



RAPPORT INTÉGRÉ
2022 - 2023



Agir chaque jour

dans l'intérêt de nos clients
et de la société

Sommaire



03 Édito



04 Notre Raison d'Être



Le groupe Crédit Agricole et son modèle

- 06 L'origine du Groupe et son socle coopératif
- 11 Le modèle de développement
- 15 Une culture constante de la responsabilité, de la conformité et des risques
- 26 Un bilan financier solide



Accompagner les transitions sociétales sur le long terme

- 36 Relever les défis de demain
- 44 Le changement climatique, un défi sans précédent
- 53 Un défi croissant en matière d'équité sociale et d'accès aux soins
- 61 Accompagner l'adaptation des secteurs agricole et agroalimentaire



« Ambitions 2025 » de Crédit Agricole S.A.

- 66 L'amplification naturelle de notre expansion
- 77 Innovation et accélération sur les métiers transverses et les services technologiques
- 80 Les facteurs clés de succès : transformation digitale et responsabilité humaine
- 84 La trajectoire financière



Philippe Brassac,
Directeur général
de Crédit Agricole S.A.
et Dominique Lefebvre,
Président de
Crédit Agricole S.A.

Édito

Une pertinence démontrée face aux multiples défis

Alors que l'actualité restait marquée, en début d'année 2022, par le rythme du retour à une normalisation de l'économie après le soutien massif des États et des banques centrales, dans le cadre des « mesures Covid », le déclenchement de la guerre en Ukraine en février a rebattu toutes les cartes.

Pour Crédit Agricole S.A., la première priorité a été d'organiser l'aide et l'accompagnement des 2 200 collaborateurs de sa filiale CA Ukraine, ainsi que de leurs familles.

Dans l'environnement géopolitique qui s'en est suivi, marqué par des tensions sur les matières premières et l'énergie, le Crédit Agricole a su s'adapter à un contexte macro-économique inédit, caractérisé par le retour de l'inflation, la hausse des taux, la baisse du marché actions et la perturbation du marché des changes. En fin d'année 2022, le Groupe a ainsi affiché de bons résultats, une situation financière solide et, pour Crédit Agricole S.A., un haut niveau de rentabilité.

Dominique Lefebvre et Philippe Brassac reviennent sur la force du modèle de banque universelle de proximité, qui a été performant dans un environnement difficile, tout en gardant une vision claire des actions à entreprendre sur le long terme pour bâtir l'avenir. Fidèle à son histoire et à son ADN, le Crédit Agricole poursuit son développement basé sur l'Utilité au service de ses clients et de la société, en favorisant la convergence entre les enjeux de court et moyen termes et les enjeux de transitions sociétales de long terme.

Pour formaliser ses objectifs de développement et sa vision, Crédit Agricole S.A. a présenté, en juin 2022, son **Plan à moyen terme « Ambitions 2025 »** et a précisé, en décembre 2022, **ses cibles et engagements sectoriels de décarbonation dans le cadre des alliances sectorielles Net Zero**, visant à atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050.

Crédit Agricole et la guerre en Ukraine

Dès le début du conflit en Ukraine, Crédit Agricole S.A. a mis en place des dispositifs d'aide et d'accompagnement des salariés de Crédit Agricole Ukraine :

- L'évacuation, hors d'Ukraine, des collaborateurs de Crédit Agricole Ukraine volontaires et de leurs familles.
- L'accueil par Crédit Agricole Bank Polska des collaborateurs de Crédit Agricole Ukraine et de leurs familles réfugiés en Pologne, avec des solutions d'hébergement et de poursuite de leur activité à distance.
- La mise en place, par les équipes de la Banque de Proximité à l'International, à Paris, d'une cellule d'assistance et de soutien avec un numéro dédié pour prendre en charge les urgences et répondre aux questions de première nécessité des collaborateurs de Crédit Agricole Ukraine et de leurs familles.
- Le maintien des salaires et le versement anticipé des salaires de février et mars 2022.
- La mise en place d'une augmentation de salaire collective et le versement de primes.
- La collecte de médicaments et d'autres produits de première nécessité.

De surcroît, la Fédération nationale du Crédit Agricole et Crédit Agricole S.A. ont décidé conjointement de créer un fonds de solidarité d'urgence de 10 M€ (doté à parts égales) pour venir en aide aux Ukrainiens collaborateurs du Groupe ou non, ainsi qu'à leurs familles. Ce dispositif solidaire a été largement relayé en interne, avec possibilité pour l'ensemble des collaborateurs de l'abonder.

Pour accompagner et soutenir ses collaborateurs, Crédit Agricole Ukraine a également déployé une plateforme de soutien psychologique, des formations et des webinaires dédiés pour maintenir la cohésion et la performance des équipes et leur santé physique et mentale, des formations aux premiers secours avec la Croix-Rouge...

Depuis le début du conflit, les agences (hors celles présentes dans les territoires occupés) ont continué d'assurer quotidiennement les opérations et services bancaires essentiels pour leurs clients.

Notre Raison d'Être

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



2022, notre Raison d'Être en action

En 2022, dans un contexte marqué par la guerre en Ukraine, les tensions sur l'énergie et la poussée inflationniste, notre modèle de banque universelle de proximité a démontré sa force et les équipes du Crédit Agricole se sont engagées, plus que jamais, à servir l'économie en accompagnant nos clients et la société.

La finalité du Crédit Agricole, c'est d'être le partenaire de confiance de tous ses clients :

- ▶ Sa solidité et la diversité de ses expertises lui permettent d'accompagner dans la durée chacun de ses clients dans leur quotidien et leurs projets de vie, en les aidant notamment à se prémunir contre les aléas et à prévoir sur le long-terme.
- ▶ Il s'engage à rechercher et protéger les intérêts de ses clients dans tous ses actes. Il les conseille avec transparence, loyauté et pédagogie.
- ▶ Il revendique la responsabilité humaine au cœur de son modèle : il s'engage à faire bénéficier tous ses clients des meilleures pratiques technologiques, tout en leur garantissant l'accès à des équipes d'hommes et de femmes, compétents, disponibles en proximité, et responsables de l'ensemble de la relation.

Fier de son identité coopérative et mutualiste s'appuyant sur une gouvernance d'élus représentant ses clients, le Crédit Agricole :

- ▶ Soutient l'économie, l'entrepreneuriat et l'innovation en France et à l'international : il se mobilise naturellement pour ses territoires.
- ▶ Il s'engage délibérément sur les terrains sociétaux et environnementaux, en accompagnant progrès et transformations.
- ▶ Il se met au service de tous : des ménages les plus modestes aux plus fortunés, des professionnels de proximité aux grandes entreprises internationales.

C'est ainsi que s'expriment l'utilité et la proximité du Crédit Agricole vis-à-vis de ses clients, et que s'engagent ses 145 000 collaborateurs pour délivrer excellence relationnelle et opérationnelle.



Le groupe Crédit Agricole et son modèle

- 06 L'origine du Groupe et son socle coopératif
- 11 Le modèle de développement
- 15 Une culture constante de la responsabilité,
de la conformité et des risques
- 26 Un bilan financier solide



L'origine du Groupe et son socle coopératif

Fier de son identité coopérative et mutualiste, le groupe Crédit Agricole a pour finalité d'être le partenaire de confiance de tous ses clients. Notre [Raison d'Être](#) exprime l'action du Crédit Agricole depuis sa création : l'utilité sociale, l'universalité de notre offre, accessible à tous, ainsi que la proximité de nos clients.

UN GROUPE SOLIDE, DÉTERMINÉ À SOUTENIR TOUTE L'ÉCONOMIE

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

2022-2017 AMPLIFICATION ET ACCÉLÉRATION	2016-2011 SIMPLIFICATION	2010-2002 DIVERSIFICATION	2001-1986 RENFORCEMENT	1985-1885 CRÉATION ET DÉVELOPPEMENT
<p>2022 Présentation du Plan moyen terme « Ambitions 2025 » Présentation des objectifs et plans d'actions dans cinq secteurs pour atteindre la neutralité carbone en 2050 (<i>Net Zero 2050</i>) Accord entre Crédit Agricole Consumer Finance et Stellantis pour la création d'un leader européen de la location longue durée automobile Acquisition des activités <i>Asset Servicing</i> en Europe de Royal Bank of Scotland par CACEIS</p> <p>2021 Acquisition de Lyxor par Amundi Acquisition de Creval par CA Italia Débouclage de 100 % de la garantie Switch Acquisition d'Olinn par CAL&F Annonce de la création d'un leader européen de la LLD par CA CF & Stellantis Accord de cession de La Médicale par Crédit Agricole Assurances</p>	<p>2020 Acquisition de Sabadell AM, cession de BSF Accord-cadre entre Crédit Agricole Assurances et Europ Assistance Création d'une banque de gestion entre Amundi et Bank of China</p> <p>2019 Projet du Groupe et Plan moyen terme 2022 Expression de la Raison d'Être du Groupe Rapprochement de CACEIS avec Santander</p> <p>2018 Partenariat de CA CF avec Bankia et Banco BPM Partenariat de CAA avec Creval, Novo Banco</p> <p>2017 Acquisition de Pioneer Investments par Amundi Intégration de Banca Leonardo et de trois banques italiennes</p>	<p>2010 Création de CA CF, CAL&F et CACIB ; nouveau siège à Montrouge (92)</p> <p>2009 Lancement de BforBank, création de CAA et Amundi</p> <p>2006 Acquisition de Cariparma, CA Egypt, CA Ukraine, Emporiki</p> <p>2005 Création de CACEIS</p> <p>2003 Rachat du Crédit Lyonnais (devient LCL en 2005) et acquisition de Finaref</p>	<p>2001 Transformation de la CNCA en Crédit Agricole S.A., introduit en Bourse le 14 décembre 2001</p> <p>1990 Création de Pacifica (assurance dommages)</p> <p>1988 Loi de mutualisation de la CNCA, qui devient une société anonyme détenue par les Caisses régionales</p> <p>1986 Création de Predica (assurance-vie)</p>	<p>1959 Décret autorisant le Crédit Agricole à distribuer des prêts logement, en zone rurale, à des ménages non agricoles</p> <p>1945 Création de la Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA), organe de représentation des Caisses régionales</p> <p>1899 Loi Viger qui permet la création des Caisses régionales</p> <p>1894 Acte de naissance du Crédit Agricole, loi Méline permettant la création des premières Caisses locales</p> <p>1885 Création de la première Caisse locale à Poligny (Jura)</p>



UNE IDENTITÉ COOPÉRATIVE ET MUTUALISTE

Plus de 11,5 millions de sociétaires sont à la base de l'organisation coopérative du Crédit Agricole et en font le premier groupe coopératif et mutualiste au monde.

Les sociétaires détiennent sous forme de parts sociales le capital des 2 401 Caisses locales. Celles-ci sont représentées dans les Conseils d'administration des 39 Caisses régionales. Les sociétaires élisent leurs représentants, administrateurs des Caisses locales, qui élisent à leur tour les administrateurs des Caisses régionales.

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

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

Plus de 28 000 administrateurs, élus chaque année, portent leurs attentes au sein des instances du Groupe et garantissent la bonne connaissance et la prise en compte des besoins des clients. La mise en commun de ces expériences est le cœur du modèle coopératif, qui favorise la proximité d'action.

+ 28 000
administrateurs élus chaque année

Le modèle coopératif

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





UTILITÉ, UNIVERSALITÉ ET PROXIMITÉ

Nous voulons être le partenaire de confiance de tous nos clients. Nous couvrons l'ensemble de leurs besoins financiers et patrimoniaux : financement, gestion de l'épargne, moyens de paiement, assurances, immobilier, accompagnement à l'international. [Notre Raison d'Être](#) révèle toute sa puissance face aux crises successives que nous connaissons. Notre collectif se mobilise et se concentre sur l'accompagnement des clients et le soutien de l'économie.

Véritable boussole dans la tempête, la Raison d'Être du Groupe l'est tout autant dans les périodes d'incertitudes économiques, climatiques, sociales qui s'ouvrent à présent.

Elle exprime clairement et concrètement nos principes d'action pour la société, pour les clients, pour les collaborateurs : un cadre stratégique pour tous, qu'il nous revient collectivement d'intégrer au cœur de nos pratiques et de notre développement. Un enjeu essentiel pour le Groupe, multipolarisé, et bâti sur une histoire et une ambition communes.



En un siècle, le Crédit Agricole, fort de ses racines coopératives, a réussi à conjuguer proximité et taille mondiale.



Utilité

L'utilité sociétale est à l'origine même de la création du Crédit Agricole. La détermination à œuvrer dans l'intérêt de toute la société et à rendre les progrès accessibles à tous a toujours guidé l'action du Crédit Agricole : transformation de l'agriculture, électrification des campagnes, accès au service bancaire pour tous, démocratisation de l'accès à la propriété, accès à la banque via les nouvelles technologies, accès au conseil patrimonial et aujourd'hui, accompagnement de la transition énergétique et environnementale à travers notre Projet Sociétal.

Universalité

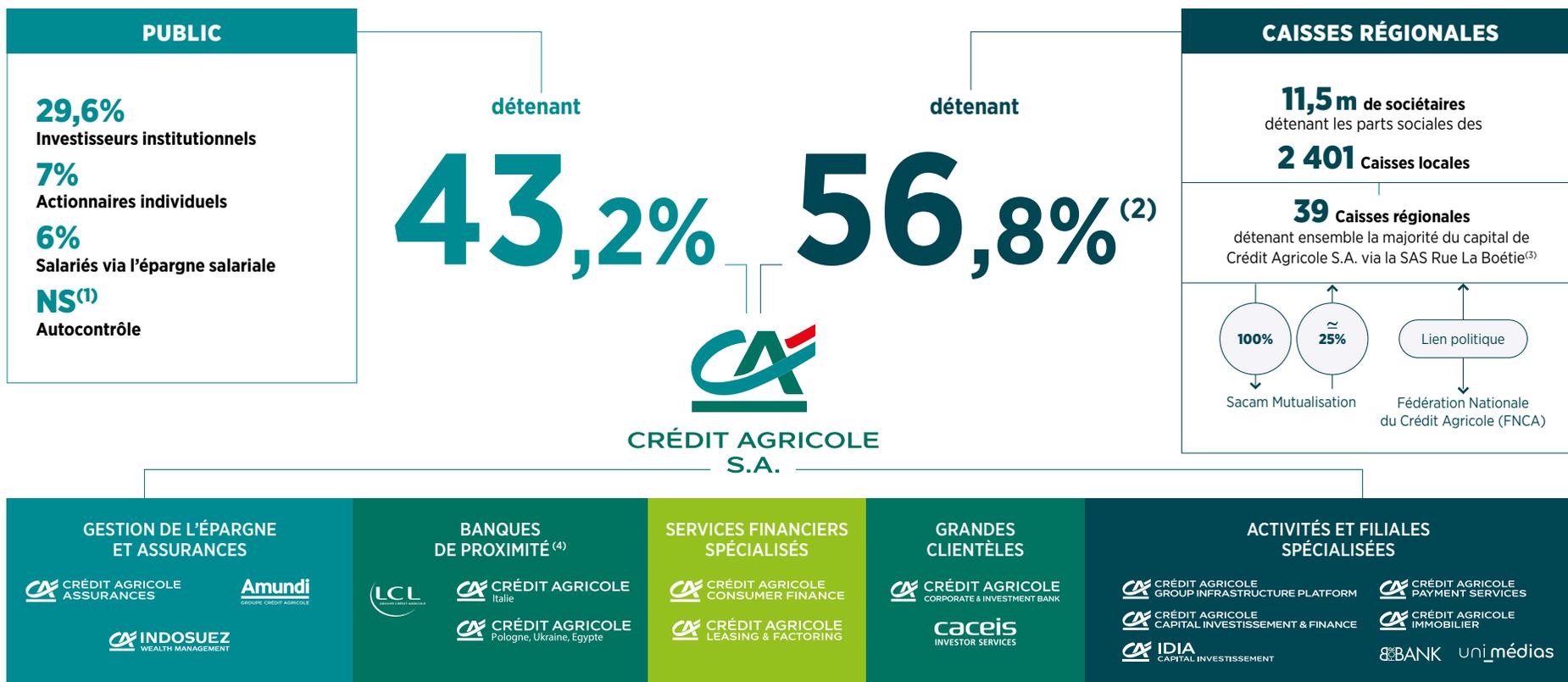
Fondée sur les valeurs coopératives et mutualistes, l'universalité du Crédit Agricole implique d'être par principe au service de tous, dans tous les territoires, pour répondre à l'ensemble des préoccupations financières des clients, et ce par tous les canaux.

Proximité

Cette conjugaison d'utilité sociétale et d'universalité a permis de créer le modèle de Banque de la relation globale et durable. Le Groupe a créé un modèle original, organisé à partir de banques relationnelles, qui assemblent les produits et services de ses métiers pour former le modèle de banque universelle de proximité. La proximité se traduit également par une implantation durable dans les territoires, au service de leur développement.

LE GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

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



(1) Non significatif 0,6%, autocontrôle intégrant les rachats d'actions de 2022 qui seront annulés en 2023. Après annulation de 16 658 366 actions, l'autocontrôle sera non significatif et la détention de SAS Rue La Boétie remontera à environ 57%. (2) Hors information faite au marché par la SAS Rue La Boétie, en novembre 2022, de son intention d'acquiescer d'ici la fin du premier semestre 2023 jusqu'à un milliard d'euros de titres Crédit Agricole S.A. (3) La Caisse régionale de la Corse, détenue à 99,9% par Crédit Agricole S.A., est actionnaire de SACAM Mutualisation. (4) Cession de Crédit du Maroc en décembre 2022.



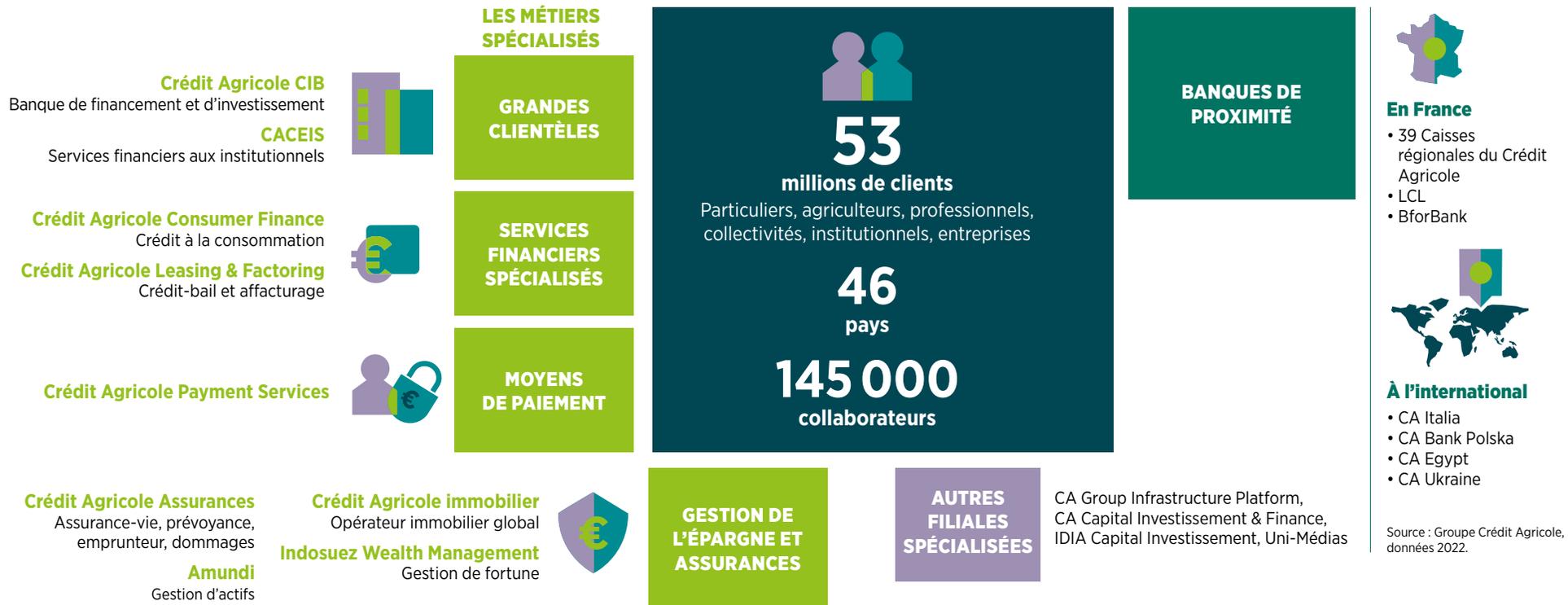
Le modèle de développement

Le modèle de développement du Crédit Agricole met en œuvre sa Raison d’Être : accompagner ses clients dans leur quotidien et leurs projets de vie, soutenir l’économie, l’entrepreneuriat et l’innovation, s’engager sur les terrains sociétaux et environnementaux pour contribuer aux progrès et transformations. Au cœur du modèle, l’utilité et l’universalité sont ainsi mises au service d’une création de valeur durable pour nos clients et la société.



LA BANQUE UNIVERSELLE DE PROXIMITÉ

Notre modèle unique de banque universelle de proximité repose sur l'association étroite des banques de proximité avec les métiers spécialisés. Ensemble, nous offrons à tous nos clients, par tous les canaux, une palette complète de produits et services bancaires adaptés à leurs besoins.



- En France**
- 39 Caisses régionales du Crédit Agricole
 - LCL
 - BforBank



- À l'international**
- CA Italia
 - CA Bank Polska
 - CA Egypt
 - CA Ukraine

Source : Groupe Crédit Agricole, données 2022.

La parole à...

Olivier Gavalda

Directeur général délégué de Crédit Agricole S.A.
en charge de la Banque Universelle



« L'universalité du Crédit Agricole se traduit par l'accompagnement de tous nos clients, des ménages les plus modestes aux plus grandes entreprises, sur tous les territoires, des plus isolés au plus denses.

Pour servir cette universalité et afin d'être au plus près des besoins et usages de nos clients, nous nous appuyons sur la puissance de notre modèle relationnel, de l'accès à une agence avec un conseiller jusqu'à son smartphone.

En cohérence avec ses valeurs mutualistes et coopératives, l'utilité sociétale est ancrée dans l'ADN du Crédit Agricole. C'est ce qui nous a conduits à démocratiser l'accès au crédit pour les agriculteurs à la fin du XIX^e siècle, à permettre dans les années 60 à tous les Français d'avoir un compte-chèques puis de devenir propriétaires de leur logement. C'est également dans cet esprit que nous développons aujourd'hui une large gamme de services et de produits au meilleur rapport qualité prix pour répondre aux besoins de nos clients à la recherche d'un conseil global.

Imprégnés de cette utilité sociétale, et grâce à notre ancrage en proximité sur les territoires, nous accompagnons les grandes transformations de la société et nous jouons aujourd'hui un rôle dans les transitions.

La conjugaison de ces valeurs d'universalité, de proximité et d'utilité nous a ainsi permis de créer un modèle de banque universelle de proximité solide, attractif et rentable au service de nos clients, des territoires et de la société dans son ensemble. »



LE MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

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

Le modèle d'affaires 2022 du groupe Crédit Agricole au service d'une création de valeur durable



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



Fournir des solutions de financement, d'épargne et d'assurance



Elaborer des solutions d'investissement



Proposer des services complémentaires

Moyens de paiement, immobilier, santé...



Accompagner et conseiller nos clients dans leurs différents moments de vie



Accompagner la transition énergétique de tous nos clients et contribuer à la décarbonation de la société

NOTRE ADN

Un Groupe mutualiste et coopératif au service de tous

LA DIVERSITÉ DE NOS TERRITOIRES

En France

Une présence au cœur des territoires engagée pour l'économie, la cohésion sociale et l'accélération des transformations durables

39 Caisses régionales, LCL et BforBank

7 100 agences pour la banque de proximité

À l'international

46 pays

51% de collaborateurs Crédit Agricole S.A.



NOS TALENTS

145 000 collaborateurs groupe Crédit Agricole

NOTRE MAÎTRISE TECHNOLOGIQUE ET ÉNERGÉTIQUE

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

Des experts de la transition énergétique dans différents métiers du Groupe, au service des clients particuliers et professionnels

100% d'électricité verte pour Crédit Agricole S.A.

NOTRE GOUVERNANCE

Un actionnaire majoritaire solide gage d'un engagement de long terme

NOS PARTENAIRES MULTIPLES

Un modèle de croissance organique renforcé par des partenaires externes d'expertises et de distribution en France et à l'international

NOTRE CAPITAL

Capitaux propres part du Groupe

Groupe : 126,5 Mds€

Crédit Agricole S.A. :

64,6 Mds€

Nos engagements stratégiques

L'utilité au service de tous, sur tous les territoires, via tous les canaux

La protection des intérêts et des avoirs de nos clients

La responsabilité humaine au cœur de notre modèle

La solidité et la diversité de nos expertises

Le soutien à l'économie et à la cohésion sociale

L'accompagnement de la transition énergétique

La contribution à la décarbonation de la société

Notre socle, les Caisses régionales

Qui délivrent les produits et services de banque de proximité à tous les clients, sur tous les territoires, dans le cadre d'une relation globale.

1. ECO, benchmark 2022

2. Guide 2022 Asset Management de IPE (Investment & Pensions Europe)

3. L'Argus de l'Assurance 2022 (chiffre d'affaires 2023)

4. GCA - Palmarès 2022 des entreprises qui recrutent, Le Figaro, 15 février 2022

5. GCA - Universum, enquête menée en octobre 2021

6. Bloomberg

7. Lorsqu'une méthodologie de notation ESG est techniquement applicable

8. Données Sofergie ASF à fin 2021

9. Objectif, atteindre la neutralité carbone en 2050 : cible Net Zero

10. Cible Net Zero Asset Owner Alliance, sur l'empreinte carbone des portefeuilles listed equity and corporate bond gérés par Amundi pour CAA (127 Mds€ au 31/12/2021)

Clients

1^{er} financeur de l'économie française¹ (796 Mds€ d'encours de crédits en banque de proximité dans le groupe Crédit Agricole)

1^{er} gestionnaire d'actifs européen² (1 904 Mds€ d'encours sous gestion)

1^{er} assureur en France³

Collaborateurs

81% de participation à l'IMR (Indice de mise en responsabilité, baromètre interne)

12 825 mobilités internes pour Crédit Agricole S.A., France et international

1^{er} recruteur⁴ des services financiers en France et 5^e toutes catégories

1^{er} des employeurs les plus engagés en RSE⁵ de son secteur en France et 5^e du CAC 40

37,5% de femmes dans le Comité exécutif de Crédit Agricole S.A.

Actionnaires et investisseurs

37,7 Mds€ de revenus pour le groupe Crédit Agricole (sous-jacent)

29,9 Mds€ de capitalisation boursière pour Crédit Agricole S.A.

5,5 Mds€ de résultat pour Crédit Agricole S.A. (sous-jacent)

8,1 Mds€ de résultat publié pour le groupe CA dont environ 75% conservés au service des territoires

Autorités publiques et partenaires

6,8 Mds€ d'achats réalisés par le Groupe

7,4 Mds€ de charges fiscales et sociales pour le Groupe

Société civile et environnement

35,5 Mds\$ arrangement obligations vertes, sociales, durables (3^e mondial), CACIB⁶

16 Mds€ encours prêts verts, CACIB

20,4 Mds€ liquidités investies en titres green, social & sustainable, groupe Crédit Agricole

100% des fonds ouverts en gestion active intègrent des critères ESG⁷, Amundi

2,5 Mds€ 1^{er} financeur privé des énergies renouvelables en France, CAL&F⁸

11,8 GW capacité installée en énergies renouvelables par financement en capital, CA Assurances

3 700 clients en surendettement accompagnés par CA Consumer Finance

Point Passerelle 10 000 familles accompagnées par les Caisses régionales en 2021

Neutralité carbone, nos cibles Net Zero

60% des encours couverts par la cible Net Zero dès 2023, groupe Crédit Agricole⁹

-25% d'émissions carbone par million d'euros investi en 2025 par rapport à 2019, CA Assurances¹⁰



Une culture constante de la responsabilité, de la conformité et des risques

Une gouvernance solide et agile et une culture constante de la conformité et de la maîtrise des risques sont des atouts du Crédit Agricole qui ont prouvé leur efficacité et qui savent évoluer en permanence pour tenir compte d'un environnement qui change. Ceci pour répondre aux défis du court terme en garantissant les engagements de long terme, protéger les intérêts légitimes des clients et leurs données, et préserver la solidité de la banque dans la durée.

