

# 2023-2024



# RAPPORT INTÉGRÉ

AGIR CHAQUE JOUR DANS L'INTÉRÊT  
DE NOS CLIENTS ET DE LA SOCIÉTÉ



CRÉDIT AGRICOLE  
S.A.

# Sommaire

<b>Questions directes</b>	<b>03</b>
<b>Édito</b>	<b>08</b>
<b>Présentation du Groupe</b>	<b>09</b>
Raison d'être	10
Identité coopérative et mutualiste	11
Histoire du Crédit Agricole	12
Périmètre du Groupe	13
Métiers	14
Modèle d'affaires	15
<b>Stratégie et création de valeur</b>	<b>16</b>
Raison d'être et Projet de Groupe	17
L'engagement sociétal en action	18
Les « Ambitions 2025 » de Crédit Agricole S.A. en action	36
La distribution de valeur	51
<b>Tendances, risques et opportunités</b>	<b>52</b>
Agir dans un monde en mutation	53
Entretenir un dialogue permanent avec les parties prenantes	58
<b>Performance 2023</b>	<b>61</b>
Les résultats financiers de Crédit Agricole S.A. à leur plus haut niveau	62
Une forte solidité financière	64
Une performance extra-financière reconnue par les parties prenantes	65
<b>Gouvernance</b>	<b>66</b>
Une gouvernance responsable et engagée	67
Une conformité utile à la société	70
La maîtrise des risques	72
Politique de rémunération	76



01

Fabienne, maraîchère, Paimpol - France

02

03

04

05

### Question directe

## « Crédit Agricole : ce nom a-t-il encore un sens ? »

### Réponse concrète

Le Crédit Agricole a été fondé il y a près de 140 ans dans le Jura pour les agriculteurs et s'est hissé depuis quelques années au rang de 10<sup>e</sup> banque mondiale par la taille de son bilan. Nous sommes aujourd'hui la banque de 8 agriculteurs sur 10, nous accompagnons 300 000 fermes en France et à ce titre, nous avons une responsabilité de premier plan dans l'accompagnement des transitions agricoles et agroalimentaires.

### VOIR ÉGALEMENT :

**84%**

des agriculteurs en France sont clients du Crédit Agricole

Histoire du Crédit Agricole

12

**1 Md€**

Enveloppe de financements structurés et lancés depuis 2022 en faveur des transitions agri-agro

Stratégie d'accompagnement des secteurs agricole et agroalimentaire

32

01

02

Massimo, étudiant, Parme - Italie

03

04

05

## Question directe

« Urgence climatique :  
que faites-vous ? »

## Réponse concrète

S'agissant de la transition énergétique, il s'agit de passer d'un monde où les énergies carbonées sont très importantes à un monde où les énergies renouvelables et bas carbone sont beaucoup plus présentes.

Notre plan de transition s'organise en trois axes complémentaires et ordonnés : 1<sup>er</sup> axe, le plus important, concentrer nos financements sur les projets d'énergies renouvelables et bas carbone, 2<sup>e</sup> axe, accompagner la transition de tous nos clients et 3<sup>e</sup> axe, rendu possible par les deux premiers, organiser notre propre trajectoire de sortie du financement des énergies carbonées.

**19,7 Mds€**Financement des énergies  
bas carbone**-63%**Émissions financées en  
Pétrole & Gaz entre 2020 et 2023  
Objectif 2030 : -75%**1/4**Part des véhicules électrifiés  
parmi les véhicules neufs financés

## VOIR ÉGALEMENT :

Stratégie environnementale

19

Crédit Agricole  
Transitions & Énergies

48

Anticiper les évolutions  
sociétales et  
environnementales  
de long terme

56

01

02

03



Piotr, client sociétaire Crédit Agricole, Pau - France

04

05

### Question directe

## « Peut-on être proche de ses clients tout en étant une banque internationale ? »

### Réponse concrète

Le Crédit Agricole, banque locale créée il y a près de 140 ans dans le Jura, est devenue la 10<sup>e</sup> banque mondiale grâce à une formule gagnante : utilité X universalité.

Être utile, c'est rendre les progrès accessibles à tous et accompagner les transformations de la société. Être universel, c'est agir en faveur de tous ses clients, répondre à tous leurs besoins sur tous les territoires, par tous les canaux.

Ce modèle de banque universelle offre un potentiel de développement sans cesse renouvelé grâce aux banques de proximité et aux métiers spécialisés au service de leurs clients.

### VOIR ÉGALEMENT :

1<sup>er</sup>

financeur de l'économie en France

Identité coopérative et mutualiste

11

46

pays dans lesquels le groupe Crédit Agricole est présent

Métiers

14



01

02

03

04

05

Sabrina, chargée de clientèle Crédit Agricole, Mâcon - France

### Question directe

**« Toujours plus de numérique, c'est compatible avec les relations humaines ? »**

### Réponse concrète

Au Crédit Agricole, nous sommes convaincus que nous avons besoin de la technologie pour simplifier la vie de nos clients et de nos collaborateurs. Notre modèle relationnel repose sur des parcours digitaux augmentés par la responsabilité humaine en proximité. Nos clients peuvent accéder à nos offres et services sur des outils digitaux dédiés et sécurisés qui participent à leur autonomie, et bénéficient également de la présence et de l'accompagnement de leur conseiller en proximité.

### VOIR ÉGALEMENT :

**257 M**

de connexions mensuelles sur l'appli Ma Banque par les 9,6 millions d'utilisateurs actifs

Des transformations engagées sur nos facteurs clés de succès

43

**154 000**

collaborateurs servent tous nos clients dans 46 pays

Répondre à l'accélération des nouvelles attentes des clients

54

**8 250**

agences en France et en Europe

01

02

03

04

05



Louise, cliente Crédit Agricole, Dunkerque - France

### Question directe

## « Pouvoir d'achat : quelles solutions pour vos clients ? »

### Réponse concrète

Au Crédit Agricole, nous accompagnons nos clients lors des bons comme des mauvais moments.

Face à l'impact négatif sur le pouvoir d'achat du choc inflationniste, nous avons répondu présent en proposant notamment à nos clients les plus fragiles des services bancaires inclusifs. Nous avons également créé des solutions pour les jeunes et favorisé l'accès à la propriété, notamment via des Prêts à Taux Zéro bonifiés. Ainsi, nous avons mis en œuvre une mesure de doublement du Prêt à Taux Zéro et en sommes les premiers pourvoyeurs.

### VOIR ÉGALEMENT :

**38%**

Part de marché du groupe  
Crédit Agricole sur les Prêts  
à Taux Zéro

Stratégie sociale

27

**11 500**

familles en situation de  
fragilité accompagnées par les  
Points Passerelle en 2022

Répondre à l'accélération  
des nouvelles attentes des  
clients

54

# Édito :

## L'utilité et la solidité de notre modèle à nouveau démontrées

Dans le contexte de tensions géopolitiques et de ralentissement de l'économie qui a marqué l'année 2023, Crédit Agricole est resté fidèle à sa vocation d'accompagner ses clients dans une démarche d'utilité et de protection, tout en s'engageant dans les grandes transformations de la société.

Dominique Lefebvre, Président de Crédit Agricole S.A., et Philippe Brassac, Directeur général de Crédit Agricole S.A., apportent leur éclairage sur l'année écoulée, la performance du Groupe, ses ambitions et la force de son modèle de banque universelle qui, à nouveau, a démontré son utilité et sa solidité.

→ [Lien vers la vidéo](#)

**Dominique Lefebvre**  
Président de Crédit Agricole S.A.  
(à droite sur la photo)

**Philippe Brassac**  
Directeur général de Crédit Agricole S.A.  
(à gauche sur la photo)





# Présentation du Groupe

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 sociétale, l'universalisme de notre offre, accessible à tous, ainsi que la proximité de nos clients.



**Raison d'être** 10

**Identité coopérative et mutualiste** 11

**Histoire du Crédit Agricole** 12

**Périmètre du Groupe** 13

**Métiers** 14

**Modèle d'affaires** 15

# Notre raison d'être : « **Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société** »

En 2023, face aux chocs économiques liés à la hausse rapide des taux d'intérêt pour endiguer l'inflation et à la résurgence des risques géopolitiques et des conflits régionaux, nous avons œuvré pour apporter utilité et protection à nos clients tout en investissant pour répondre à leurs besoins et à ceux de 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.

Fort 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 est au service de tous** : des ménages les plus fragiles 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 154 000 collaborateurs pour conjuguer excellence relationnelle et opérationnelle.**

# Identité coopérative et mutualiste

## Organisation coopérative du Crédit Agricole

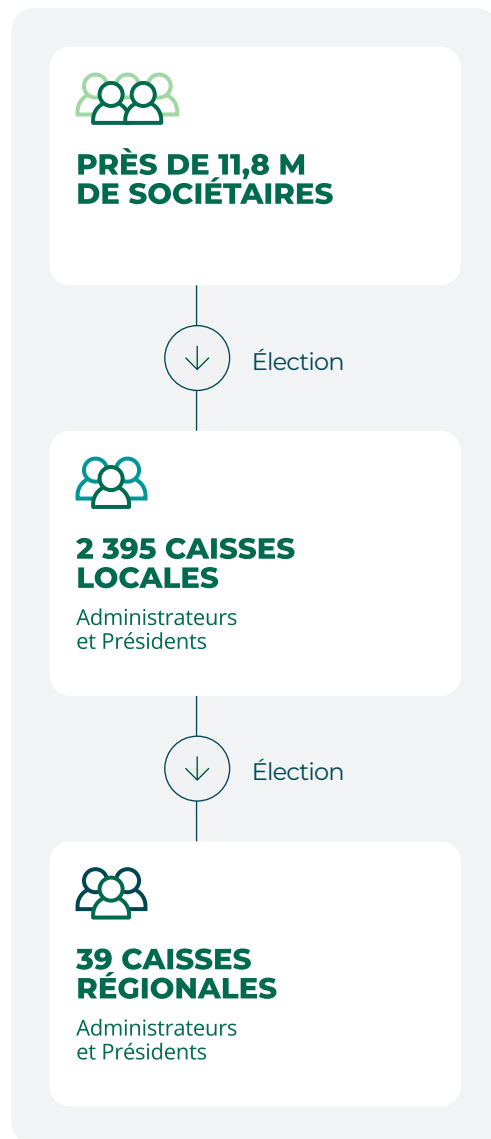
Près de 11,8 millions de sociétaires constituent le socle de l'organisation coopérative du Crédit Agricole et en font le premier groupe coopératif et mutualiste au monde.

Les sociétaires détiennent sous forme de parts sociales le capital des 2 395 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 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 27 000 administrateurs élus chaque année** partagent 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.



## Trois principes : utilité, universalité, proximité

Notre Raison d'être exprime clairement et concrètement nos principes d'action en faveur de la société, des clients et des collaborateurs : un cadre stratégique pour tous, qu'il nous revient collectivement d'intégrer au cœur de nos pratiques et de notre développement.

### Utilité

L'utilité sociétale est à l'origine même de la création du Crédit Agricole. Sa détermination à œuvrer dans l'intérêt de toute la société et à rendre les progrès accessibles à tous a toujours guidé son action :

- > 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.

### Universalité

Le Crédit Agricole est par principe au service de tous, dans tous les territoires, pour répondre à l'ensemble des préoccupations patrimoniales 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 spécialisés 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.

# Histoire du Crédit Agricole

Nos près de 140 ans d'histoire témoignent de notre solidité au service de l'utilité et de l'universalité. Aujourd'hui 10<sup>e</sup> banque mondiale, nous accompagnons depuis nos origines les grandes transformations de la société.

## Amplification et accélération

2017-2023



### 2023

- Objectifs et plans d'actions pour cinq nouveaux secteurs afin de contribuer à la neutralité carbone en 2050
- Création d'Uptevia par CACEIS et BNP Paribas
- Création de CA Auto Bank par CA Consumer Finance
- Création de la direction de l'Engagement sociétal
- Acquisition de l'Asset Servicing en Europe de Royal Bank of Canada par CACEIS
- Accord pour une prise de participation majoritaire dans le capital de Banque Degroof Petercam par Indosuez Wealth Management
- Annonce de l'ambition de CA Transitions & Énergies de devenir énergéticien des territoires

### 2022

- Lancement du plan à moyen terme « Ambitions 2025 »
- Lancement des nouveaux métiers CA Transitions & Énergies et de CA Santé & Territoires
- Objectifs et plans d'actions pour cinq secteurs afin de contribuer à la neutralité carbone en 2050
- Création d'un leader européen de la location longue durée automobile par CA Consumer Finance et Stellantis

### 2021

- Acquisition de Lyxor par Amundi
- Acquisition de Creval par CA Italia
- Débouclage de 100% de la garantie Switch
- Acquisition d'Olinn par CA Leasing & Factoring

### 2020

- Acquisition de Sabadell AM, cession de BSF
- Accord-cadre entre CA Assurances et Europ Assistance
- Création d'une banque de gestion entre Amundi et Bank of China

### 2019

- Projet du Groupe, Ambitions à 10 ans des Caisses régionales et plan à moyen terme « Ambitions 2022 »
- Expression de la Raison d'être du Groupe
- Rapprochement de CACEIS avec Santander

### 2018

- Partenariat de CA Consumer Finance avec Bankia et Banco BPM
- Partenariat de CA Assurances avec Creval, Novo Banco

### 2017

- Acquisition de Pioneer Investments par Amundi
- Intégration de Banca Leonardo et de trois banques italiennes

## Simplification

2011-2016



### 2016

- Simplification de la structure capitalistique du Groupe

### 2015

- Introduction en Bourse d'Amundi

## Diversification

2002-2010



### 2010

- Création de CA Consumer Finance, CA Leasing & Factoring et Crédit Agricole CIB ; nouveau siège à Montrouge (Hauts-de-Seine)

### 2009

- Lancement de BforBank, création de CA Assurances et Amundi

### 2006

- Acquisition de Cariparma, CA Egypt, CA Ukraine

### 2005

- Création de CACEIS

### 2003

- Rachat du Crédit Lyonnais (devient LCL en 2005) et acquisition de Finaref

## Renforcement

1986-2001



### 2001

- Transformation de la CNCA en Crédit Agricole S.A., introduit en Bourse le 14 décembre 2001

### 1990

- Création de Pacifica (assurance dommages)

### 1988

- Loi de mutualisation de la CNCA, qui devient une société anonyme détenue par les Caisses régionales

### 1986

- Création de Predica (assurance-vie)

## Création et développement

1885-1985



### 1959

- Décret autorisant le Crédit Agricole à distribuer des prêts logement, en zone rurale, à des ménages non agricoles

### 1945

- Création de la Fédération nationale du Crédit Agricole (FNCA), organe de représentation des Caisses régionales