...

UNE GOUVERNANCE RESPONSABLE ET ENGAGÉE

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

La parole en vidéo à...

Véronique Faujour

Secrétaire générale de Crédit Agricole S.A.



Le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A.



- 1 SAS Rue La Boétie**
Représentée par un Directeur général de Caisse régionale
- 10 Présidents ou Directeurs généraux**
de Caisse régionale de Crédit Agricole, dont le Président du Conseil
- 2 Représentants désignés**
par les deux organisations syndicales majoritaires aux élections professionnelles (art. L.225-27-1 et L. 225-18 du Code de commerce)
- 1 Représentante des organisations professionnelles agricoles**
désignée par arrêté conjoint des ministres de l'Agriculture et des Finances (art. L.512-49 du Code monétaire)
- 1 Administrateur représentant les salariés actionnaires**
- 6 Administrateurs indépendants**
6 personnalités extérieures au Groupe
- Participants sans voix délibérative**
3 censeurs, 1 représentant du Comité social et économique

Un Conseil fortement mobilisé

L'attention aux effets de l'inflation et de la remontée des taux sur l'économie, les conséquences de la guerre en Ukraine, à commencer par la situation des collaborateurs de CA Ukraine, ont été au cœur des travaux du Conseil d'administration en 2022. L'exercice écoulé a également été marqué par la définition des orientations du nouveau plan stratégique à horizon 2025 qui fait de l'accélération de l'accompagnement des clients dans la transition énergétique et digitale une priorité.

En s'appuyant sur sa solidité financière et la résilience de ses résultats, son action a été guidée par la volonté de soutenir les clients du Groupe et de continuer à concourir à leurs projets, d'accroître la rentabilité au service des actionnaires, et ainsi sécuriser l'économie. Le Conseil a apporté une attention particulière aux risques liés à la guerre en Ukraine, aux tensions sur le marché des matières premières et de l'énergie ainsi qu'aux conséquences de l'inflation et de la remontée des taux pour l'économie et ses clients. Il a également poursuivi sa stratégie et accru son soutien à la décarbonation de l'économie et à la transition énergétique.

À ce titre, il a approuvé le Plan à moyen terme (PMT), « [Ambitions 2025](#) » de Crédit Agricole S.A., qui s'appuie sur la poursuite de la transformation digitale et la responsabilité humaine afin notamment de rendre les transitions énergétiques accessibles à tous, d'accélérer l'avènement des énergies renouvelables et de faciliter l'accès aux soins et au bien-vieillir.

Dans ce contexte, les échanges entre le Conseil et la Direction générale ont été soutenus, avec la même volonté, de part et d'autre, d'un nouveau modèle de prospérité respectueux de l'environnement et adapté aux nouveaux besoins.

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

En 2022, le Conseil a tenu 12 réunions plénières dont deux séminaires stratégiques, l'un le 18 janvier 2022, consacré aux Grands enjeux dans le domaine des paiements, l'autre le 2 juin consacré au PMT, « [Ambitions 2025](#) ». Le Comité des risques s'est réuni 17 fois dont 10 fois en formation conjointe avec le Comité d'audit.

Le Conseil d'administration

<p>Le Conseil d'administration</p> <p>Il arrête, sur proposition du Président et du Directeur général de Crédit Agricole S.A., les orientations stratégiques du Groupe, approuve les projets d'investissements stratégiques, décide des principes généraux d'organisation financière interne et exerce sa mission de surveillance, particulièrement dans le domaine des risques.</p> <p>21 membres 12 réunions 96% d'assiduité</p>	<p>Comité d'audit</p> <p>Veille au respect des processus d'élaboration des comptes.</p> <p>6 membres 5 réunions 100% d'assiduité 1 Présidente indépendante</p>	<p>Comité conjoint risques-audit</p> <p>9 membres 10 réunions 99% d'assiduité 2 Présidentes indépendantes</p>
<p>Comité des risques</p> <p>Examine la stratégie du Groupe en matière de risques, notamment financiers, opérationnels.</p> <p>5 membres 7 réunions 95% d'assiduité 1 Présidente indépendante</p>	<p>Comité des risques aux États-Unis</p> <p>Suit les risques liés aux activités exercées directement par les entités américaines de Groupe.</p> <p>3 membres 4 réunions 100% d'assiduité 1 Présidente indépendante</p>	<p>Comité des rémunérations</p> <p>Propose au Conseil la politique de rémunération et en vérifie la conformité.</p> <p>6 membres 8 réunions 98% d'assiduité 1 Présidente indépendante</p>
<p>Comité stratégique et de la RSE</p> <p>Approfondit la réflexion stratégique du Groupe sur la croissance, les investissements et la RSE.</p> <p>8 membres 4 réunions 89% d'assiduité 1 Président : le Président du Conseil d'Administration</p>	<p>Comité des nominations et de la gouvernance</p> <p>Propose ou émet des avis sur les nominations et les mandataires sociaux.</p> <p>6 membres 5 réunions 100% d'assiduité 1 Présidente indépendante</p>	



Le Comité exécutif de Crédit Agricole S.A.

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



Philippe Brassac
Directeur général
de Crédit Agricole S.A.



Olivier Gavalda
Directeur général délégué
de Crédit Agricole S.A.
en charge de la Banque
universelle



Jérôme Grivet
Directeur général délégué
de Crédit Agricole S.A.
en charge du Pilotage
et du Contrôle



Xavier Musca
Directeur général délégué
de Crédit Agricole S.A.
en charge des Grandes
Clientèles



Valérie Baudson
Directrice générale adjointe
de Crédit Agricole S.A.
en charge de l'Asset
Management



Philippe Dumont
Directeur général adjoint
de Crédit Agricole S.A.
en charge des Assurances



Michel Mathieu
Directeur général adjoint
de Crédit Agricole S.A.
en charge des Banques
de Proximité



Jean-Paul Mazoyer
Directeur général adjoint
de Crédit Agricole S.A.
en charge des Technologies,
du Digital et des Paiements



Stéphane Priami
Directeur général adjoint
de Crédit Agricole S.A. en
charge des Services
Financiers Spécialisés



Alexandra Boleslawski
Directrice des Risques
de Crédit Agricole S.A.



Martine Boutinet
Directrice de la Conformité
de Crédit Agricole S.A.



Bénédicte Chréien
Directrice des Ressources
Humaines Groupe



Véronique Faujour
Secrétaire générale
de Crédit Agricole S.A.



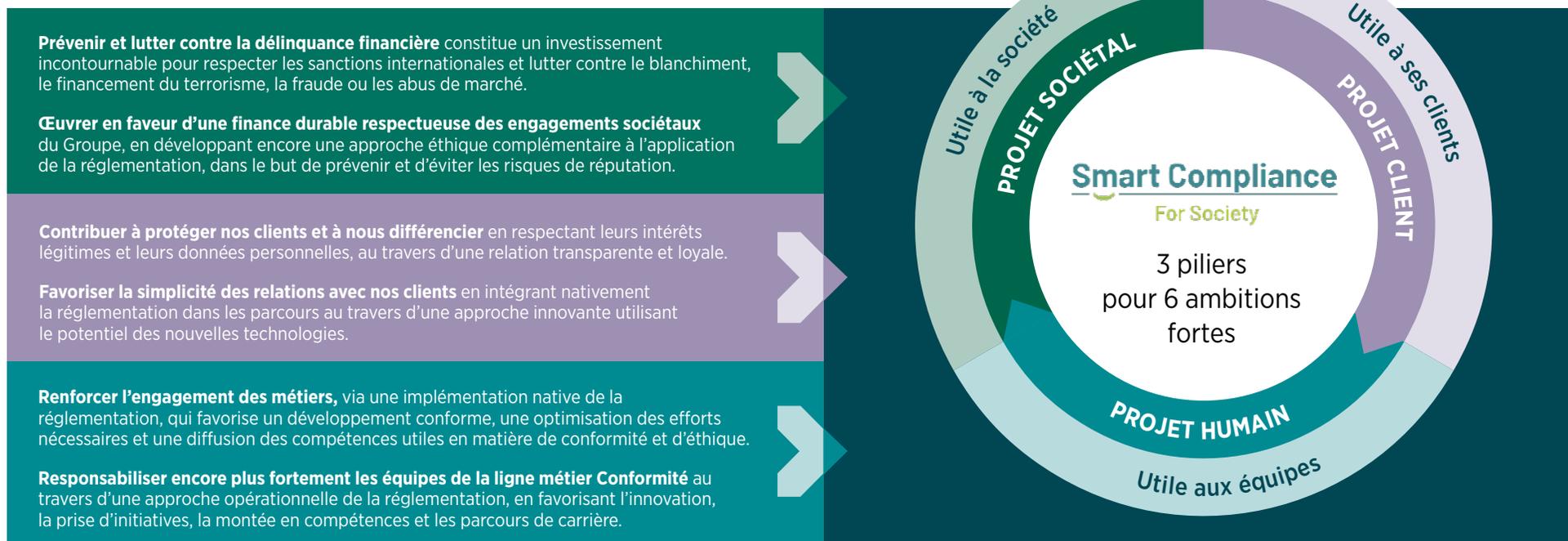
Giampiero Maioli
Administrateur Délégué
de CA Italie et Directeur
Groupe de Crédit Agricole S.A.
pour l'Italie



Laurence Renoult
Inspectrice générale Groupe

UNE CONFORMITÉ UTILE À LA SOCIÉTÉ

Au travers de son projet à moyen terme *Smart Compliance for Society*, la ligne métier Conformité réaffirme sa volonté de mettre en œuvre la réglementation de façon opérationnelle et de promouvoir une culture éthique au sein du Groupe. Elle l'exprime et la met en œuvre au travers de trois axes d'utilité et de six ambitions qui s'intègrent pleinement dans la Raison d'Être et le Projet du groupe Crédit Agricole.





La promotion d'une culture éthique forte

En tant que banque responsable et soucieuse de l'intérêt de ses clients, le groupe Crédit Agricole promeut l'éthique. La Conformité a déployé au sein du Groupe un dispositif interne de textes de référence qui, aux côtés des exigences légales et réglementaires, repose sur trois étages normatifs :

- **La Charte éthique**, rendue publique en 2017 et commune à l'ensemble des entités du Groupe, affirme nos engagements, notre identité et nos valeurs de proximité, responsabilité et solidarité. Elle souligne également nos principes d'action à respecter au quotidien vis-à-vis de nos parties prenantes en adoptant un comportement éthique.
- **Des Codes de conduite** permettent de décliner opérationnellement les principes de la Charte éthique sous une forme adaptée aux spécificités des activités de chaque entité, pour guider au quotidien les actions, décisions et comportements de chacun.
- **Le Corpus Fides** est un recueil composé de procédures identifiant les règles auxquelles les entités du Groupe, dirigeants et collaborateurs sont assujettis et qui traduisent les évolutions réglementaires en matière de conformité.

Au-delà de ce dispositif, le Groupe lance des campagnes régulières pour rappeler les comportements éthiques aux collaborateurs sous format ludique de bandes dessinées ou de vidéos, et de manière annuelle lance un quiz « l'éthique et vous » auprès de l'ensemble des collaborateurs, invités à s'interroger en permanence sur la bonne conduite des actions au regard des valeurs et principes partagés au sein de l'entreprise et vis-à-vis des parties prenantes, en cohérence avec les attentes sociétales. L'éthique donne des repères quant aux prises de décisions.

La parole à...

Martine Boutinet

Directrice de la Conformité
de Crédit Agricole S.A.



« Au-delà du respect de l'ensemble des règles législatives, réglementaires et professionnelles qui régissent les différentes activités du Groupe, le Crédit Agricole promeut une culture éthique pleinement en ligne avec **Notre Raison d'Être** « Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société ».

Avoir une conduite éthique, c'est suivre une démarche de questionnement sur la bonne conduite à suivre au sein de l'entreprise au regard de nos valeurs et principes partagés. L'éthique nous concerne tous, quelle que soit notre position au sein de l'entreprise, et cela dans nos agissements et nos relations au quotidien.

C'est aussi une attente très forte de nos clients qui, interrogés dans le cadre du baromètre RSE, estiment que la dimension du respect de l'éthique et de la déontologie dans les affaires et opérations bancaires est un enjeu prioritaire ou important.

C'est enfin une dimension essentielle pour préserver la confiance de nos parties prenantes et contribuer à faire reconnaître le Crédit Agricole comme une banque « responsable » et soucieuse de l'intérêt de ses clients. »



Le dispositif de droit d'alerte

Le groupe Crédit Agricole s'est doté d'un dispositif de droit d'alerte grâce auquel tout collaborateur témoin d'un dysfonctionnement, d'un délit ou d'un crime au sein de son entité peut le signaler et bénéficier de la protection assurée aux lanceurs d'alerte. Ce dispositif garantit la totale confidentialité des informations ainsi que l'anonymat lorsque cette option est choisie par le lanceur d'alerte.

Sanctions internationales, une mobilisation sans précédent pendant le conflit ukrainien

L'invasion de l'Ukraine en février dernier a entraîné une avalanche de mesures restrictives à l'encontre de la Russie, prises essentiellement par l'Union européenne, les États-Unis, le Royaume-Uni ou encore la Suisse.

Ce programme de sanctions, le plus large et complexe jamais publié, a mobilisé de nombreuses ressources au sein de la Direction de la Conformité pour implémenter ces mesures dans l'ensemble du Groupe, accompagner les entités, les clients et les commerciaux.

Face à des sanctions d'un caractère totalement nouveau, un dispositif de crise a été déployé, en particulier via la constitution d'une cellule de crise avec les entités du Groupe les plus impactées, la définition de guides opérationnels déclinant la réglementation, et des échanges très réguliers avec les autorités compétentes et des cabinets d'avocats spécialisés.

Ce dispositif a permis, par exemple, de préciser la définition des biens de luxe assujettis à l'interdiction d'exportation, l'identification des clients concernés par le plafonnement des dépôts et les restrictions sur les valeurs mobilières, l'application de la mesure de gel prononcée à l'encontre du Dépositaire Central de Russie (NSD) et la mise en œuvre des mesures de plafonnement des prix des produits pétroliers.

Sur le périmètre de l'Union européenne :

- 1557 désignations sur listes nominatives (1 386 personnes physiques et 171 personnes morales).
- Des milliers de produits soumis à restrictions commerciales.
- 9 paquets de sanctions en 2022.

Un dispositif anti-corruption certifié

En octobre 2022, le groupe Crédit Agricole a obtenu le renouvellement de sa certification ISO 37001 pour son dispositif anti-corruption. Il est le seul groupe bancaire international français à être ainsi certifié. Délivrée depuis 2016 au Crédit Agricole par Euro Compliance⁽¹⁾, cette certification reconnaît la détermination du Groupe et la qualité de son programme de prévention de la corruption.

Elle atteste que les risques de corruption ont été identifiés et analysés et que le programme appliqué par le Crédit Agricole est conçu de façon à limiter ces différents risques, en déclinant les meilleures pratiques internationales.

La certification ISO 37001 porte sur l'ensemble des métiers en France et à l'étranger du groupe Crédit Agricole et ses 145 000 collaborateurs et 53 millions de clients.

(1) Euro Compliance est un organisme de certification et de formation spécialisé dans la lutte contre la corruption.

...

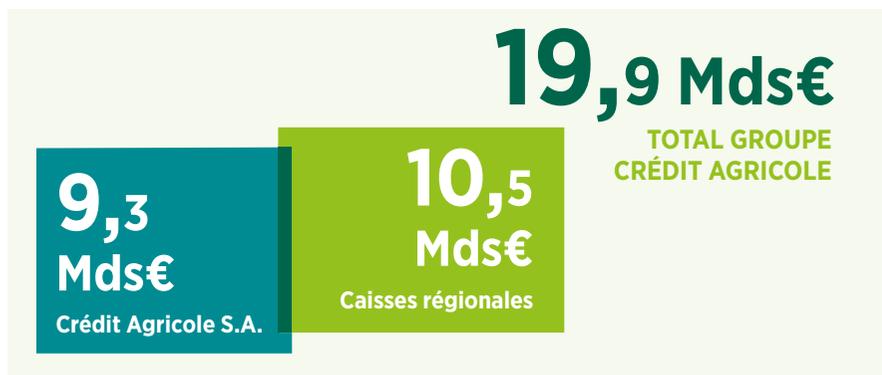
UNE CULTURE CONSTANTE DE LA MAÎTRISE DES RISQUES

Après une année 2021 marquée par un niveau de risque contenu grâce aux mesures de soutien et à la reprise économique, l'année 2022 a été celle d'un accroissement majeur des incertitudes : conflit russo-ukrainien, retour au premier plan de l'inflation, remise en cause des politiques monétaires accommodantes et doutes sur la croissance.

Dans ce contexte, le coût du risque, reflet d'un provisionnement prudent, a progressé tout en demeurant, grâce à la qualité des actifs du Groupe, inférieur aux niveaux d'avant 2020.

Stock de provisions

Le stock de provisions représente environ six années de coût du risque historique moyen dont 35% liés au provisionnement des encours sains pour Crédit Agricole S.A., 48% pour les Caisses régionales et en moyenne 42% pour l'ensemble du groupe Crédit Agricole.



Taux de couverture⁽¹⁾

Des taux de couverture élevés, venant renforcer la solidité du Groupe.



(1) Provisions pour encours sains et risques avérés / Encours en défaut

Taux de créances douteuses

Des taux de créances douteuses maîtrisés, reflétant la qualité de nos actifs et de nos clients.



Dispositif de contrôle interne



La parole à...

Alexandra Boleslawski

Directrice des Risques de Crédit Agricole S.A.



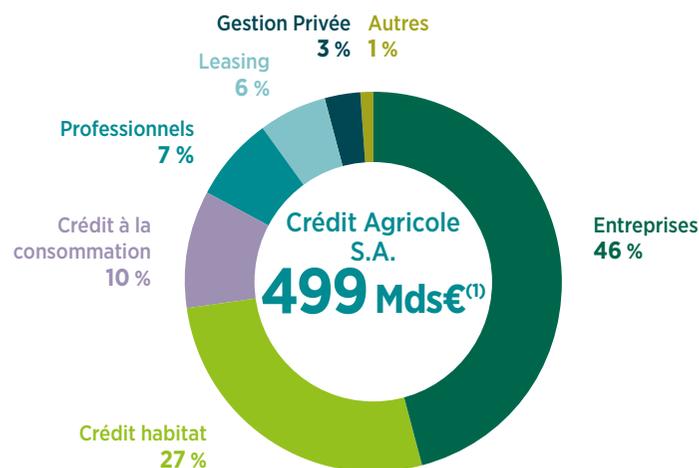
« Le groupe Crédit Agricole enregistre un coût du risque de 2 893 M€ en 2022, et 2 698 M€, soit 25 bp, en vision sous-jacente hors éléments spécifiques exceptionnels. Sur le périmètre Crédit Agricole S.A., le coût du risque atteint 1 746 M€ au total, et 1 551 M€ en vision sous-jacente hors ces mêmes éléments spécifiques, soit 32 bp.

L'augmentation sensible de ces chiffres, par rapport à un coût du risque historiquement bas en 2021, est attribuable au coût direct de la guerre en Ukraine sur les expositions russes et ukrainiennes pour près de 900 M€ et à un dossier spécifique du secteur de la santé. Hors éléments exceptionnels, le coût du risque en 2022 est légèrement inférieur à celui de 2021, malgré la remontée du risque avéré par rapport à 2021 qui bénéficiait encore des effets de soutien de la période Covid. Le risque avéré 2022 demeure toutefois inférieur au niveau connu avant la pandémie.

Dans le contexte de superposition de chocs macroéconomiques et géopolitiques, le Groupe a continué d'appliquer une approche prudente en poursuivant la constitution de provisions de prudence dont le stock a progressé de plus de 1 Md€ pour le groupe Crédit Agricole et de 3 Mds€ sur les trois exercices depuis 2020 qui ont été affectés par la crise de la Covid-19 et le conflit russo-ukrainien. À fin 2022, le groupe Crédit Agricole dispose de 19,9 Mds€ de provisions au total, dont 8,4 Mds€ de provisions de prudence correspondant à près de trois années du coût du risque moyen observé sur longue période avant crise.

Depuis fin 2022, la persistance de la guerre en Ukraine, d'une inflation qui se maintient et se diffuse, ainsi que les défis à plus long terme (transition énergétique notamment) confortent la prudence du Groupe dans la maîtrise de ses risques. Celle-ci se traduit notamment par le renforcement du dispositif relatif aux risques climatiques et environnementaux (tests de résistance, cartographie des risques de transition, publications au titre du pilier 3 sur les risques physiques). »

Répartition des encours de prêts bruts clients au sein de Crédit Agricole S.A. ⁽¹⁾



(1) Encours bruts de prêts à la clientèle hors établissements de crédit au 31/12/2022

Les risques majeurs

Même si le niveau de risque mesuré demeure inférieur aux niveaux d'avant crise sanitaire, le contexte géopolitique, le retour de l'inflation et la fin des politiques monétaires accommodantes engendrent un climat d'incertitudes majeures :

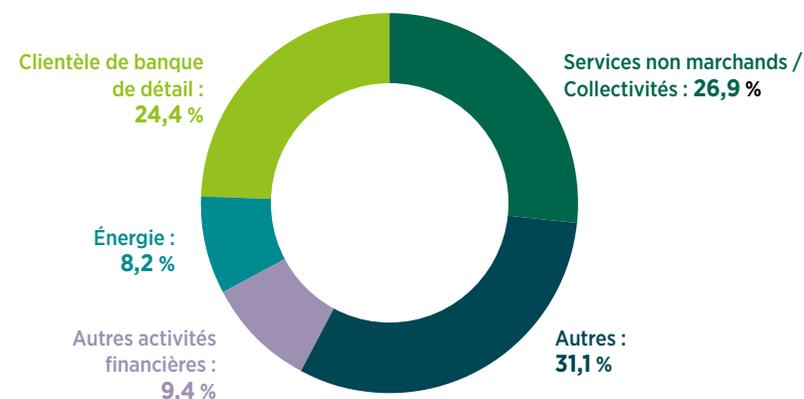
- Le contexte géopolitique mondial (conflits militaires, rivalités États-Unis / Chine...) devrait encore renforcer à court terme les risques pour l'ensemble des acteurs économiques.
- La capacité de certaines entreprises et professionnels à faire face à leur haut niveau d'endettement pourrait être remise en question dans un contexte de hausse des coûts, notamment énergétiques.
- La persistance d'un haut niveau d'inflation et le durcissement monétaire qu'il induirait font peser un risque de correction des marchés et de hausse durable des taux longs qui fragiliseraient les dettes souveraines.

La zone Euro, fortement dépendante de la Russie en matière énergétique, est particulièrement susceptible de connaître un arrêt de la dynamique de croissance constatée depuis la reprise post-Covid.

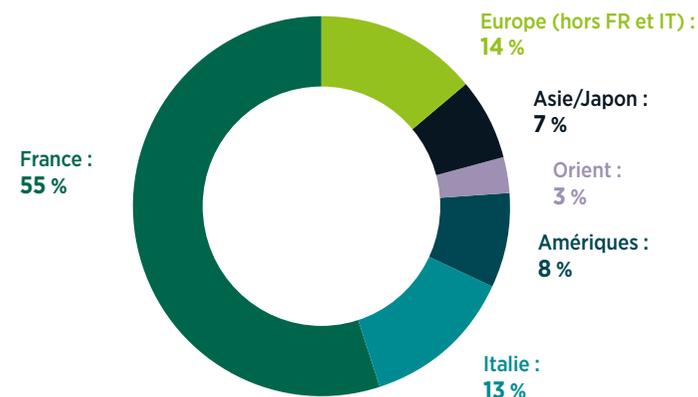
Risques de crédit

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

Répartition par contrepartie Crédit Agricole S.A.



Répartition géographique des expositions aux risques Crédit Agricole S.A.



Part des risques crédit dans les emplois pondérés

86,9 %
Groupe Crédit Agricole

86 %
Crédit Agricole S.A.



Risques de marché

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

VAR
(99% - 1 jour)
mutualisée



15 M€ à fin décembre 2022
de Crédit Agricole S.A.

Part des risques
de marché dans
les emplois pondérés



2,6 %
Groupe Crédit Agricole

4 %
Crédit Agricole S.A.

Risques opérationnels

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

Part des risques
opérationnels dans
les emplois pondérés



10,5 %
Groupe Crédit Agricole

10,1 %
Crédit Agricole S.A.

Risques assurance

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

Risques de non-conformité et risques juridiques

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

Stock de provisions
pour litiges



546 M€
Groupe Crédit Agricole

361 M€
Crédit Agricole S.A.

Risques stratégiques

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

Risques climatiques et ESG

Les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance résultent de l'exposition du Groupe à des contreparties qui peuvent potentiellement être négativement affectées par ces facteurs ; ils sont appréhendés comme des facteurs de risques influençant les autres catégories de risques existantes, notamment de crédit, mais également de marché, opérationnels, juridiques et de réputation...

Les risques environnementaux comprennent les risques de transition, liés à la mise en place d'une économie plus sobre en carbone et plus durable, les risques physiques, qu'ils soient intenses ou chroniques, et les autres risques, notamment les dégradations environnementales, l'utilisation des ressources naturelles ou la perte de la biodiversité.

Le Groupe utilise des scénarios climatiques pour guider sa stratégie, notamment le scénario SDS (*Sustainable Development Scenario*) de l'Agence Internationale de l'Énergie afin de fixer les grands axes d'alignement de nos portefeuilles avec l'Accord de Paris.

Par ailleurs, afin de répondre aux enjeux de société, Crédit Agricole S.A. s'est fixé dans son Projet Sociétal des objectifs ambitieux visant à agir en faveur du renforcement économique et social de tous les territoires et de tous ses clients, en particulier en favorisant l'inclusion des jeunes ainsi que l'accès aux soins et au bien-vieillir partout et pour tous.



Un bilan financier solide

En 2022, le groupe Crédit Agricole affiche des résultats bons et solides dans un contexte de chocs et d'adaptation. Ces résultats confortent la pertinence du modèle de Banque de la relation globale, au service d'une réponse complète, loyale et adaptée aux besoins de tous nos clients.

LES RÉSULTATS DE CRÉDIT AGRICOLE S.A. AU PLUS HAUT NIVEAU HISTORIQUE

Les résultats 2022 de Crédit Agricole S.A. sont historiquement hauts grâce à une activité dynamique de tous ses pôles métiers. Par son agilité opérationnelle, Crédit Agricole S.A. a atteint les objectifs de son Plan à moyen terme 2022 avec un an d'avance, et confirme la trajectoire qui lui permettra d'atteindre ses cibles à horizon 2025.

Résultat de Crédit Agricole S.A.

Le résultat net part du Groupe sous-jacent⁽¹⁾ ressort à 5,5 Mds€, en hausse de 1,3% par rapport à l'année 2021 et supérieur à l'objectif de 5 Mds€ fixé dans le Plan à moyen terme 2022. Cette hausse du résultat s'explique par la croissance des revenus dans tous les pôles métiers, la maîtrise des charges et celle du coût du risque.

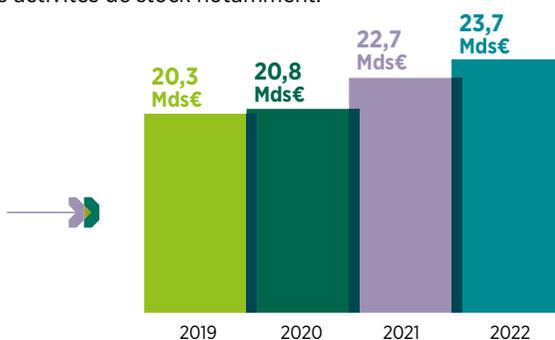
Résultat net part du Groupe sous-jacent (en Mds€)



Revenus de Crédit Agricole S.A.