### 1899

- Loi Viger qui permet la création des Caisses régionales

### 1894

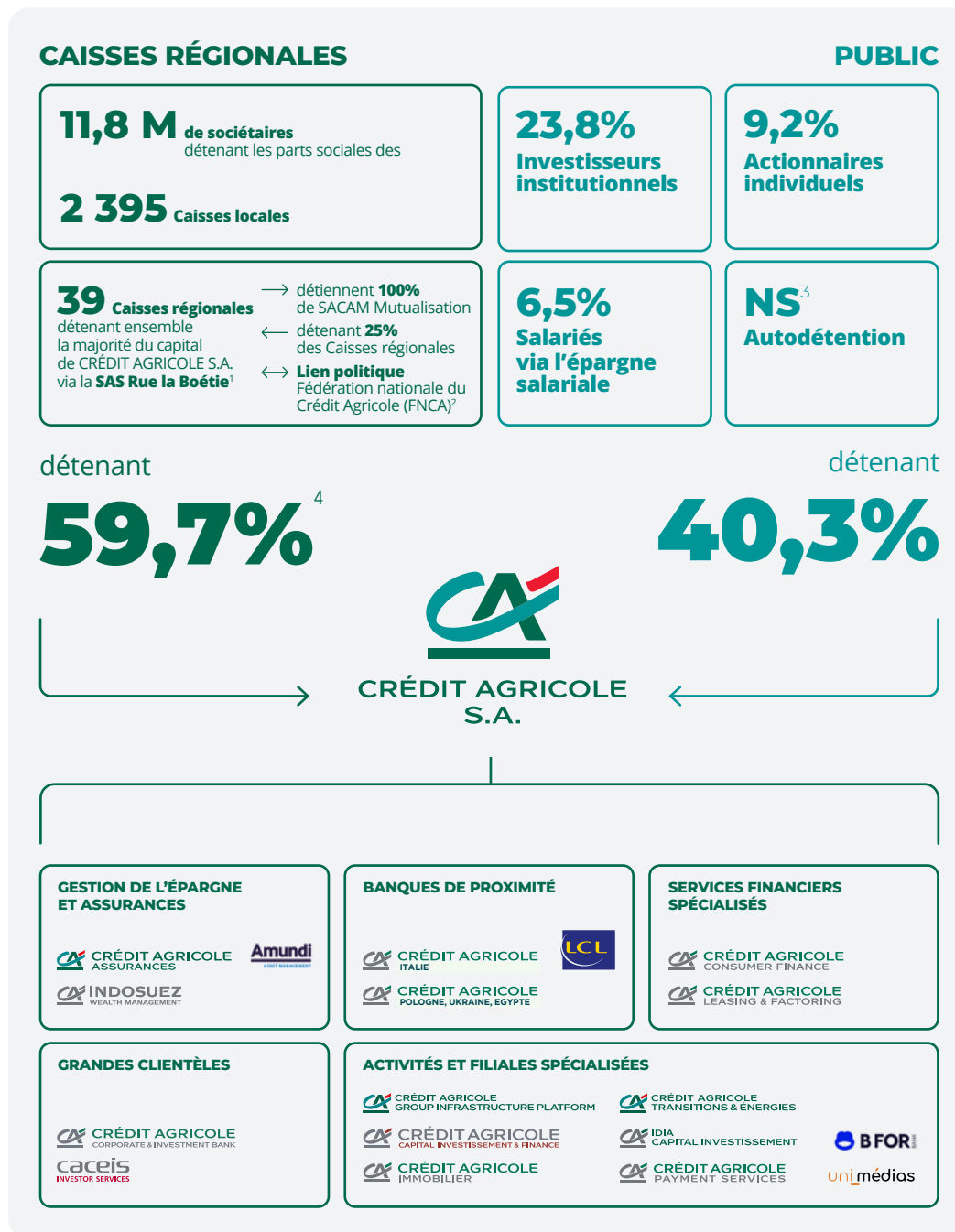
- Acte de naissance du Crédit Agricole, loi Méline permettant la création des premières Caisses locales

### 1885

- Création de la première Caisse locale à Poligny (Jura)

# Périmètre du Groupe

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



<sup>1</sup> La Caisse régionale de la Corse, détenue à 99,9% par Crédit Agricole S.A., est actionnaire de SACAM Mutualisation.

<sup>2</sup> La Fédération nationale du Crédit Agricole FNCA est l'instance de réflexion, d'expression et de représentation des Caisses régionales auprès de leurs parties prenantes.

<sup>3</sup> Non significatif 0,8%, autodétention intégrant les rachats d'actions de 2023 qui seront annulés en 2024.

<sup>4</sup> Hors information faite au marché par la SAS Rue La Boétie, en août 2023, de son intention d'acquérir d'ici la fin du premier semestre 2024 jusqu'à un milliard d'euros de titres de Crédit Agricole S.A.



# Métiers

Notre modèle unique de banque universelle de proximité repose sur l'association étroite des banques de proximité avec les métiers spécialisés. Ensemble, nos 154 000 collaboratrices et collaborateurs offrent à tous nos clients, par tous les canaux, sur tous les territoires, une palette complète de produits et services en réponse à leurs besoins.

## LA PAROLE À...



### Olivier Gavalda

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

« Les valeurs d'universalité et d'utilité, au cœur de l'ADN du Crédit Agricole, nous ont permis de créer un modèle unique de banque universelle solide, attractif et rentable au service de nos clients, des territoires et de la société.

Chaque jour, la banque universelle de proximité se mobilise pour bâtir une relation de confiance avec tous ses clients, des plus fragiles aux plus fortunés, des artisans/commerçants aux très grandes entreprises internationales.

Elle est présente aux côtés de ses clients pour répondre à l'ensemble de leurs besoins, en leur proposant une large gamme de solutions bancaires, patrimoniales, assurantielles. Elle est accessible pour tous grâce à ses tarifs et garantit une vraie qualité de conseil et de service. Elle accompagne ses clients tout au long de leur vie, y compris dans les moments difficiles. Elle est présente sur l'ensemble des territoires, des plus isolés aux plus denses, et accessible par tous les canaux, en agence, dans toutes les régions comme en ligne.

Face aux évolutions sociétales, technologiques et économiques majeures du XXI<sup>e</sup> siècle, notre modèle continue de révéler ses vertus. Il nous permet de continuer à financer l'économie du pays, d'accompagner les transitions et d'amplifier notre champ d'utilités auprès des Français. C'est ainsi que le Crédit Agricole est aujourd'hui le 1<sup>er</sup> financeur privé des énergies renouvelables en France ou qu'il soutient le développement de solutions de téléconsultation médicales. »

## MÉTIERS SPÉCIALISÉS

## BANQUES DE PROXIMITÉ

**Crédit Agricole CIB**  
Banque de financement et d'investissement  
**CACEIS**  
Services financiers aux institutionnels

### GRANDES CLIENTÈLES

**Crédit Agricole Consumer Finance**  
Crédit à la consommation et financement de la mobilité  
**Crédit Agricole Leasing & Factoring**  
Crédit-bail et affacturage

### SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS

**Crédit Agricole Payment Services**

### MOYENS DE PAIEMENT

**Crédit Agricole Assurances**  
Assurance-vie, prévoyance, emprunteur, dommages  
**Amundi**  
Gestion d'actifs  
**Crédit Agricole immobilier**  
Opérateur immobilier global  
**Indosuez Wealth Management**  
Gestion de fortune

### GESTION DE L'ÉPARGNE ET ASSURANCES

**Crédit Agricole Transitions & Énergies**  
**Crédit Agricole Santé & Territoires**

### NOUVEAUX MÉTIERS

**CA Group Infrastructure Platform**  
**CA Capital Investissement & Finance**  
**IDIA Capital Investissement**  
**Uni-Médias**

### AUTRES FILIALES SPÉCIALISÉES

#### En France

- 39 Caisses régionales du Crédit Agricole
- LCL
- BforBank

#### À l'international

- CA Italia
- CA Bank Polska
- CA Egypt
- CA Ukraine

## Au service de 54 millions de clients

Particuliers, agriculteurs, professionnels, collectivités, institutionnels, entreprises

## Dans 46 pays

# Modèle d'affaires

## Notre Raison d'être :

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

## Macrotendances

Redéfinition des équilibres géopolitiques - Nouvel environnement de taux - Concurrence multiforme - Nouvelles attentes des clients - Évolutions sociales et territoriales - Dérèglement climatique et dégradation de la biodiversité

### Nos ressources



#### Notre ADN

- Un Groupe coopératif aux valeurs mutualistes

#### La diversité de nos territoires

- **Des implantations au service de la banque universelle**
- **39** Caisses régionales, LCL, CA Italia
- **8 250** agences pour la banque de proximité
- **Une présence internationale de nos métiers**
- **46** pays et **52%** de collaborateurs Crédit Agricole S.A.

#### Nos équipes

- **154 000** collaborateurs groupe Crédit Agricole

#### Notre maîtrise technologique

- Des pôles d'expertise technologique au service des métiers

#### Nos engagements en faveur des transitions

- Une stratégie environnementale et sociale déclinée dans tous les pôles métiers
- **485** experts RSE
- **88%** d'électricité renouvelable pour Crédit Agricole S.A.

#### Notre gouvernance

- Un actionnaire majoritaire garant d'un engagement de long terme
- Un Comité de l'engagement sociétal au sein du Conseil d'administration

#### Nos partenariats diversifiés

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

#### Notre capital financier

- Capitaux propres part du Groupe :
  - Groupe : **135,1 Mds€**
  - Crédit Agricole S.A. : **71,1 Mds€**

### Nos services

**Accompagner** et conseiller nos clients dans leurs différents moments de vie

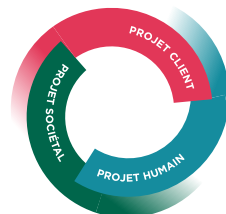
**Fournir** des solutions de financement, d'épargne et d'assurance

**Élaborer** des solutions d'investissement

**Proposer** des services complémentaires (moyens de paiement, immobilier, mobilité, santé...)

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

### Notre Projet de Groupe



- **Définit** nos priorités pour agir dans l'intérêt de chacun de nos clients, autour des ambitions inscrites dans notre Raison d'être
- **Organise** le rôle augmenté des femmes et des hommes du Groupe dans des sociétés de plus en plus régulées par des processus digitaux
- **Exprime** notre ambition d'agir dans l'intérêt collectif de la société autour de trois priorités : le climat, la cohésion sociale et l'adaptation agricole et agroalimentaire

### Notre socle : les 39 Caisses régionales

Assurent la relation commerciale de proximité pour tous les clients et investissent dans le développement économique des territoires

### Notre création de valeur



#### Pour nos clients

- **1<sup>er</sup>** financeur de l'économie française<sup>(1)</sup> (**815 Mds€** d'encours de crédits en banque de proximité, groupe Crédit Agricole)
- **32,6%** de part de marché en crédit habitat en France<sup>(2)</sup>
- **1<sup>er</sup>** gestionnaire d'actifs européen<sup>(3)</sup> (**2 037 Mds€** d'encours sous gestion)
- **1<sup>er</sup>** assureur en France<sup>(4)</sup>



#### Pour nos collaborateurs

- **1<sup>er</sup>** des services financiers au classement *Top Companies* de LinkedIn en France<sup>(5)</sup>
- **2,5 millions** d'heures de formation
- **81%** des collaborateurs estiment être mis en responsabilité (baromètre interne IMR 2023)
- **35,3%** de femmes dans le Comité exécutif de Crédit Agricole S.A.
- **1<sup>er</sup>** des employeurs les plus engagés en RSE<sup>(6)</sup> de son secteur en France et **6<sup>e</sup>** du CAC 40



#### Pour nos actionnaires et investisseurs

- **36,5 Mds€** de revenu publié pour le groupe Crédit Agricole
- **39,2 Mds€** de capitalisation boursière pour Crédit Agricole S.A.
- **6,3 Mds€** de résultat publié pour Crédit Agricole S.A.
- **8,3 Mds€** de résultat publié pour le groupe Crédit Agricole :
  - **2,1 Mds€** distribués aux actionnaires et sociétaires et coupons AT1
  - **75%** conservés et réinvestis au service des territoires



#### Pour les autorités publiques et les partenaires

- **7,1 Mds€** d'achats réalisés par le Groupe
- **7,8 Mds€** de charges fiscales et sociales pour le Groupe



#### Pour la société civile et l'environnement

- **25,2 Mds€** : liquidités investies en obligations vertes, sociales et durables, groupe Crédit Agricole
- **31,3 Mds€** : obligations vertes, sociales et durables avec un rôle de teneur de livre, Crédit Agricole CIB
- **17 Mds€** : encours de prêts verts, Crédit Agricole CIB
- **6,5 Mds€** : encours liés aux offres contribuant à redynamiser les territoires et à réduire les inégalités<sup>(7)</sup>, LCL
- **100%** des fonds ouverts en gestion active intègrent des critères ESG, Amundi
- **13,5 GW** : capacité de production en énergies renouvelables financée à travers des participations, CA Assurances
- **1 sur 4** véhicule électrifié<sup>(8)</sup> parmi les véhicules neufs financés, CA Consumer Finance
- **17 000** clients en situation de fragilité accompagnés en France et en Italie par CA Consumer Finance Point Passerelle : près de **11 500** familles accompagnées par les Caisses régionales en 2022

#### Contribution à la neutralité carbone à horizon 2050 (Net Zero Banking Alliance)

- Publication des ambitions *Net Zero* pour **10 secteurs d'activité** représentant environ 60% des encours de financement du Groupe<sup>(9)</sup> et 75% des émissions mondiales de gaz à effet de serre
- **Réduction de 63%** des émissions de gaz à effet de serre financées sur le secteur Pétrole & Gaz entre 2020 et 2023 ; objectif de réduction révisé à -75% d'ici 2030 (vs -30% annoncés en 2022)

<sup>1</sup> ECO, benchmark 2023

<sup>2</sup> Source Crédit Agricole S.A., à fin septembre 2023

<sup>3</sup> IPE « Top 500 Asset Managers », juin 2023

<sup>4</sup> L'Argus de l'assurance, 13 décembre 2023 (données à fin 2022)

<sup>5</sup> Palmarès LinkedIn « Top Companies », avril 2023

<sup>6</sup> Classement Universum RSE 2023 des employeurs les plus engagés en matière de RSE, janvier 2024

<sup>7</sup> Offres liées aux prêts aux professionnels et PME en zones de revitalisation rurale (ZRR), au 30 juin 2023

<sup>8</sup> Véhicule électrique ou hybride

<sup>9</sup> Année de référence 2020

# Stratégie et création de valeur

Guidé par sa Raison d'être, dans le cadre fixé par son Projet de Groupe, Crédit Agricole déploie son modèle de banque universelle de proximité qui a vocation à répondre aux besoins de tous ses clients, sur tous les territoires, via tous les canaux. Depuis près de 140 ans, il prouve son utilité en rendant les progrès accessibles à tous et en accompagnant les grandes transformations sociétales.

En formalisant son Projet Sociétal et les « Ambitions 2025 » de Crédit Agricole S.A., le Groupe a exprimé son engagement d'utilité à la société et défini sa feuille de route. Elle favorise la convergence entre les enjeux de court et moyen terme et les enjeux de long terme et permet à Crédit Agricole de poursuivre sa trajectoire de développement en créant de la valeur durable pour ses clients et la société.



**Raison d'être  
et Projet de Groupe**

17

**L'engagement sociétal  
en action**

18

**Les « Ambitions 2025 »  
de Crédit Agricole S.A.  
en action**

36

**La distribution de valeur**

51

# Raison d'être et Projet de Groupe

## Notre Raison d'être : « Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société »

Notre Raison d'être exprime la finalité du Crédit Agricole d'être le partenaire de confiance de tous ses clients. Elle traduit l'utilité et la proximité du Crédit Agricole vis-à-vis de ses clients, au service de tous, et son engagement sur les terrains sociétaux et environnementaux en accompagnant progrès et transformations.

→ [Notre Raison d'être en action page 10](#)

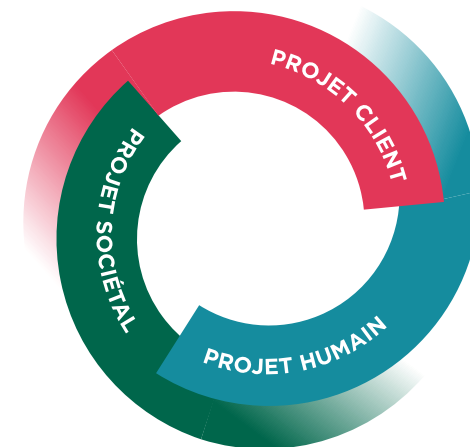


## Projet de Groupe : concilier l'intérêt de la clientèle de l'ensemble de nos entités, les enjeux sociétaux et le respect de nos valeurs mutualistes

Le Projet de Groupe présente trois dimensions entrelacées qui déterminent un modèle relationnel unique :

- > **Le Projet Client** définit nos priorités pour agir dans l'intérêt de chacun de nos clients, autour des ambitions inscrites explicitement dans la Raison d'être.
- > **Le Projet Humain** organise le rôle augmenté des femmes et des hommes du Groupe, dans des sociétés de plus en plus régulées et organisées via des processus digitaux.
- > **Le Projet Sociétal** exprime notre ambition d'agir dans l'intérêt collectif de la société, autour de trois grandes priorités : le climat, la cohésion sociale et la transition agricole et agroalimentaire.