Les revenus⁽²⁾ sous-jacents de Crédit Agricole S.A. atteignent 23,7 Mds€, en hausse de +4,8% par rapport à l'année 2021. Cette progression est portée par tous les pôles métiers qui ont affiché une activité dynamique tout au long de l'année, malgré des effets de marché défavorables sur les activités de stock notamment.

Revenus sous-jacents (en Mds€)



Les revenus sous-jacents croissent de +4,4% au quatrième trimestre 2022 par rapport au quatrième trimestre 2021. Le business-mix diversifié de Crédit Agricole S.A. a permis aux revenus de croître chaque trimestre sur un an depuis 2017.

Croissance des revenus sous-jacents trimestriels (en M€)

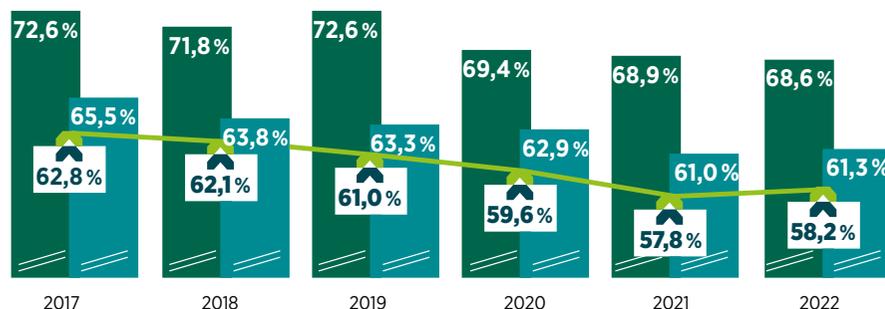


(1) Hors les éléments spécifiques. (2) Produit net bancaire (PNB).



Coefficient d'exploitation de Crédit Agricole S.A.

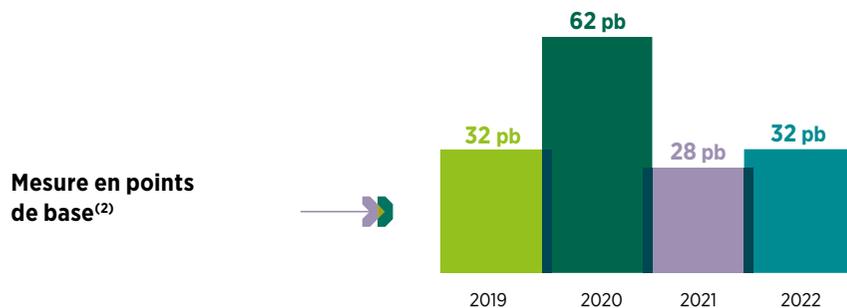
Le coefficient d'exploitation sous-jacent hors FRU s'établit ainsi à 58,2% pour l'année 2022, en dessous de l'objectif fixé dans le cadre du Plan à moyen terme, et reste inférieur de plus de 6 points de pourcentage à celui d'un échantillon de dix banques européennes.



— Moyenne 10 grandes banques Européennes⁽¹⁾ – CoEX publié incl. FRU
 — CASA CoEX publié incl. FRU — CASA CoEX sous-jacent hors FRU

Coût du risque sur encours Crédit Agricole S.A.

Le coût du risque sous-jacent atteint -1 551 M€ et affiche une hausse sur la période (+25,9% / 320 M€ par rapport à l'année 2021). Cette hausse en 2022 tient à l'augmentation du provisionnement des encours sains de 113 M€ (155 M€ en 2021 vs 268 M€ en 2022), en lien notamment avec le provisionnement faisant suite au déclenchement de la guerre Russie/Ukraine au cours du premier trimestre 2022. Elle intègre aussi la hausse de 374 M€ du provisionnement du risque avéré qui se normalise après une année de coût du risque avéré très bas, passant de 993 M€ en 2021 à 1 367 M€ en 2022 (moyenne trimestrielle 2022 comparable à celle de 2019).



(1) Sous-jacent hors Fonds de résolution unique. (2) Le coût du risque sur encours est calculé sur la base du coût du risque enregistré sur l'année auquel est rapporté la moyenne des encours de début de période des quatre trimestres de l'année.

La parole en vidéo à...

Jérôme Grivet

Directeur général Délégué
de Crédit Agricole S.A.
en charge du Pilotage
et du Contrôle



Païement du dividende 2022 de 1,05 € par action

Finalisation du rattrapage exceptionnel de 2019

Le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. proposera à l'Assemblée générale du 17 mai 2023 un dividende de 1,05 € par action au titre du résultat 2022.

Le dividende de 1,05 € représente 0,85 € par action au titre de la politique de distribution de 50% du résultat et 0,20 € par action au titre du solde de tout compte du rattrapage du dividende 2019.

12,6%
de rentabilité des capitaux propres⁽³⁾

(3) ROTE sous-jacent pour Crédit Agricole S.A.



Ce qu'il faut retenir de l'année 2022

L'année 2022 restera marquée par le retour de la guerre aux frontières de l'Europe avec l'invasion de l'Ukraine par la Russie au mois de février.

Passé l'effet de sidération, ce conflit a provoqué un [élan de solidarité immédiat à travers tout le groupe Crédit Agricole](#) pour venir en aide aux quelque 2 200 collaborateurs de CA Ukraine, à leurs familles et aux victimes de la guerre, en particulier de la part de nos collègues en Pologne du fait de leur proximité géographique.

La pandémie de Covid-19 puis la guerre en Ukraine ont profondément bouleversé le panorama économique et géopolitique mondial. Ces chocs successifs sont à l'origine d'une poussée inflationniste brutale suivie d'une réaction monétaire agressive. Ils ont, en outre, renforcé la mutation géopolitique mondiale en cours et l'urgence des enjeux de transition climatique, qui sont en train de transformer en profondeur les équilibres mondiaux.

Guidé par sa Raison d'Être, le Crédit Agricole a déroulé une feuille de route claire dans l'opacité d'un court terme amplifiée par les crises. Après s'être mis au chevet de la macro-économie en 2020 et 2021 en relais des dispositifs collectifs, notamment des PGE, le Groupe s'est placé en 2022 au plus près de ses clients, entreprises notamment, en proximité dans les territoires, pour les aider à traverser les difficultés et à s'adapter à ce nouvel environnement.



Dans cette période de hausse des taux, le Groupe joue aussi pleinement son rôle d'intermédiation en transformant l'épargne de ses clients en crédit à l'économie.

Il permet aux emprunteurs de continuer à bénéficier de taux fixes qui les protègent dans le temps, pour les crédits immobiliers par exemple, tandis que les épargnants accèdent à des supports d'épargne plus rémunérateurs, notamment réglementés.

Cette tradition française de taux fixes est protectrice pour tous les clients. Et même si la marge nette d'intérêt s'en trouve réduite, **elle permet au Crédit Agricole de contenir son coût du risque et de poursuivre une croissance forte et régulière de ses revenus et de son résultat.**

Cette performance souligne la modernité du modèle fondé sur l'universalité et l'utilité au service de tous ses clients, tout en finançant l'économie réelle et en mettant ses ressources au service des transitions sociétales. De plus, Crédit Agricole S.A. **dégage un niveau de rentabilité élevé pour ses actionnaires** avec un RoTE à 12,6%, supérieur de plus de 2,5 points de pourcentage à celui d'un échantillon de dix grandes banques européennes⁽¹⁾.

Le groupe Crédit Agricole confirme ainsi en 2022 de bons résultats et sa solidité financière.

Pour continuer à répondre aux défis du court terme et préparer l'avenir, Crédit Agricole S.A. a présenté en 2022 son nouveau Plan stratégique à moyen terme [« Ambitions 2025 »](#), et ses trajectoires pour viser la neutralité carbone à horizon 2050 pour cinq secteurs économiques particulièrement émissifs dans le cadre des alliances *Net Zero*.

(1) Moyenne arithmétique de dix grandes banques européennes : Société Générale ; BNP Paribas ; Santander ; UniCredit ; Crédit Suisse ; UBS ; Deutsche Bank ; HSBC ; Standard Chartered ; Barclays. Ratio flooré à 0% lorsque le RoTE est négatif. Les données prises pour HSBC, Standard Chartered, Barclays et Crédit Suisse sont sur la base de la publication du 30 septembre 2022.



UNE SOLIDITÉ FINANCIÈRE REMARQUABLE

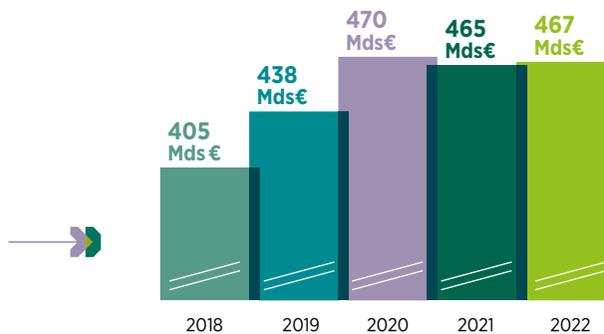
La solidité du Groupe repose sur un niveau de fonds propres élevé qui constitue un coussin de sécurité en cas de difficultés. Le Groupe dispose également d'un niveau de réserves de liquidité important qu'il peut mobiliser à tout moment et notamment auprès de la BCE.

Au 31 décembre 2022, la solvabilité du Groupe demeure à un niveau très élevé avec un ratio Common Equity Tier 1 (CET1) phasé de 17,6%, en hausse de +0,1 point de pourcentage par rapport à fin décembre 2021. Le Groupe bénéficie d'une marge confortable de 8,7 points de pourcentage entre le niveau de son ratio CET1 au 31 décembre 2022 et l'exigence SREP fixée à 8,9% par le régulateur. De même, pour Crédit Agricole S.A., le ratio CET1 s'élève à 11,2% au 31 décembre 2022 en phasé et supérieur à l'exigence réglementaire SREP de 3,3 points de pourcentage. Le ratio intègre l'impact du paiement du dividende de 1,05 € par action au titre de l'exercice 2022.

Réserves de liquidité du Groupe

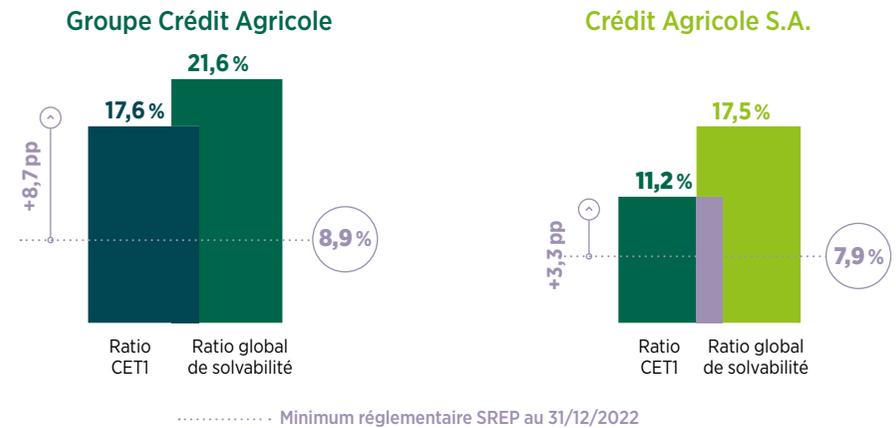
L'analyse de la liquidité est réalisée à l'échelle du groupe Crédit Agricole. Les réserves de liquidité du Groupe, en valeur de marché et après décotes, s'élèvent à 467 Mds€ au 31 décembre 2022 et sont en hausse de 2 Mds€ par rapport au 31 décembre 2021. Elles couvrent plus de quatre fois son endettement à court terme (hors replacements en banques centrales).

Réserves de liquidité du Groupe (en Mds €)



Ratios de solvabilité phasés

Au 31 décembre 2022, le ratio CET1 non phasé du groupe Crédit Agricole était de 17,6% et celui de Crédit Agricole S.A. de 11,2%.



167,3%

Ratio LCR⁽¹⁾ de liquidité à court terme du groupe Crédit Agricole à fin 2022

(1) Liquidity Coverage Ratio moyen sur 12 mois (= encours d'actifs liquide de haute qualité / sortie nette de trésorerie sur les 30 jours suivants ≥ 100%).



Le mécanisme interne de solidarité

Le groupe Crédit Agricole dispose de l'un des meilleurs niveaux de solvabilité parmi les banques européennes comparables, avec un ratio CET1 phasé de 17,6% au 31 décembre 2022. Il est largement supérieur aux exigences réglementaires minimales (8,9% au 31 décembre 2022).

Selon le Code monétaire et financier, Crédit Agricole S.A., en qualité d'organe central du réseau Crédit Agricole, est tenu de prendre toutes mesures nécessaires pour garantir la solvabilité et la liquidité de chaque membre du réseau Crédit Agricole – principalement les Caisses régionales et Crédit Agricole CIB. Crédit Agricole S.A. agit également en qualité de banque centrale auprès des Caisses régionales et peut donc intervenir lorsqu'un refinancement est nécessaire.



NOTATIONS FINANCIÈRES

Au 15 mars 2022



NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

Au 15 mars 2022



UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION RESPONSABLE

La politique de rémunération de Crédit Agricole S.A. est en cohérence avec la Raison d’Être du Groupe et soutient son projet de long terme et son Plan à moyen terme. Elle repose sur la mise en œuvre de principes communs à l’ensemble des collaborateurs. Ses composantes sont déterminées sur des bases objectives et transparentes.

Politique de rémunération applicable à l’ensemble des collaborateurs

La politique de rémunération participe à la mise en action des trois principes fondateurs du Projet Humain : responsabilisation des collaborateurs, renforcement de la proximité clients et développement d’un cadre de confiance.

Les éléments de rémunération des collaborateurs et des cadres dirigeants sont déterminés sur la base de critères précis et lisibles qui reflètent les compétences mises en œuvre et la séniorité, les performances individuelles et collectives délivrées dans le cadre de la responsabilité durable de l’organisation.

Chaque collaborateur bénéficie de tout ou partie de ces éléments en fonction de ses responsabilités, de ses compétences et de sa performance.

83/100

c’est au moins le score obtenu pour l’ensemble des entités cette année

La publication de l’index de l’égalité femmes/hommes, mis en place par le gouvernement français, permet de souligner l’efficacité des actions mises en œuvre au sein du Groupe concernant l’égalité des rémunérations entre hommes et femmes avec des notes positives. Cette année, l’ensemble des entités obtient un score d’au moins 83/100⁽¹⁾. L’unité économique et sociale Crédit Agricole S.A. atteint un score de 91/100, en progression par rapport à 2021.

(1) À l’exception de deux entités représentant moins de 2% des collaborateurs.

➤ RÉMUNÉRATION FIXE

Offrir des rémunérations compétitives et attractives

DISPOSITIF : salaire



POPULATION ÉLIGIBLE :

ensemble des collaborateurs

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

➤ RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

Lier l’intérêt des collaborateurs avec ceux du Groupe et des actionnaires, dans le cadre du déploiement du Plan à moyen terme.

DISPOSITIF : rémunération variable



POPULATION ÉLIGIBLE :

ensemble des collaborateurs

L’attribution de la rémunération variable est définie en fonction des objectifs individuels et des résultats de chaque entité, dans le respect des principes réglementaires. La rémunération variable est directement liée à la performance annuelle et à la mise en œuvre des trois piliers du Plan moyen terme : les Projets Client, Humain et Sociétal. Elle est impactée en cas de performance insuffisante, de non-respect des règles et procédures ou de comportements à risques.

➤ RÉMUNÉRATION VARIABLE COLLECTIVE

Associer l’ensemble des collaborateurs aux résultats du Groupe pour partager collectivement la valeur créée.

DISPOSITIF : participation et intéressement



POPULATION ÉLIGIBLE :

ensemble des collaborateurs en France

DISPOSITIF : profit sharing



POPULATION ÉLIGIBLE :

ensemble des collaborateurs de certaines entités à l’international

DISPOSITIF : actionnariat salarié



POPULATION ÉLIGIBLE :

ensemble des collaborateurs à l’exception de quelques pays

➤ RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME

Rétribuer la performance long terme et collective du Groupe et de ses entités.

DISPOSITIF : plan d’intéressement long terme



POPULATION ÉLIGIBLE :

collaborateurs « talents », cadres dirigeants, cadres clefs du groupe

Cet élément de rémunération variable, fédérateur, motivant et fidélisant complète le mécanisme de rémunération variable annuelle. Il se caractérise par une rémunération en actions et/ou en numéraire indexée sur le cours de l’action, sous conditions de performance.

➤ PÉRIPHÉRIQUE DE RÉMUNÉRATION

Assurer/compléter les remboursements de soins en cas de maladie des collaborateurs.

DISPOSITIF : régime de prévoyance et de santé



POPULATION ÉLIGIBLE :

ensemble des collaborateurs en France

Prémunir les collaborateurs contre tous les aléas de la vie.

DISPOSITIF : retraite supplémentaire



POPULATION ÉLIGIBLE :

cadres dirigeants

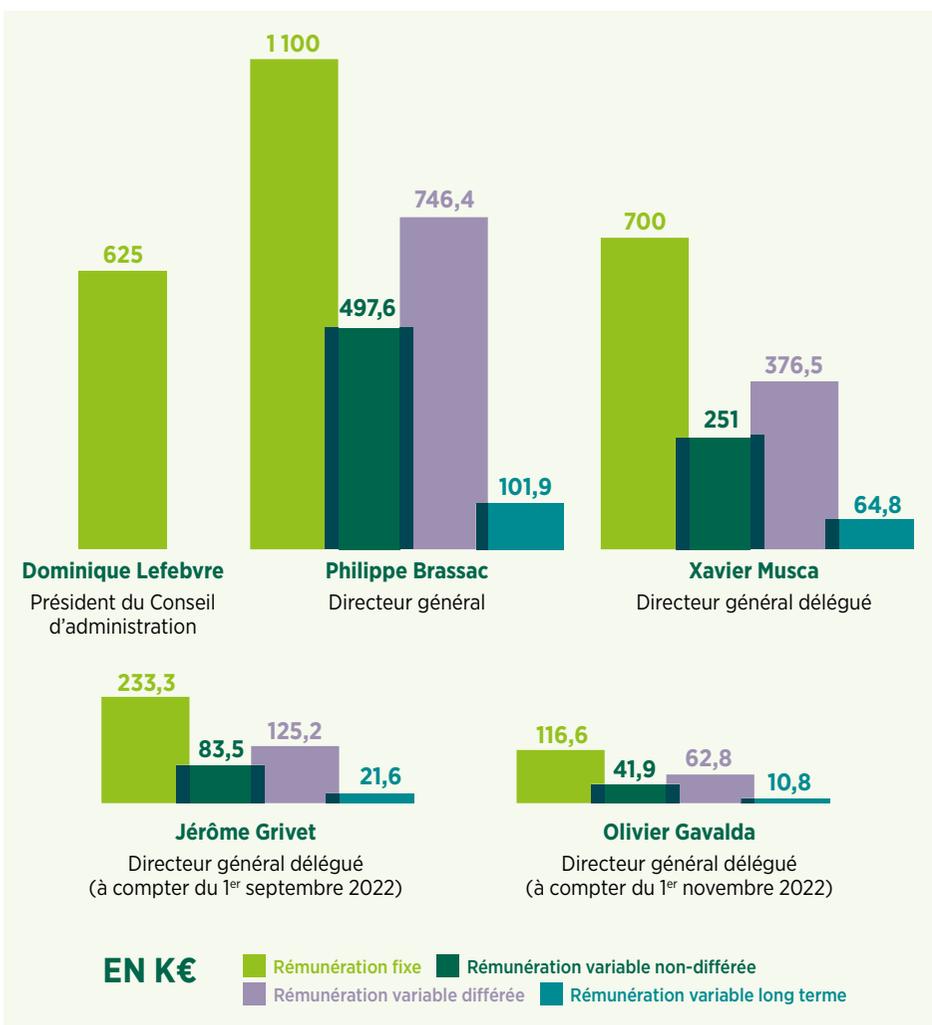
Compléments de la rémunération directe, les périphériques de rémunération en matière de retraite, de santé et prévoyance sont mis en place dans le cadre de régimes collectifs spécifiques à chaque entité.



Rémunération attribuée aux dirigeants mandataires sociaux au titre de 2022

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

La rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs est délivrée, sous forme de numéraire et d'instruments, pour partie immédiatement et pour partie différée, soumis à des conditions de performance et de présence. Elle se décompose ci-dessous.



Politique de rémunération des mandataires sociaux de Crédit Agricole S.A.

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux a pour objectif principal la reconnaissance de la performance sur le long terme et la bonne mise en œuvre du plan stratégique du Groupe.

Alignée sur l'intérêt social de l'entreprise, elle prend en compte les dimensions de performance durable au-delà des seuls résultats économiques à court terme. Chaque année, la rémunération des mandataires sociaux est revue et validée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations. Elle fait l'objet d'une présentation et d'un vote annuel en Assemblée générale, tant sur les principes pour l'année à venir que sur les montants attribués et versés au titre de l'année écoulée. La politique de rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'année 2022 est alignée avec le Plan à moyen terme. Les principes d'attribution de la rémunération variable annuelle et de la rémunération variable long terme sont inchangés en 2022 par rapport à 2021.

La rémunération de Jérôme Grivet et d'Olivier Gavalda, nommés respectivement dirigeants mandataires sociaux le 1^{er} septembre 2022 et le 1^{er} novembre 2022, a été déterminée conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux approuvée par l'Assemblée générale du 24 mai 2022. Si les critères d'attribution de leur rémunération variable sont les mêmes que pour l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, leur pondération a été adaptée pour refléter le périmètre de responsabilité de chacun.

Au titre de 2022, **le ratio d'équité** comparant la rémunération attribuée à chaque dirigeant mandataire social à la rémunération moyenne des salariés France de Crédit Agricole S.A. s'établit à :

9

pour le Président
du Conseil
d'administration

34

pour le Directeur
général

19

pour les Directeurs
généraux délégués



Évaluation de la performance au titre de 2023

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

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

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

Celle-ci repose sur des critères définis par le Conseil d'administration, décrits dans le tableau ci-contre. Les critères RSE représentent désormais 20% de la rémunération variable annuelle des quatre mandataires sociaux (*versus* 16% pour le Directeur général et 12% pour les Directeurs généraux délégués en 2022). Le volet quantitatif de ces critères a également été renforcé pour améliorer la lisibilité, à la fois des engagements et de la mesure de la performance.

RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME

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

Le nombre d'actions attribuées chaque année par le Conseil d'administration est plafonné à 20% de la rémunération fixe annuelle. L'acquisition de ces actions sera notamment conditionnée par l'atteinte de trois conditions exigeantes en matière de performance économique, boursière et sociétale, évaluées sur une période de cinq ans. L'acquisition sera suivie d'une période de conservation d'un an.

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

Critères économiques

60%

	Philippe Brassac	Xavier Musca	Jérôme Grivet	Olivier Gavalda
Périmètre Groupe RNPG Coefficient d'exploitation hors FRU ROTE	60%	60%	30%	60%
Périmètre Pôle Grandes Clientèles RNPG Coefficient d'exploitation hors FRU RWA (équipondérés)	-	30%	-	-
Périmètre Pôle Banque Universelle RNPG Coefficient d'exploitation hors FRU RWA (équipondérés)	-	-	-	30%

Critères non-économiques

40%

	Philippe Brassac	Xavier Musca	Jérôme Grivet	Olivier Gavalda
RSE 20%				
RSE environnementale	10%	10%	10%	10%
RSE sociétale	10%	10%	10%	10%
Non-économiques autres 20%				
Projet Client	8%	5%	5%	7%
Transformation technologique	5%	5%	5%	7%
Maîtrise des risques et de la conformité	7%	10%	10%	6%



Accompagner les transitions sociétales sur le long terme

- 36 Relever les défis de demain
- 44 Le changement climatique, un défi sans précédent
- 53 Un défi croissant en matière d'équité sociale et d'accès aux soins
- 61 Accompagner l'adaptation des secteurs agricole et agroalimentaire



Relever les défis de demain

Nos sociétés font face à des défis majeurs. Pour rendre possible un nouveau modèle de prospérité, porteur de progrès pour tous, une mobilisation concertée de l'ensemble des acteurs s'impose : pouvoirs publics, entreprises, ainsi que chacun d'entre nous. L'action du secteur financier aura un impact majeur. Cette vision transformatrice, le Crédit Agricole s'emploie à la déployer chaque jour dans tous ses métiers.

AGIR DANS UN MONDE EN MUTATION

Les mutations rapides du monde dans lequel nous évoluons nous imposent de développer une vision à long terme pour répondre aux enjeux des transformations sociétales.

Faire face à un contexte incertain



LA NOUVELLE DONNE MONDIALE

Les évolutions économiques mondiales sont marquées par :

- Les répercussions toujours à l'œuvre de la pandémie et les conséquences durables de la guerre en Ukraine.
- La montée marquée de l'inflation, les enjeux de pouvoir d'achat et la hausse des charges des entreprises.
- Le resserrement rapide des politiques monétaires et la hausse des taux d'intérêt.
- Les politiques budgétaires massives mises en œuvre pour pallier les effets de ces crises.
- L'urgence de la transition climatique renforcée par la multiplication des catastrophes naturelles.
- La redéfinition des stratégies industrielles et des investissements publics massifs, la restructuration des chaînes de valeur, à l'aune du contexte géopolitique et de l'urgence climatique.

Tous les pays sont impactés, mais selon les situations géopolitiques, les positionnements économiques et sectoriels et les marges de manœuvre des États, les trajectoires sont très hétérogènes :

- Les États-Unis, loin de l'épicentre de la guerre et moins touchés par la crise énergétique, restent affectés par la forte poussée inflationniste et la hausse des taux.
- L'Europe va être durablement affaiblie par les conséquences de la guerre en Ukraine, sa compétitivité ressort dégradée par la crise énergétique et par les politiques protectionnistes américaine et chinoise.
- La Chine, fortement pénalisée par sa politique zéro-Covid en vigueur jusque fin 2022, va rebondir mais reste fragilisée par une confiance des consommateurs encore en berne, une population vieillissante et en baisse, ainsi que par les grandes difficultés du secteur immobilier.
- L'ensemble des pays émergents subit de plein fouet cette combinaison de chocs, exacerbés pour certains par de possibles crises alimentaires et sociales. Ces pays résistent néanmoins mieux qu'on ne pouvait le craindre mais ces chocs laisseront des traces durables et les gouvernements ont peu de marge de manœuvre pour gérer simultanément les urgences sociales du court terme et celles, climatiques, du long terme.

➔ **L'enchaînement des deux chocs majeurs de la pandémie de Covid-19 et de la guerre en Ukraine a profondément bouleversé le panorama économique et géopolitique mondial.**

Ces chocs successifs sont à l'origine d'une poussée inflationniste brutale suivie d'une réaction monétaire agressive. Ils ont, en outre, renforcé la mutation géopolitique mondiale en cours et l'urgence des enjeux de transition climatique, qui sont en train de transformer en profondeur les équilibres mondiaux.

La pandémie est aujourd'hui sous contrôle dans les pays occidentaux mais la Chine émerge à peine d'une politique zéro-Covid qui a fortement impacté son économie et la production mondiale. Les conséquences des restrictions sanitaires et le rebond d'activité permis par la levée de celles-ci sont toujours à l'œuvre et perturbent encore le commerce mondial. De plus, les risques liés à cette crise sanitaire ne sont pas totalement éteints.

Les conséquences de la guerre russo-ukrainienne, dont l'issue est particulièrement difficile à dessiner, seront durables et profondes. Si elles affectent en premier lieu les pays proches de l'épicentre du conflit, elles touchent aussi ceux qui en sont éloignés, au travers des impacts sur le prix, voire les pénuries de matières premières énergétiques ou alimentaires et le resserrement rapide des politiques monétaires.

Ces deux chocs, combinés à l'urgence de la transition climatique, ont en outre mis au jour les risques de la mondialisation tous azimuts. Le nouveau cycle géopolitique à l'œuvre, qui voit la remise en cause de l'ordre mondial d'après-guerre – dont la guerre en Ukraine et la rivalité sino-américaine sont des manifestations –, conduit à une fragmentation du monde et remodèle l'économie, les politiques industrielles et les arbitrages des États.

Opportunités

- Financement des investissements liés à la transition énergétique et à la nouvelle donne des politiques industrielles dans le cadre des différents plans nationaux et européens.
- Accompagnement des transformations engagées par les entreprises et les changements de comportements sociétaux.
- Capitalisation sur nos modèles de risques pertinents et efficaces pour offrir à nos clients le soutien d'un groupe bancaire solide.

Risques

- Impact sur l'économie mondiale des tensions géopolitiques et d'une conflictualisation accrue.
- Installation plus durable de l'inflation à un niveau plus élevé, avec un impact à court terme sur le pouvoir d'achat.
- Un climat de forte incertitude sur l'économie mondiale et les marchés financiers.
- Des risques politiques et sociaux.



DES EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES ACCRUES

- Pluralité des autorités de contrôle et renforcement des règles prudentielles.
- Renforcement de la protection des clients et des investisseurs.
- Lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.
- Exigence accrue de transparence et de comparabilité des politiques ESG.
- Prise en compte des risques climatiques et ESG dans la gestion des risques.

Opportunités

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

Risques

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

Nos actions

- Application de la démarche Smart Compliance (lancée en 2019 et intégrant les dimensions réglementaire et éthique) à la déclinaison du Projet de Groupe.
- Génération organique de capital contribuant à la solidité financière du Groupe. Ratio phasé de solvabilité groupe Crédit Agricole 17,6%.

Répondre à l'accélération des nouvelles attentes des clients



LES USAGES CLIENTS

Des nouvelles priorités qui orientent les choix des consommateurs-citoyens

- Attentes renforcées de loyauté, de confiance et de transparence.
- Besoin de protection de la personne, des biens, des avoirs et de sécurité contre le risque numérique.
- Recentrage sur l'essentiel contraint par le pouvoir d'achat ou par choix de consommer plus responsable.
- Priorité aux usages et expériences qui donnent les clés pour être plus autonome et acteur de ses choix : mieux comprendre, bien décider, agir et se réaliser.
- Immédiateté, gain de temps, accessibilité, comparaison, connexions aux autres via le digital.
- Attention portée au prix et à sa transparence.

Face à la tendance au « tout digital », la dimension humaine, la proximité, le lien social et l'ancrage territorial prennent davantage d'importance

- Valorisation de l'apport humain :
 - Ingéniosité pour apporter des solutions ou répondre à l'urgence client ;
 - Intelligence situationnelle pour aider le client à évaluer sa situation, se projeter, revisiter ses choix et prendre la bonne décision, capacité à mobiliser les expertises ;
 - Responsabilité pour agir, décider rapidement/immédiatement.
- Importance de l'ancrage territorial :
 - Importance de la proximité, du lien et de l'ancrage territorial révélé et renforcé par la crise sanitaire ;
 - Importance de la fonction sociale et du lien créés par les acteurs locaux (commerce, associations...).

Opportunités

- Un modèle de développement intrinsèque fondé sur la relation globale aux clients, et des métiers compétitifs et innovants.
- Adaptation et enrichissement des offres, y compris extra-bancaires (efficacité énergétique, mobilité et santé), pour répondre aux nouveaux usages et offrir une réponse complète aux moments de vie.
- Positionnement affirmé revendiquant la responsabilité humaine au cœur du modèle tout en s'engageant à faire bénéficier des meilleures pratiques technologiques.
- Une présence et une mobilisation forte dans les territoires pour soutenir l'économie, l'entrepreneuriat et l'innovation.
- Capitalisation sur l'éthique du Groupe (tiers de confiance numérique) dans l'usage des données et solidité des systèmes informatiques pour garantir la sécurité des données.

Risques

- Nécessité de diversifier les espaces relationnels et canaux d'interaction avec les clients (agences, Internet, smartphones).
- Développer en continu l'expertise de nos conseillers.

Nos actions

- Déploiement du modèle relationnel en France et à l'étranger (digital et humain).
- Taux d'utilisation très élevé des applis (+10 millions d'utilisateurs) et sites (1^{er} site bancaire en France, 108 millions de connexions mensuelles).
- Déploiement de nouvelles offres, notamment dans les domaines de la mobilité (location longue durée automobile avec Stellantis, Drivalia, YourMobile...) et la transition énergétique (le Hub Transition Énergétique, J'écorénove mon logement...).

Objectifs de développement durable définis par l'ONU concernés





UNE CONCURRENCE MULTIFORME

- Poursuite de mutations du paysage européen avec des compétiteurs qui construisent des portefeuilles de marques complémentaires : banque commerciale, banque en ligne, etc.
- Présence de nouveaux acteurs et éclatement des modèles : néo-banques, agrégateurs, fintechs, GAFA, autres industries, etc.
- Mutations technologiques et développement de l'*open banking*.
- Multiplication des intervenants sur la chaîne de valeur.
- Nouveaux modèles tarifaires (gratuité, options à l'usage) qui accroissent la pression sur les offres.

Opportunités

- Différenciation et fidélisation au travers des trois principes qui guident notre action : utilité, universalité et proximité.
- Rôle de tiers de confiance.
- Utilisation des nouvelles technologies et de l'intelligence artificielle pour une meilleure expérience client.
- Développement des partenariats commerciaux et de distribution en France et à l'international.

Risques

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

Nos actions

- Des offres inclusives à prix modérés : Crédit Agricole EKO et LCL Essentiel (plus de 280 000 comptes ouverts).
- Lancement de l'appli mobile Blank, de Propulse by CA pour les Caisses régionales et Essentiel Pro pour LCL : un compte professionnel et un espace de gestion administrative et financière, spécialement pensés pour les travailleurs indépendants.
- Nouveau BforBank, acteur européen d'ici 2030.
- Montée en puissance de la technologie *as-a-service* (un relais de croissance pour le Groupe s'appuyant sur nos métiers leaders et des partenariats technologiques).

Objectifs de développement durable définis par l'ONU concernés



Anticiper les évolutions sociétales et environnementales de long terme



DES MUTATIONS SOCIÉTALES, FAMILIALES ET PROFESSIONNELLES QUI BOULEVERSENT LES SCHÉMAS TRADITIONNELS

- Accès au logement pour tous, adaptation des logements aux nouveaux modes de vie et aux besoins liés à l'allongement de l'espérance de vie ainsi qu'aux enjeux environnementaux.
- Alimentation : attention plus forte portée à l'impact social, environnemental et sur la santé, évolution des habitudes d'achat et des comportements alimentaires.
- Nouvelles mobilités : usage plutôt que propriété, multimodal ou partagé, en considérant l'impact environnemental et le coût de l'énergie.
- Accès à l'emploi, nouveaux visages du travail (entrepreneuriat, multi-salariats, télétravail, mondialisation de l'emploi) et nouveaux métiers issus des nouvelles technologies.
- Vieillesse : nouvelle étape de vie avec les seniors actifs, nouveaux liens et flux financiers intergénérationnels, enjeux de retraite et de niveau de vie, de santé et de dépendance...
- Itinéraires individuels, personnels et professionnels, moins linéaires, multiples et complexes, plus incertains et générant plus d'aléas.

Opportunités

- Réaffirmation du modèle de Banque universelle au service de tous, sur tous les territoires, via tous les canaux, qui répond aux besoins de ses clients dans la durée, quelle que soit leur situation de vie.
- Accroissement du besoin d'accompagnement face aux transitions technologique et écologique.
- Besoin d'élargir l'accès aux soins sur les territoires et de faciliter le bien-vieillir.

Risques

- Impact de la perte des schémas traditionnels sur les modèles, marchés et territoires.
- Augmentation du risque sur les créances clients.
- Nécessité d'une évolution constante et rapide de nos modèles.

Nos actions

- CA Consumer Finance a accompagné 3 700 clients en surendettement en 2022.
- Points Passerelle des Caisses régionales : 10 000 familles accompagnées en 2021.
- Offre assurance auto inclusive EKO de CA Assurances et Primo LCL.
- Offre assurance jeunes locataires.
- Détection de la fragilité financière en recourant à l'intelligence artificielle.
- Création des nouveaux métiers Crédit Agricole Santé et Territoires et Crédit Agricole Transitions et Énergies.





UNE SUCCESSION DE CRISES QUI CREUSENT LES INÉGALITÉS SOCIALES ET TERRITORIALES

- Inégalités de revenus, de richesses et augmentation des situations de précarité.
- Écart grandissant dans la capacité de rebond et d'adaptation (éducation, aisance numérique, mobilité, employabilité...).
- Inégalité d'attractivité des territoires : accès à l'emploi, mobilité, éducation, culture, santé...
- Clivage territorial des modes de vie entre les zones urbaines, péri-urbaines et rurales.
- Jeunes et populations vulnérables davantage impactés.

Opportunités

- Présence sur l'ensemble des territoires via les différents réseaux du Groupe.
- Développement de l'accessibilité bancaire, sociale et entrepreneuriale.

Risques

- Baisse de rentabilité des métiers bancaires dans certaines zones géographiques.

Nos actions

- Fonds Amundi Finance et Solidarité pour l'investissement dans l'économie sociale et solidaire.
- Promotion des initiatives entrepreneuriales auprès des grands réseaux de soutien à la création d'entreprises.
- Nouvelle émission sociale de Crédit Agricole S.A. en octobre 2022 pour un montant nominal de 1 Md€.
- Crédit Agricole CIB teneur de livre pour plus de 36,5 Mds€ d'obligations sociales en 2022.
- Youzful, la plateforme au service de l'orientation et de l'emploi des jeunes lancée par le Crédit Agricole en janvier 2021 comptabilise plus de 230 000 jeunes inscrits et 2,8 millions de visiteurs uniques à fin 2022.

Objectifs de développement durable définis par l'ONU concernés



UNE ACCÉLÉRATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET DE LA DÉGRADATION DE LA BIODIVERSITÉ

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

Opportunités

- Développement de solutions d'investissement et de financement pour accompagner les clients institutionnels, entreprises et professionnels dans l'adoption d'une trajectoire bas carbone.
- Renforcement des offres aux particuliers pour leur permettre d'adapter leurs usages à une économie moins consommatrice d'énergie en ligne avec l'Accord de Paris et de mettre leur épargne au service des enjeux environnementaux et sociétaux.
- Innovation financière en réponse aux nouveaux modèles économiques (agriculture durable, notamment).
- Amélioration de la qualité de vie au sein des territoires à travers la revitalisation de la biodiversité.

Risques

- Augmentation des coûts et des risques économiques liés aux conséquences du changement climatique et de la dégradation de la biodiversité, pour les clients ou pour le Groupe.
- Calendrier resserré pour respecter les contraintes réglementaires dans la nécessaire transition vers une économie bas carbone.

Nos actions

- Adhésion de l'ensemble des métiers du Groupe aux Alliances *Net Zero* (objectif de neutralité carbone à horizon 2050) pour accompagner la transition énergétique des clients.
- Publication dans le cadre du Projet Sociétal d'un plan-programme de dix engagements articulés autour de trois priorités : agir pour le climat, renforcer la cohésion et l'inclusion sociales et accompagner les transitions agricoles et agroalimentaires.
- Publication fin 2022 de la stratégie de contribution à la neutralité carbone du Groupe sur cinq des dix secteurs économiques les plus émissifs.
- Nouvelles offres pour soutenir et accompagner la transition énergétique : Livret Sociétaire Engagé, le Hub Transition Énergétique (pour les professionnels) et J'écorénove mon logement (pour les particuliers)...
- Création d'un nouveau métier Crédit Agricole Transitions et Énergies.



LES PARTIES PRENANTES

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



COLLABORATEURS

Collaborateurs et instances représentatives du personnel

Dispositifs

- Nouvel indice de mise en responsabilité (IMR), instrument de mesure de notre transformation culturelle et managériale.
- Dialogue social aux niveaux local, national et international (Comité de concertation, Comité de Groupe, Comité d'entreprise européen).

Enjeux et attentes identifiés

- Organisation du travail responsabilisante.
- Formation et accompagnement renforcés.
- Politique de diversité amplifiée.
- Dialogue social de qualité.
- Rémunération et avantages.

Nos réponses

- Plan jeunesse ambitieux avec l'accueil de 50 000 jeunes d'ici 2050.
- Accompagnement du changement culturel et managérial.
- Accord/Charte de télétravail dans les entités.
- 2,17 millions d'heures de formation dispensées en 2022.
- 19 réseaux Mixité au sein de Crédit Agricole S.A. et ses filiales, dont 7 en France et 12 à l'international.
- Partage de la valeur avec notamment des augmentations de capital régulières réservées aux salariés.
- Accompagnement dédié des personnes en situation de handicap.
- Sensibilisation des collaborateurs à l'inclusion.

Objectifs de développement durable définis par l'ONU concernés



CLIENTS

Clients particuliers, agriculteurs, professionnels, entrepreneurs, entreprises, associations, collectivités...

Dispositifs

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

Enjeux et attentes identifiés

- Le digital au niveau des meilleurs standards de marché.
- Garantir une relation omnicanale où la responsabilité humaine apporte confiance, discernement et intelligence situationnelle.
- Protéger nos clients et sécuriser leurs trajectoires de vie.
- Proposer des solutions répondant à l'intérêt des clients et de la société (enjeux sociétaux et environnementaux).

Nos réponses

- Des offres adaptées à tous les profils de nos clients (de l'entrée de gamme à la gestion de fortune et de la TPE à la grande entreprise).
- Des offres simples au meilleur rapport valeur d'usage/prix et adaptées aux moments de vie (ex. : plateforme Youzful, Blank, Ma Banque au quotidien...).
- Des offres nativement responsables (ex. : Livret Engagé Sociétaire, J'écorénove mon logement...).
- Des services de qualité accessibles en autonomie (site Internet, appli mobile) et/ou auprès d'interlocuteurs impliqués et responsables.
- Une gamme d'assurance complète amplifiée par une diversification des offres-cœur et le développement sur la santé et le bien-vieillir (Crédit Agricole Santé et Territoires).
- Des approches globales sur les besoins cœurs de nos clients comme l'immobilier (solutions complètes intégrées à la banque) et le patrimoine (ex. : trajectoire Patrimoine).
- Un accompagnement humain au service du client : expertise, conseils et personnalisation.
- Un client qui dispose de la pleine maîtrise de ses données, conformément à la [charte d'utilisation des données personnelles du Groupe](#).





PARTENAIRES

Partenaires, fournisseurs et entreprises partenaires

Dispositifs

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

Enjeux et attentes identifiés

- Relations durables et équilibrées.
- Équité financière (délais de paiement).
- Pilotage des relations fournisseurs et développement de la médiation.
- Recours aux achats inclusifs.
- Démarche de décarbonation des achats de biens et services.

Nos réponses

- Mise en place de partenariats commerciaux ou capitalistiques.
- Charte des achats responsables intégrée dans les appels d'offres.
- Label Relation Fournisseurs et Achats Responsables.
- Formation *e-learning* « acheter responsable ».
- Intégration des performances RSE des fournisseurs.
- Suivi des délais de paiement.
- Enquête et rencontre fournisseurs organisées annuellement.



ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS

Actionnaires, investisseurs, analystes, actionnaires individuels, agences de notation...

Dispositifs

- Rencontres régulières entre la Direction générale et des investisseurs et analystes.
- Relations établies avec les agences de notation financière et extra-financière.
- Dialogue avec les actionnaires individuels (Club des actionnaires, Comité de liaison, réunions d'actionnaires, newsletters mensuelles).
- Assemblée générale annuelle.

Enjeux et attentes identifiés

- Transparence, fiabilité, clarté et comparabilité de l'information.
- Solidité et rentabilité du titre dans la durée.
- Gouvernance responsable.
- Gestion prudente des risques.

Nos réponses

- *Roadshows* et conférences actions et dettes, gouvernance et ESG.
- *Workshops* thématiques réguliers (dont *Workshop Climat* le 6 décembre 2022).
- Publication des résultats trimestriels, Document d'Enregistrement Universel, Rapport intégré.
- Numéro d'appel gratuit pour les actionnaires individuels.
- Réunions d'actionnaires dans les territoires des Caisses régionales.
- Politique de distribution équilibrée.



AUTORITÉS PUBLIQUES ET RÉGULATEURS

Autorités publiques, régulateurs, État, instances internationales et nationales, territoires

Dispositifs

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

Enjeux et attentes identifiés

- Respect des réglementations.
- Conformité.
- Transparence.
- Mise en place de dispositifs de contrôle et de lutte anticorruption.

Nos réponses

- Dialogue permanent avec la BCE et participation aux exercices de stress tests.
- Publication détaillée des résultats financiers et d'information sur les principales opérations.
- Publication d'un Document d'Enregistrement Universel.
- Mise en place d'un site internet de lanceur d'alerte accessible à tous.
- Arrêt des activités dans les États et territoires non coopératifs.





SOCIÉTÉ CIVILE ET GRAND PUBLIC

Société civile, grand public, ONG, médias...

Dispositifs

- Comité d'experts scientifiques externes.
- Dialogue régulier avec les ONG, notamment sur la stratégie climat, les droits de l'homme et la déforestation.
- Réalisation d'un baromètre RSE tous les deux ans auprès de 5 000 participants.
- Participation à des salons professionnels.
- Relations avec les médias et présence sur les réseaux sociaux.

Enjeux et attentes identifiés

- Financement de l'économie.
- Contribution au développement économique et à l'emploi dans les territoires.
- Impact positif sur l'environnement et la société.
- Accompagnement de l'inclusion.

Nos réponses

- Adhésion de l'ensemble des métiers du Groupe à quatre Alliances *Net Zero*.
- Adhésion aux *Principles for Responsible Banking* et aux *Principles for Responsible Investment*.
- Soutien de la culture, du sport et de la solidarité avec des sponsorings sportifs et le programme « Le Sport comme école de la Vie ».
- Plan jeunesse prévoyant l'accueil de 50 000 jeunes d'ici 2025, comprenant l'accueil des stagiaires de 3^e des réseaux d'éducation prioritaires et l'intégration chaque année d'alternants par des partenariats avec les écoles au niveau local.
- Fondation Grameen Crédit Agricole en faveur du développement économique des zones rurales des pays émergents.
- 33,2 M€ consacrés aux actions de mécénat en initiatives locales et dans les territoires (périmètre Crédit Agricole S.A. en France et à l'international).

Objectifs de développement durable définis par l'ONU concernés



LE PROJET SOCIÉTAL DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Face aux grands défis sociétaux et environnementaux, le Crédit Agricole s'engage à accompagner les transitions sociétales et environnementales de tous ses clients, au cœur de leur vie quotidienne, au cœur de l'économie réelle des territoires.

Pour y arriver, le Groupe déploie une stratégie ESG au service d'une transition climatique juste. La réalisation des objectifs climatiques ne saurait se séparer d'un engagement sans cesse renouvelé en faveur de la cohésion sociale, en veillant aux acteurs économiques les plus vulnérables, personnes à faibles revenus, petites entreprises qui se trouveraient fragilisées par des donneurs d'ordres trop exigeants.

Pour structurer cette vision, Crédit Agricole S.A. a formulé ses ambitions à travers le Projet Sociétal, cadre global des actions menées en matière de RSE, articulé autour des trois objectifs suivants :

1. Agir pour le climat et la transition vers une économie bas-carbone.

2. Renforcer la cohésion et l'inclusion sociale.

3. Réussir les transitions agricole et agroalimentaire.





Le changement climatique, un défi sans précédent

Le consensus international sur la nécessité de réduire les émissions de gaz à effet de serre conduit la société à accélérer l'avènement des énergies bas carbone. Accompagner les démarches de sobriété énergétique et écologique de nos clients et accélérer la place des énergies renouvelables dans le mix énergétique mondial : c'est le sens de la stratégie environnementale du groupe Crédit Agricole.



Depuis juin 2019

Le groupe Crédit Agricole déploie une stratégie visant à réallouer progressivement ses portefeuilles de financements et d'investissements en cohérence avec les objectifs de l'Accord de Paris de 2015, et prend l'engagement d'une sortie du charbon thermique à horizons 2030 et 2040.

Dès 2020

Déclinaison de la stratégie climat de 2019 dans les politiques sectorielles en relation avec le charbon thermique au sein des entités, poursuite du financement des énergies renouvelables et accélération des politiques d'investissements responsables.

En 2021

Engagement pris par le Groupe de contribuer à atteindre la neutralité carbone à horizon 2050 avec l'adhésion à quatre initiatives « Net Zero » pour le secteur financier.

En 2022

Forte accélération de la stratégie Climat avec le lancement de Crédit Agricole Transitions et Énergies, pour rendre les transitions énergétiques accessibles à tous et accélérer l'avènement des énergies renouvelables, accompagné de la publication de cibles de décarbonation pour cinq portefeuilles sectoriels de financement à horizon 2030 afin de contribuer à la neutralité carbone d'ici 2050.

L'ÉQUATION GLOBALE DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE POUR LE CRÉDIT AGRICOLE

-  Accélérer l'avènement des énergies renouvelables
-  Rendre la transition accessible à tous
-  Se désengager progressivement des énergies fossiles
-  Agir en faveur de la biodiversité et de la conservation du capital naturel
-  Réduire l'empreinte environnementale de notre propre fonctionnement



...

La parole à...

Xavier Musca

Directeur général délégué de Crédit Agricole S.A.
en charge des Grandes Clientèles



« **Accélérer** est le maître mot car nous ne disposons pas de beaucoup de temps pour agir. L'enjeu majeur porte sur le remplacement progressif des énergies fossiles par des énergies renouvelables.

L'équation mondiale de la transition énergétique est vaste, complexe et inédite. Tous nos clients sont en train de transformer leurs processus industriels ou leurs modèles économiques, et notre rôle est bien sûr de les accompagner en conseil, financements et produits.

Être acteur de la décarbonation de l'économie et de la société est une opportunité formidable pour une banque comme la nôtre qui, depuis toujours, finance les projets porteurs d'avenir.

Fidèle à sa Raison d'Être et à sa vocation, le groupe Crédit Agricole entend ainsi être un acteur engagé dans la transition énergétique. »

ACCÉLÉRER L'AVÈNEMENT DES ÉNERGIES RENOUVELABLES

L'accélération de l'investissement et du financement des énergies renouvelables est impérieuse pour contribuer efficacement à la transition énergétique.

Par ces leviers, le Crédit Agricole fait le choix exigeant de promouvoir la sobriété énergétique, de soutenir la production et l'usage des énergies renouvelables et de contribuer à l'émergence de projets bas carbone en mobilisant la force de son modèle universel au service des transitions.

1 SOUTIEN PAR LA BIAIS DU FINANCEMENT AUX ENTREPRISES

- **CA Leasing & Factoring** : via sa filiale Unifergie, finance les projets des agriculteurs, entreprises, collectivités et acteurs de la transition, notamment dans le domaine des énergies renouvelables. Au 31 décembre 2022, Unifergie, accompagnée par les banques du Groupe (Caisses régionales, LCL et les Banques de proximité à l'international), a financé 1 012 M€ dans le domaine de l'énergie (énergies renouvelables et efficacité énergétique), représentant l'équivalent de 865 MW.
- **Crédit Agricole CIB** : troisième teneur de livre mondial, est un acteur de référence dans l'arrangement d'obligations « vertes, sociales et durables » avec 35,5 Mds\$ pour ses grands clients en 2022⁽¹⁾. Le portefeuille d'actifs bas carbone et de transition financé par Crédit Agricole CIB s'élève à 16 Mds€ (financement de projets d'énergies renouvelables, de bâtiments bas carbone, de transport propre, de gestion de l'eau et des déchets, d'efficacité énergétique).
- **LCL** : accompagne la transition de ses entreprises clientes (PME et ETI) avec des « financements à impact » : financements fléchés (obligations vertes), dont les fonds sont alloués vers un actif ou un projet à bénéfice environnemental ou social, et financements indexés, opérations dont la marge est indexée sur des critères de performance ESG propres à l'entreprise.

Accélération à 2025 pour LCL : **>50%**
de financement « à impact »
dans la production de crédits aux entreprises.

Ambition pour le Groupe à 2030 : **x3**
le financement des énergies renouvelables
et par 3,6 le volume de production d'énergies
renouvelables (TWh).

2 SOUTIEN PAR LE BIAIS DU PORTEFEUILLE D'INVESTISSEMENT

- **Groupe Crédit Agricole** : 20,4 Mds€ de liquidités investies dans des obligations « vertes, sociales et durables ».
- **CA Assurances** : premier investisseur institutionnel dans les énergies renouvelables en France avec 11,8 GW de capacité installée à fin 2022.

Accélération à 2025 pour CA Assurances : financer **14 GW**
en énergies renouvelables installées (+65% vs 2021),
et investir dans de nouvelles technologies telles
que celles liées à l'hydrogène.

3 SOUTIEN PAR LE BIAIS DE L'ÉPARGNE CLIENT

Dans sa volonté de rendre accessible la transition vers une économie bas carbone à tous les investisseurs, le Crédit Agricole met différentes offres à disposition de ses clients.

- **Caisses régionales** : gamme « Engagée et responsable », intégrant notamment les enjeux climatiques et environnementaux dans les critères de gestion. Elle propose une vingtaine de solutions de placement qui permettent aux clients de diversifier leur patrimoine financier en soutenant des entreprises vertueuses et engagées dans leur transformation.
- **LCL** : première gamme complète de placements patrimoniaux « Impact climat avec LCL », permettant de disposer dans chaque grande classe d'actifs (actions cotées, non cotées, produits structurés, immobilier) de supports opérant dans la lutte contre le changement climatique, favorisant la réduction, la neutralisation ou la compensation des émissions de CO2 (1,7 Md€ de collecte à fin 2022).
- **Indosuez Wealth Management** : responsable sur toutes les classes d'actifs faisant suite au lancement, en 2019, du fonds actions internationales « Indosuez Objectif Terre » permettant d'investir dans des titres de sociétés actives dans la lutte contre le réchauffement climatique et la préservation des ressources naturelles.

(1) Source Bloomberg.



- **Amundi** : offre de fonds soutenant la transition climatique dans les principales classes d'actifs, notamment en accélérant le développement de son offre « *Net Zero* » pour permettre à ses clients d'aligner leurs portefeuilles avec leurs propres engagements Net Zero éventuels.

Accélération à 2025 pour Amundi : **20 Mds€** d'investissements à travers la gamme de solutions à impact.

Le Livret Engagé Sociétaire

Avec le Livret Engagé Sociétaire, le Crédit Agricole figure parmi les premiers grands établissements à proposer une offre d'épargne bancaire porteuse d'une promesse forte et vérifiable : un euro présent sur ce livret contribue effectivement au financement exclusif de projets éligibles (création d'une maison partagée pour les séniors, installation de panneaux photovoltaïques sur des bâtiments de *coworking*, financement d'une exploitation laitière en circuit court...). C'est une opportunité offerte aux quelque 11,5 millions de clients sociétaires de renforcer leur rôle d'acteurs des grands défis climatiques et sociétaux, à chaque instant et quels que soient leurs moyens.

+ de **12 Mds€**

de ressource financière garantie en faveur des thématiques retenues grâce à la transformation du Livret Sociétaires existant en Livret Engagé Sociétaire.

RENDRE LA TRANSITION ACCESSIBLE À TOUS

En tant que banque coopérative et mutualiste, le Crédit Agricole est impliqué dans tous les aspects de la transition énergétique de tous ses clients : développement de leur propre accès aux sources d'énergie bas-carbone, solutions de mobilité à faibles émissions de carbone ou aide à la rénovation des bâtiments résidentiels ou commerciaux. L'utilité et l'universalité sont ainsi mises au service de la transition juste.



DES SOLUTIONS EN FAVEUR DE L'INNOVATION ET DE L'ACCÈS À L'ÉNERGIE VERTE POUR LES PROFESSIONNELS ET ENTREPRISES

CA Leasing & Factoring met ses **Green Solutions** à la disposition des Caisses régionales, comprenant un parcours de formation digitale à destination des réseaux de distribution des Caisses régionales, des outils d'aide à la vente et une gamme d'offres vertes en *leasing* pour financer les équipements de la transition énergétique des entreprises, professionnels et agriculteurs.