Ces trois domaines ont été amplifiés avec les dix engagements du Projet Sociétal, présentés en 2021, véritable plan-programme sociétal du plan à moyen terme « Ambitions 2025 » de Crédit Agricole S.A., enrichi de la stratégie climat publiée en décembre 2022 et renforcée en décembre 2023.



LA PAROLE À...



**Éric Campos**

Directeur de l'Engagement Sociétal  
de Crédit Agricole S.A.

« La création de la direction de l'Engagement sociétal a pour objectifs de définir, promouvoir, animer et coordonner les initiatives du groupe Crédit Agricole en matière environnementale et sociétale pour favoriser la diffusion la plus complète d'une approche responsable et durable dans l'ensemble de ses activités et ses relations avec ses parties prenantes.

Notre ambition est de contribuer à la construction d'une économie respectueuse de la nature en suivant la voie d'une transition juste avec ce qui fait le ciment et la singularité de notre Groupe : la connaissance et le respect des écosystèmes, le respect des acteurs et de leur histoire, la volonté de ne laisser personne sur le bord du chemin, l'accompagnement individualisé de chaque projet et, bien sûr, la volonté d'assurer le développement économique des communautés où nous intervenons. »

# L'engagement sociétal en action

En 2019, le Groupe a renforcé son engagement avec la formalisation du Projet Sociétal qui, depuis, ne cesse de se renforcer et de gagner en ampleur. Cette feuille de route du Groupe, au service d'une transition juste, est portée par la volonté d'accompagner tous ses clients vers une économie durable, et de se positionner en facilitateur et accélérateur de toutes les transitions sociétales.

Pour déployer cette stratégie, le groupe Crédit Agricole s'appuie sur la singularité de son modèle de banque universelle de proximité, sa communauté d'élus et de sociétaires et la puissance collective de ses métiers et de ses entités. Dans un monde où l'action locale devient un moteur pour l'économie et la cohésion sociale, l'ancrage du Groupe au sein des territoires est un atout majeur pour soutenir l'accélération de leur transformation à travers des solutions économiques et sociales innovantes et solidaires.

Après la création d'une direction de la RSE dès 2011, puis d'une direction du Projet Sociétal en 2019, la création en juin 2023 d'une direction de l'Engagement sociétal, directement rattachée au Directeur général de Crédit Agricole S.A., marque une nouvelle étape dans l'ambition du Crédit Agricole de placer les enjeux environnementaux et sociétaux au centre de sa réflexion et de son action stratégique.



**Stratégie  
environnementale**

19



**Stratégie  
sociale**

27



**Stratégie  
d'accompagnement  
des secteurs agricole  
et agroalimentaire**

32





## Stratégie environnementale

Formulée en 2019, notre stratégie climat, fondée sur la science, vise à aligner les flux financiers du Groupe sur la trajectoire de l'Accord de Paris. Depuis 2021 et l'adhésion du Groupe aux quatre alliances de la « Glasgow Financial Alliance for Net Zero », notre cap est fixé sur l'objectif de contribution à la neutralité carbone, conformément au scénario *Net Zero 2050* de l'Agence Internationale de l'Énergie. Ce véritable plan de transition climat constitue un point fort de notre stratégie environnementale, complétée par notre démarche en faveur de la biodiversité et de la conservation du capital naturel.

Le plan de transition s'appuie sur les travaux scientifiques (rapports du GIEC, scénario *Net Zero 2050* de l'Agence Internationale de l'Énergie...) et les travaux menés avec notre comité scientifique, créé en 2019. Depuis la COP28, il a donné lieu à une accélération de nos engagements sur le secteur de l'énergie, en combinant trois composantes : accélérer le développement des énergies renouvelables, accompagner les clients et la société dans leurs transitions, et se désengager des énergies fossiles.



## 01. Accélérer le développement des énergies renouvelables

À fin 2023, notre volume de financement d'énergies renouvelables (encours hors nucléaire de Crédit Agricole CIB et Crédit Agricole Transitions & Énergies/CA Leasing & Factoring) est de 13 Mds€. Il correspond à une production énergétique renouvelable de 22 TWh environ, soit plus de la moitié de la consommation d'électricité d'une ville comme Paris (consommation de 36,6 TWh en 2021).

Au cours des cinq dernières années, Crédit Agricole a apporté plus de 15 Mds€ de financements en faveur de 412 projets de production d'énergie renouvelable, dont 65% d'entre eux se trouvaient en France. En moyenne, sur ces cinq dernières années, Crédit Agricole a financé un projet de production d'énergie renouvelable tous les cinq jours.

# +80%

Entre 2020 et 2023, l'encours de financement de projets d'énergies renouvelables a crû de 80%.

### Par le lancement de Crédit Agricole Transitions & Énergies

En octobre 2023, Crédit Agricole Transitions & Énergies a annoncé ses ambitions et sa feuille de route en se positionnant comme énergéticien des territoires. Ce nouveau métier vient compléter et coordonner l'écosystème existant des transitions du Groupe avec trois grandes missions :

- > **Tête de réseau**, il permet d'assumer une cohérence et une meilleure efficacité du Groupe.
- > **Conseil en transition**, pour accompagner toutes les clientèles dans leur démarche de transition et capter la valeur liée à cette transformation, dont les entreprises et collectivités publiques via une gamme de solutions opérée par R3 (100 experts conseil et solutions en transitions en 2023 et 200 d'ici 2025) dont Crédit Agricole Transitions & Énergies est actionnaire de référence.
- > **Producteur et fournisseur d'énergie décarbonée** en circuit court, en démultipliant la capacité du Groupe à identifier et financer les actifs de production d'énergie renouvelable dans les territoires, pour accompagner la croissance du marché et devenir producteur afin d'accélérer la transition énergétique.

En 2023, Crédit Agricole Transitions & Énergies a lancé une première offre de fourniture d'électricité verte en circuit court et à prix

fixe à destination des collectivités locales opérée par Selfee<sup>1</sup>, et a signé un premier *Corporate Power Purchase Agreement* – contrat d'achat d'électricité entre un producteur et un consommateur (entreprise) garantissant à celui-ci un approvisionnement en électricité renouvelable à partir d'installations existantes ou à construire.

#### NOUVEL ENGAGEMENT EN 2023

# x3

sur la production annuelle de financements d'énergies renouvelables structurés par Crédit Agricole Transitions & Énergies en France entre 2020 et 2030, soit 19 Mds€ de financements cumulés d'ici 2030

→ [Voir également CA Transitions & Énergies page 48](#)

### Par les solutions de financements

- > **En lien avec les banques de proximité du Groupe, Crédit Agricole Transitions & Énergies a permis le financement de 785 M€ dans le domaine de l'énergie.**
- > **Crédit Agricole Leasing & Factoring**, qui finance des projets d'infrastructures auprès des collectivités publiques et de leurs exploitants privés, a noué un partenariat avec les experts du pôle Crédit Agricole Transitions & Énergies-Unifergie pour démultiplier la capacité à identifier et financer les projets. CA Leasing & Factoring a également activé un nouveau département Financement Infrastructures centré sur les services publics non-énergétiques (eau et assainissement, transport, etc.).
- > **LCL a accordé 33% de financements indexés (*sustainability-linked loans*)** dans le total des financements à moyen-long terme aux entreprises, et propose également à sa clientèle de PME et ETI, dans le cadre des « financements à impact », des financements fléchés (*green loans* ou *social loans*). Par ailleurs, le montant des encours des financements de projets d'énergies renouvelables s'élève à 304 M€ à fin 2023.
- > **Crédit Agricole CIB a accordé 17 Mds€ de prêts verts (*green loans*)** dans le cadre de projets d'énergies renouvelables, d'actifs bas carbone, de transition dans différents secteurs ou d'efficacité énergétique.

<sup>1</sup> Selfee, dont Crédit Agricole est actionnaire de référence, est un opérateur du marché de l'électricité créé en 2017 en coopération avec une dizaine de collectivités territoriales en France. Il permet d'acheter en circuit court, à prix local, l'électricité produite sur le territoire en étant l'unique intermédiaire avec le producteur d'énergie.

NOUVEL ENGAGEMENT EN 2023

# +80%

sur l'exposition de Crédit Agricole CIB aux énergies bas carbone entre 2020 et 2025 (vs +60% annoncés dans le Plan stratégique à moyen terme en 2022), soit 13,3 Mds€ en 2025

## CRÉDIT AGRICOLE CIB, UNE RÉFÉRENCE MONDIALE SUR LES OBLIGATIONS VERTES

En plus de son activité de financement de projets, Crédit Agricole CIB contribue au financement de la lutte contre le changement climatique et de la transition écologique par son activité d'arrangement d'obligations vertes, orientant les capitaux des marchés obligataires vers des projets environnementaux (*green bonds*). Engagé sur ce marché depuis 2010, Crédit Agricole CIB se positionne en 2023 comme le 2<sup>e</sup> teneur de livre mondial pour les émissions en euros avec **21,3 Mds€ d'obligations vertes, sociales et durables** (*green bonds, social bonds et sustainable bonds*) pour ses grands clients (source : Bloomberg).

## Par les investissements

- › **Crédit Agricole Assurances a contribué au financement d'une capacité installée de 13,5 GW** en énergies renouvelables en France, se rapprochant de son objectif de 14 GW d'ici 2025.
- › **Crédit Agricole S.A., avec 25,2 Mds€ de titres *green, social & sustainable*** au 31 décembre 2023, dont 7,8 Mds€ de titres *green*, a largement dépassé l'objectif fixé à 2022 d'avoir un volume d'encours supérieur à 6 Mds€.

## AMUNDI PLACE L'ANALYSE ESG AU CŒUR DE L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

Dans le cadre de son plan « Ambitions ESG 2025 », Amundi a démarré en 2022 un cycle d'engagement sur les sujets climat avec l'objectif de 1 000 entreprises supplémentaires engagées d'ici 2025. Amundi demande explicitement aux entreprises la publication d'une stratégie climatique détaillée, fondée sur des indicateurs précis et comportant des objectifs pour chaque « scope » d'émissions carbone ainsi que sur les plans d'investissement correspondants. À fin 2023, Amundi a ainsi engagé 966 entreprises supplémentaires sur le sujet du climat.

## Par l'épargne des clients

- › **LCL détient 1,9 Md€ d'encours dans les fonds « LCL Impact Climat »**, sa gamme de supports d'investissement, pour l'épargne patrimoniale de ses clients, dédiés au financement de solutions cherchant à lutter contre le dérèglement climatique, à favoriser la réduction, la neutralisation ou la compensation des émissions de CO<sub>2</sub>.
- › **Indosuez Wealth Management a renforcé son offre**, permettant aux clients de participer au financement des transitions sociales et environnementales selon leurs aspirations, avec l'émission de nouveaux produits et fonds en France et à Monaco. En parallèle, une politique charbon déclinée de la politique Groupe a été mise en œuvre dans l'ensemble des gestions (politique d'investissement pour compte de tiers Indosuez).

## AMUNDI LANCE LA GAMME « NET ZERO AMBITION » SUR LES GRANDES CLASSES D'ACTIFS

En mettant à disposition une gamme active de fonds de transition, Amundi guide l'épargne vers des solutions d'investissement capables d'accompagner la transition des émetteurs, tout en offrant les moyens à ses clients de mettre leurs portefeuilles en adéquation avec leurs propres engagements climatiques. L'épargnant choisit ainsi de placer son épargne dans des fonds (en actions, obligataires, en gestion diversifiée, sur l'immobilier ou via les ETFs climat) qui intègrent pleinement l'objectif de transition *Net Zero*.

## 02. Accompagner les clients et la société dans leurs transitions

**Cette composante de notre plan de transition est la plus ambitieuse : accompagner tous nos clients, particuliers, professionnels, entreprises, agriculteurs, collectivités, aux différentes étapes de leur propre trajectoire de transition vers une économie durable, avec des solutions bas carbone, et accompagner la société dans ses transitions.**

Pour suivre avec attention sa contribution à la décarbonation de l'économie, Crédit Agricole a déployé des plans d'actions permettant de diminuer les émissions financées qui représentent 99% de son empreinte carbone. Dans ce cadre, nous avons identifié dix secteurs et pris des engagements pour huit d'entre eux. Ces dix secteurs représentent 60% de notre portefeuille de financement en 2020. Nous avons par ailleurs développé un grand nombre de solutions pour accompagner les transitions.



## Les objectifs intermédiaires et plans d'actions pour dix secteurs

> Des avancées majeures à fin 2023<sup>1</sup> dans la réalisation de nos engagements à 2030



PÉTROLE & GAZ

**-63%**

Sur les émissions financées liées au secteur (**MtCO<sub>2</sub>e**)

Cible 2030 :  
-30% révisée à **-75%** en 2023



PÉTROLE & GAZ

**-35%**

En exposition à l'*upstream* pétrole (**Mds€**)

Cible 2030 :  
-20% révisée à **-25%** en 2022



IMMOBILIER COMMERCIAL

**-5%**

Sur l'**intensité moyenne** des financements du secteur (**kgCO<sub>2</sub>e/m<sup>2</sup>**)

Cible 2030 :  
**-40%**



CIMENT

**+3%**

Sur l'**intensité moyenne** des financements du secteur (**kgCO<sub>2</sub>e/T**)

Cible 2030 :  
**-20%**



ÉLECTRICITÉ

**+80%**

En exposition aux **énergies bas carbone** (**Mds€**)

Au 31 décembre 2023 :  
**19,7 Mds€**



ÉLECTRICITÉ

**-17%**

Sur l'**intensité moyenne** des financements du secteur (**gCO<sub>2</sub>e/kWh**)

Cible 2030 :  
**-58%**



AUTOMOBILE

**-13%**

Sur l'**intensité** des émissions financées liées au secteur (**gCO<sub>2</sub>e/km**)

Cible 2030 :  
**-50%**



AUTOMOBILE

**1/4**

**part des véhicules électrifiés** parmi les véhicules neufs financés par CA Consumer Finance (**véhicules**)

Cible 2025 :  
**1 véhicule sur 2**

<sup>1</sup> vs 2020

> De nouveaux engagements annoncés fin 2023



PÉTROLE & GAZ

**-75%**

Sur nos émissions financées liées au secteur Pétrole & Gaz d'ici 2030

(vs 2020)



TRANSPORT MARITIME

**-36%**

En gCO<sub>2</sub>e/DWT.nm en 2030

(vs 2020)



IMMOBILIER RÉSIDENTIEL

**12,4**

Contribuer à atteindre 12,4 gCO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/an



AGRICULTURE

**Accompagner** les feuilles de route des professions



ÉNERGIES FOSSILES

Arrêt du financement de tout nouveau projet d'extraction d'énergies fossiles ou infrastructure dédiée



ACIER

**-26%**

En tCO<sub>2</sub>e/tonne de l'acier brut en 2030

(vs 2020)



AVIATION

**-25%**

En gCO<sub>2</sub>e/RTK en 2030

(vs 2020)

**Une mise en action collective pour intégrer nos engagements au cœur de notre action**

- > **Dans nos offres** : alimenter l'expansion de notre champ serviciel et de nos expertises.
- > **Dans nos processus** : piloter le carbone comme une ressource rare, intégrée à nos processus budgétaires, nos politiques risques et nos décisions d'octroi.
- > **Dans nos reportings** : communiquer de manière transparente et annuellement sur l'avancée de nos trajectoires de décarbonation.



## Les solutions en faveur de l'innovation et de l'accès à l'énergie verte

- **Le Livret Engagé Sociétaire a garanti en 2023 une ressource financière de plus de 14 Mds€** en faveur du financement de projets relevant du climat et de la transition vers une économie bas carbone, de la réussite des transitions agricole et agroalimentaire, ou destinés à soutenir la souveraineté alimentaire ou à renforcer la cohésion et l'inclusion sociale. Près de 1,3 million de clients sociétaires ont déjà choisi pour leur épargne ce livret accessible, souple et sans risque à capital garanti.
- **J'écórénove mon logement a totalisé 590 000 visites à fin 2023.** Cette plateforme en ligne s'adresse aux particuliers, clients ou non, sur la thématique de la rénovation énergétique des logements en leur proposant un accompagnement de bout en bout ainsi que l'accès à du contenu pédagogique. Le site permet une estimation rapide et précise, en moins de 10 minutes, des besoins et des solutions à proposer, à l'aide de différents simulateurs (DPE, aides et primes, crédits, etc.).
- ➔ **Accéder à la plateforme « J'écórénove mon logement » sur le site [j-ecorenove.credit-agricole.fr](https://j-ecorenove.credit-agricole.fr)**



## FAVORISER L'ACCÈS À L'ÉNERGIE VERTE DES CLIENTS PROFESSIONNELS ET ENTREPRISES

LCL a développé le programme « LCL SmartBusiness » avec divers partenaires spécialisés, allant du conseil à la mise en œuvre et au pilotage de solutions pour accompagner les entreprises clientes dans leur transition énergétique. 235 clients ont bénéficié de ce programme en 2023. De son côté, CA Leasing & Factoring met à la disposition des Caisses régionales et de LCL les *Green Solutions* qui proposent des formations et solutions de *leasing* pour financer les équipements de la transition énergétique des entreprises, professionnels et agriculteurs. En 2023, 2 660 clients ont bénéficié de ces offres pour un encours de production de 194 M€.

## Les solutions en faveur de la mobilité bas carbone

- **1 sur 4 est la part des véhicules électrifiés<sup>1</sup> parmi les véhicules neufs financés par CA Consumer Finance (CA CF)** qui est en marche vers son objectif de financer 1 véhicule neuf sur 2 électrifié et 1 véhicule neuf sur 3 tout électrique à horizon 2025. Parmi les faits marquants et initiatives en 2023 pour tendre vers ces objectifs :
- **Signatures et prolongements de partenariats avec des constructeurs de véhicules électriques et/ou hybrides :** General Motors, CAKE, BYD, MG France, Tesla...

- **Plus de 200 clients ont bénéficié de l'offre locative d'un véhicule électrique à partir de 100€/mois** via les réseaux partenaires de Sofinco Auto-Moto-Loisirs.
- **Plus de 2 000 ménages ont bénéficié d'une offre de leasing à 99€/mois** lancée en juillet 2023 avec le constructeur MG Motor.
- **200 véhicules électriques mis à disposition des habitants en autopartage**, à Lyon et dans les communes voisines, dans le cadre du service d'autopartage durable E+Share Drivalia lancé en octobre 2023.
- **Premier pilote d'Agilauto Partage, service d'autopartage rural** mis en place dans la communauté de communes du Pays de Fayence en partenariat avec le Crédit Agricole Côte d'Azur.
- **62 726 visites sur You R Mobile**, plateforme internet de Sofinco dédiée à la mobilité bas carbone, pour accompagner les Français dans ces changements.
- **Hors de France, 400 véhicules électriques ou hybrides** ont été financés par Credibom, filiale portugaise de CA CF, via sa plateforme internet Pisca-Green, et 167 000 véhicules 100% électriques par CA CF GAC-Sofinco en Chine.
- **2 700 dossiers de crédit à la consommation ont été réalisés par LCL pour l'achat de véhicules à faibles émissions** (émissions de CO<sub>2</sub> ≤50 g/km) dans le cadre d'une offre à taux préférentiel pour une acquisition en neuf ou en occasion.

## ENTRÉE EN VIGUEUR DES ZONES À FAIBLES ÉMISSIONS (ZFE)

En France, plus de 12 millions de véhicules particuliers et utilitaires légers (<3,5 t) ne pourront plus circuler en 2025 à l'intérieur des 45 ZFE prévues. Pour répondre à ces nouveaux enjeux, CA Leasing & Factoring propose des offres de location de véhicules bas carbone : une offre de Location Longue Durée (LLD) sous marque Agilauto (avec CA CF) disponible pour toutes les clientèles des Caisses régionales et de LCL, et une offre de Location avec Option d'Achat (LOA) et services associés réservée aux professionnels et entreprises. Pour ces derniers, Watèa (dont CAL&F détient une participation à hauteur de 30%) propose également une offre de LLD de véhicules utilitaires légers électriques.

<sup>1</sup> Hybride ou électrique

## Par les solutions en faveur du logement et des bâtiments

### > Une gamme de prêts pour financer les travaux destinés à améliorer la performance énergétique des logements

- En banque de proximité :

Commercialisés en France		Caisses régionales	LCL
<b>Éco-prêt à taux zéro (éco-PTZ)</b>	Sans intérêts d'emprunt pour les travaux de rénovation énergétique	<b>17 475 dossiers 236,6 M€ (janvier-juin 2023)</b>	<b>3 828 dossiers 58 M€ (2023)</b>
		<b>Part de marché du Groupe : 38% à fin juin 2023</b>	
<b>Prêts Transition Logement</b>	Taux préférentiel pour les travaux de rénovation énergétique	<b>311 M€ depuis leur création (jusqu'à fin octobre 2023)</b>	
<b>Financement de travaux d'économies d'énergie</b>	Taux préférentiel pour les travaux de rénovation énergétique		<b>191 M€ depuis leur création</b>
<b>Éco-prêt Habiter Mieux / Sérénité</b>	Offre d'éco-rénovation sous condition de ressources (ANAH), en partenariat avec SOLIHA	<b>520 éco-prêts déclarés à fin décembre 2023</b>	
<b>Financement immobilier</b>	Taux préférentiel, sans frais de dossier, jusqu'à 20 000 € pour l'acquisition de logements à DPE entre A et C		<b>Lancé en novembre 2023</b>
<b>Financement photovoltaïque</b>	Crédit à la consommation à taux préférentiels (pour les particuliers)		<b>Lancé en novembre 2023</b>

- **CA Consumer Finance a financé 369 M€ de prêts affectés à la rénovation énergétique en France** en 2023, avançant sur son objectif d'en financer à hauteur de 1 Md€ d'ici 2025, dont 800 M€ sur le marché français.

- > **Le développement de l'immobilier bas carbone par Crédit Agricole Immobilier**, qui a notamment concrétisé ses engagements par trois nouvelles opérations avec réemploi des déchets de construction, et par la signature du Pacte Bois-Biosourcés pour créer un écosystème vertueux de la filière bois.

## 03. Se désengager des énergies fossiles

**Cette troisième composante de notre plan de transition découle des deux premières : il s'agit de la trajectoire de sortie du financement des énergies fossiles, que nous suivons tant en termes de financements accordés que d'émissions financées (les émissions de CO<sub>2</sub> de nos clients).**

Pour y parvenir, nous suivons une trajectoire sectorielle, actualisée régulièrement en fonction des études scientifiques, qui fixe une diminution des émissions financées de -75% entre 2020 et 2030, soit deux fois plus rapidement que le scénario *Net Zero 2050* de l'Agence Internationale de l'Énergie. Cette politique conduit à adopter une approche sélective des énergéticiens en ciblant l'accompagnement sur nos clients engagés dans la transition et essentiellement au service du soutien de la diversification bas carbone.

Nous avons également cessé le financement de tout nouveau projet d'extraction d'énergie fossile.

## Des objectifs suivis par Crédit Agricole S.A. depuis plusieurs années

- > **Juin 2019** : déploiement par le Groupe de sa stratégie climat visant à réallouer progressivement ses portefeuilles de financements et d'investissements en cohérence avec les objectifs de température de l'Accord de Paris de 2015, et engagement d'une sortie du charbon thermique à horizons 2030 et 2040 selon les pays.
- > **Dès 2020** : déclinaison de la politique climat 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'investissement responsable.
- > **En 2021** : engagement pris par le Groupe de contribuer à atteindre la neutralité carbone à horizon 2050 avec l'adhésion aux quatre initiatives *Net Zero* pour le secteur financier.
- > **En 2022 et 2023**, forte accélération de la stratégie climat : lancement de Crédit Agricole Transitions & Énergies, engagements de décarbonation pris pour dix portefeuilles sectoriels de financement à horizon 2030 afin de contribuer à la neutralité carbone d'ici 2050.

## GLASGOW FINANCIAL ALLIANCE FOR NET ZERO : PRÉCISER NOS CIBLES ET ENGAGEMENTS SECTORIELS

Crédit Agricole S.A. a décidé de rejoindre, en 2021 et 2022, les quatre coalitions d'institutions financières engagées à contribuer à l'atteinte de la neutralité carbone globale d'ici 2050 :

- > la **Net Zero Banking Alliance** pour les métiers de la banque ;
- > la **Net Zero Asset Managers Initiative** pour son métier de gestion d'actifs piloté par Amundi ;
- > la **Net Zero Asset Owner Alliance** et la **Net Zero Insurance Alliance**<sup>1</sup> pour Crédit Agricole Assurances.

## 04. Agir en faveur de la biodiversité et de la conservation du capital naturel

La planète et l'humanité font face à une double crise majeure : la perte de la biodiversité et le changement climatique. Les acteurs économiques peuvent être affectés de diverses façons par la perte de la biodiversité et la dégradation de la nature (érosion, baisse des rendements...) et avoir un impact négatif sur celles-ci (déforestation, fragmentation des écosystèmes...). Agir en faveur de la nature et la biodiversité est donc essentiel à la stratégie environnementale du Crédit Agricole.

## Déclaration sur la biodiversité et le capital naturel

Publiée en 2023, cette première déclaration confirme la démarche du Groupe sur la biodiversité et le capital naturel en s'appuyant sur des travaux scientifiques. Elle comprend cinq axes prioritaires pour répondre à cette problématique significative.

### 1. Évaluer les impacts et risques matériels liés à la perte de nature sur nos activités :

Crédit Agricole S.A. a entrepris d'identifier des indicateurs, outils et méthodes potentiels liés à la biodiversité et au capital naturel.

### 2. Intégrer des critères liés à la nature et à la biodiversité dans les politiques sectorielles :

au niveau des portefeuilles de financements et d'investissements.

### 3. Mobiliser des ressources financières pour des activités bénéfiques à la nature :

Crédit Agricole S.A. agit au moyen de ses financements, investissements et produits d'assurances. Le Groupe soutient également des projets afin de sensibiliser les collaborateurs et accompagner ses clients sur le thème de la biodiversité.

### 4. Soutenir des actions collectives contre le déclin de la nature et des services écosystémiques :

Crédit Agricole S.A. travaille avec des coalitions nationales et internationales pour mieux appréhender les impacts et risques de la dégradation de la nature et de la biodiversité, ainsi que pour mieux comprendre les opportunités pour contribuer à sa préservation, conservation et restauration.

En 2023, Crédit Agricole S.A. est devenu co-président du *Nature Target Setting Working Group* des *Principles for Responsible Banking* (PRB) de l'Initiative financière du Programme des Nations unies pour l'environnement (UNEP FI). Ce groupe de travail rassemble 36 banques au niveau mondial et a comme but principal de développer un premier guide des objectifs recommandés pour les banques, aligné sur l'Accord de Kunming Montréal (*Global Biodiversity Framework*).

### 5. Réduire notre empreinte de fonctionnement et favoriser la biodiversité :

Crédit Agricole S.A. agit sur son empreinte directe potentielle sur la biodiversité et le capital naturel en protégeant et favorisant la biodiversité sur ses campus.

## 05. Fixer des objectifs de réduction de notre empreinte environnementale de fonctionnement

À la suite de l'adhésion à la **Net Zero Banking Alliance** en 2021 et conformément aux annonces du **Projet Sociétal de contribuer à la neutralité carbone d'ici 2050**, **Crédit Agricole S.A. poursuit ses efforts de réduction des gaz à effet de serre liés à son fonctionnement.**

## Objectif à 2030 : -50% sur l'empreinte carbone directe de Crédit Agricole S.A.

- > - 50% d'émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations d'énergie des bâtiments et de la flotte de véhicules (scopes 1 et 2) entre 2019 et 2030 (cible en absolu) ;
- > - 50% d'émissions de gaz à effet de serre liées aux déplacements professionnels (scope 3 catégorie 6) entre 2019 et 2030 (cible en absolu).

En accord avec les données scientifiques les plus récentes, Crédit Agricole S.A. a déposé ses trajectoires de diminution auprès de la *Science-Based Targets initiative* (SBTi) fin 2022. Le processus de validation des cibles a continué en 2023, nous engageant sur une diminution plus importante qu'exigée (-50% contre -46,2% selon la SBTi).

OBJECTIF 2030

**-50%**

sur l'empreinte carbone directe de Crédit Agricole S.A.

<sup>1</sup> L'activité de la NZIA a pris fin en décembre 2023 pour être remplacée par une nouvelle forme d'alliance.





## Stratégie sociale

Elle met en œuvre nos principes d'utilité et d'universalité dans un contexte de changements sociétaux profonds et générateurs d'incertitudes qui nécessitent l'accompagnement et l'inclusion de tous. En conséquence, Crédit Agricole, à travers l'ensemble de ses filiales, décline ses offres environnementales et sociales sur l'ensemble de ses segments de clientèles afin que tous les acteurs de l'économie et des territoires puissent être accompagnés et soutenus dans les transformations en cours et à venir.



## 01. Proposer une gamme d'offres accessible pour favoriser l'inclusion sociale et numérique

### Assurer l'accès de tous aux offres et services

#### Pour les clients particuliers

- **EKO a séduit plus de 179 000 clients** à fin 2023 : cette offre bancaire d'entrée de gamme lancée par les Caisses régionales fin 2017 regroupe l'essentiel d'une offre bancaire pour 2 euros/mois (un compte, une carte, une appli, une agence).
- **L'assurance auto EKO a comptabilisé 48 000 souscriptions** sur l'année, portant à 97 790 le nombre de contrats couverts par cette formule inclusive proposant les garanties essentielles à un prix attractif.
- **Le lancement de BforBasic par BforBank** : une offre gratuite, sans condition de ressources, faisant suite au repositionnement de toute l'offre de la banque 100% digitale ouverte à tous en septembre 2023.

#### Pour les clients professionnels, entreprises individuelles et micro-entrepreneurs

- **Le lancement d'EKO PRO** : cette offre donne l'accès à un compte, une carte et à l'essentiel des services des agences pour un tarif attractif et a séduit 15 000 clients à fin novembre 2023.

- **Les deux offres 100% digitales**, Propulse pour les Caisses régionales et LCL Essentiel Pro pour LCL, proposent des solutions « tout en un » (un compte, une carte, des services de gestion) sur abonnement.

### S'engager en faveur des jeunes

#### ➤ Pour les besoins du quotidien :

118 700 souscriptions à LCL Essentiel depuis son lancement, offre bancaire pour jeunes urbains à 2 euros/mois ; près de 290 000 mini-crédits instantanés LCL Flex souscrits sur l'appli mobile à fin 2023 ; plus de 610 000 souscriptions à fin 2023 à l'offre *Globe-Trotter* proposant une carte de paiement internationale et des services associés à 2 euros/mois.

- **Pour le logement** : prêts à la consommation et prêts immobiliers à taux préférentiels pour accompagner les jeunes actifs dans leur installation et les primo-accédants ; assurances habitation proposées aux étudiants enfants de clients chez LCL et aux jeunes locataires, en partenariat avec Action Logement pour une couverture gratuite à la garantie Visale, pour un tarif inclusif de 6 euros/mois.

- **Pour les études** : association au dispositif de prêt étudiant garanti par l'État avec Bpifrance permettant aux étudiants de moins de 28 ans de financer l'ensemble des coûts liés à la vie étudiante (frais de scolarité, logement, voyage d'étude...) ; prêts études LCL x Interfimo pour une offre de crédit étudiant sans caution personnelle spécialement destinée aux étudiants futures professions libérales.

### YOUZFUL, L'ESPACE DIGITAL EN FAVEUR DE L'ORIENTATION ET DE L'EMPLOI DES JEUNES

La plateforme Internet a totalisé, entre son lancement en janvier 2021 et fin 2023, 3,7 millions de visiteurs uniques et 270 553 jeunes inscrits.