Le Hub Transition Énergétique

Pour accompagner tous les clients des marchés spécialisés Animé par les experts de CA Leasing & Factoring

- Une plateforme digitale informative avec des contenus pédagogiques, utiles et experts.
- La présentation de la gamme d'offres et un espace d'autodiagnostic.
- La possibilité de rencontrer un conseiller en transition énergétique, un nouveau métier créé dans les Caisses régionales pour apporter l'expertise au plus près des clients.
- Un réseau de partenaires techniques, nationaux, régionaux ou locaux sélectionnés pour leurs compétences et leur engagement de qualité de services – audit et bilan énergétique, fourniture d'énergie verte, efficacité énergétique, autoconsommation solaire et mobilité –, apportant une large gamme d'offres aux clients que viennent compléter les solutions de financement du Crédit Agricole (crédit-bail, prêt).



DES SOLUTIONS EN FAVEUR DE LA MOBILITÉ BAS CARBONE

- **CA Consumer Finance** se fixe un objectif ambitieux dans le financement de véhicules hybrides ou électriques à horizon 2025 et déploie sa stratégie auto selon trois axes.

<p>Partenariats avec des constructeurs 100% électriques ou hybrides</p>	<p>Développement d'offres de location longue durée (LLD) pour faciliter la transition vers des véhicules plus propres</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Accord avec Stellantis pour créer un leader de la LLD en Europe ➤ CA Mobility (avec CAL&F) et Agilauto pour proposer des offres de location aux clients particuliers, professionnels et entreprises clients des banques de proximité ➤ Offre de Location avec option d'achat (LOA) d'un véhicule électrique à partir de 100 euros par mois 	<p>Déploiement de solutions de mobilité verte</p> <p>Drivalia (avec Stellantis) : autopartage de véhicules électriques, abonnement, location courte, moyenne et longue durée...</p>
--	---	--

Objectif en 2025 : Financer 1 véhicule neuf sur deux en hybride ou électrique.



DES SOLUTIONS EN FAVEUR DU LOGEMENT ET DES BÂTIMENTS

- **CA Consumer Finance** a financé 375 M€ de prêts affectés à la rénovation énergétique, et se fixe l'ambition de financer 1 Md€ d'ici 2025, dont 800 M€ sur le marché français.
- **Les banques de proximité du Groupe** proposent différents prêts pour financer des travaux destinés à améliorer la performance énergétique du logement : éco-prêt à taux zéro (premier distributeur en France avec 35% de part de marché), crédits verts logement, offres d'écobénéfice destinées aux ménages modestes sous conditions de ressources de l'Agence nationale de l'habitat (ANAH).

- **CA Immobilier** déploie un accompagnement spécifique pour les copropriétés voulant réaliser des travaux de rénovation énergétique : diagnostic, réalisation des travaux, solution d'ingénierie financière.

« J'écobénéfice mon logement »

Pour accompagner les clients sur la rénovation énergétique des logements. Un [site internet](#) d'information et d'incitation

- Une base documentaire inédite et exhaustive sur la rénovation énergétique.
- Un simulateur de travaux permettant d'estimer l'étiquette énergétique du bien concerné et une préconisation des travaux à réaliser (ainsi qu'une estimation des coûts).
- Un simulateur d'aides nationales (CEE et Ma Prime Renov) et locales.
- Un simulateur de financement.
- Un annuaire des professionnels certifiés Reconnu Garant de l'Environnement (RGE).



CRÉDIT AGRICOLE TRANSITIONS ET ÉNERGIES

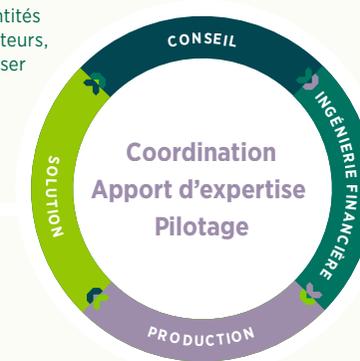
Pour mieux structurer son action en faveur de la transition énergétique, un nouveau métier a été créé, Crédit Agricole Transitions & Énergies, qui a pour but de coordonner et d'amplifier toutes les initiatives du Groupe.

Coordonner et animer l'écosystème et les acteurs de la transition énergétique à travers les entités du Groupe (identifier les acteurs, créer les connexions, favoriser le partage des retours d'expérience et bonnes pratiques...).

Apporter les expertises, le savoir-faire et la connaissance des solutions de financement à tous (veille et prospective, analyse et évaluation d'actifs bas carbone, formations dédiées à la transition énergétique...)

Promouvoir des politiques et des lignes directrices pour inscrire le Groupe et ses entités dans un cadre commun et cohérent.

Impulser les actions du Groupe, les piloter et les mesurer avec des indicateurs d'impact.



NET ZERO : NOS CIBLES ET ENGAGEMENTS SECTORIELS

L'atteinte de la neutralité carbone en 2050, dite « Net Zero 2050 », représente un jalon décisif sur la trajectoire à suivre au niveau mondial afin que le réchauffement planétaire ne dépasse pas 1,5°C à l'horizon 2100. Crédit Agricole S.A. et ses filiales ont décidé de rejoindre, courant 2021 et en 2022, quatre coalitions *Net Zero* d'institutions financières engagées à contribuer à la neutralité carbone à l'horizon 2050. Pour aligner leurs portefeuilles avec cet objectif, Crédit Agricole S.A. et ses filiales ont établi leurs trajectoires à partir des travaux de l'Agence Internationale de l'Énergie (scénario NZE 2050) et sont accompagnés par un Comité scientifique dédié.



L'ADHÉSION À DES COALITIONS SECTORIELLES AMBITIEUSES

Si chacune des coalitions implique des engagements propres à chaque métier, certaines exigences forment un socle commun : fixation d'objectifs à la fois long (2050) et court-moyen termes (2025, 2030), avec des jalons intermédiaires, établissement d'une année de référence pour la mesure annuelle des émissions, choix d'un scénario de décarbonation exigeant et reconnu par la science, validation des objectifs et trajectoires par les plus hautes instances de gouvernance...



LES OBJECTIFS NET ZERO À 2030 POUR CINQ SECTEURS D'ACTIVITÉ

Crédit Agricole S.A. définit des cibles pour accélérer le rythme de transition vers la neutralité carbone en 2050 et a publié le 6 décembre 2022, ses **objectifs de décarbonation à 2030 pour cinq secteurs : pétrole & gaz, électricité, automobile, immobilier commercial et ciment.**

		2020	2030
Emissions absolues de CO ₂			
	Pétrole & gaz Millions de tonnes de CO ₂ eq émises par nos clients (extraction, transformation, utilisation)	26,9	18,8 -30%
Intensité d'émission de CO ₂			
	Electricité Grammes de CO ₂ eq émis par kWh produit par nos clients (production) Moyenne mondiale⁽¹⁾ 2020 : 459 2030 : 138	224	95 -58%
	Immobilier commercial Kg de CO ₂ eq émis par m ² par an dans les bâtiments de nos clients entreprises (utilisation) Moyenne mondiale⁽¹⁾ 2020 : 46 2030 : 28	46	28 -40%
	Automobile Grammes de CO ₂ eq émis par km parcouru par nos clients ou par les véhicules qu'ils fabriquent (utilisation) Moyenne mondiale⁽¹⁾ 2020 : 200 2030 : 106	190	95 -50%
	Ciment Kg de CO ₂ eq émis par tonne de ciment produite par nos clients	671	537

(1) Moyenne mondiale (selon le scénario Net Zero de l'IEA).

Se désengager progressivement des énergies fossiles

Des objectifs suivis par Crédit Agricole S.A. depuis plusieurs années qui s'inscrivent aujourd'hui dans une démarche plus vaste incarnée par les trajectoires de décarbonation *Net Zero 2050*.

2015 - EXTRACTION DE CHARBON

- Engagement de mettre un terme au financement et à l'extraction de charbon.

2019 - CHARBON THERMIQUE

- Annonce de la fin du financement du charbon thermique (mines, centrales électriques, infrastructures de transport dédiées) à horizon 2030 (pays de l'OCDE) et 2040 (reste du monde).

2022 - PÉTROLE ET GAZ

- Réduction de 25% des émissions de carbone par million d'euros investi par Crédit Agricole Assurances (2025 par rapport à 2019).
- Baisse de 25% de l'exposition de CACIB à l'extraction de pétrole d'ici 2025.
- Arrêt des financements directs de nouveaux projets d'extraction de pétrole.
- Exclusion des financements directs d'extraction d'hydrocarbures non-conventionnels (pétrole et gaz de schiste, sables bitumeux).
- Exclusion des financements directs d'extraction de pétrole et de gaz en Arctique.
- Analyse annuelle du plan de transition des clients du secteur pétrole-gaz basé sur le choix d'un scénario de référence (*Net Zero 2050...*) et sur la stratégie d'investissement dans la décarbonation.

2022 - ÉLECTRICITÉ

- Multiplier par trois le financement des énergies renouvelables et par 3,6 les TWh d'énergie renouvelables financées d'ici 2030.
- Élargissement de la base clients afin de mieux refléter la diversité croissante du secteur.
- Finalisation du désengagement des centrales à charbon et sélectivité accrue du financement des centrales à gaz.

RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE CARBONE DE FONCTIONNEMENT

Suite à l'adhésion à la *Net Zero 2050* et conformément aux annonces du **Projet Sociétal de contribuer à la neutralité carbone d'ici 2050, Crédit Agricole S.A. et ses filiales poursuivent leurs efforts de réduction des émissions de gaz à effet de serre liées à leur propre fonctionnement.**

D'ici 2030 : **-50%**
sur notre propre empreinte carbone directe

En accord avec les données scientifiques les plus récentes, Crédit Agricole S.A. et ses filiales ont déposé leurs trajectoires de diminution auprès de la *Science-Based Target initiative (SBTi)*, en octobre 2022, et s'engagent au-delà des exigences minimales requises par la méthodologie SBTi :

- **-50%** d'émissions de gaz à effet de serre liées aux **consommations** d'énergie des bâtiments et de la **flotte de véhicules** entre 2019 et 2030 (cible en absolu).
- **-50%** d'émissions de gaz à effet de serre liées aux **déplacements professionnels** entre 2019 et 2030 (cible en absolu).

En complément, un objectif a été déposé pour engager les fournisseurs de Crédit Agricole S.A. et ses filiales dans une trajectoire de réduction de leur propre empreinte carbone : les fournisseurs représentant 40% des dépenses d'achat de biens et services se verront assigner des objectifs *Net Zero* basés sur la science d'ici 2027.

Notre contribution volontaire à la neutralité carbone avec le fonds Livelihoods

Crédit Agricole S.A. et ses filiales compensent une partie de leurs émissions résiduelles à travers l'investissement, depuis leur lancement en 2011, dans les fonds Carbone Livelihoods. Ces derniers financent des projets qui contribuent à la lutte contre le dérèglement climatique, à la restauration et protection d'écosystèmes naturels à fort potentiel et à l'amélioration des conditions de vie des communautés rurales. Les fonds Livelihoods financent des projets de reforestation, de restauration d'écosystèmes dégradés, d'agroforesterie, d'agriculture régénératrice et de petite énergie rurale (foyers améliorés) en Afrique, Asie, Amérique latine et, depuis 2021, en France.

NOS ACTIONS EN FAVEUR DE LA BIODIVERSITÉ ET DU CAPITAL NATUREL

En plus du défi posé par le changement climatique, nous traversons une autre crise environnementale : l'effondrement de la biodiversité et la perte de la nature. Conformément à la Convention des Nations unies sur la diversité biologique (CDB), le Crédit Agricole reconnaît le rôle central de la conservation de la biodiversité pour l'humanité et l'importance de sa préservation en lien avec le changement climatique.

Les acteurs économiques peuvent être affectés de diverses façons par la perte de biodiversité et la dégradation de la nature (baisse des rendements agricoles, érosion des côtes...), voire avoir un impact négatif sur celle-ci (déforestation, fragmentation des écosystèmes...). Pour les institutions financières, l'enjeu est de mesurer, au niveau de leurs portefeuilles de financements et d'investissements, les impacts (négatifs ou positifs) et dépendances de leurs clients vis-à-vis des services écosystémiques, c'est-à-dire les services rendus par la nature. Crédit Agricole S.A. a commencé à explorer et évaluer des outils capables d'agrèger plusieurs indicateurs liés à la biodiversité et a initié, dès 2021, des évaluations des impacts et des dépendances de ses portefeuilles dans différents métiers vis-à-vis de la biodiversité et des services écosystémiques.

Le Groupe a d'ores et déjà engagé un plan d'actions structuré en quatre grandes thématiques

- **Intégration de mesures de préservation de la biodiversité dans les politiques de financements et d'investissements**, en particulier dans les secteurs à forte matérialité directe pour le portefeuille de financement du groupe Crédit Agricole : énergies et infrastructures notamment.
- **Soutien à des initiatives collectives pour lutter contre la dégradation de la nature et la perte de biodiversité**, en travaillant avec des coalitions nationales et internationales pour mieux appréhender les impacts et risques de la dégradation de la nature et la biodiversité, ainsi que pour mieux comprendre les opportunités pour participer à sa préservation, conservation et restauration.
- **Participation à des pilotes de la *Taskforce on-Nature-Related Disclosures* (TNFD)** afin de tester et fournir des retours d'expérience sur le cadre de reporting volontaire en cours d'élaboration.

- **Lancement de produits verts innovants et de projets** agissant en faveur de la nature et de la biodiversité : gamme d'assurances dédiée à la forêt, partenariat avec Reforest'Action (CA Assurances), programme « Nature en ville » (CA Immobilier), produits structurés solidaires « Indosuez Blue Cycle » et création d'un fonds d'investissement en Espagne pour reboiser les terres brûlées (CA Indosuez), etc.

Favoriser la biodiversité sur nos sites

Les sites de Montrouge et Saint-Quentin-en-Yvelines sont des « Refuges LPO » (Ligue pour la protection des oiseaux), et s'engagent à accueillir et préserver la biodiversité de proximité.

Géré par Crédit Agricole Immobilier, le campus SQY Park de Saint-Quentin bénéficie d'une labellisation ÉcoJardin et depuis 2020, le campus Evergreen à Montrouge a été parmi les premiers sites français à obtenir le label BiodiverCity Life reconnaissant un entretien raisonné des espaces verts. Par ailleurs, 124 ruches sont installées sur les différents sites du Groupe pour une production de plus de deux tonnes de miel par an.





Un défi croissant en matière d'équité sociale et d'accès aux soins

Au cœur du modèle du Crédit Agricole depuis sa création, l'utilité et l'universalité se révèlent aujourd'hui être des marqueurs essentiels dans un contexte de changements sociétaux profonds et générateurs d'incertitude, qui nécessitent l'accompagnement et l'inclusion de tous. Ils trouvent ainsi tout leur sens dans la stratégie inclusive et sociétale du Groupe.

AGIR POUR L'INCLUSION SOCIALE

Le groupe Crédit Agricole souhaite servir l'ensemble de ses clients et accompagner ceux qui se trouvent en situation de fragilité financière. Dans ce cadre, il a pour objectif de faciliter l'accessibilité des produits et services financiers (lisibilité de l'offre, tarification adaptée, condition de vente) et de multiplier les initiatives en faveur des jeunes et des populations fragiles.

L'accès de tous aux offres et services

1 LES OFFRES DE LA BANQUE AU QUOTIDIEN

Les offres de la banque au quotidien répondent à l'ensemble des besoins de toutes les clientèles du Groupe, dont les clients fragiles pour lesquels les offres d'accès préservent les services essentiels à des tarifs étudiés :

- **EKO**, distribué par les Caisses régionales, débute à 2 €/mois pour l'accès à un compte bancaire et à l'essentiel des services (carte de paiement, application en ligne, accès à un conseiller...).
- ➔ **EKO a déjà séduit plus de 167 000 clients.**
- **LCL Essentiel**, visant les jeunes actifs urbains attentifs à leur budget, totalise plus de 88 500 souscriptions à fin 2022.
- **Une nouvelle assurance auto inclusive** est proposée sous les noms EKO Auto dans les Caisses régionales et Primo chez LCL. Opérée par CA Assurances, elle rend les garanties essentielles accessibles à tous les clients.

2 LES OFFRES ET SERVICES POUR LES JEUNES

Les offres et services pour les jeunes composent un écosystème dédié accessible sur différents canaux.

- **Pour les besoins du quotidien**, l'offre Globe Trotter à 2 €/mois est proposée aux 18-30 ans.
- **Pour faciliter l'accès au crédit bancaire** aux étudiants de l'enseignement supérieur français sans caution personnelle, ni conditions de ressources, le Crédit Agricole s'associe pour la deuxième année au dispositif de prêt étudiant garanti par l'État avec Bpifrance : il permet aux moins de 28 ans de financer l'ensemble des coûts liés à la vie étudiante (frais de scolarité, logement, voyage d'étude...).

- **Pour l'assurance habitation**, Crédit Agricole Assurances a développé, fin 2022, une offre jeunes locataires à 6 €/mois qui a déjà dépassé les 3 000 contrats.

Youzful, l'espace digital en faveur de l'emploi des jeunes

Youzful est une plateforme Internet extra-bancaire, lancée en 2021, dédiée à l'orientation et à l'emploi des jeunes. A fin novembre 2022, elle totalise :

- 2,8 millions de visiteurs uniques ;
- 230 000 jeunes inscrits ;
- 1 100 contenus (articles, vidéos, fiches métiers...);
- 700 000 offres d'emploi, d'alternance et de stage ;
- 400 événements organisés par les Caisses régionales (six saisons de jobs dating, salons, webinaires...).

Accompagner les clients en situation de fragilité et lutter contre le surendettement

1 LE DISPOSITIF POINT PASSERELLE

- **Le dispositif Point Passerelle** accompagne, depuis plus de vingt ans, des clients (voire non-clients) fragilisés à la suite d'événements de vie (chômage, décès d'un proche, divorce, etc.). En liaison avec les acteurs du territoire, il identifie des solutions pour qu'ils retrouvent une situation stable et pérenne. Le microcrédit personnel est également proposé à celles et ceux qui n'ont pas accès au crédit classique pour mener à bien un projet d'insertion socio-économique (80% des bénéficiaires sont à nouveau mobiles et 42% ont retrouvé un emploi).

➔ **Plus de 10 000 familles ont été accompagnées grâce au Point Passerelle en 2021.**

2 L'AGENCE D'ACCOMPAGNEMENT CLIENT DE CA CONSUMER FINANCE

- **L'Agence d'accompagnement client de CA Consumer Finance** existe en France depuis 2013. Elle identifie les clients qui présentent des signes de fragilité budgétaire, analyse et évalue leur situation personnelle, recherche et propose des solutions adaptées, en mobilisant, si besoin, ses partenaires (Points Passerelle, association Crésus, Crédit Municipal de Paris). À fin décembre 2022, en France, ce sont 3 762 clients fragiles qui ont ainsi été accompagnés.

➔ **Baisse du surendettement : -17,8% chez Sofinco et -11,8% sur le marché des établissements de crédit en France (au 1^{er} semestre 2022 vs 2021).**

3 LA MODÉRATION TARIFAIRE

➤ **La modération tarifaire** est l'engagement pris par les banques de détail du Groupe de limiter, en 2023, la hausse des tarifs et frais bancaires des particuliers à 2%, et de plafonner ou exonérer, selon les cas, les frais d'incidents. Depuis le 1^{er} octobre 2022, les Caisses régionales ont également mis en place une exonération des frais d'incidents et de dysfonctionnements pour les clients en situation de fragilité détenant l'offre spécifique « CAC⁽¹⁾ Budget Protégé », qui leur est proposée à 1 €/mois (tarif inférieur à la demande du législateur de 3 €/mois au maximum).

—> **128 000 clients détenteurs de l'offre CAC Budget Protégé ne seront pas impactés par des frais d'incidents pendant ce moment de déséquilibre budgétaire.**

Faciliter l'accès aux soins et au bien- vieillir

L'ambition du Crédit Agricole est aujourd'hui de devenir une banque référente dans le domaine de la santé et du bien- vieillir, avec une filière spécialisée pour coordonner un écosystème- santé autour de trois thématiques : la prévention, le soin et le suivi médical.



CRÉDIT AGRICOLE SANTÉ ET TERRITOIRES

La densité médicale restera sous tension jusqu'en 2030 : 15 millions de Français vivent dans un désert médical, 30 millions dans une zone en tension et 6 millions n'ont pas de médecin traitant.

La diminution du nombre de médecins au cours des dix prochaines années se cumule au vieillissement de la population qui entraîne une augmentation de la demande de soins : les seniors de plus de 60 ans y ont trois fois plus recours que le reste de la population. Face à ces enjeux, le Crédit Agricole a annoncé, en 2022, son projet « Santé et Territoires » visant à :

- **Élargir l'accès aux soins sur les territoires** : développement de la télémédecine, accompagnement des professionnels de santé et nouvelles formes d'exercice de la médecine, déploiement de structures de santé dans les déserts médicaux, etc.
- **Faciliter le bien- vieillir**, tant à domicile, à travers une plateforme d'accompagnement, qu'en matière d'hébergement par l'élargissement du parc de logements destinés aux séniors.

Pour atteindre ces objectifs, Crédit Agricole Santé et Territoires s'appuiera sur les différentes initiatives présentes au sein du Groupe, sur des partenariats ainsi que sur une forte croissance du socle d'assurés- santé. L'activité de Crédit Agricole Santé et Territoires sera pleinement lancée en 2023.

(1) CAC : Compte à composer.



LE SOUTIEN AUX PROFESSIONNELS DE SANTÉ

- **LCL, via sa filiale Interfimo**, accompagne chaque jour les acteurs de santé. Interfimo est la seule société de financement française exclusivement dédiée aux professions libérales, et 70% de son activité sont réalisés avec les professions libérales de santé. LCL a noué un partenariat avec la Banque Européenne d'Investissement à hauteur de 200 M€ pour accompagner le développement d'activité de ces professionnels, l'installation de nouveaux praticiens, ainsi que leur regroupement au sein de maisons de santé. 20% de l'enveloppe sont spécifiquement dédiés aux professionnels de santé implantés ou s'implantant dans des régions et territoires frappés par la désertification médicale.
- **L'engagement des Caisses régionales** en faveur des professionnels de santé (de l'étudiant/interne jusqu'à la retraite en passant par les libéraux et les salariés) s'est concrétisé par plusieurs actions en 2022 :
 - Des animateurs filière santé et conseillers/chargés d'affaires spécialisés santé.
 - Une offre prêt habitat pour les internes et chefs de clinique en santé.
 - Une enveloppe de refinancement de 650 M€ en partenariat avec la Banque Européenne d'Investissement pour lutter contre la désertification et favoriser l'installation.
 - Un guide « comment rejoindre une structure de santé » d'Uni-médias et un webinar dédié avec *Le Quotidien du médecin*.



LES ACTIONS EN FAVEUR DU BIEN- VIEILLIR

- **Les Caisses régionales continuent de déployer la démarche « Bien- vivre à domicile »** avec plus de 12 000 clients accompagnés : bilan gratuit réalisé par un conseiller bancaire, conseils sur les sujets liés au bien- vieillir, compréhension des projets de vie et des besoins, aide à se projeter autour de quatre grandes thématiques (confort et sécurisation de l'habitat, vie quotidienne, bien- être et lien social, finance assurances et patrimoine), présentation, ainsi qu'aux aidants, des solutions en matière bancaire, assurances et services.
- **Le fonds d'investissement Amundi Finance et Solidarité**, leader de l'investissement dans l'économie sociale et solidaire, poursuit, avec l'appui de plusieurs Caisses régionales, son soutien à Vivr'Alliance. Ce groupe propose aux personnes âgées en situation de fragilité sociale ou financière des solutions de logements inclusifs sur le mode des béguinages : petits ensembles d'habitats classiques indépendants dans un environnement partagé. Une nouvelle levée de fonds en 2022 permettra d'essaimer 25 nouveaux projets de béguinages dans les quatre ans à venir sur toute la France et de loger près de 1 000 séniors.

...

La parole à...

Olivier Gavalda

Directeur général délégué de Crédit Agricole S.A.
en charge de la Banque universelle



« Le Crédit Agricole place son utilité sociétale au cœur de sa Raison d’Être « Agir chaque jour dans l’intérêt de nos clients et de la société ». Cet engagement fort fait partie de l’ADN mutualiste et coopératif du Groupe qui implique des relations durables et de confiance dans toutes les étapes de la vie de nos clients. C’est ce modèle de banque universelle de proximité qui nous met en prise directe avec les grandes transformations de la société et nous voulons les accompagner depuis notre création.

Aujourd’hui, deux enjeux majeurs se dessinent : d’une part, la transition énergétique afin de lutter contre le réchauffement climatique et, d’autre part, l’accès aux soins et au bien-vieillir pour tous.

Tout naturellement, nous avons donc décidé de lancer deux nouveaux métiers, Crédit Agricole Transitions et Énergies et Crédit Agricole Santé et Territoires. Ces métiers permettront de renforcer les capacités du Groupe dans ces deux domaines et viendront compléter notre offre globale pour apporter des réponses concrètes à tous nos clients. »

CONTRIBUER À REDYNAMISER LES TERRITOIRES FRAGILISÉS ET À RÉDUIRE LES INÉGALITÉS SOCIALES

À l'heure où l'action locale devient le moteur de la cohésion économique et sociale, l'implantation territoriale historique du groupe Crédit Agricole en fait un acteur de premier plan. Présent partout en France avec le réseau de banques de détail le plus étendu, le Groupe œuvre au développement des territoires au plus près de ses clients et des acteurs locaux, société civile et institutionnels.

Financer l'impact social et solidaire

1 LES ENTITÉS DU GROUPE

- **Les entités du Groupe portent l'ambition d'accompagner les acteurs à impact**, notamment ceux de l'économie sociale et solidaire (ESS), à travers différents modes de financement : gestion d'actifs, assurances (dont l'assurance-vie), fonds d'investissements.
 - **Fonds Amundi Finance Solidarité**, leader de l'investissement ESS en 2022 avec des encours atteignant 440 M€.
 - « **Contrat Solidaire** » de **CA Assurances** (via sa filiale Pacifica), premier contrat d'assurance-vie multisupport solidaire qui conjugue épargne et bénéfice social (emploi, logement, accès aux soins, recyclage de déchets, etc.).
 - **LCL Impact Sociétal et Solidaire**, gamme de fonds à thématiques sociétales et solidaires destinée aux clients particuliers et à la banque privée (voir *social bonds*).

1^{er} investisseur privé en fonds propres et quasi-fonds propres des entreprises en France : **375 M€** investis en 2022 dans trois fonds pour les territoires **CARD, CA Transition et LCL Croissance** (cible totale 700 M€)

2 LES SOCIAL BONDS

- **Les *social bonds*, ou obligations sociales**, du groupe Crédit Agricole sont émises selon trois priorités : le développement économique des territoires, l'inclusion et l'autonomie sociale et l'accès aux soins. A fin 2022, le portefeuille social de Crédit Agricole S.A. s'élève à 3 Mds€ d'encours.
 - **Le Crédit Agricole** a poursuivi, en 2022, le refinancement de ses activités en faveur d'un développement social équilibré auprès des investisseurs institutionnels. En avril, le Groupe a distribué sa première émission Impact Sociétal à destination de l'ensemble des clients particuliers du réseau des Caisses régionales du Crédit Agricole.
 - **Crédit Agricole CIB** joue un rôle mondial de premier plan dans l'arrangement de *social bonds* et a été teneur de livre pour plus de 36,4 Mds€ de *social bonds* en 2022.

Promouvoir les initiatives entrepreneuriales

Mobilisées depuis 1994, les Caisses régionales et LCL agissent aux côtés des grands réseaux de soutien à la création d'entreprises sur le territoire national :

- **Initiative France** finance les entrepreneurs (prêts à taux zéro, fonds de garantie).
- **Réseau Entreprendre**, constitué de chefs d'entreprise bénévoles, accompagne et finance des entrepreneurs à potentiel de création d'emplois (création, reprise ou croissance d'entreprise).
- **France Active** favorise l'accès des porteurs de projet à la création (ou réhabilitation) d'entreprises à impact sociétal.