### Soutenir les populations fragiles et lutter contre le surendettement

#### ➤ Dans le domaine du crédit à la consommation, CA Consumer Finance

accompagne les populations fragilisées dans ses pays d'implantation :

- 3 589 clients accompagnés en France chez Sofinco par l'Agence d'accompagnement client ;
- 13 523 clients accompagnés en Italie chez Agos (cumul 2023).

#### ➤ En banque de proximité, LCL et les Caisses régionales :

- ont mis en place une détection automatique des situations de fragilité avérées ou potentielles ;
- accompagnent les clients en difficulté (dont offres LCL Inital et Compte à Composer Module Budget Protégé avec plafonnement des frais d'incident et frais bancaires).

### POINT PASSERELLE

Depuis 25 ans, ce dispositif accompagne des clients (voire des non-clients) du Crédit Agricole fragilisés à la suite d'un ou plusieurs événements de vie (chômage, décès d'un proche, divorce, etc.). En liaison étroite avec les acteurs du territoire, il identifie des solutions pour qu'ils retrouvent une situation stable et pérenne. Près de 11 500 familles ont ainsi été accompagnées en 2022.



## Faciliter l'accès aux soins et au bien-vieillir

### > Le lancement du nouveau métier Crédit Agricole Santé & Territoires

La diminution du nombre de médecins au cours de la prochaine décennie se conjugue au vieillissement de la population qui induit une nette augmentation de la demande de soins. Face à ces enjeux, Crédit Agricole Santé & Territoires s'appuie sur les différentes initiatives menées au sein du Groupe, sur des partenariats, ainsi que sur une forte croissance du socle d'assurés santé, dans un double objectif :

- **Élargir l'accès aux soins sur les territoires** : développement de la télé médecine, accompagnement des professionnels de santé et nouvelles formes d'exercice de la médecine, déploiement de structures de santé dans les déserts médicaux, etc. Fin 2023, CA Santé & Territoires s'est positionné sur le développement de solutions de téléconsultation opérées régionalement, labellisées par l'assurance maladie et les syndicats de médecins en entrant au capital d'Omedys à hauteur de 90%. Dans un système de santé qui se transforme, il s'investit également en faveur des professionnels en acquérant 93% de Medicalib, une société spécialisée dans l'accompagnement des professions paramédicales (infirmiers et kinésithérapeutes) dont le rôle s'intensifie. D'autres solutions en cours d'étude, notamment le déploiement de centres de santé sur les territoires, contribueront à l'essor de CA Santé & Territoires dans un contexte toujours plus tendu en matière d'accès aux soins.

- **Faciliter le bien-vieillir** : tant à domicile qu'en matière d'hébergement à travers une plateforme d'accompagnement et l'élargissement du parc de logements destinés aux seniors.

### LES AUTRES INITIATIVES MENÉES AU COURS DE L'ANNÉE 2023 :

- > **Le lancement de Crédit Agricole Assurances Retraite**, fonds de retraite professionnelle supplémentaire qui accueille les contrats de retraite individuelle et collective. Son objectif est d'atteindre 24 Mds€ d'encours de retraite d'ici 2025.
- > **Le développement de logements inclusifs sur le mode des béguinages** pour les seniors en situation de fragilité, grâce à une nouvelle levée de fonds d'investissement Amundi Finance et Solidarité avec l'appui de plusieurs Caisses régionales.

→ [Voir également CA Santé & Territoires page 48](#)

### > Le soutien et l'accompagnement dédiés aux acteurs de santé

- **Chez LCL** : 6,3 Mds€ d'encours de financement à fin 2023 pour LCL et Interfimo, sa filiale au service des professionnels libéraux, pour faciliter l'accès des citoyens à une offre de soins de qualité ; un partenariat à hauteur de 200 M€ entre LCL et la Banque

européenne d'investissement pour aider au développement des activités des professionnels de santé et soutenir l'installation de nouveaux praticiens (145 M€ accordés à fin 2023, dont 55 pour des projets dans les zones en tension).

- **Dans les Caisses régionales** : des animateurs filière santé et des conseillers et chargés d'affaires spécialisés ; une offre de prêt habitat pour les internes et chefs de clinique en santé ; des enveloppes de refinancement avec la Banque européenne d'investissement pour 650 M€ afin de favoriser l'installation et la féminisation et de lutter contre les déserts médicaux ; des actions d'acculturation à l'écosystème de soins (formation IFCAM, animations et webinaires avec le *Quotidien du Médecin*, guide publié par Uni-Médias...).

## 02. Contribuer à redynamiser les territoires les plus fragilisés et à réduire les inégalités sociales

### Accompagner les acteurs à impact et solutions d'investissement en faveur de la cohésion sociale

- > **Dépassant les 500 M€ à fin 2023, le fonds Amundi Finance et Solidarité confirme sa position de leadership** de l'investissement dans l'économie sociale et solidaire en France avec des encours toujours en hausse.

- > **Crédit Agricole Assurances enrichit périodiquement ses contrats d'assurance-vie en supports labellisés** ISR, Greenfin et Finansol pour proposer aux épargnants des placements solidaires. Avec 23,4 Mds€ d'encours d'Unités de comptes labellisées en 2023, son objectif est de 28 Mds€ d'ici 2025.
- > **LCL a renforcé ses gammes de placement responsable « LCL Impact Sociétal et Solidaire »**, notamment avec *LCL Better World*, la première allocation du marché composée exclusivement de fonds contribuant aux Objectifs de développement durable des Nations Unies au sein de contrats d'assurance-vie.

ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

>500 M€

Investissements dans l'économie sociale et solidaire à fin 2023 du fonds Amundi Finance et Solidarité, confirmant sa position de leadership

## Développer le logement social

- **Crédit Agricole confirme sa position parmi les premiers financiers du logement en France** et sa forte contribution au développement de l'accès à la propriété pour tous, notamment en finançant plusieurs Organismes Fonciers Solidaires (OFS) créés dans le cadre de la loi ALUR. Par ailleurs, le partenariat entre Crédit Agricole S.A., la Fédération nationale du Crédit Agricole et Action Logement a été reconduit fin 2022 pour faciliter la location de logements, notamment pour les publics ne pouvant accéder à une caution, dont les jeunes.
- **Avec près d'un millier de logements vendus en 2023 à des bailleurs sociaux par Crédit Agricole Immobilier**, ce sont plus de 5 000 logements sociaux qui ont été développés par le promoteur du Groupe au cours des dix dernières années.

### DÉVELOPPER LE LOGEMENT SOCIAL

# 985

logements vendus à des bailleurs sociaux sur les 2 563 logements vendus par Crédit Agricole Immobilier en 2023

- **L'encours de collecte 2023 des livrets d'épargne réglementée a représenté 70 Mds€** pour les Caisses régionales. Les sommes ainsi déposées par

les épargnants et remontées au Fonds d'épargne géré pour le compte de l'État par la Caisse des dépôts et consignations sont allouées en priorité au financement du logement social par les pouvoirs publics.

## Promouvoir l'entrepreneuriat

- **La mobilisation continue de LCL et des Caisses régionales aux côtés des grands réseaux de soutien à la création d'entreprises en France** : Initiative France, Réseau Entreprendre et France Active.
- **126 projets de créateurs d'entreprises – le plus souvent en recherche d'emploi – ont été financés par LCL et France Active Garantie** (dont LCL détient 5% du capital), pour plus de 6 M€.

## Émettre des obligations sociales (social bonds)

- **Crédit Agricole CIB a été teneur de livre pour plus de 2,6 Mds€ de social bonds** (source : Bloomberg).
- **Le succès des émissions d'obligations sociales par Crédit Agricole S.A. a été confirmé**, avec 3 526 M€ d'encours en 2023 et 11 émissions.
- **LCL a accompagné l'ANRH, groupe associatif majeur de l'Économie Sociale et Solidaire en France** agissant dans les champs du handicap et de l'emploi, pour la mise en place de deux *social loans* d'un montant global de 4,1 M€.

<sup>1</sup> Périmètre Crédit Agricole S.A.

<sup>2</sup> Taux de couverture de l'indicateur : 100% des effectifs

## 03. Agir en tant qu'employeur responsable dans une entreprise citoyenne

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

### Crédit Agricole S.A. est un employeur responsable qui...

#### Développement

##### Offre des opportunités multiples

- 5 pôles métiers
- 75 125 Équivalents Temps Plein présents dans 46 pays
- 52% des collaborateurs à l'international
- 18 763 postes pourvus en CDI, dont :
  - 11 790 mobilités internes, représentant 63% des postes pourvus en CDI
  - 6 973 recrutements externes
- Les effectifs sont en CDI à 95,6%<sup>1</sup>
- 41,8% de femmes managers<sup>2</sup>

#### Collectif

##### Participe au progrès social

- Existence d'un accord mondial avec UNI Global Union depuis 2019, renouvelé en 2023 pour 4 ans
- 212 accords d'entreprise signés en 2023 (104 en France et 108 à l'international)
- Signature du 7<sup>e</sup> accord Handicap<sup>1</sup>, pour 2023-2025
- 91% des collaborateurs dans le monde sont couverts par le congé paternité

#### Compétences

##### Forme ses collaborateurs et participe au développement collectif

- 2,5 millions d'heures de formation
- Une formation RSE déployée à l'ensemble des collaborateurs du Groupe (69% sensibilisés à fin 2023)
- Partenariats avec des écoles et universités de renom

#### Reconnaissance

##### Partage la création de valeur

- Augmentation de capital : offre annuelle avec décote proposée aux collaborateurs et retraités du groupe Crédit Agricole dans 17 pays
- Accords de participation et intéressement en place pour l'ensemble des collaborateurs en France
- 6,54% d'actionariat salarié en 2023

## Sociétal

### Cultive la diversité de son capital Humain

- Part de femmes au COMEX : 35,5%
- Part de femmes au Top 150 : 21%
- Part de promotions ayant concerné des femmes<sup>1</sup> : 59,3%
- Part de collaborateurs de plus de 50 ans : 32%
- Part de collaborateurs de moins de 30 ans : 10,7%
- Taux provisoire d'emploi de personnes en situation de handicap pour 2023<sup>2</sup> : 5,44%
- 2<sup>e</sup> banque française au classement *Diversity Leaders*<sup>3</sup>
- Index d'égalité professionnelle : 100% des entités obtiennent un score d'au moins 84/100<sup>4</sup>
- 124 nationalités présentes dans le Groupe

## Développement

### S'engage pour les jeunes

- 1 recrutement CDI sur 4 fait suite à un contrat (alternance, stage, CDD) dans le Groupe
- 422 collégiens de 3<sup>e</sup> de REP et REP+ accueillis en stage d'observation<sup>5</sup>
- Part des moins de 30 ans parmi les recrutements en CDI : 45%

## Flexibilité

### Propose un cadre de travail attractif et sécurisant

- Employeur des services financiers en France offrant les plus belles perspectives de carrière (source : *LinkedIn Top companies 2023*)
- 1<sup>er</sup> employeur des services financiers les plus engagés en matière de RSE (source : *Universum RSE 2023*)
- 83% de participation des collaborateurs à l'étude annuelle IMR<sup>6</sup>
- Un taux de recommandation employeur à 76%, son plus haut niveau depuis la mise en place de la première enquête interne du Groupe
- De nombreux engagements pour favoriser l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle et la qualité de vie au travail (dispositifs garde d'enfants, soutien scolaire, offres de loisirs pour collaborateurs et leurs enfants, dispositifs de santé, etc.)
- Labellisations Refuges LPO, BiodiverCity Life et EcoJardins pour les campus emblématiques du Groupe en Île-de-France

### Impact sur 6 des 17 Objectifs de développement durable de l'ONU



## Le fait marquant en 2023

Crédit Agricole S.A. et UNI Global Union, la fédération syndicale internationale représentant le secteur privé des services, ont conclu un nouvel accord mondial le 9 octobre 2023. Il propose un socle social de référence commun à l'ensemble des 79 000 salariés de Crédit Agricole S.A. dans les 46 pays où il opère.

D'une durée de quatre ans, cet accord réaffirme les engagements de Crédit Agricole S.A. envers le respect des droits humains et des droits sociaux fondamentaux et promeut le dialogue social. De plus, il inclut des engagements en faveur de :

- > la parentalité, avec le déploiement d'un congé paternité rémunéré de 28 jours calendaires pour l'ensemble des collaborateurs ;
- > la qualité de vie au travail ;
- > l'égalité des chances et de la non-discrimination ;
- > l'inclusion des travailleurs en situation de handicap.

<sup>1</sup> Périmètre France : 96% des effectifs

<sup>2</sup> Périmètre Crédit Agricole S.A.

<sup>3</sup> Source Classement *Financial Times/Statista 2024* (5<sup>e</sup> édition), sur un échantillon de 13 000 entreprises éligibles en Europe

<sup>4</sup> Les entités dont le score est inférieur à 84/100 représentent moins de 2% des effectifs

<sup>5</sup> Périmètre Crédit Agricole S.A. France

<sup>6</sup> Indice de Mise en Responsabilité





## Stratégie d'accompagnement des secteurs agricole et agroalimentaire

Dans son Projet Sociétal, le groupe Crédit Agricole réaffirme sa volonté de « Réussir les transitions agricoles et alimentaires », en s'engageant auprès des filières agricoles et des pouvoirs publics pour renforcer la souveraineté alimentaire, tout en accompagnant les agriculteurs vers plus de durabilité et en œuvrant pour le renouvellement des générations.



LA PAROLE À...



## Dominique Lefebvre

Président de Crédit Agricole S.A.

« En 2023, le secteur agricole français a encore évolué dans un contexte macroéconomique agité et incertain, du fait notamment de la guerre en Ukraine qui a provoqué une volatilité des prix agricoles et une inflation forte pour les consommateurs. À cette incertitude s'ajoute le défi majeur de renouvellement des générations d'agriculteurs, puisque 45% d'entre eux seront en âge de partir à la retraite d'ici à cinq ans.

Crédit Agricole est le partenaire historique des agriculteurs : en France, 84% sont aujourd'hui ses clients. Nous nous engageons naturellement aux côtés de la filière agricole et des pouvoirs publics pour assurer la compétitivité des secteurs agricole et agroalimentaire dans le monde de demain et renforcer l'attractivité de leurs métiers.

Au service de cet objectif, réaffirmé dans notre Projet Sociétal, nous avons élaboré un cadre d'actions, le « Socle des transitions agricoles et agroalimentaires », pour guider les financements et investissements dans le secteur. Nous avons par ailleurs structuré et lancé quatre nouveaux dispositifs d'investissement ou de financement en 2023 qui porteront à plus d'un milliard d'euros l'enveloppe sur laquelle nous nous étions engagés.

L'agriculture et l'agroalimentaire se situent aujourd'hui au carrefour de nombreux défis, climatiques, environnementaux, démographiques, sanitaires, économiques, géopolitiques et de souveraineté alimentaire. Nous voulons contribuer à la réussite de leur adaptation. »

## Guider les financements et investissements à travers cinq axes et quinze leviers qui représentent les enjeux prioritaires du « Socle des transitions »

### PROMOUVOIR L'ATTRACTIVITÉ DU MÉTIER D'AGRICULTEUR

- ◆ **Améliorer la qualité de vie des agriculteurs**  
Rémunération, meilleure répartition de la valeur, etc.
- ◆ **Accompagner le renouvellement des générations en agriculture**  
Installation, accès au foncier, etc.

### CONTRIBUER À LA TRANSITION VERS UNE ALIMENTATION BAS CARBONE

- ◆ **Atténuer les impacts climatiques**  
Trajectoires de décarbonation, séquestration carbone, etc.
- ◆ **S'adapter au changement climatique**  
Diversification des variétés et espèces cultivées, développement de variétés résistantes, etc.
- ◆ **Accompagner les projets de production d'énergie renouvelable des clients**

### PRODUIRE VIA UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE

- ◆ **Développer des circuits courts**
- ◆ **Réduire le gaspillage alimentaire**
- ◆ **Réduire l'impact des emballages**  
Vrac, consignes, etc.

### PRÉSERVER LES RESSOURCES NATURELLES

- ◆ **Préserver la biodiversité**  
Biocontrôle, infrastructures agroécologiques, lutte contre la déforestation, etc.
- ◆ **Préserver les sols**  
Agriculture régénératrice, fertilisation, couverture des sols, etc.
- ◆ **Préserver les ressources en eau**  
Irrigation de précision, réduction de la pollution des eaux, stockage, etc.
- ◆ **Protéger le bien-être animal**

### FAIRE ÉVOLUER NOS MODES DE CONSOMMATION

- ◆ **Maîtriser les risques dans la chaîne d'approvisionnement**  
Chaînes d'approvisionnement durables, traçabilité – *blockchain*, etc.
- ◆ **Protéger la santé des consommateurs**  
Sécurité sanitaire, simplification des recettes, etc.
- ◆ **Améliorer la transparence**  
Labellisation, communication, etc.



## TRAJECTOIRES AGRI, UN OUTIL DE DIALOGUE ENTRE LE CLIENT AGRICULTEUR ET SON CONSEILLER

Le Socle des transitions a servi à l'élaboration d'un questionnaire « Transition Agri », déployé en 2023 à destination des conseillers bancaires agri dans les Caisses régionales, pour mesurer le degré de maturité de leurs clients agriculteurs sur les dimensions ESG. À terme, ce questionnaire sera intégré à l'outil Trajectoires Agri qui vise à mieux connaître, comprendre et guider le client exploitant au regard de sa situation économique et de sa stratégie de transition. L'objectif est de l'accompagner sur le long terme sur les thématiques de transition énergétique, risques climatiques et réduction/séquestration des gaz à effet de serre. Le déploiement généralisé de Trajectoires Agri au sein des Caisses régionales est prévu en 2024.

## Accompagner les secteurs agricole et agroalimentaire

- > **Le développement d'assurances climatiques par Crédit Agricole Assurances et sa filiale Pacifica** : 37 500 contrats d'assurances climatiques « Récoltes, Grêle et Prairies » gérés à fin 2023 ; des solutions pour la plupart des cultures sur pied contre la totalité des événements climatiques ; des réductions de cotisation pour inciter à utiliser des systèmes de protection contre les événements climatiques et pour favoriser l'installation de nouveaux agriculteurs.
- > **Une participation active de Crédit Agricole Assurances dans tous les groupes de travail / réflexion** avec le ministère de l'Agriculture, les représentants des organisations professionnelles et les autres assureurs afin de répondre durablement aux enjeux de protection des agriculteurs contre les aléas climatiques. Un objectif est que le nombre d'agriculteurs couverts contre les aléas climatiques en France double d'ici 2025.

# 1 sur 4

Crédit Agricole Assurances s'est fixé l'objectif d'accompagner un agriculteur sur quatre face aux aléas climatiques à horizon 2025.

## Accompagner l'évolution des techniques vers un système agroalimentaire compétitif et durable

**Crédit Agricole a annoncé fin 2021 la création d'une enveloppe d'investissement et de financement de 1 Md€ déclinée en un ensemble de dispositifs.** En 2019, le Groupe avait déjà lancé un fonds d'investissement de 200 M€, « CA Transitions », visant l'agriculture, l'agroalimentaire et l'énergie.

**Tout au long de l'année 2023**, quatre instruments de financement et d'investissement ont été structurés et lancés :

### Février

Lancement d'**Ambition Agri-Agro Investissement**, un fonds de capital investissement avec IDIA doté de 300 M€. Des premiers investissements ont été réalisés et plusieurs dossiers sont à l'étude.

### Octobre

Lancement de **Crédit Agricole Ambition Agri-Agro Tech**, un fonds de capital innovation avec SuperNova Invest comme gérant pour accompagner les futurs leaders européens de la DeepTech Agri-Agro. Doté de 60 M€ par différentes entités du groupe Crédit Agricole à son lancement, il sera ouvert en 2024 à des partenaires et investisseurs extérieurs (si les conditions de marché le permettent).

### Décembre

- ◆ Lancement d'**Amundi Ambition Agri-Agro Direct Lending Europe**, un fonds de dette privée (*direct lending*) avec Amundi. Doté d'environ 140 M€ par des entités du groupe Crédit Agricole à son lancement, les souscriptions d'investisseurs français et européens, institutionnels ou privés, seront également recherchées en 2024 (si les conditions de marché le permettent).
- ◆ Lancement pour les clients agriculteurs des Caisses régionales d'un **fonds de garantie de premières pertes de 210 M€** avec le Fonds Européen d'Investissement dans le cadre du programme européen InvestEU. Il cible des financements d'investissements de transition d'agriculteurs clients des Caisses régionales (énergies renouvelables, résilience au changement climatique, éco-régimes, etc.).

Ces instruments ont pour ambition d'accompagner tous les clients du Groupe, de l'amont comme de l'aval, en France et en Europe, en mobilisant les fonds du Crédit Agricole mais aussi en s'associant à des investisseurs tiers ou d'autres partenaires. Ils ont comme thématique commune les transitions agricoles et agroalimentaires, telles qu'elles ont été définies dans le « Socle des transitions ».

## Permettre à l'agriculture française de contribuer pleinement à la lutte contre le réchauffement climatique

Pour accélérer la réduction des émissions de gaz à effet de serre du secteur et développer les puits de carbone naturels, le groupe Crédit Agricole se mobilise pour structurer la filière du carbone agricole volontaire en France.

- › **Il s'appuie sur le principe de contribution carbone** (un acteur économique accompagne financièrement la réduction des émissions de GES dont il n'est pas responsable), ainsi que sur le « Label bas carbone » (LBC) mis en place par le ministère de la Transition écologique.
- › **Il lance, en 2024, une nouvelle offre de contribution bas carbone « Carbioz » :** cette offre sera commercialisée auprès d'entreprises, collectivités et associations souhaitant contribuer à la neutralité carbone collective, par l'acquisition de crédits carbone volontaires certifiés d'origine agricole, pour soutenir la démarche volontaire des agriculteurs engagés dans une trajectoire de transition bas carbone labellisée LBC, avec des co-bénéfices en matière de biodiversité, de régénération des sols ou encore de qualité de l'eau.

## Contribuer au renforcement de la souveraineté alimentaire

- › **La mise en place des Cafés de l'installation et de la transmission :** la première initiative régionale, née de l'appel à idées lancé par Crédit Agricole en 2022, est déployée dans un dispositif national qui

comprend un kit de communication pour permettre l'organisation d'événements mettant en relation porteurs de projets et futurs cédants.

- › **Le lancement, en 2024, d'une nouvelle enveloppe de financement, en partenariat avec la Banque européenne d'investissement, avec un taux préférentiel pour le client** selon trois axes, l'installation, la féminisation et la transition. Cette enveloppe vise notamment à encourager l'entrepreneuriat féminin qui répond à un enjeu stratégique pour le monde agricole.
- › **L'inscription du Crédit Agricole dans les orientations gouvernementales pour le renouvellement des générations en agriculture**, dont notamment le déploiement de prêts garantis par l'État (à la suite de l'annonce du 27 février 2024) pour soutenir les installations et les prises de risques. En outre, le Crédit Agricole a lancé un prêt à taux zéro en février 2024 pour accompagner l'installation d'une nouvelle génération d'agriculteurs (coup de pouce PTZ installation Agri-Viti à hauteur de 35% du montant investi dans la limite de 50 000 euros).

# Les « Ambitions 2025 » de Crédit Agricole S.A. en action

Pour structurer sa vision, Crédit Agricole S.A. a formulé ses ambitions à travers le Projet Sociétal, cadre global des actions menées en matière de RSE, et présenté ses objectifs dans le plan à moyen terme « Ambitions 2025 ». Ces nouvelles impulsions favorisent la convergence entre les enjeux de court et moyen terme et les enjeux de long terme identifiés par le Groupe.

LA PAROLE À...



**Gérald Grégoire**

Directeur général adjoint  
de Crédit Agricole S.A. en charge  
du pôle Client et Développement

« Le plan à moyen terme « Ambitions 2025 » a été présenté, en juin 2022, dans une période singulière : un « moyen terme » qui a disparu en tant qu'horizon observable pour laisser place à un « court terme » particulièrement opaque sous les effets conjugués de multiples crises.

A contrario, l'horizon « long terme » apparaît parfaitement lisible ; il combine une exigence de décarbonation de l'économie, de préservation de la biodiversité et de l'environnement et d'une plus grande inclusion sociale indispensable à la stabilité de nos sociétés.

« Ambitions 2025 » s'inscrit dans une promesse relationnelle qui n'en demeure pas moins claire : accompagner tous nos clients et tous nos territoires, nous engager en facilitateurs et accélérateurs de toutes les transitions sociétales, et agir pour demain.

Notre modèle historique, qui conjugue utilité et universalité, et notre ADN d'acteur engagé dans les grandes transitions sociétales comme l'illustrent au fil des ans l'élargissement à de nouvelles activités, les nouveaux métiers, notre proposition de valeur, seront plus que jamais différenciants et donc déterminants dans la poursuite de notre dynamique de développement. »



**L'amplification naturelle de notre expansion**

37



**Des transformations engagées sur nos facteurs clés de succès**

43



**Horizon long terme : transitions sociétales et nouveaux métiers**

47



**« Ambitions 2025 » : trajectoire financière**

49



## L'amplification naturelle de notre expansion

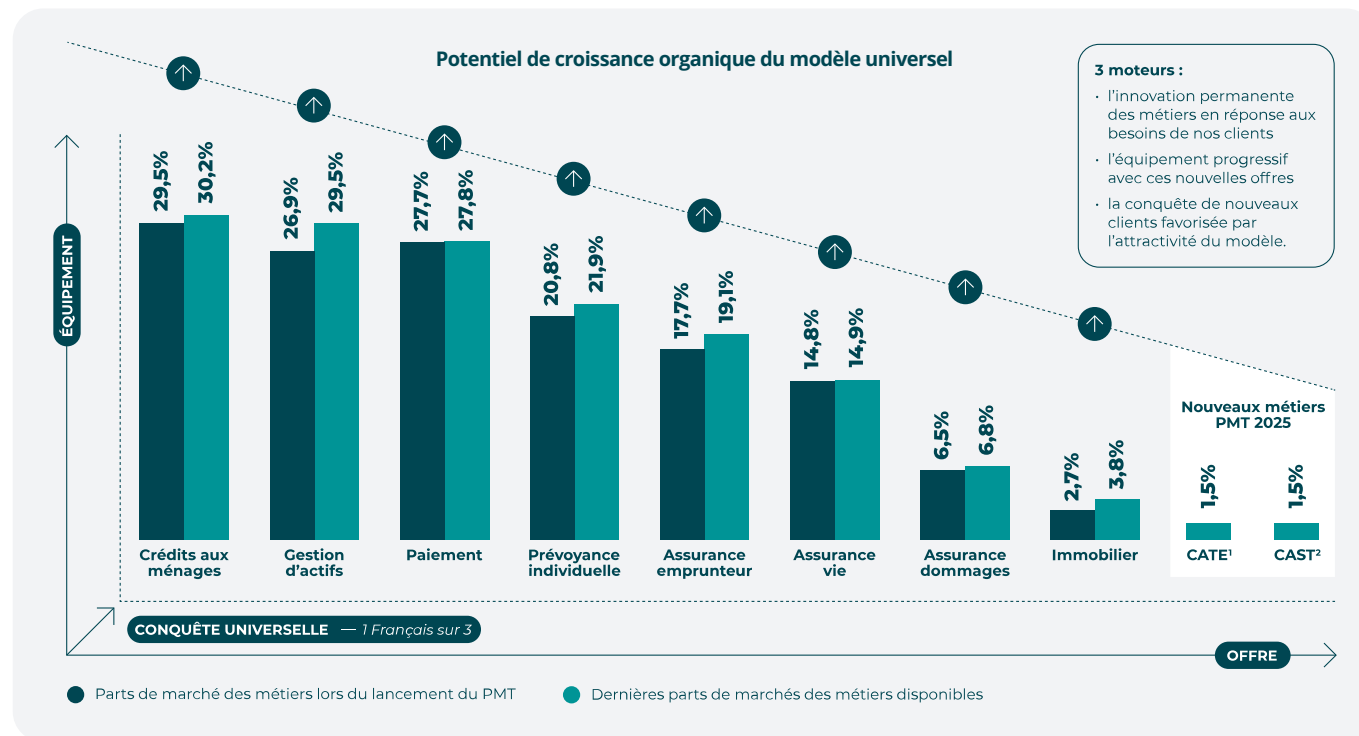
Le modèle de développement du Crédit Agricole, qui offre un potentiel de croissance sans cesse renouvelé, repose sur des banques de proximité, ainsi que sur des métiers compétitifs et innovants à leur service.





## 01. Consolider notre modèle de développement intrinsèque

Au service des banques de proximité du Groupe, nos métiers spécialisés, leaders en Europe, poursuivent leur développement et élargissent leurs offres pour répondre aux nouveaux usages et accompagner les transitions.



→ Voir également « Métiers » page 14

<sup>1</sup> CA Transitions & Énergies

<sup>2</sup> CA Santé & Territoires

## 02. Confirmer notre trajectoire

Dans un contexte incertain, Crédit Agricole S.A. peut s'appuyer sur un fort potentiel de croissance organique. Le Groupe vise un million de clients supplémentaires en banque de proximité en France, Italie et Pologne d'ici 2025 et entend augmenter l'équipement des clients en assurances de protection, solutions d'épargne et en immobilier. Il a pour objectif d'élargir et d'adapter ses offres (plus accessibles, plus responsables et plus digitales) afin d'accompagner de nouveaux univers de besoins.

### Une activité dynamique sur tous nos marchés en 2023

- > Conquête brute pour le groupe Crédit Agricole : **1,9 million** de nouveaux clients (+191 000 clients en conquête nette)
- > **876 Mds€** d'encours de crédit en banque de détail (Caisses régionales, LCL, CA Italia)
- > **823 Mds€** de collecte au bilan en banque de détail (Caisses régionales, LCL, CA Italia)
- > **15,8 millions** de contrats en assurance dommages
- > **+2 500 Mds€** d'actifs sous gestion
- > **6,1 Mds€** de revenus sous-jacents de la Banque de Financement et d'Investissement
- > **+1 million** de véhicules financés par CA Consumer Finance

CONQUÊTE BRUTE 2023

**+1,9 M**

de nouveaux clients pour le groupe  
Crédit Agricole



## Des avancées significatives dans tous les pôles métiers

### Banques de proximité

#### 01. CAISSES RÉGIONALES

- › **Conquête brute** : 1,1 million de nouveaux clients.
- › **21,1 millions de clients particuliers**, 24,6% du marché des dépôts bancaires des ménages et 24,1% de celui des crédits des ménages (source : données internes, décembre 2023).
- › **Leaders sur le marché des particuliers majeurs** (source : Sofia Kantar TNS 2022), des **particuliers mineurs** (source : Baromètre Jeunes 2022 CSA), sur le marché des **agriculteurs** (part de 84% ; source : Adéquation 2023), des **professionnels** (taux de pénétration 24% ; source : Pépites CSA 2021-2022), et en seconde position sur le marché des entreprises (38% ; source : Kantar 2023).

#### 02. LCL

- › **Conquête brute** : 331 000 nouveaux clients.
- › **Clientèle urbaine fortement digitalisée** : 73% de clients digitaux
- › **Développement de nouveaux sites transactionnels** pour les particuliers et les professionnels.
- › **Enrichissement permanent de nouvelles fonctionnalités** sur l'appli mobile et les sites Internet (souscription de produits d'épargne et de contrats d'assurance...).
- › **Développement d'offres responsables**, crédits et placements, sur tous les marchés de clientèle (LCL Impact Climat, LCL Impact Sociétal et Solidaire...).