LCL est aussi partenaire de France Active Garantie, dont il détient 5% du capital. En 2022, 136 financements de projets de créateurs d'entreprise – le plus souvent en situation de recherche d'emploi – ont été réalisés pour plus de 6,7 M€.



Promouvoir l'accès au logement

1 FAVORISER L'ACCÈS À LA LOCATION DE LOGEMENT

► **Pour favoriser l'accès à la location de logement**, Crédit Agricole S.A., la Fédération Nationale du Crédit Agricole et Action Logement ont renouvelé leur partenariat, en novembre 2022, visant en particulier les publics ne pouvant accéder à une caution ou ne souhaitant pas solliciter leur entourage (notamment les jeunes). Ce projet a pour but de développer la visibilité de la caution locative « Visale » d'Action Logement, gratuite pour les jeunes et les personnes aux revenus modestes, et de proposer aux autres clients une solution de caution afin de tenir l'engagement d'universalité dans les offres.

2 DÉVELOPPER LE PARC DE LOGEMENTS SOCIAUX

► **Pour développer le parc de logements sociaux**, Crédit Agricole Immobilier a réalisé, dans le cadre de ses programmes neufs, plus de 4 000 logements sociaux au cours des dix dernières années. Crédit Agricole Immobilier développe également des projets de logements solidaires et inclusifs à destination de publics fragiles en s'appuyant sur des entreprises ou des associations du secteur de l'économie sociale et solidaire, l'ARS (Agence régionale pour la santé), les bailleurs sociaux et les collectivités territoriales. Le promoteur a déjà réalisé une dizaine d'opérations.

→ **4 000 logements sociaux ont été construits au cours des dix dernières années (CA immobilier).**



Le financement du logement social par l'épargne

Les sommes déposées par les épargnants sur les livrets d'épargne réglementée (livret A, LEP et LDDS) sont en partie centralisées dans le fonds d'épargne géré pour le compte de l'État par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC). La collecte remontée au fonds d'épargne est employée en priorité au financement du logement social par les pouvoirs publics.

Pour 2022, l'encours de collecte remontée par les 39 Caisses régionales de Crédit Agricole représente 60 645 M€.

ÊTRE UN EMPLOYEUR RESPONSABLE DANS UNE ENTREPRISE CITOYENNE

Crédit Agricole S.A. a l'ambition de s'inscrire dans la durée comme un employeur responsable et souhaite porter sa marque employeur à travers sept thématiques.

Offrir des opportunités professionnelles multiples permettant de progresser et d'apprendre

- 5 pôles métiers
- 72 758 Equivalent Temps Plein présents dans 42 pays⁽¹⁾
- 51 % des collaborateurs à l'international⁽¹⁾
- 12 825 mobilités⁽¹⁾
- 63 % des postes en CDI pourvus par une mobilité interne⁽¹⁾
- 40 % de femmes managers⁽²⁾

Former ses collaborateurs

- 2,17 M d'heures de formation⁽¹⁾
- Une formation RSE pour tous

Participer au progrès social

- Existence d'un Accord Cadre international avec UNI depuis 2019
- 262 accords d'entreprises signés en 2022 (124 en France et 138 à l'international)
- 7^e accord Handicap signé⁽¹⁾, pour 2023-2025

S'engager pour la jeunesse

- 2^e entreprise préférée des services financiers auprès des étudiants et jeunes diplômés⁽⁴⁾
- 1 recrutement CDI sur 4 fait suite à un contrat (alternance, stage, CDD) dans le Groupe
- 430 collégiens de 3^e de REP et REP+ accueillis en stage d'observation⁽⁵⁾
- Part des <30 ans recrutés en CDI : 46 %

Amplifier la mixité et la diversité dans toutes les entités du Groupe

- Part de femmes au COMEX : 37,5 %
- Part de femmes au Top 150⁽¹⁾ : 22,5 %
- Part de promotions ayant concerné des femmes : 58,5 %
- Taux d'emploi de personnes en situation de handicap : 5,54 %
- 1^{re} banque française au classement *Diversity Leaders*⁽³⁾
- Index d'égalité professionnelle : 91/100 pour l'UES Crédit Agricole S.A.

Partager la création de valeur

- Augmentation de capital : offre annuelle proposée aux collaborateurs et retraités du Groupe, avec une décote
- Accords de participation et intéressement pour l'ensemble des collaborateurs en France
- 6 % d'actionnariat salarié

Proposer un cadre de travail attractif et sécurisant

- Employeur en France offrant les plus belles perspectives de carrières (source : *Top companies*, LinkedIn 2022)
- Premier recruteur des services financiers (source : Le Figaro 2022)
- 81 % de participation des collaborateurs à l'étude annuelle IMR⁽⁶⁾
- De nombreux engagements pour favoriser l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle et la qualité de vie au travail
- Labellisations Refuges LPO, *BiodiverCity Life* et EcoJardins pour nos campus en Île-de-France

Impacts sur 4 des 17 ODD⁽⁷⁾ de l'ONU



Données 2021 :

(1) Périmètre Crédit Agricole S.A..

(2) Taux de couverture de l'indicateur : 74% des effectifs.

(3) Source Financial Times/Statista 2023, sur un échantillon de 15 000 entreprises éligibles en Europe.

(4) Source L'Étudiant 2022.

(5) Périmètre Crédit Agricole S.A. France.

(6) Indice de Mise en Responsabilité.

(7) ODD = Objectifs de Développement Durable.



Favoriser l'insertion des jeunes par l'emploi et la formation

Le groupe Crédit Agricole a pris l'engagement fort d'accueillir au sein de ses différentes entités 50 000 jeunes sur quatre ans.

Cette action est portée par la conviction que les jeunes sont les forces de demain et que notre engagement à leurs côtés dès les prémices de leur parcours scolaire et professionnel permettra de nouer des liens solides et durables. Cette vision de l'utilité nous pousse à agir pour accompagner les talents de demain.

- **Objectif à 2025 : 50 000 jeunes accueillis sur quatre ans**
- **12 000 jeunes accueillis en 2022 au sein du groupe Crédit Agricole**

Amplifier la mixité et la diversité dans toutes les entités du Groupe ainsi qu'au sein de sa gouvernance

Les diversités sont une source de valeur pour Crédit Agricole S.A. qui œuvre depuis de nombreuses années en faveur de la mixité et de l'emploi de personnes en situation de handicap.

Renforcée en 2022, la politique des Diversités de Crédit Agricole S.A. affirme ses engagements en faveur de l'égalité des chances, l'ouverture et la curiosité, la représentativité, la responsabilité et la solidarité.

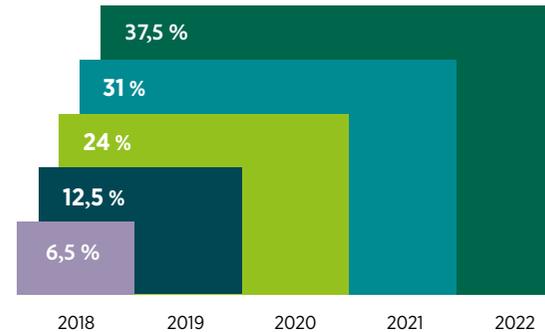


MIXITÉ

Crédit Agricole S.A. déploie depuis plusieurs années, une politique de féminisation de ses instances dirigeantes.

- **Objectif à 2025 : atteindre 40% de femmes au Comité exécutif de Crédit Agricole S.A.**

La progression de la part de femmes dans le Comité exécutif de Crédit Agricole S.A. a été significative entre 2018 et 2022, passant de 6,5% à 37,5% (voir schéma ci-contre).



Crédit Agricole S.A. a signé, en 2022, la charte des [Women's Empowerment Principles](#), fruit d'une alliance entre l'ONU Femmes et le Pacte Mondial de l'ONU (Global Compact), qui vise à promouvoir l'égalité femmes-hommes dans leur environnement.



HANDICAP

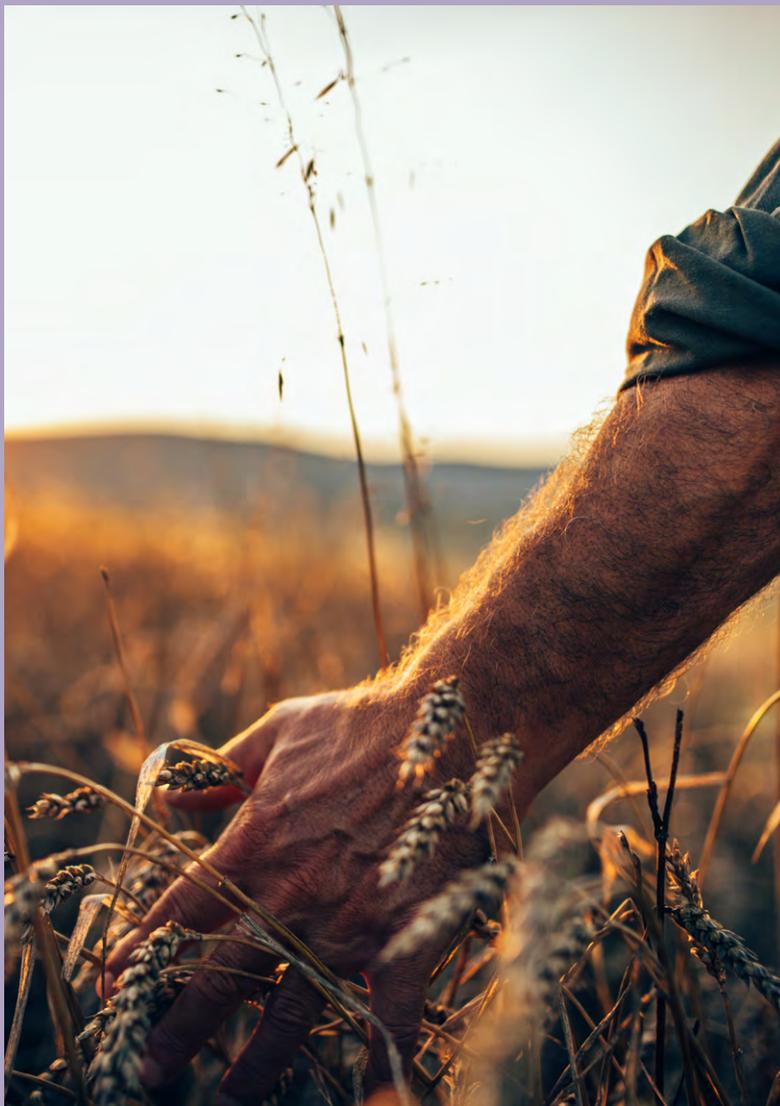
Avec son sixième accord Handicap pour la période 2020/2022, Crédit Agricole S.A. renforce son action de l'insertion vers l'inclusion en continuant à faire évoluer le regard porté par chacun sur l'importance de la diversité des profils et des compétences comme facteur de cohésion, de progrès, d'innovation sociale et managériale.

Ainsi des événements sont régulièrement organisés tout au long de l'année pour sensibiliser les collaborateurs, en particulier durant la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées. La mobilisation de tous et les efforts portés à l'emploi direct ont permis la progression du taux d'emploi de personnes en situation de handicap pour Crédit Agricole S.A., s'établissant à 5,22% pour l'année 2021 et un taux à 5,20% pour 2022 au 30 septembre.

Un septième accord handicap groupe a été signé à l'unanimité par les organisations syndicales représentatives de Crédit Agricole S.A. pour la période 2023/2025.

Pour la première fois, deux objectifs communs ont été fixés à l'échelle du groupe Crédit Agricole à horizon 2025 :

- Être dans le top 3 du secteur financier en termes de taux d'emploi de personnes en situation de handicap.
- Finaliser plus de 600 recrutements sur la période de l'accord.



Accompagner l'adaptation des secteurs agricole et agroalimentaire

L'agriculture et l'agroalimentaire se situent aujourd'hui à l'interface de nombreux enjeux climatiques, environnementaux, sociaux, économiques et géopolitiques. En tant que banque et partenaire historique des agriculteurs et de la filière agroalimentaire, le Crédit Agricole a la volonté de contribuer activement à garantir et renforcer la souveraineté alimentaire tout en accompagnant les systèmes agroalimentaires vers plus de durabilité.

...

La parole à...

Dominique Lefebvre

Président de Crédit Agricole S.A.



« Le Crédit Agricole s'est toujours mobilisé pour accompagner les grandes mutations de l'agriculture. À l'heure où l'agriculture fait l'objet de débats médiatiques, notre mission est d'aider ses acteurs à maintenir leur compétitivité dans le monde de demain. Nous réaffirmons une nouvelle fois notre engagement en plaçant la réussite de l'adaptation agricole et agroalimentaire au cœur de notre Projet Sociétal.

Le Crédit Agricole entend amplifier son action d'accompagnement des exploitations, des coopératives et des industriels de l'agroalimentaire vers des systèmes plus durables. Pour y parvenir, nous avons annoncé la création d'une enveloppe d'investissement de 1 milliard d'euros, dans le cadre d'un dispositif multiproduit mobilisant les fonds du Crédit Agricole, d'investisseurs tiers et de partenaires. Dans cet objectif, le Groupe a structuré trois fonds d'investissement dont un premier a été lancé en février 2023, les deux autres devant l'être au cours de l'année si les conditions de marché sont réunies. Le Groupe avait déjà lancé en 2019 un fonds d'investissement appelé « CA Transitions », de 200 M€, qui visait plus largement « l'agriculture, l'agroalimentaire et l'énergie » et qui a été en grande partie déployé.

Nous voulons également permettre à l'agriculture de contribuer pleinement à la lutte contre le changement climatique. Pour cela, nous nous engageons à explorer l'utilité d'une plateforme d'échange de crédit carbone de la ferme France. Dans cette perspective, nous renforçons, en 2023, notre partenariat avec France Carbon Agri dont l'action vise à soutenir l'émergence de projets agricoles de décarbonation et de séquestration du carbone partout en France.

Enfin, nous voulons contribuer à renforcer la souveraineté alimentaire de la France en nous engageant à faciliter l'installation de nouvelles générations d'agriculteurs. »



Dans le cadre de son Projet Sociétal, le Groupe a réaffirmé, en décembre 2021, son ambition à « Réussir les transitions agricole et agroalimentaire » qui se décline en trois engagements :

- Accompagner l'évolution des techniques de production vers un système agroalimentaire compétitif et durable.
- Permettre à l'agriculture française de contribuer pleinement à la lutte contre le changement climatique.
- Contribuer à renforcer la souveraineté alimentaire.

En 2022, le Crédit Agricole a établi un cadre d'actions appelé « Socle des transitions agricoles et agroalimentaires », décliné en 5 axes et 14 leviers, qui synthétise les enjeux prioritaires et sera utilisé par l'ensemble des métiers (filiales de Crédit Agricole S.A. et Caisses régionales) afin de guider les financements et investissements dans le secteur :

- Promouvoir l'attractivité du métier d'agriculteur.
- Contribuer à la transition vers une alimentation bas carbone.
- Préserver les ressources naturelles.
- Faire évoluer nos modes alimentaires.
- Produire via une économie circulaire.

ACCOMPAGNER LES PROFESSIONNELS DES SECTEURS AGRICOLE ET AGROALIMENTAIRE

Le Crédit Agricole accompagne la transition agroécologique de ses clients et s'engage notamment auprès d'industriels soucieux de s'approvisionner en matières premières agricoles issues de l'« agriculture régénératrice ».
Un accompagnement qui se complète par une couverture assurantielle adaptée aux risques climatiques croissants.

Soutenir l'agriculture régénératrice

- En mai 2022, **quatre Caisses régionales de Crédit Agricole** (Nord-de-France, Brie-Picardie, Nord-Est, Champagne-Bourgogne) ont élaboré une offre de financement au service des agriculteurs de la filière pommes de terre, en partenariat avec un industriel, pour promouvoir ces pratiques d'agriculture durables : prêts bancaires à des conditions exclusives aux agriculteurs et fournisseurs de l'industriel désireux d'investir dans des pratiques, équipements et technologies permettant la transition vers l'agriculture de régénération.

- **Le Crédit Agricole** accompagne également le projet « Sols de Bretagne », via ses investissements dans les fonds Livelihoods, qui permettra d'accélérer la transition de 11 000 hectares sur l'ensemble de la région Bretagne vers l'agriculture régénératrice. Co-financé par la Région Bretagne et le Fonds Carbone Livelihoods, le projet permettra de séquestrer 140 000 tonnes de CO₂ sur une durée de 10 ans.

L'agriculture régénératrice

L'agriculture régénératrice est un ensemble de pratiques agricoles qui vise à réhabiliter et à améliorer l'ensemble de l'écosystème de l'exploitation du point de vue de la durabilité et de l'efficacité économique. Il s'agit d'une méthode d'agriculture qui accorde une grande importance à la santé du sol et qui améliore les ressources qu'elle utilise (sol, eau, biodiversité, etc.).

L'engagement de Crédit Agricole Assurances

- **CA Assurances** soutient la réforme de l'assurance Récoltes qui a notamment pour objectif de doubler le nombre d'agriculteurs couverts en France d'ici à 2025. Cet engagement se traduit par :
 - Une participation active dans tous les groupes de réflexion avec les parties prenantes.
 - La mise en place d'un dispositif d'accompagnement des conseillers en lien avec les agriculteurs afin que ceux-ci puissent faire un choix éclairé dans la gestion des risques climatiques sur leurs récoltes.
- **Pacifica**, filiale de CA Assurances, aide les agriculteurs à être plus résilients face au changement climatique par le biais de l'assurance de la plupart des cultures sur pied (grandes cultures, vignes, cultures arboricoles), contre la quasi-totalité des événements climatiques qui peuvent les affecter comme la sécheresse, la grêle, l'excès d'eau, les inondations, la tempête, le gel. De plus, pour favoriser l'installation des nouveaux agriculteurs, Crédit Agricole Assurances propose aux jeunes agriculteurs une réduction sur leur cotisation d'assurances.

➔ **Objectif 2025 : accompagner 1 agriculteur sur 4 face aux aléas climatiques**

➔ **Pacifica : 27 500 contrats assurances climatiques (Récoltes, Grêle et Prairies)**

- Au cours des treize dernières années, une initiative de recherche sur les nouveaux risques en agriculture (notamment liés au changement climatique) et les moyens d'y répondre est activement menée en partenariat avec l'Université Paris-Dauphine, l'Université de Paris-Nanterre, plusieurs laboratoires de recherche et Airbus Defence and Space. Dans un premier temps, cette initiative a permis de travailler sur des dispositifs de sécurisation de nouveaux risques en agriculture suite à des aléas climatiques, sanitaires ou de marché. L'assurance Prairies est née de cette initiative.

ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION VERS UN SYSTÈME AGROALIMENTAIRE COMPÉTITIF ET DURABLE

1 Md€

C'est le montant de l'enveloppe d'investissements créée par le Crédit Agricole pour accompagner les transitions agricole et agroalimentaire et la préservation de la biodiversité.

Pour tendre vers cet objectif, le Crédit Agricole souhaite lancer un dispositif multiproduit ayant pour ambition d'accompagner tous ses clients, de l'amont comme de l'aval, en France comme à l'international, en mobilisant les fonds du Crédit Agricole mais aussi en s'associant à des investisseurs tiers ou d'autres partenaires.

PERMETTRE À L'AGRICULTURE FRANÇAISE DE CONTRIBUER PLEINEMENT À LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Pour accélérer la réduction des émissions de gaz à effet de serre du secteur et développer les puits de carbone naturels, le Groupe se mobilise pour structurer la filière du carbone agricole en France via le dispositif Label Bas Carbone mis en place par le ministère de la Transition Ecologique.

- ▶ Le Crédit Agricole a validé la création et le déploiement, en 2023, d'une plateforme d'échange de crédits carbone issus de projets agricoles et forestiers français. Plus largement, cette plateforme aura vocation à accompagner les agriculteurs dans leurs projets de transition agro-environnementale en valorisant leurs efforts de réduction et de stockage de carbone par la vente de crédits carbone.
- ▶ Cette plateforme permettra, d'une part, d'aider les agriculteurs à amorcer des projets de transition et, d'autre part, d'accompagner les entreprises clientes dans leur stratégie de décarbonation, basée sur trois principes : mesurer, réduire et contribuer à la neutralité carbone.

CONTRIBUER AU RENFORCEMENT DE LA SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE

Le Groupe travaille sur trois piliers pour accompagner cet enjeu : aider les nouvelles générations d'agriculteurs à se lancer ; valoriser le métier d'agriculteur et favoriser une alimentation durable en développant les circuits courts.

La France dispose de réels atouts pour être plus autonome et sécuriser ses productions, qu'elles soient à destination de l'alimentation humaine ou animale.

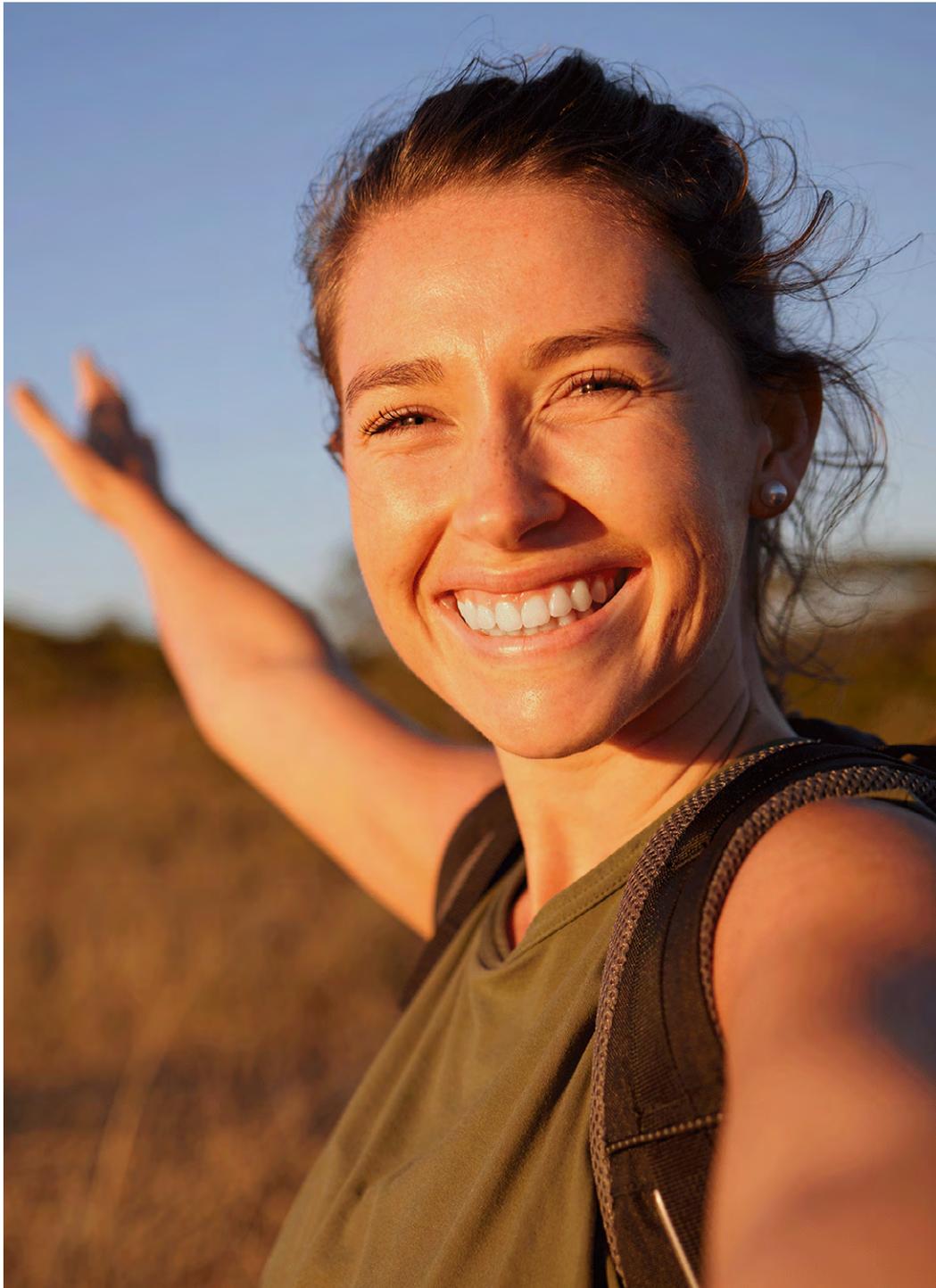
Afin de trouver ensemble des solutions concrètes à ces enjeux de souveraineté, le Crédit Agricole a organisé, du 1^{er} septembre au 31 octobre 2022, un appel à idées national sur le thème : **comment le Crédit Agricole peut-il soutenir demain le monde agricole ?**

Parmi les 2 717 idées proposées par l'ensemble des participants (collaborateurs et administrateurs), 12 idées ont retenu l'attention des participants, des experts agricoles et agroalimentaires du Groupe et du jury de présélection.

Trois projets ont été élus grands gagnants de l'appel à idées sur trois thématiques :

- ▶ Thème « **Renouvellement des générations** » : Café de l'installation et de la transmission (Caisses régionales Champagne-Bourgogne et Languedoc) ;
- ▶ Thème « **Valorisation du métier d'agriculteur** » : Entraide (Caisse régionale Sud Méditerranée) ;
- ▶ Thème « **Alimentation durable** » : Les Oranges de Noël (Caisse régionale Charente-Maritime Deux-Sèvres).





« Ambitions 2025 » de Crédit Agricole S.A.

- 66 L'amplification naturelle de notre expansion
- 77 Innovation et accélération sur les métiers transverses et les services technologiques
- 80 Les facteurs clés de succès : transformation digitale et responsabilité humaine
- 84 La trajectoire financière



L'amplification naturelle de notre expansion.

Dans une période singulière où le long terme se dessine plus nettement qu'un court terme obscurci par de multiples crises, le plan « Ambitions 2025 » pose une feuille de route claire pour Crédit Agricole S.A. : accompagner tous nos clients, en réponse à tous les besoins, sur tous les territoires et via tous les canaux et nous engager à rendre les progrès accessibles à tous et à accompagner l'évolution des besoins et les grandes transformations sociétales.

DES MÉTIERS DIVERSIFIÉS AU SERVICE DE LA RELATION GLOBALE

Notre trajectoire d'amplification à horizon 2025 repose sur un fort potentiel de croissance organique, avec un objectif de conquête nette d'un million de clients dans les banques de proximité du Groupe. Nos métiers, leaders sur leurs marchés, amplifieront leur expansion en développant leurs offres pour répondre aux nouveaux usages et accompagner les transitions, en augmentant l'équipement des clients, et en concluant de nouveaux partenariats avec des acteurs financiers et des leaders industriels et technologiques.

Des métiers leaders sur leurs marchés



Objectif 2025 : **+ 1 million**
de nouveaux clients dans les banques de proximité du Groupe

Gestion de l'épargne et Assurances

Amundi,
1^{er} gestionnaire
d'actifs européen⁽²⁾

Crédit Agricole Assurances,
1^{er} bancassureur
en Europe⁽³⁾

Grandes Clientèles

Crédit Agricole CIB,
Acteur majeur
en Europe

Caceis,
Top 3 européen⁽⁴⁾

Services financiers spécialisés

Crédit Agricole Consumer Finance,
Top 3 du crédit
à la consommation en Europe⁽⁵⁾

Crédit Agricole Leasing & Factoring,
1^{er} financeur privé des énergies
renouvelables en France⁽⁶⁾

Paielements & Immobilier

Payments

1^{er} sur les particuliers et les commerçants⁽⁷⁾

Real Estate

Top 5 en administration de biens⁽⁸⁾

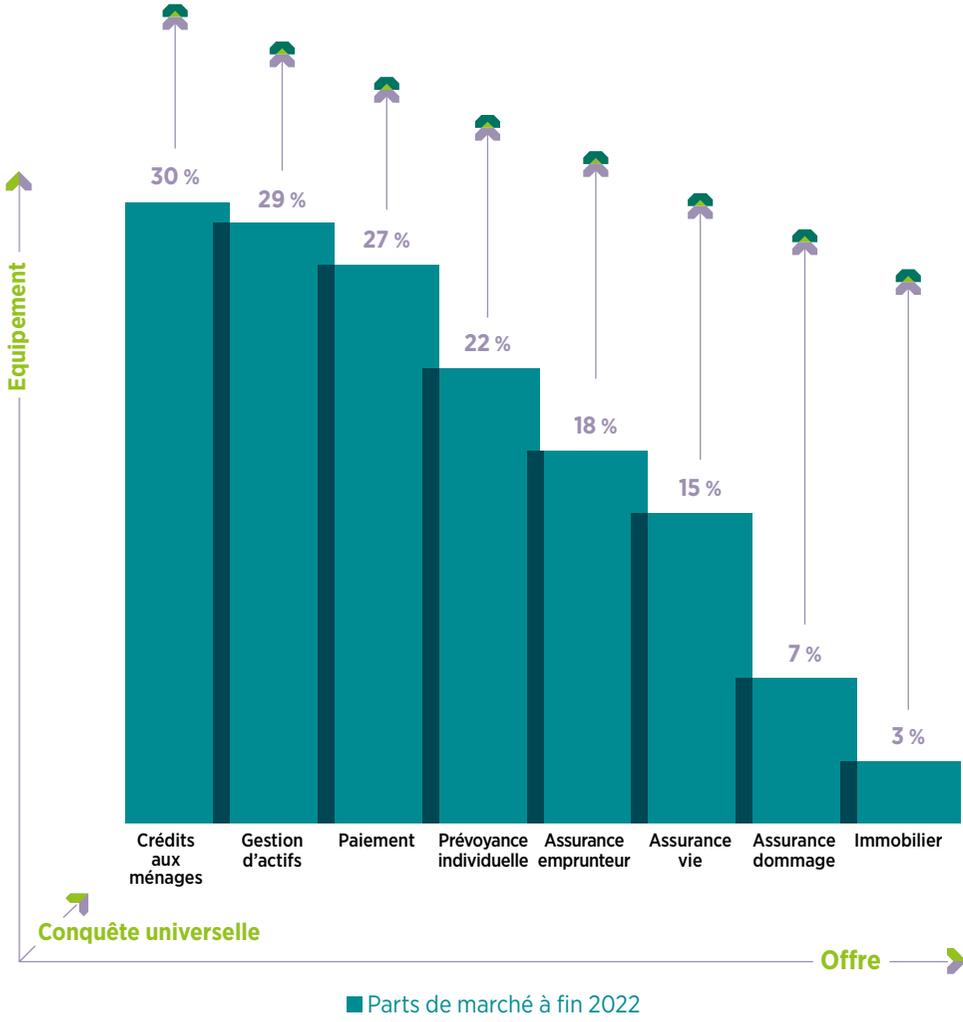
(1) Italie, Pologne, Egypte, Ukraine. (2) Source : IPE « Top 500 Asset Managers » publié en juin 2022 sur la base des encours sous gestion au 31/12/2021. (3) L'Argus de l'Assurance 2022 (chiffre d'affaires 2021). (4) AuA et AuC, classement : Global Custodian, décembre 2021. (5) 103 Mds€ d'encours gérés. (6) Encours Sofergie ASF à fin 2021. (7) Part de marché à l'émission, en nombre d'opérations, données Banque de France Monétique, 2020. (8) Etude Xerfi, février 2022.



Un fort potentiel de croissance organique

La croissance organique est la priorité du groupe Crédit Agricole. En renforçant chaque jour l'excellence relationnelle, le Groupe conquiert de nouveaux clients et leur offre des solutions élaborées par toutes ses entités dans le cadre d'une relation globale, tout en renouvelant sans cesse sa gamme d'offres.

POTENTIEL DE CROISSANCE ORGANIQUE DU MODÈLE UNIVERSEL



...

Des ambitions de développement portées par chaque métier

BANQUE DE PROXIMITÉ

1 Caisses régionales

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

- 25 millions de clients.
- 11,5 millions de sociétaires.
- 23,8% : part de marché crédit ménages.

2 LCL

Banque de proximité d'échelle nationale, proposant une offre complète de solutions bancaires et assurantielles à ses clients, avec un positionnement distinctif auprès d'une clientèle urbaine, d'entrepreneurs et de clients patrimoniaux.

En 2022

- Encours de crédit 164 Mds€ (dont 101 Mds€ de crédits habitat).
- Encours de ressources totales 235 Mds€.
- 6 millions de clients particuliers.

Ambitions 2025

- Conquête de +200 000 clients (hors entreprises).
- 50% de financements à impact dans la production de crédits aux entreprises (crédits fléchés verts).
- 1/3 des clients équipés en assurances des biens et personnes.

Plan d'actions

- Renforcement des expertises pour les clients entrepreneurs et patrimoniaux.
- Développement de l'offre pour les clients urbains.
- Conquête soutenue par la digitalisation et l'innovation.

La parole à...

Michel Mathieu

Directeur général adjoint
de Crédit Agricole S.A.
en charge des
Banques de Proximité



« Le développement de LCL repose sur trois axes :

- la banque des entrepreneurs et des patrimoniaux,
- la banque des urbains et
- la banque réactive et orientée clients.

La satisfaction client est notre priorité absolue. L'engagement sociétal, la poursuite de la digitalisation ainsi que la modernisation de notre organisation constituent les autres lignes directrices de notre développement.

Nous avons lancé des projets forts pour accompagner la transition énergétique des entreprises, proposer une gamme d'épargne verte « à impact » aux clients particuliers, et agir en faveur l'inclusion sociale avec la mise en place d'offres inclusives et de boucliers tarifaires.

Nous allons également poursuivre nos efforts pour donner le sens de nos actions aux équipes, fidéliser nos collaborateurs, et renforcer l'attractivité de LCL. »



BANQUES DE PROXIMITÉ À L'INTERNATIONAL

Implantées en Europe et en Égypte, les Banques de proximité à l'international servent tout type de clients, particuliers, professionnels et entreprises, en collaboration avec les métiers et activités spécialisés du Groupe.

En 2022

- 66,3 Mds€ d'encours de crédit.
- 72,1 Mds€ d'encours de collecte bilan et hors bilan.
- 5 millions de clients.

1 CA Italie

Banque de proximité dans notre deuxième marché domestique, elle travaille en synergie avec tous les métiers du Groupe présents dans le pays pour offrir une offre complète à ses clients.

En 2022

- 2,7 millions de clients.
- 1 120 agences.
- 12 180 collaborateurs.

Ambitions 2025

- 50% d'ouvertures de comptes courants et vente de produits d'investissements en ligne.
- +1 pp de part de marché sur le crédit immobilier et l'agri-agro (en volume de crédit).

Plan d'actions

- Transformation digitale majeure pour renforcer l'acquisition de clients, la vente en ligne et le *selfcare*.
- Accélération sur quatre segments d'offres : crédit immobilier, agri-agro, assurances dommages et épargne gérée.
- Renforcement de l'efficacité opérationnelle.

2 Autres banques relationnelles

Ambitions 2025

- +60% de clients bancaires actifs.

Plan d'actions

CA Bank Polska

- Développement des fonctionnalités digitales.
- Élargissement de l'offre bancaire, principalement en s'adossant à Crédit Agricole Assurances et Amundi pour augmenter l'équipement de ses clients particuliers, professionnels et TPE.
- Capitalisation sur la clientèle de la filiale de CAL&F, n° 2 du leasing en Europe.

Crédit Agricole Égypte

- Développement vers les clients corporate et fortunés.
- Consolidation de sa position de banque européenne de référence dans le pays.
- Renforcement de la distinctivité digitale et amplification de l'offre, en synergie avec les métiers du Groupe.

Crédit Agricole Ukraine

- Maintien d'une présence dans le pays pour contribuer, en temps voulu, aux efforts de reconstruction.

La parole à...

Giampiero Maioli

Administrateur Délégué
de CA Italie et Directeur Groupe
de Crédit Agricole S.A.
pour l'Italie



« L'Italie est une histoire de croissance pour le groupe Crédit Agricole, dont elle constitue le deuxième marché domestique. Crédit Agricole Italie est aujourd'hui le bras armé du Groupe dans le pays, avec un important maillage territorial qui a grandi au fil du temps. La présence de tous les métiers permet de servir tous les clients avec l'ensemble des services tout en générant des synergies et en créant une culture de groupe.

Notre développement passe par la conquête continue de nouveaux clients sur des secteurs d'excellence de l'économie locale, tels que l'agroalimentaire et l'agriculture ; nous poursuivons notre travail d'expansion de parts de marché dans l'assurance, l'épargne gérée ou le crédit à la consommation. En 2021, nous avons achevé l'acquisition de Creval et en 2022 nous avons finalisé l'intégration de Crédit Agricole FriulAdria : CA Italie est désormais une Banque Unique, avec des racines régionales et une identité nationale.

Notre accélération passe aussi par l'innovation et la digitalisation de nos parcours clés, l'élargissement de l'offre en conformité avec les critères ESG, la coordination croissante avec toutes les entités du Groupe en Italie et, bien sûr, l'engagement toujours élevé de nos collaborateurs. »

SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS

1 Crédit à la consommation

Acteur majeur du crédit à la consommation en Europe, Crédit Agricole Consumer Finance (CA CF) propose à ses clients et partenaires des solutions de financement souples, responsables et adaptées à leurs besoins, notamment dans le domaine de la mobilité avec le financement automobile et la location longue durée (LLD).

En 2022

- Encours gérés : 103 Mds€ dont 23,4 Mds€ pour le compte du groupe Crédit Agricole.
- Présence dans 18 pays.

Ambitions 2025

- Plus de 1 million de véhicules en location longue durée en 2026.
- Un véhicule sur deux financé vert (électrique ou hybride).
- +20 Mds€ d'encours gérés.

Plan d'actions

- Création d'un leader européen de la mobilité : joint-venture avec Stellantis dans 10 pays ; plateforme paneuropéenne de financement auto couvrant 18 pays (reprise de FCA Bank) ; développement d'Agilauto (location avec option d'achat (LOA) et location longue durée (LLD)) avec les banques du Groupe.
- Accélération du crédit à la consommation en Europe (développement de la digitalisation, des paiements fractionnés, des assurances et des offres vertes).

2 Crédit-bail, affacturation et financement des énergies et territoires

Crédit Agricole Leasing & Factoring (CAL&F) accompagne les entreprises de toutes tailles dans leurs projets d'investissement et de gestion du poste client en proposant des solutions de crédit-bail et d'affacturation en France et en Europe.

En tant qu'acteur de la transition énergétique, CAL&F est également aux côtés des entreprises dans la mise en place de leurs projets d'énergies renouvelables, de performance énergétique ou d'infrastructures durables.

La parole à... Stéphane Priami

Directeur général adjoint de Crédit Agricole S.A. en charge des Services Financiers Spécialisés



« Dans un contexte difficile et incertain, il est important de continuer à porter son regard sur l'avenir. C'est tout le sens de la stratégie portée par Crédit Agricole Leasing & Factoring et Crédit Agricole Consumer Finance. Nous répondons aux grandes évolutions de la société, qui placent nos métiers au cœur des transitions sociales et énergétiques, en matière d'usage, de mobilité et de digitalisation.

Pour les entreprises du pôle des Services Financiers Spécialisés, c'est l'objet d'une forte mobilisation tournée vers la poursuite des Ambitions 2025 du groupe Crédit Agricole. Ces changements majeurs sont autant d'opportunités d'asseoir notre leadership au service du développement durable du Groupe, de nos partenaires, de nos clients et de l'ensemble de la société. »

En 2022

- Encours gérés : 29,7 Mds€, dont 29% à l'international.
- 256 000 clients dont 87 000 à l'international.
- 1^{er} financeur privé en énergies renouvelables en France (2,5 Mds€)⁽¹⁾.

Ambitions 2025

- 2 Mds€ de production annuelle de financement des énergies renouvelables.
- Un revenu (PNB) de services multiplié par trois.

Plan d'actions

- Enrichissement de l'offre de services sur toute la chaîne de valeur.
- Accompagnement de la transition énergétique, notamment par le déploiement d'un Hub Transition Énergétique (conseil et financement pour les PME, professionnels et agriculteurs).
- Développement en Europe à l'appui d'une plateforme paneuropéenne de *factoring* et de *marketplaces de leasing*.

(1) Encours Sofergie ASF à fin 2021.

GESTION DE L'ÉPARGNE ET ASSURANCES

1 Gestion d'actifs

Amundi est le premier gestionnaire d'actifs européen en termes d'actifs sous gestion, et dans le top 10 mondial⁽¹⁾, via six plateformes de gestion principales (Boston, Dublin, Londres, Milan, Paris et Tokyo).

En 2022

- Encours sous gestion : 1 904 Mds€.
- N° 1 européen de la gestion d'actifs.
- Présence dans 35 pays.

Ambitions 2025

- 500 Mds€ d'encours sous gestion en Asie.
- Hausse de +50% des encours de gestion passive⁽²⁾, soit environ 420 Mds€.
- 150 M€ de revenus pour Amundi Technology.
- +1 000 nouvelles entreprises intégrées dans le plan d'engagement climat d'Amundi.

Plan d'actions

- Renforcement des offres retraite et climat avec les banques du Groupe.
- Amplification de l'engagement dans l'investissement responsable.
- Consolidation du leadership en gestion d'actifs et ambition de devenir un acteur de référence dans les technologies et services sur toute la chaîne de valeur de l'épargne.

(1) Source : IPE « Top 500 Asset Managers » publié en juin 2022 sur la base des encours sous gestion au 31/12/2021.
(2) Par rapport aux encours combinés Amundi + Lyxor à fin septembre 2021.

2 Gestion de fortune

Indosuez Wealth Management regroupe les activités de gestion de fortune du groupe Crédit Agricole en Europe, au Moyen-Orient et en Asie-Pacifique.

En 2022

- Actifs sous gestion : 130 Mds€.
- 4,1 Mds€ de collecte.
- Présence dans 10 territoires.

Ambitions 2025

- 150 Mds€ AuM
- Multiplication par cinq de la distribution annuelle de produits avec critères ESG.

Plan d'actions

- Accélération de la conquête, notamment auprès du segment NextGen (enfants de nos clients et jeunes entrepreneurs à succès).
- Développement des offres : pour les *Family offices*⁽¹⁾, sur actifs réels pour les clients fortunés, en gestion de fortune pour les clients patrimoniaux des banques du Groupe.

(1) Sociétés indépendantes de conseil et d'accompagnement au service des intérêts patrimoniaux d'une ou plusieurs familles.

La parole à...

Valérie Baudson

Directrice générale adjointe
de Crédit Agricole S.A.
en charge de
l'Asset Management



« Nous avons pour ambition de poursuivre notre forte dynamique de croissance et de création de valeur pour toutes nos parties prenantes, en nous appuyant sur nos quatre priorités stratégiques : le renforcement de notre leadership mondial en gestion d'actifs, notre engagement majeur en faveur de l'investissement responsable, notre rôle de fournisseur de premier plan de technologie et de services sur toute la chaîne de valeur de l'épargne, notre capacité à mener des opérations de croissance externe créatrices de valeur. »

3 Assurances

Premier assureur en France, Crédit Agricole Assurances répond aux besoins de ses clients, particuliers, entreprises, professionnels, agriculteurs, en proposant des offres dédiées à l'épargne et à la protection des biens et des personnes.

En 2022

- Chiffre d'affaires : 35,3 Mds€.
- Encours gérés en épargne/retraite : 321 Mds€.
- Nombre de contrats en assurance dommages : 15,3 millions.

Ambitions 2025

- +2,5 millions de contrats dommages particuliers en France.
- +40% bénéficiaires santé individuelle et collective.
- 23 Mds€ d'encours retraite individuelle et collective.
- >345 Mds€ d'encours d'épargne.

Plan d'actions

- Diversification des solutions d'épargne responsables et accessibles.
- Accélération sur la protection des biens et des personnes (assurances inclusives, récoltes, nouvelles mobilités...).
- Approche globale en assurance santé, avec la création d'une plateforme de gestion unique en santé individuelle et collective.
- Développement d'une offre complète pour les seniors et la retraite, notamment avec une gamme de services « Bien-vieillir » et la création d'une compagnie d'assurance dédiée à la retraite.

La parole à...

Philippe Dumont

Directeur général adjoint
de Crédit Agricole S.A.
en charge
des Assurances



« Leader en France grâce à la force de son modèle de bancassureur universel, Crédit Agricole Assurances nourrit de fortes ambitions à horizon 2025, tant en termes de développement commercial qu'en termes sociétal, notamment pour accompagner les transitions énergétiques. En 2022, nous avons accéléré la mise en œuvre de notre plan stratégique, à travers lequel nous entendons poursuivre le développement de nos métiers cœurs en France et à l'international.

Nous allons élargir et diversifier nos offres et services pour mieux couvrir les besoins assurantiels de nos clients, en particulier dans les domaines de la santé et de la retraite. Cela se traduit par la création du métier Crédit Agricole Assurances Retraite et par notre participation active au lancement du nouveau métier Crédit Agricole Santé et Territoires.

Nous avons également à cœur d'accompagner, sur le long terme, les transitions sociétales, en particulier celles sur lesquelles le Groupe s'est engagé : inclusion, transition agro-agri et climat. »

GRANDES CLIENTÈLES

1 Banque de financement et d'investissement

Crédit Agricole Corporate & Investment Banking (Crédit Agricole CIB) est la banque de financement et d'investissement du groupe Crédit Agricole qui propose à ses clients une gamme étendue de produits et services dans les métiers de la banque de marchés, de la banque d'investissement, des financements structurés et de la banque commerciale. Pour accompagner ses clients sur les grands marchés internationaux, Crédit Agricole CIB s'appuie sur son réseau mondial dans les principaux pays d'Europe, des Amériques, d'Asie-Pacifique et du Moyen-Orient. Crédit Agricole CIB a par ailleurs réaffirmé son engagement de servir au mieux ses clients et la société en les accompagnant dans leurs projets, notamment la transition énergétique avec le développement de ses expertises sur les nouvelles technologies.

En 2022

- 2^e teneur de livres en crédits syndiqués pour la zone EMEA⁽¹⁾.
- 35,5 Mds\$ arragement obligations vertes, sociales et durables⁽²⁾.
- Plus de 30 marchés couverts.

Ambitions 2025

- +60% Exposition à la production d'énergie bas carbone⁽³⁾.
- -20% Exposition à l'extraction de pétrole⁽³⁾.

Plan d'actions

- Création d'une « *Sustainability Community* » d'environ 250 experts.
- Développement des expertises dans les nouvelles technologies (hydrogène, éolien, capture de carbone...).
- Extension de l'offre de produits en Europe, en particulier sur l'offre de bas de bilan (cash management...).
- Renforcement de l'offre M&A à destination des clients PME et ETI du Groupe.

(1) Source : Refinitiv R17. (2) Source : Bloomberg. (3) Calculée en pondérant les expositions sur tous les clients et les projets par leur part d'activité dans la production et stockage d'énergie bas carbone / l'extraction de pétrole.

La parole à...

Xavier Musca

Directeur général délégué
de Crédit Agricole S.A.
en charge des
Grandes Clientèles



« La banque de financement et d'investissement du groupe Crédit Agricole est résolument tournée vers le financement de l'économie réelle et l'accompagnement des grands projets qui dynamisent les territoires. Crédit Agricole CIB est un pionnier et leader de la finance durable, notamment via les obligations vertes, et un acteur de la décarbonation de l'industrie.

Notre objectif est d'accompagner nos clients, partout dans le monde, dans leur développement et dans leur transition énergétique afin de rendre possible un avenir durable en construisant, aux côtés des entreprises, l'économie de demain. »

2 Services financiers aux institutionnels

CACEIS, spécialiste des services post-marché, accompagne les sociétés de gestion, compagnies d'assurances, fonds de pension, fonds de placement privés et immobiliers⁽¹⁾, banques, brokers et entreprises, de l'exécution de leurs ordres jusqu'à la tenue de compte-conservation de leurs actifs financiers.

En 2022

- Encours sous conservation : 4 090 Mds€.
- Encours sous administration 2 172 Mds€.
- Encours dépositaire : 1 729 Mds€.

Ambitions 2025

- #1 administrateur de fonds en Europe.
- #2 conservateur de fonds en Europe.

Plan d'actions

- Renforcement de l'offre ETF et des services aux fonds.
- Extension des solutions PERES⁽⁴⁾ et des fonds de pension à de nouvelles géographies (Royaume Uni, Espagne, Allemagne...).
- Renforcement des solutions technologiques (CACEIS Connect Store).
- Poursuite de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

(1) Private Equity and Real Estate Services.



Deux nouveaux métiers pour préparer l'avenir

La transition énergétique et l'accès aux soins et au bien-vieillir sont des enjeux sociétaux qui prendront une importance croissante dans les années à venir. Pour accompagner ses clients face à ces défis, le Crédit Agricole a créé deux nouveaux métiers qui répondent aux attentes de long terme de la société et représentent de nouvelles opportunités de développement. Leur démarrage opérationnel interviendra en 2023.

1 Crédit Agricole Transitions et Énergies

En capitalisant sur l'expérience dans le secteur des énergies nouvelles et de la transition énergétique des entités du Groupe, ainsi que sur des partenariats industriels et stratégiques, l'ambition est de :

- Créer un métier et une marque nationale de conseil et d'accompagnement dans la transition énergétique et environnementale à destination des clients et des non clients.
- Investir, notamment avec les Caisses régionales, dans la production et la fourniture d'énergies renouvelables au-delà des activités de financement et d'investissement dans lesquelles le Groupe est déjà leader en France.
- Renforcer la coordination des actions des différentes entités du Groupe en matière d'accompagnement de la transition énergétique et environnementale de nos clients.

Voir également [« Accompagner les transitions sur le long terme »](#)

2 Crédit Agricole Santé et Territoires

En s'appuyant sur les différentes initiatives présentes au sein du Groupe, sur des partenariats, ainsi que sur la forte croissance de l'activité d'assurance santé, l'ambition est de :

- Créer une filière santé comme solution pour accompagner un écosystème santé autour de trois thèmes : la prévention, le soin et le suivi.
- Favoriser l'élargissement de l'accès aux soins sur les territoires et faciliter le bien-vieillir, tant à domicile qu'en matière d'hébergement.
- Devenir une banque référente dans le domaine de la santé.

Voir également [« Accompagner les transitions sur le long terme »](#)

DES LEVIERS DE CROISSANCE EXTERNE : PARTENARIATS ET ACQUISITIONS STRATÉGIQUES

Témoignant de l'agilité stratégique du Groupe, des partenariats et acquisitions ciblés viennent compléter la croissance organique. Avec « Ambitions 2025 », Crédit Agricole S.A. a pour objectif de nouer de nouveaux partenariats stratégiques, notamment dans la distribution avec des acteurs financiers, mais aussi dans les domaines industriels et technologiques.

Partenariats et acquisitions stratégiques

1 Stellantis

Crédit Agricole Consumer Finance signe un accord-cadre de partenariat renforcé et exclusif avec Stellantis, permettant la création d'un leader dans le top 5 européen de la location longue durée (LLD) automobile, et la reprise par CA Consumer Finance de 100% du capital de FCA Bank et de Leasys Rent. [Voir le communiqué de presse](#)

2 Royal Bank of Canada

CACEIS signe un protocole d'accord pour le rachat des activités *Asset Servicing* de RBC en Europe avec l'objectif de devenir leader du secteur en Europe et dans le monde. [Voir le communiqué de presse](#)

3 Banco BPM

Prise d'une participation de 9,18% par CA Italie dans Banco BPM et signature par Crédit Agricole Assurances d'un partenariat de long terme en assurance-vie et assurance des emprunteurs en Italie. [Voir le communiqué de presse 1](#) - [Voir le communiqué de presse 2](#)

4 SFPMEI

La Fabrique by CA, le start-up studio du groupe Crédit Agricole, annonce l'acquisition de SFPMEI, un acteur majeur de l'écosystème fintech et de la *bank-as-a-service*. [Voir le communiqué de presse](#)

5 Watèa by Michelin

Prise par Crédit Agricole Leasing & Factoring (CAL&F) d'une participation de 30% dans la filiale Watèa by Michelin pour accélérer le « verdissement » des véhicules utilitaires de moins de 3,5 tonnes. [Voir le communiqué de presse](#)



Cessions

1 La Médicale

Cession par Crédit Agricole Assurances de La Médicale à Generali.

[Voir le communiqué de presse](#)

2 Crédit du Maroc

Cession du contrôle de Crédit du Maroc, 78,7% du capital, au groupe marocain Holmarcom.

[Voir le communiqué de presse](#)

3 Crédit Agricole Serbie

Cession de Crédit Agricole Srbija A.D. à la banque Raiffeisen Banka A D. Serbie, filiale de la banque autrichienne Raiffeisen Bank International AG.

2 Le développement des métiers en Europe, organique, et par partenariats et acquisitions, avec un fort potentiel en Allemagne et en zone ibérique :

- **Banque de financement et d'investissement** : ambition de 5% de taux de croissance annuel moyen des revenus en Europe.
- **Services Financiers Spécialisés** : déploiement de la location longue durée auto en Europe, d'une nouvelle structure de financement auto suite au rachat de FCA Bank et d'une plateforme paneuropéenne d'affacturage.
- **Assurances** : partenariats majeurs dans l'assurance dommages en Espagne (Abanca, Novo Banco).
- **Gestion d'actifs** : Amundi premier gérant étranger en Espagne, partenariat avec Sabadell.
- **Asset servicing** : CACEIS premier acteur en Espagne, partenariat avec Santander.

DES POSITIONS FORTES EN EUROPE

Les ambitions de Crédit Agricole S.A. à l'international se concentrent en priorité sur l'Europe, avec l'expansion de la banque universelle de proximité sur le long terme, et visent un développement sélectif dans les autres régions du monde sur les métiers mondiaux du Groupe.

Priorité à l'Europe, notre terrain de jeu naturel

1 Les banques relationnelles

- **Italie**, banque universelle de proximité dans le deuxième marché domestique du Groupe : potentiel de croissance de la base clients, de synergies et de gain de parts de marché dans tous nos métiers.
- **Pologne**, déploiement d'un plan de transformation d'ampleur : +60% de clients, développement des offres de crédit, d'assurances et d'épargne.
- **Ukraine**, plan à adapter en fonction de l'évolution du conflit.

Ailleurs, un développement sélectif sur nos métiers mondiaux

- **Amundi** : captation de la croissance des bassins d'épargne, particulièrement en Asie.
- **Crédit Agricole CIB** : approche sélective en privilégiant les expertises sectorielles différenciantes dans un cadre de risque prudent (énergie, mobilité, télécommunication, médias et technologie, immobilier, agroalimentaire, institutions financières).



Innovation et accélération sur les métiers transverses et les services technologiques

À l'appui de l'expansion naturelle de nos métiers bancaires, quatre relais de croissance transverses vont être renforcés dans le cadre du plan « Ambitions 2025 » : les paiements, l'immobilier, la banque digitale et les services technologiques.



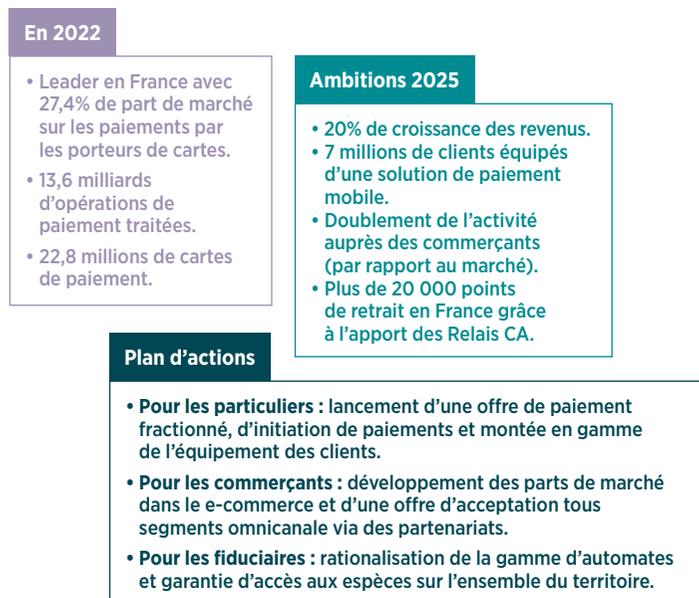
LES MÉTIERS TRANSVERSES, PAIEMENTS ET IMMOBILIER

Faisant l'objet de besoins croissants, les paiements et l'immobilier sont essentiels dans la relation avec nos clients, Pour les paiements, les attentes se sont accélérées au cours de la crise sanitaire et du fait des avancées technologiques. Quant à l'immobilier, il reste au cœur des enjeux patrimoniaux de nos clients. La réponse : développer des moyens de paiement souples et fiables, de même qu'une offre de services immobiliers complète.