« LCL poursuit sa dynamique en faisant de la satisfaction de ses clients sa priorité absolue, avec l'ambition de leur offrir une expérience relationnelle unique et sur mesure. À ce titre, nous sommes fiers d'avoir été récompensés du label « Élu Service Client de l'Année 2024 » et d'être la banque la mieux notée sur Google. »

### Serge Magdeleine

Directeur général de LCL

#### 03. CA ITALIA

- › **Conquête brute** : 175 000 nouveaux clients.
- › **Renforcement des offres ESG**, dont le prêt immobilier *mutuo GreenBack* à taux préférentiel pour l'acquisition d'un logement de classe énergétique entre A et C.
- › **Nouvelles offres via les canaux digitaux**, en épargne (Amundi) et prêt personnel (Agos).
- › **Distribution de solutions de mobilité durable avec Drivalia** pour les professionnels et les particuliers (*Drivalia Mobility Stores* en agences).

« Sur le 2<sup>e</sup> marché domestique du Crédit Agricole, CA Italia poursuit le développement de nouvelles offres avec l'appui des métiers du Groupe, plus digitales et plus soucieuses de nos engagements sociétaux. Par ailleurs, grâce à l'engagement de tous nos collaborateurs, la banque a été désignée 1<sup>re</sup> en satisfaction clients. »

### Giampiero Maioli

Administrateur délégué de CA Italia et Senior Country Officer du groupe Crédit Agricole pour l'Italie

#### 04. AUTRES BANQUES RELATIONNELLES

##### Pologne

- › **Conquête brute** : 237 000 nouveaux clients.
- › **2<sup>e</sup> du marché en satisfaction client.**
- › **Positionnement renforcé en crédit à la consommation** (n°1 de la qualité client).
- › **Amélioration continue de l'application mobile CA24** et du positionnement digital de la banque.
- › **Nouveau positionnement** « CA full of benefits » et renforcement de la notoriété de la marque CA.

##### Égypte

- › **Meilleure application bancaire** d'Égypte 2023.
- › **Développement significatif des usages digitaux** des clients.
- › **Élargissement de l'offre aux entreprises** (e-commerce, paiements réglementaires) entraînant la conquête de *Corporate/ MidCaps*.
- › **Poursuite du développement** vers les PME et la clientèle de particuliers.

#### EN UKRAINE, CRÉDIT AGRICOLE CONTINUE DE SOUTENIR SES CLIENTS

Crédit Agricole Ukraine continue d'accompagner ses 385 000 clients et l'économie ukrainienne : 89% de ses 140 agences fonctionnent de façon continue et les services essentiels sont maintenus. Ceci se traduit notamment par un soutien sélectif à l'agriculture et à quelques secteurs d'activité historiquement servis par la banque. Par ailleurs, le Groupe a continué à marquer sa solidarité avec la société ukrainienne avec notamment le soutien financier humanitaire aux structures médicales infantiles et aux plus de 2 000 collaborateurs de CA Ukraine.

## Services financiers spécialisés

### 01. CRÉDIT AGRICOLE CONSUMER FINANCE

- > **Développement accéléré pour devenir leader de la mobilité décarbonée :** offre complète de *leasing* via Leasys (avec Stellantis), élargissement géographique avec l'intégration à 100% de CA Auto Bank (ex-FCA Bank) et de sa filiale Drivalia, montée en puissance de la plateforme Agilauto et lancement d'Agilauto Partage en milieu rural.
- > **Étoffement de l'offre de services automobiles** (garantie, contrat de maintenance, livraison...).
- > **Parcours digitaux du crédit à la consommation** dans les plus hauts standards du marché.

### 02. CRÉDIT AGRICOLE LEASING & FACTORING

- > **Développement dans la mobilité multi-actifs :** offre de Location Longue Durée automobile par Agilauto (filiale commune avec CA CF) auprès du marché des professionnels et entreprises de LCL et de la plupart des Caisses régionales ; pilote pour utilitaires électriques avec Watèa.
- > **Création de la gamme Factoring RSE,** solutions d'affacturage pour les entreprises de toutes tailles qui souhaitent initier une démarche RSE.
- > **Économie circulaire :** 20<sup>e</sup> anniversaire du site de reconditionnement et de recyclage de matériel informatique d'Olinn, filiales de CAL&F, à Lunel.

« Nos métiers sont au cœur des transitions sociales et énergétiques des particuliers, des professionnels et des entreprises à travers l'économie de l'usage, la mobilité et la digitalisation. Les entités du pôle des Services financiers spécialisés entendent asseoir leur leadership au service du développement durable du Groupe, particulièrement dans le domaine stratégique des mobilités décarbonées. »

#### Stéphane Priami

Directeur général de Crédit Agricole Consumer Finance, en charge du pôle des Services financiers spécialisés

## Gestion de l'épargne et assurances

### 01. GESTION D'ACTIFS (AMUNDI)

- > **Investissement responsable :** Amundi dans le top 3 mondial pour sa politique de vote sur les enjeux environnementaux et sociaux<sup>1</sup>.
- > **Développement en Asie :** forte collecte (+21 Mds€ hors Chine) grâce à la *joint-venture* indienne SBI MF et à l'ensemble des filiales dans la région (Japon, Hong Kong, Singapour, Taiwan, Malaisie).
- > **Accélération de la croissance en actifs privés** grâce à l'acquisition d'Alpha Associates, un spécialiste de la multigestion en dette privée, infrastructures et *private equity*.

« En 2023, Amundi a su accompagner ses clients avec des solutions adaptées aux conditions de marchés, tout en poursuivant le déploiement de son plan stratégique « Ambitions 2025 ». Ses encours en Asie ont connu une nouvelle progression, pour atteindre près de 400 Mds€. La montée en puissance d'Amundi Technology a conforté sa position de fournisseur de premier plan dans le domaine des services et de la technologie. Quant à la gestion passive, elle a continué son expansion après l'intégration de Lyxor, avec une forte collecte sur les ETF. Enfin, dans le domaine des actifs réels en Europe, l'acquisition d'Alpha Associates permet à Amundi de devenir un leader européen de la multigestion, en infrastructures, dette privée et *private equity*. »

#### Valérie Baudson

Directrice générale d'Amundi

### 02. GESTION DE FORTUNE (INDOSUEZ WEALTH MANAGEMENT)

- > **Projet d'acquisition de la banque privée belge Degroof Petercam** (*closing* prévu en 2024) pour devenir un leader paneuropéen de la gestion de fortune.
- > **Poursuite du déploiement de l'offre responsable** sur toutes les classes d'actifs.
- > **Accélération de la transformation digitale,** dont le déploiement de l'appli My Indosuez à l'ensemble des clients.

### 03. ASSURANCES (CRÉDIT AGRICOLE ASSURANCES)

- > **Accord de distribution avec Banco BPM** en assurance non-vie, prévoyance et assurance des emprunteurs en Italie.
- > **Succès de l'offre Multirisque Habitation Jeunes locataires** à prix unique, entièrement intégrée dans les parcours digitaux.
- > **Poursuite de l'intégration des parcours clients en assurance dommages** dans les applications bancaires Ma Banque et LCL « Mes comptes ».
- > **Participation à la levée de fonds de Verkor,** start-up ayant pour ambition de fournir des batteries bas carbone à l'industrie automobile.

« Leader en France et 1<sup>er</sup> bancassureur en Europe, Crédit Agricole Assurances s'appuie sur une offre complète et compétitive, adaptée à chaque marché national, et sur la force du réseau de distribution du groupe Crédit Agricole. Assureur responsable, nous développons une gamme complète d'offres de protection et d'épargne pour tous nos clients, en maintenant le juste équilibre entre développement économique et développement durable. »

#### Nicolas Denis

Directeur général de Crédit Agricole Assurances

<sup>1</sup> Dans le rapport *Voting Matters 2023* de l'association britannique ShareAction, Amundi est classée troisième parmi les 69 principaux gérants d'actifs mondiaux, avec un score de 98%. ShareAction a évalué 257 résolutions d'actionnaires en 2023.

## Grandes clientèles

### 01. BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT (CRÉDIT AGRICOLE CIB)

- > **Crédit Agricole CIB s'inscrit dans les trajectoires de décarbonation du Groupe** (*Net Zero Banking Alliance*) des secteurs pétrole et gaz, électricité, automobile, immobilier commercial, ciment, ainsi que, depuis 2023, acier, aviation et transport maritime.
- > **Renforcement et accélération de la stratégie climat** en cessant le financement de tout nouveau projet d'extraction d'énergies fossiles et en accélérant la réduction des émissions financées : -75% sur les émissions financées sur le secteur pétrole et gaz d'ici 2030 (contre -30% annoncés en 2022).
- > **Poursuite du développement du pôle ETI** créé en 2021.
- > **Poursuite du programme de transformation digitale** avec 150 nouveaux projets (*blockchain*, IA, RPA...).
- > **Ouverture d'une succursale au Danemark** en lien avec les ambitions à 2025 de la banque de renforcer sa présence en Europe.

### 02. SERVICES FINANCIERS AUX INSTITUTIONNELS (CACEIS)

- > **Acquisition des activités européennes de RBC Investor Services** soutenant l'ambition de devenir co-leader de l'Asset Servicing en Europe.
- > **Démarche d'amélioration continue de la satisfaction clients** et progression de 7 points en Indice de Recommandation Client (IRC).
- > **Prix « ESG Initiative of the Year »** décerné par le journal *Asset Servicing Times* pour les outils de suivi des risques ESG et climatiques.

« En 2023, la banque de financement et d'investissement du groupe Crédit Agricole a démontré la force de son modèle d'affaires basé sur des positions d'excellence en financements, notamment en finance durable, et un renforcement important de son activité sur les marchés. Nous avons également renforcé cette année nos engagements *Net Zero* dans huit secteurs pour lesquels le Groupe a défini des trajectoires de réduction de ses émissions financées. Ces trajectoires guideront nos choix de développement de nos activités dans les années à venir. »

## Xavier Musca

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

## Autres métiers spécialisés

- > **Paiements**, métier leader en France auprès des particuliers et des commerçants : poursuite du développement du paiement mobile avec 6,3 millions de clients ; signature d'un accord de partenariat avec Worldline pour créer un acteur majeur des services monétiques pour les commerçants en France.
- > **Immobilier** : pour les particuliers, poursuite de l'intégration des services en immobilier directement dans ses banques de proximité (transaction, administration de biens, accompagnement de la rénovation énergétique) ; acquisition de Sudeco, spécialisée en immobilier commercial, permettant à CA Immobilier de devenir 4<sup>e</sup> acteur du *property management* institutionnel en France.
- > **Banque digitale** : lancement par BforBank de son nouveau positionnement de banque digitale relationnelle, avec des ambitions en Europe et 450 M€ investis sur cinq ans ; poursuite du développement en propre de Blank, la néobanque pour les professionnels, qui est aussi distribuée en marque blanche par les banques du Groupe (Propulse by CA et LCL Essentiel Pro) et a déjà été lancée en Italie début 2024.
- > **Technology as a service** : deux plateformes technologiques, Azqore et Amundi Technology, déjà commercialisées auprès de plusieurs dizaines d'acteurs ; poursuite du développement commercial visant 240 Mds€ d'encours gérés sur Azqore d'ici 2025 et une multiplication par plus de quatre des revenus issus de Amundi Technology.

## Des partenariats et acquisitions ciblés

Le modèle de développement de banque universelle permet d'assurer une croissance organique sans cesse renouvelée qui se complète par une stratégie de partenariats et d'acquisitions ciblées. En 2023, Crédit Agricole S.A. a ainsi noué de nouveaux partenariats de distribution avec des acteurs financiers, ainsi que des partenariats industriels et technologiques.

	Acquisitions	Partenariats et prises de participation minoritaires
Changement d'échelle des métiers Wealth Management et Asset Servicing	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Degroof Petercam</li> <li>→ RBC Investor Services<sup>1</sup></li> </ul>	
Extension de la distribution Assurances via de nouveaux partenariats commerciaux		<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Banco BPM</li> <li>→ Mobilize Financial Services</li> </ul>
Structuration des services dans l'immobilier	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Sudeco</li> </ul>	
Développement d'une offre complète mobilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ ALD Automotive et LeasePlan<sup>2</sup></li> <li>→ Hiflow</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Opteven</li> <li>→ Stellantis</li> <li>→ Watèa</li> </ul>
Accélération de la digitalisation et de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Worklife</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Worldline<sup>3</sup></li> </ul>
Accompagnement des transitions sociétales	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Medicalib</li> <li>→ Omedys</li> <li>→ Selfee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ R3</li> </ul>

## ACQUISITION DE WORKLIFE

Acquis en 2023, Worklife, *fintech* spécialisée dans la digitalisation des avantages salariés, vient compléter l'offre existante du groupe Crédit Agricole en matière d'épargne salariale, de retraite ou d'assurance santé collective. Proposant ainsi une vision complète des avantages salariés, le Groupe peut accompagner au mieux les entreprises dans la valorisation et le pilotage de leur politique de rémunération. L'offre a dans un premier temps été déployée au sein du Crédit Agricole, et une commercialisation de plus grande envergure est planifiée en 2024 par les Caisses régionales et LCL.

<sup>1</sup> Activités de RBC Investor Services en Europe

<sup>2</sup> Dans 6 pays européens

<sup>3</sup> Le 22 janvier 2024, Crédit Agricole S.A. a annoncé l'acquisition d'une participation minoritaire au capital de Worldline (7%)





## Des transformations engagées sur nos facteurs clés de succès

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.





## 01. Poursuivre la dynamique de transformation digitale

Soutenue par l'ambitieux programme « IT 2025 », la transformation digitale embarque l'ensemble du groupe Crédit Agricole afin d'offrir à nos clients, tout comme à nos collaborateurs, des produits et processus toujours plus fluides et au meilleur niveau de la technologie.

### Des parcours clés totalement digitaux, augmentés par la responsabilité humaine

Conjuguer le meilleur de l'expérience digitale avec la puissance du conseil personnalisé et de l'accompagnement humain tout au long de la relation constitue l'essence de notre engagement auprès de tous nos clients et le sens de la transformation digitale du Groupe.

#### Pour les clients

- › **La souscription en 100% selfcare<sup>1</sup>** progresse régulièrement et les Caisses régionales vont encore amplifier leurs efforts dans les univers porteurs comme le crédit à la consommation, les assurances et l'entrée en relation pour les jeunes.
- › **Plus de 190 300 souscriptions à LCL Flex**, mini-crédit conso 100% sur mobile, témoignent de la performance des parcours digitaux sur mobile.

<sup>1</sup> Pratique qui permet au client d'effectuer des actions de gestion et d'achat sur son compte en toute autonomie via un site web ou une application mobile.

- › **Le développement de l'activité de banque en ligne** : nouveau positionnement pour BforBank et 2 000 nouveaux comptes ouverts par mois sur Blank – la banque dédiée aux professionnels – via les offres Propulse by CA et LCL Essentiel.

› [Voir également « Autres métiers spécialisés » page 41](#)

#### APPLIS BANCAIRES

# 3/4

Trois clients sur quatre visitent quotidiennement les applications bancaires du Groupe.

#### Pour les collaborateurs

- › **Le lancement de la « Digit Academy »** qui a déjà embarqué 1 600 collaborateurs (5 000 prévus en 2024) pour s'acculturer et se former au digital, à ses enjeux et à ses technologies.
- › **Le déploiement des méthodes agiles** se poursuit dans toutes les entités du Groupe.

#### CA-GIP, ACTEUR DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Crédit Agricole Group Infrastructure Platform (CA-GIP), entité spécialisée, développe et opère les plateformes technologiques du Groupe, socles de la transformation digitale : cloud privé, capacités data/IA, accès aux offres de cloud public, poste de travail, services collaboratifs, cybersécurité, etc.

#### Un programme et des investissements informatiques à trois ans

Le programme « IT 2025 » engage une importante transformation technologique qui se déploie dans un ensemble de sous-programmes.