Les paiements

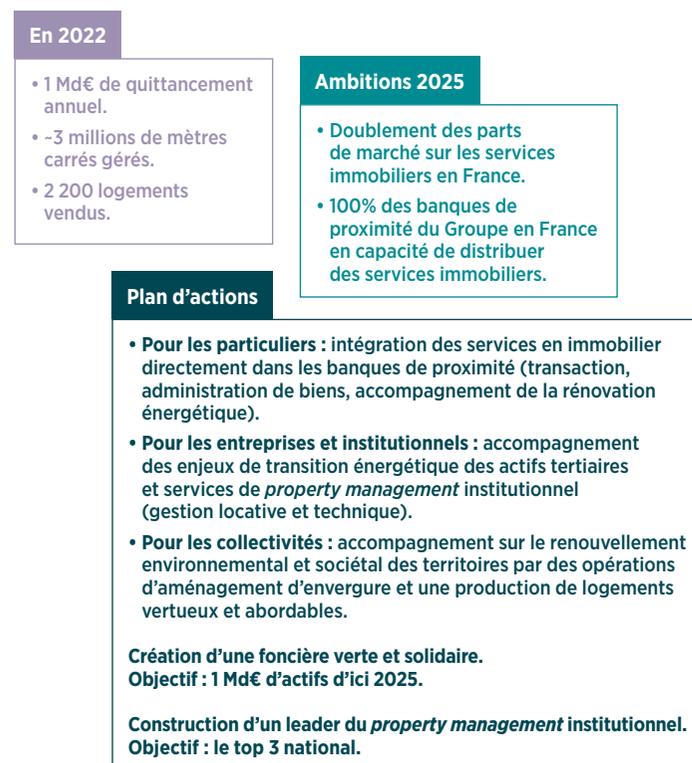
Concernant les paiements, métier leader en France auprès des particuliers et des commerçants, le Groupe poursuit un objectif de croissance de 20% de ses revenus.

Ce faisant et en s'appuyant sur les expertises de Crédit Agricole Payment Services, le Groupe entend faire du métier des paiements un véritable levier d'innovation et de création de valeur.



L'immobilier

Expert immobilier du Groupe, Crédit Agricole Immobilier construit, commercialise et gère des logements et des bureaux utiles aux territoires et aux clients. Il poursuit l'objectif de développer des solutions vertes complètes, intégrées à la banque.



LA BANQUE DIGITALE ET LES SERVICES TECHNOLOGIQUES

S'appuyant sur nos métiers leaders, la banque digitale et les services technologiques représentent des relais de croissance importants pour le Groupe et contribuent à renforcer son positionnement de banque digitale de référence.

L'accélération sur la banque digitale

1 BforBank pour les particuliers

La banque de détail en ligne du groupe Crédit Agricole sert 211 000 clients particuliers en France.

- BforBank prévoit un nouveau positionnement distinctif et nourrit des ambitions de développement en Europe à horizon 2030.
- La gamme d'offre de produits de banque au quotidien se complète grâce aux expertises métiers du Groupe et à des partenariats additionnels (Linxo, Amundi, CA Consumer Finance, CA Assurances...).

→ 450 M€ d'investissements sur 5 ans

→ Objectif : 1^{re} application bancaire en 2025 (en notation dans la catégorie finance sur les stores applicatifs)

2 Blank pour les professionnels

Blank est une néobanque pour les pros agissant en marque propre et sous la forme d'une offre « Pro Direct » pour les banques du Groupe.

- Blank ambitionne de proposer un service complet pour les indépendants : banque et assurance, gestion comptable et administrative, automatisation des déclarations réglementaires... à un prix forfaitaire simple et bas.
- Elle poursuit son développement en proposant une expérience client parmi les meilleures du marché.

Objectifs d'ici 2025 :

→ 4,5/5 sur les stores applicatifs

→ 5 minutes pour ouvrir un compte

→ 250 000 clients

La montée en puissance de la *technology-as-a-service*

Le Groupe dispose de deux plateformes technologiques, Azqore et Amundi Technology, qui sont commercialisées en *technology-as-a-service* à plus d'une soixantaine d'acteurs, et entend poursuivre leur développement commercial.



Amplifier le développement de nos plateformes technologiques et en ouvrir de nouvelles au marché.

► Azqore, plateforme des banques privées

- 25 clients dans 10 pays

Objectif d'encours gérés en 2025 :

→ 240 Mds€

► Amundi Technology, plateforme IT couvrant la chaîne épargne

- 42 clients dans 9 pays

Objectif de revenus en 2025 :

→ 150 M€

Technology-as-a-service

Technology-as-a-service désigne une méthode d'accès à des solutions technologiques de toute nature (sécurité, vidéo, data...) par abonnement. Elle procure l'usage ou l'accès à des technologies selon les besoins d'une entreprise sans qu'elle ait à les acquérir ou à la développer par elle-même, de façon flexible, adaptable et sans risque d'obsolescence.



Les facteurs clés de succès : transformation digitale et responsabilité humaine

Les ambitions du Crédit Agricole reposent sur un modèle relationnel digital augmenté par la responsabilité humaine. Pour les clients, cela signifie de disposer de parcours clés totalement digitaux et d'un accompagnement humain en temps réel.



LA TRANSFORMATION DIGITALE

Proposer à nos clients et à nos collaborateurs une expérience utilisateurs aux meilleurs standards dans leur consommation du digital au quotidien constitue une priorité pour le Crédit Agricole. Cette ambition est portée par un programme et des investissements d'envergure qui vont rythmer la poursuite de la transformation digitale du Groupe d'ici à 2025.

Des parcours clés totalement digitaux, augmentés par la responsabilité humaine

Pour gagner en autonomie et en instantanéité, les clients accroissent leurs usages du digital tout en souhaitant conserver accompagnement et personnalisation.

Nos clients expriment ces attentes dès l'entrée en relation et tout au long de leur relation globale avec le Crédit Agricole. Pour y répondre, le Groupe s'inscrit dans une démarche d'optimisation permanente pour offrir une expérience aux meilleurs standards sur tous nos marchés, en France comme à l'international.

Nos objectifs à 2025

- Au moins 3 clients sur 4 utilisent des canaux digitaux
- >15% des ventes réalisées en total selfcare

Cette transformation digitale s'appuie également sur un accompagnement de nos collaborateurs, à travers des dispositifs de formation et d'acculturation (Académie du SI et du digital, Centre Agile) et la mise à disposition d'un environnement de travail commun et performant pour répondre au mieux aux besoins de nos clients.

Un programme et des investissements informatiques à trois ans

La transformation technologique engagée est soutenue par le programme « IT 2025 » qui s'articule autour de trois priorités :

- **Faire évoluer nos technologies pour accélérer dans le digital** : data et intelligence artificielle, cloud, environnement de travail des collaborateurs, rationalisation et modernisation en continu de notre Système d'Information (SI).
- **Mettre un œuvre un socle de bonnes pratiques** : démarche « green IT » pour intégrer des critères de durabilité dans nos pratiques et investissements informatiques, promotion de méthodes de travail agile, pilotage et optimisation des dépenses.

La parole à...

Jean-Paul Mazoyer

Directeur général adjoint
de Crédit Agricole S.A.
en charge des Technologies,
du Digital
et des Paiements



« Le Groupe innove et investit dans la transformation digitale et technologique, en restant à l'écoute des territoires, en lien avec ses partenaires, pour apporter les bonnes solutions à nos clients. Tiers de confiance, le Crédit Agricole a pour enjeux d'assurer la sécurité, l'intégrité et la protection des données de ses clients, et bien sûr de leur offrir une expérience digitale aux meilleurs standards. En tant que banque relationnelle omnicanal, nous voulons rendre le monde plus humain grâce au digital. »

- **Capitaliser et investir dans des fondations solides** : développement ambitieux des compétences, sécurité mise aux meilleurs standards, mutualisation de briques techniques communes de notre patrimoine informatique.

Nos objectifs à 2025

- 20 Mds€ de budget IT et digital sur 4 ans, dont > 1 Md€ d'investissements dans le programme « IT 2025 » de transformation technologique

L'innovation en action

Indissociable de la transformation digitale, la capacité d'innovation est une force du groupe Crédit Agricole et de l'ensemble de ses métiers qui investissent dans un écosystème pluriel et ouvert pour soutenir leur dynamique de développement. Au travers de dispositifs dédiés dans chaque entité et de structures comme La Fabrique by CA (start-up studio du Groupe), les 42 Villages by CA (incubateur), CACD2 (design et développements au service des entités) ou Fireca (financement et participations), le Groupe peut interagir avec les écosystèmes externes et les start-up pour enclencher et nourrir le cycle de l'innovation.





LA RESPONSABILITÉ HUMAINE EN PROXIMITÉ

Notre Projet Humain est au cœur du plan à moyen terme 2023-2025 de Crédit Agricole S.A. Il vise à poursuivre notre transformation organisationnelle, culturelle et humaine.

Notre ambition

AMPLIFIER NOTRE TRANSFORMATION MANAGÉRIALE ET CULTURELLE

- Des femmes et des hommes autonomes pour une plus grande responsabilité en proximité.
- Des managers qui donnent un cadre de confiance et font progresser leurs équipes.
- Une organisation qui renforce la responsabilité individuelle.
- De nouveaux modes de travail qui diffusent une culture de l'amélioration continue.

ACCOMPAGNER LES NOUVELLES ATTENTES SOCIÉTALES POUR ACCÉLÉRER NOTRE PROJET HUMAIN

- La **reconnaissance financière ou l'acquisition d'un avantage social impactant**, en particulier au regard de la précarité éprouvée ou constatée depuis le début de la crise sanitaire.
- La **flexibilité de l'organisation du travail** : attente incontournable pour une large majorité de collaborateurs et ceux que nous souhaitons attirer.
- Le **renforcement des compétences et de l'employabilité durable** pour se développer professionnellement.
- La **stimulation intellectuelle et l'apprentissage constant** dans l'environnement professionnel.
- Le **renforcement du collectif** dans un environnement de plus en plus virtuel.
- Les **valeurs sociétales et environnementales** : clés d'attractivité et de rétention.



Amplifier notre transformation managériale et culturelle

La poursuite de notre transformation managériale, lancée en 2019, repose sur la mise en responsabilité et l'engagement avec :

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

La parole en vidéo à...

Bénédicte Chrétien

Directrice des Ressources Humaines Groupe



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

NOS ACTIONS

- **L'amplification du Projet Humain.** Elle encourage la mise en responsabilité, qui est notamment centrée sur les compétences et une promesse de développement forte de tous les collaborateurs.

À l'échelle du Groupe, une démarche inédite est déployée dans les entités afin de tester de nouvelles pratiques de management et d'organisation pour apporter davantage de valeur aux clients, aux collaborateurs et à l'entreprise. Au cours de l'année 2022, des expérimentations, complétées par des formations et des actions de sensibilisation, se sont poursuivies avec pour objectifs la simplification des organisations et le développement de nouveaux modes de travail.

→ **Près de 16 500 collaborateurs de tous les niveaux hiérarchiques, soit plus de 1 600 équipes, ont déjà été impliqués dans les expérimentations de nouvelles pratiques de management et d'organisation en France et à l'international, et cette démarche se poursuivra jusqu'en 2025.**

- **L'évaluation en responsabilité, une nouvelle étape du Projet Humain.** Cette nouvelle étape du Projet Humain a pour but d'accompagner la transformation managériale. Le système d'évaluation des collaborateurs évolue : déployé depuis novembre 2022 auprès de trois entités pilotes (Crédit Agricole S.A. entité sociale, LCL et Crédit Agricole CIB), il sera généralisé à l'ensemble des entités du groupe Crédit Agricole S.A. en 2023.



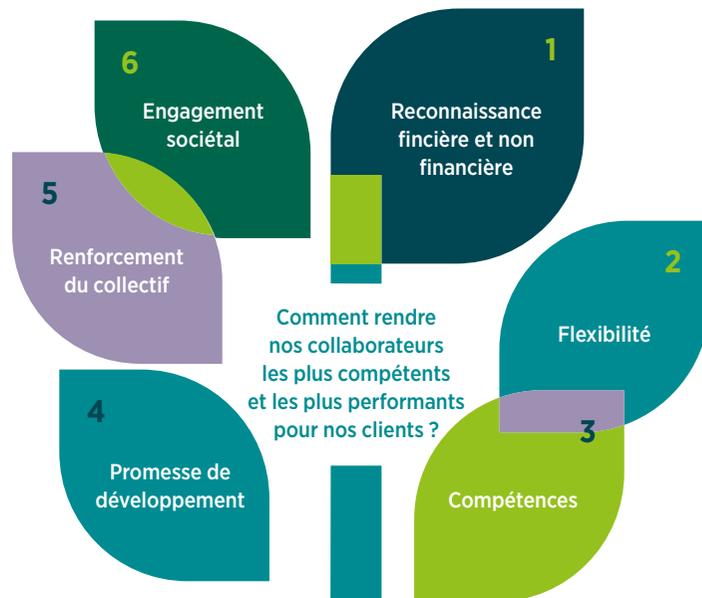
Articulé autour de l'Évaluation en Responsabilité et de l'Entretien Professionnel, le processus annuel d'évaluation permet à chaque collaborateur/collaboratrice d'être acteur de son développement et de sa performance. Il repose sur le principe de la juste évaluation, différenciante et motivante. Les principales évolutions portent sur :

- Une auto-évaluation : le collaborateur devient acteur de son évaluation.
- L'appréciation des objectifs plutôt que leurs notations pour une évaluation qualitative plus détaillée et nuancée, et des objectifs ajustables tout au long de l'année.
- L'enrichissement des échanges collaborateurs/managers par des feedbacks non anonymes dès 2023, pour une approche transversale à 360° tout au long de l'année.



Accompagner les nouvelles attentes sociétales pour accélérer notre Projet Humain

Le plan à moyen terme présenté en juin 2022 engage le Groupe à poursuivre sa transformation managériale, culturelle et humaine, grâce notamment à l'identification de six leviers qui seront déployés progressivement pour répondre aux enjeux sociétaux.



NOS ACTIONS

► **L'Indice de Mise en Responsabilité (IMR)** est une enquête interne menée auprès des collaborateurs du Groupe. Il est le nouvel instrument de mesure annuel de la transformation culturelle portée par la mise en œuvre du Projet Humain et du Projet Sociétal. Il permet de suivre le déploiement de la transformation managériale initiée par le Groupe dès 2019 autour de cinq thématiques clés : mise en responsabilité, discernement, confiance, courage et prise d'initiatives. Lancée pour la première fois en septembre 2022, l'enquête est enrichie de nouvelles thématiques liées au Projet Sociétal dans l'optique d'évaluer la bonne compréhension de notre stratégie et du rôle d'« acteur d'une société durable » par les collaborateurs. Enfin, l'intégration de plusieurs questions ouvertes permet d'être à l'écoute des préoccupations des collaborateurs et de susciter davantage de propositions spontanées pour identifier les leviers d'accélération des transformations nécessaires.

→ Pour la première année, plus de 73 000 collaboratrices et collaborateurs de Crédit Agricole S.A. et ses entités à travers le monde ont été interrogés. Le taux de participation à l'IMR 2022 de Crédit Agricole S.A. s'élève ainsi à 81%.

► Suite aux engagements du Projet Sociétal pris en décembre 2021, le Groupe a mis en place **un écosystème de formations** totalement dédié qui permet à chaque entité de déployer les contenus selon son contexte et en cohérence avec sa stratégie, sur trois dimensions :

- Sensibilisation et compréhension des enjeux RSE, pour une mise en mouvement collective. Cette acculturation concerne l'ensemble des collaborateurs du Groupe.
- Accompagnement des transformations métiers et renouvellement des compétences.
- Dispositifs spécifiques conçus pour répondre aux nouvelles obligations réglementaires et aux besoins par public et métier.

LES INDICATEURS DE SUIVI : CRÉDIT AGRICOLE S.A. ET SES FILIALES

Attractivité	Nombre cumulé de jeunes accueillis pendant l'année civile	12 019
Fidélisation et engagement des collaborateurs	Nombre total d'heures de formation Part de femmes au COMEX de Crédit Agricole S.A.	2,17 millions 37,5%
Cadre et conditions de travail	Nombre d'accords signés Taux d'absentéisme	262 3,4%



La trajectoire financière

« Ambitions 2025 » vise une croissance ambitieuse du résultat et de la rentabilité de Crédit Agricole S.A. tout en confirmant sa solidité financière, ainsi que celle du groupe Crédit Agricole. Dans un contexte d'incertitudes économiques fortes, ce plan s'appuie sur des hypothèses prudentes et mise sur les capacités de développement, année après année, du groupe Crédit Agricole.

LES OBJECTIFS FINANCIERS DE CRÉDIT AGRICOLE S.A.

Crédit Agricole S.A. a atteint, dès 2021, les objectifs financiers fixés dans le Plan à moyen terme à 2022. Dans le prolongement de cette stratégie gagnante, « Ambitions 2025 » mise sur la poursuite de la croissance du résultat et sur la confirmation de la solidité financière.

	RÉSULTATS 2022	RAPPEL DES OBJECTIFS 2022	OBJECTIFS 2025	
Résultat net part du Groupe (RNPG) ⁽¹⁾	5,5 Mds€	>5 Mds€	>6 Mds€	Une croissance ambitieuse du résultat et une rentabilité renforcée, tout en maintenant le coefficient d'exploitation à un niveau bas.
RoTE ⁽¹⁾	12,6%	>11%	>12%	
Coefficient d'exploitation ⁽¹⁾ Hors FRU	58,2%	<60%	<60%	
Cible de CET1	12,2%	11% (GCA ≥16%)	11% (GCA ≥17%)	Un juste équilibre entre rémunération attractive et financement de la croissance.
Taux de distribution	Dividende 1,05 € par action en numéraire	50% en numéraire	50% en numéraire	

(1) Données sous-jacentes.

LES INDICATEURS FINANCIERS

Pour la mise en œuvre du Plan à moyen terme « Ambitions 2025 », des cibles financières ont été fixées. Elles visent à refléter de façon quantitative nos ambitions, à témoigner des efforts de nos collaborateurs et du travail réalisé, et à évaluer objectivement notre niveau de réussite.

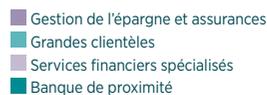
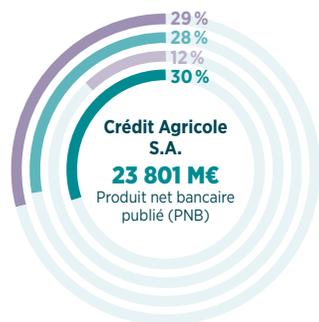
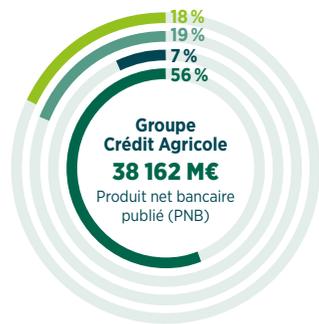
CRÉDIT AGRICOLE S.A.		
Résultats (RNPG) ⁽¹⁾ Crédit Agricole S.A.	Rentabilité des capitaux (Ratio ROTE) ⁽¹⁾ Crédit Agricole S.A.	Efficacité opérationnelle Crédit Agricole S.A. (ratio COEX hors FRU) ⁽¹⁾
2020 : 3,8 Mds€ 2021 : 5,4 Mds€ 2022 : 5,5 Mds€ 2025 : 6 Mds€⁽²⁾	2020 : 9,3% 2021 : 13,1% 2022 : 12,6% 2025 : >12%	2020 : 59,6% 2021 : 57,8% 2022 : 58,2% 2025 : <60% tous les ans
(2) basé sur les hypothèses 2021-2025 suivantes : • Revenus - +3,5% TCAM • Effet ciseaux moyen positif ~ +0,5 pp • Coût du risque, normalisation à ~ 40 pb (1) Sous-jacent.		
Ratio de capitalphasé (CET ¹) Crédit Agricole S.A.	Taux de distribution Crédit Agricole S.A.	
2020 : 13,1% (+5,2 pp vs SREP) 2021 : 11,9% (+4,0 pp vs SREP) 2022 : 11,2% (+3,3 pp vs SREP) 2025 : ~11%	2020 : 66% 2021 : 57% 2022 : 50%⁽¹⁾ 2025 : 50% en numéraire	
(1) 50% du RNPG sous-jacent 2022 soit 0,85 € plus rattrapage dividende 2019 (0,20 € sur 0,40 €).		

GRUPE CRÉDIT AGRICOLE

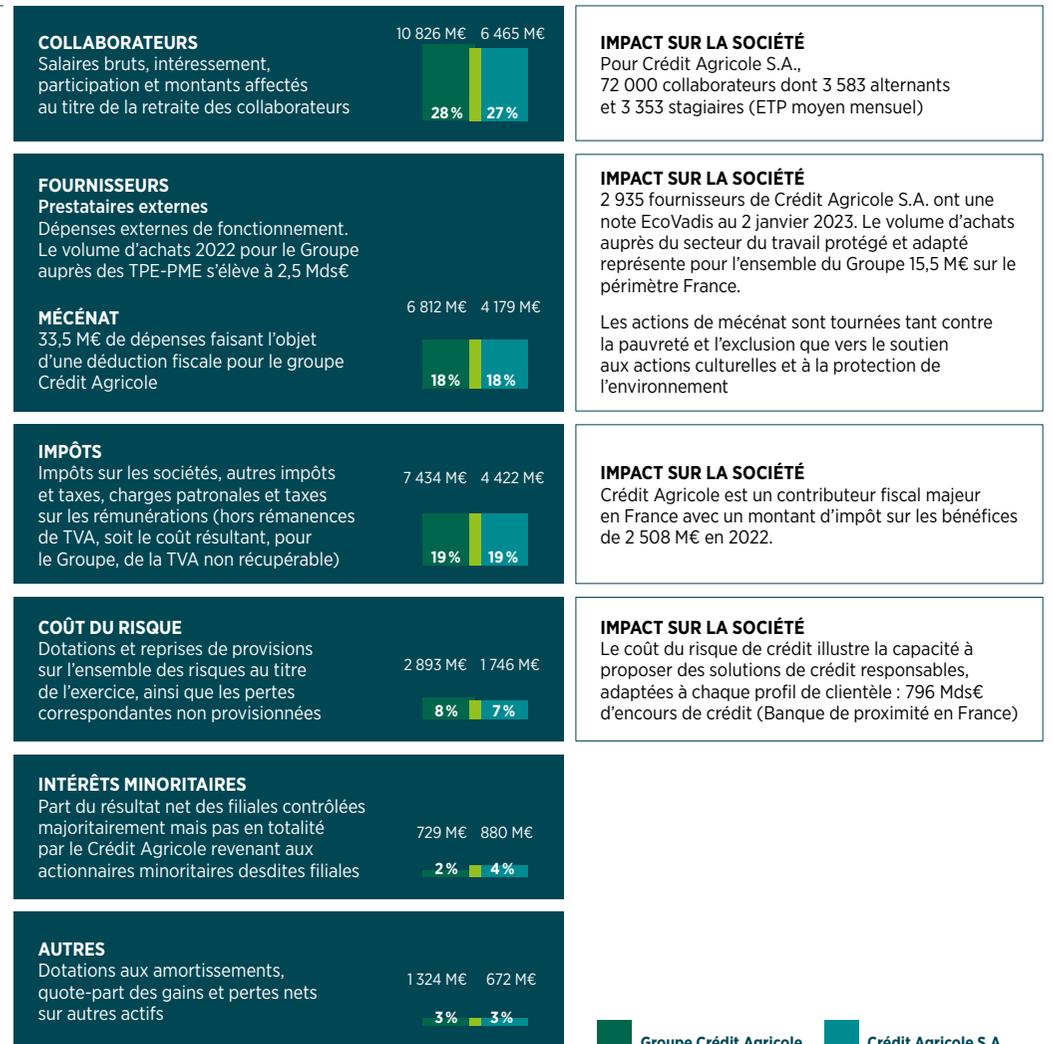
Ratio de capitalphasé (CET ¹) groupe Crédit Agricole	Ratio TLAC (RWA)	Réserves de liquidité	Position Ressources Stables
2020 : 17,2% (+8,3 pp vs SREP) 2021 : 17,5% (+8,7 pp vs SREP) 2022 : 17,6% (+8,7 pp vs SREP) 2025 : ≥17%	2020 : 25,5% des emplois pondérés (+6 pp vs SREP) 2021 : 26,3% des emplois pondérés (+4,8 pp vs SREP) 2022 : 27,2% des emplois pondérés (+5,6 pp vs SREP) 2025 : ≥26%	2020 : 438 Mds€ 2021 : 465 Mds€ 2022 : 467 Mds€	2020 : 265 Mds€ 2021 : 279 Mds€ 2022 : 213 Mds€ 2025 : 110-130 Mds€

LA DISTRIBUTION DE VALEUR

Revenus



Redistribution des flux financiers



Résultat

Total redistribution ➤ **30 018 M€**
groupe Crédit Agricole

Résultat net pour le Groupe (RNPG) attribuable
8 144 M€

- **1 648 M€ Actionnaires et sociétaires**
Montant estimé des intérêts en numéraire et en actions à verser aux porteurs de parts sociales, des dividendes à verser aux porteurs de CCA et de CCI et aux actionnaires minoritaires de Crédit Agricole S.A.
- **412 M€ Coupons AT1**
- **6 084 M€ Part du résultat conservé**
Permet d'accompagner le développement des territoires et de renforcer ses fonds propres.

Total redistribution ➤ **18 364 M€**
Crédit Agricole S.A.

Résultat net pour Crédit Agricole S.A. (RNPG) attribuable
5 437 M€

- **3 175 M€ Actionnaires**
Le dispositif de distribution du dividende proposé au titre de l'exercice 2022 en 2023 tient compte de la politique de distribution de 50% du résultat et la poursuite du rattrapage du dividende de 2019. Dividende de 1,05 € dont 0,85 € par action et 0,20 € sur les 0,40 € de rattrapage sur le dividende 2019
- **412 M€ Coupons AT1**
- **1 850 M€ Part du résultat conservé**
Illustre la volonté de renforcer ses fonds propres tout en maintenant un niveau attractif de distribution des résultats pour les investisseurs.

(1) Exercice 2021 pour les entités intégrées fiscalement. (2) EcoVadis est un tiers indépendant spécialisé dans l'évaluation RSE des fournisseurs. (3) Sous réserve d'approbation par les Assemblées générales des Caisses locales, des Caisses régionales et de Crédit Agricole S.A. (4) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 17 mai 2023.

► **Consulter la version digitale du rapport intégré :**
<https://rapport-integre.credit-agricole.com>

CRÉDIT AGRICOLE S.A., Société Anonyme au capital de 9 127 682 148 €, divisé en 3 042 560 716 actions de 3 € chacune de valeur nominale. 784 608 416 RCS Nanterre Id. SIREN : 784 608 416 Id. SIRET : 784 608 416 00144

Crédit Agricole S.A. est un établissement de crédit de droit français agréé par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR, 4, place de Budapest, CS 92459, 75436 Paris Cedex 09. Voir le site internet : <https://acpr.banque-france.fr/>)

Adresse : 12 place des États-Unis, 92127 Montrouge cedex – France

Directeur de la publication :
Philippe Brassac, Directeur général de Crédit Agricole S.A.

Directeur de la rédaction :
Véronique Faujour, Secrétaire générale de Crédit Agricole S.A.

Conception, création, réalisation : LONSDALE

Crédits photos : CAPA Picture/Pierre Olivieri, Crédit Agricole S.A., GettyImages, LCL, Seignette Lafontan, Unsplash.





RAPPORT INTÉGRÉ
2022-2023