- › **Faire évoluer nos technologies pour accélérer dans le digital** : maîtrise de la trajectoire de consommation des ressources du système d'information, Microsoft Teams déployé auprès des collaborateurs du Groupe, co-construction d'un cadre normatif avec les entités pour l'usage de l'intelligence artificielle.
- › **Mettre en œuvre un socle de bonnes pratiques** : gouvernance numérique responsable en lien avec les ambitions RSE du Groupe, pilotage des dépenses.
- › **Capitaliser et investir dans des fondations solides** : formations obligatoires à la cybersécurité, création de *Design Authorities* pour renforcer la gouvernance et la cohérence dans l'utilisation des briques technologiques.

#### LA PAROLE À...



### Jean-Paul Mazoyer

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

« Fort de son Datalab bâti depuis 2016, le Groupe continue à investir et à innover dans l'intelligence artificielle (générative ou non) pour améliorer la sécurité, les expériences clients, les meilleures propositions pour chaque client, etc.

De plus, le Groupe contribue à l'émergence de solutions de paiements souveraines, notamment en association avec Worldline, l'un des leaders mondiaux des paiements, et se prépare à des évolutions fortes comme Bank Connect<sup>2</sup>. »

<sup>2</sup> Projet interbancaire de construction d'une solution d'authentification numérique unifiée.

TRAJECTOIRE 2022-2025

# 20 Mds€

d'investissements IT dont 1,3 Md€  
dédié au programme « IT 2025 »

## L'innovation en action : le Start-up Studio du groupe Crédit Agricole

Élément significatif du dispositif d'innovation du Groupe, le Start-up Studio a fêté, en 2023, ses cinq années au service de l'exploration de nouveaux univers de besoins de nos clients. Ainsi, pour enrichir la banque de demain, le Start-up Studio innove en créant des start-ups dans différents domaines :

- > **L'accompagnement des transitions sociétales** telles que l'économie de l'usage avec Sline (en coopération avec CA Consumer Finance), l'émergence des indépendants sur le marché du travail avec Propulse by CA (ex-Je suis Entrepreneur), et le circuit court avec J'Aime mon Producteur local.
- > **La simplification de la vie des entreprises** en rapprochant la gestion de la finance pour les associations, les entrepreneurs et les TPE/PME avec respectivement Yapla, Kolecto et Blank.

## 02. Renforcer la responsabilité humaine en proximité

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

### Nos actions majeures en 2023

#### Un nouvel « Executive programme » de formation à destination des dirigeants

La Direction des Ressources Humaines de Crédit Agricole S.A. engage l'ensemble de ses dirigeants dans un parcours de développement co-construit avec HEC Paris et SDA Bocconi, une école supérieure de commerce située à Milan, en Italie. Ce programme exécutif intitulé « Un leadership pour développer sans cesse le potentiel de chacun » s'inscrit dans la continuité du programme « Leadership, sens et mise en responsabilité » mis en œuvre lors du précédent Plan à moyen terme. Il vise à accompagner les dirigeants du Groupe, acteurs du Projet Humain et du Projet Sociétal, pour accélérer leur propre transformation et leur mode de management vis-à-vis de leurs équipes, notamment grâce au cercle vertueux que crée la dynamique entre confiance, responsabilité et performance durable.

LA PAROLE À...



### Bénédicte Chrétien

Directrice des Ressources Humaines  
groupe Crédit Agricole S.A.

« L'amplification de notre Projet Humain est chaque jour plus concrète : cette année, 81% des collaborateurs estiment être mis en responsabilité. Ceci doit nous inciter plus que jamais à poursuivre son déploiement en l'inscrivant dans la durée grâce à une culture de la confiance partagée par tous et toutes. »

AU 31 DÉCEMBRE 2023

# 22%

des dirigeants ont suivi  
le nouveau programme exécutif  
de Crédit Agricole S.A.

### La poursuite de la transformation managériale

En 2023, la démarche de transformation organisationnelle et managériale impulsée par le Projet Humain s'est poursuivie au sein des entités de Crédit Agricole S.A. avec des actions de mise en responsabilité

autour de nouvelles pratiques managériales, formations et actions de sensibilisation.

Depuis 2019, plus de 37 000 collaborateurs de tous niveaux hiérarchiques ont été touchés par ces actions en France et à l'international.

### L'écoute des collaborateurs avec l'Indice de Mise en Responsabilité

Notre Indice de Mise en Responsabilité (IMR) mesure le déploiement de la transformation managériale et culturelle au cœur de notre Projet Humain autour de cinq thématiques clés : mise en responsabilité, discernement, confiance, courage et prise d'initiatives.

En 2023, de nouvelles thématiques liées au Projet Sociétal ont été intégrées dans l'enquête afin d'évaluer la bonne compréhension de notre stratégie et notre rôle d'« acteur d'une société durable » par les collaborateurs. Plusieurs questions ouvertes ont également été ajoutées pour mieux percevoir les préoccupations des collaborateurs, et recueillir davantage de propositions spontanées pour identifier les leviers d'accélération des transformations nécessaires.

EN 2023

# 62 000

collaborateurs dans le monde  
ont répondu à l'IMR.

Une participation record (83%) depuis la mise en place de la première enquête en 2016, en progression de 2 points par rapport à 2022

## Les indicateurs de suivi du Projet Humain (Crédit Agricole S.A. et ses filiales)

Données 2023

ATTRACTIVITÉ

**12 445**

Nombre cumulé de jeunes accueillis pendant l'année civile

FIDÉLISATION ET ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

**2,5 M**

Nombre total d'heures de formation

CADRE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

**3%**

Taux d'absentéisme

FIDÉLISATION ET ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

**35,3%**

Part de femmes au Comité exécutif de Crédit Agricole S.A.

CADRE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

**212**

Nombre d'accords signés



## Horizon long terme : transitions sociétales et nouveaux métiers

Accompagner l'évolution des besoins de nos clients et les grandes transformations sociétales est dans notre ADN. Pour aller plus loin, le Crédit Agricole a lancé deux nouveaux métiers appelés à répondre aux enjeux majeurs que portent la transition énergétique et l'accès aux soins et au bien-vieillir.





## 01. Crédit Agricole Transitions & Énergies a présenté sa feuille de route

Ce nouveau métier, qui vient compléter et coordonner l'écosystème existant des transitions du Groupe, a dévoilé sa feuille de route en octobre 2023 et affiché ses ambitions.

HORIZON 2030

# 19 Mds€

de financements mobilisés par  
Crédit Agricole Transitions & Énergies

D'ici 2030, l'ambition de Crédit Agricole Transitions & Énergies est de mobiliser 19 Mds€ de financements apportés par les entités du groupe Crédit Agricole en France. Par ailleurs, Crédit Agricole Transitions & Énergies projette d'investir 1 Md€ pour renforcer les fonds propres des développeurs d'énergies renouvelables et acquérir des actifs de production.

<sup>1</sup> Selfee, dont Crédit Agricole est actionnaire de référence, est un opérateur du marché de l'électricité créé en 2017 en coopération avec une dizaine de collectivités territoriales en France. Il permet d'acheter en circuit court, à prix local, l'électricité produite sur le territoire en étant l'unique intermédiaire avec le producteur d'énergie.

Crédit Agricole Transitions & Énergies va produire et fournir de l'électricité d'origine renouvelable localement, au bénéfice des développeurs, des collectivités locales et des consommateurs, avec pour objectifs :

- > 2 GW de capacité de production installée à partir des actifs détenus par le Groupe en 2028 ;
- > 500 MWh de fourniture d'électricité bas carbone, équivalant à une consommation annuelle de 196 000 habitants, en 2026.

Cette offre est opérée par Selfee<sup>1</sup>, dont Crédit Agricole Transitions & Énergies est actionnaire de référence.

→ [Voir également « Stratégie environnementale » page 19](#)



## 02. Crédit Agricole Santé & Territoires facilite l'accès aux soins et au bien-vieillir

Ce nouveau métier vise à répondre aux besoins de santé primaire des Français sur l'ensemble du territoire et à tout moment, et à anticiper et accompagner l'adaptation de la société au vieillissement avec des solutions de services et d'hébergement.

### L'accès à la santé

Lancement de dispositifs pour lutter contre les déserts médicaux, volonté d'accompagner les professionnels de santé dans de nouvelles pratiques alliant pratique collective, télémédecine, ou encore équipements connectés :

- > **En physique** : déploiement de centres et de maisons de santé dans les territoires ;
- > **En phygital** : acquisition d'Omedys, solution de téléconsultation assistée par des paramédicaux ;

- > **À domicile** : acquisition de Medicalib, solution de mise en relation entre patients et paramédicaux pour des soins directement chez soi, proposant également des services pour ces professionnels de santé.

### L'accompagnement du bien-vieillir

Lancement de dispositifs pour orienter au mieux les seniors et les aidants sur des solutions adaptées et déploiement de ces solutions dans les territoires pour répondre aux besoins d'une population senior croissante :

- > **Création d'une plateforme d'écoute, de conseil et d'orientation** pour les seniors et leurs aidants, capitalisant sur des services internes et externes ;
- > **Participation au déploiement de modèles d'habitats collectifs non médicalisés** au plus près des attentes des seniors (résidences services, logements inclusifs, etc.), en partenariat avec des acteurs spécialisés.

→ [Voir également « Stratégie sociale » page 27](#)



## « Ambitions 2025 » : trajectoire financière

« Ambitions 2025 » est un plan stratégique à moyen terme qui porte une croissance ambitieuse du résultat et de la rentabilité de Crédit Agricole S.A. tout en confirmant la solidité financière du groupe Crédit Agricole. Avec des indicateurs en ligne avec les objectifs, voire en avance, la performance réalisée par le Groupe au cours de l'année 2023 confirme la trajectoire financière de notre Plan à moyen terme et témoigne des efforts de nos collaborateurs et du travail effectué.



## « Ambitions 2025 » : trajectoire financière



**5,9  
Mds€\***

Résultat net part du Groupe en 2023

Objectif 2025 :  
**>6 Mds€**

\* Données sous-jacentes 2023



**12,6%\***

RoTE, rentabilité sur fonds propres  
en 2023

Objectif 2025 :  
**>12%**

\* Données sous-jacentes 2023



**55,4%\***

Coefficient d'exploitation (hors FRU)  
en 2023

Objectif 2025 :  
**<58%\***

\* Coefficient d'exploitation sous-jacent hors FRU



**11,8%**

Cible de solvabilité CET1 en 2023  
(17,5% groupe Crédit Agricole)

Objectif 2025 :  
**11%\***  
(≥17% groupe Crédit Agricole)

\* Plancher de 250 pb par rapport aux exigences  
réglementaires SREP en CET1



**1,05 €\***

Dividende par action 2023

Objectif 2025 :  
**Distribution de 50% du résultat  
en numéraire**

\* Proposition de dividende 2023 soumise  
à l'approbation de l'Assemblée générale 2024

→ [Voir également « Performance 2023 »  
page 61](#)

# La distribution de valeur

## → Revenus

**GROUPE CRÉDIT AGRICOLE**  
Produit net bancaire publié (PNB)

**36 492 M€**



### Ventilation du PNB<sup>1</sup>

- **54%** Banque de proximité
- **17%** Gestion de l'épargne et assurances
- **20%** Grandes clientèles
- **9%** Services financiers spécialisés

## → Redistribution des flux financiers



**28 234 M€**

Total redistribution  
groupe Crédit Agricole

## →

**CRÉDIT AGRICOLE S.A.**  
Produit net bancaire publié (PNB)

**25 180 M€**



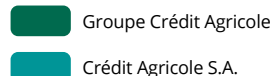
### Ventilation du PNB<sup>2</sup>

- **30%** Banque de proximité
- **26%** Gestion de l'épargne et assurances
- **30%** Grandes clientèles
- **14%** Services financiers spécialisés



**18 832 M€**

Total redistribution  
Crédit Agricole S.A.



### COLLABORATEURS

**11 677 M€** 32% **7 101 M€** 28%

Salaires bruts, intéressement, participation et montants affectés au titre de la retraite des collaborateurs

### Impact sur la société

Pour Crédit Agricole S.A.,  
**75 125 collaborateurs** dont  
3 929 alternants et 3 408 stagiaires  
(ETP moyen mensuel)

### FOURNISSEURS

**3 496 M€<sup>3</sup>** 10% **3 063 M€** 12%

### Prestataires externes

Dépenses externes de fonctionnement  
Le volume d'achats 2023 pour le Groupe auprès des  
TPE-PME s'élève à **2,8 Mds€**.

### Impact sur la société

**3 209 fournisseurs** de Crédit Agricole S.A.  
ont une note EcoVadis<sup>5</sup> en 2024.  
Le volume d'achats auprès du secteur  
du travail protégé et adapté représente,  
pour l'ensemble du Groupe, 17 M€ sur le  
périmètre France. Les actions de mécénat  
sont tournées tant contre la pauvreté  
et l'exclusion que vers le soutien aux  
actions culturelles et à la protection de  
l'environnement.

### Mécénat

**65,1 M€** de dépenses faisant l'objet d'une déduction  
fiscale pour le groupe Crédit Agricole<sup>4</sup>

### IMPÔTS

**7 761 M€** 21% **5 027 M€** 20%

Impôts sur les sociétés, autres impôts et taxes,  
charges patronales et taxes sur les rémunérations  
(hors rémanences de TVA, soit le coût résultant,  
pour le Groupe, de la TVA non récupérable)

### Impact sur la société

Crédit Agricole est un contributeur  
fiscal majeur en France avec un  
montant d'impôt sur les bénéfices de  
**2 748 M€** en 2023.

### COÛT DU RISQUE

**2 941 M€** 8% **1 777 M€** 7%

Dotations et reprises de provisions sur l'ensemble  
des risques au titre de l'exercice, ainsi que les pertes  
correspondantes non provisionnées

### Impact sur la société

Le coût du risque de crédit illustre  
la capacité à proposer des solutions de  
crédit responsables, adaptées à chaque  
profil de clientèle : **815 Mds€** d'encours  
de crédit (banque de proximité en France).

### INTÉRÊTS MINORITAIRES

**813 M€** 2% **995 M€** 4%

Part du résultat net des filiales contrôlées majoritairement mais pas en totalité  
par le Crédit Agricole revenant aux actionnaires minoritaires desdites filiales

### AUTRES FLUX

**1 548 M€** 4% **870 M€** 3%

Dotations aux amortissements, quote-part des gains et pertes nets sur autres actifs,  
résultat des mises en équivalence

## → Résultat



**8 258 M€**

Résultat net pour le groupe Crédit Agricole (RNPG)

**1 655 M€**

### Actionnaires et sociétaires

Montant estimé 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.<sup>6</sup>

**463 M€**

### Coupons AT1

**6 140 M€**

### Part du résultat conservé

Permet d'accompagner le développement des territoires  
et de renforcer les fonds propres du Groupe.



**6 348 M€**

Résultat net pour Crédit Agricole S.A. (RNPG)

**3 181 M€**

### Actionnaires et sociétaires

Au titre de l'exercice 2023, le Conseil d'administration  
de Crédit Agricole S.A. a proposé à l'Assemblée générale  
du 22 mai 2024 un dividende de 1,05 euro par action.

**463 M€**

### Coupons AT1

**2 704 M€**

### Part du résultat conservé

Illustre la volonté de financer la croissance des activités  
tout en maintenant un niveau attractif de distribution  
des résultats pour les investisseurs.

<sup>1</sup> Ventilation du PNB publié  
hors pôle AHM (soit 39 220 M€)  
<sup>2</sup> Ventilation du PNB publié  
hors pôle AHM (soit 25 863 M€)

<sup>3</sup> Le montant reporté est comptabilisé en normes IFRS 17, certaines charges venant en réduction du PNB.  
Hors extourne, les achats extérieurs s'élèvent à 7,1 Mds€ pour le groupe Crédit Agricole, et 4,6 Mds€ pour Crédit Agricole S.A.

<sup>4</sup> Exercice 2023 pour les entités fiscalement intégrées

<sup>5</sup> EcoVadis est un tiers indépendant spécialisé dans l'évaluation RSE des fournisseurs

<sup>6</sup> Montant estimé à la date du 31/12/2023 et sous réserve  
d'approbation par les Assemblées générales des Caisses locales,  
des Caisses régionales et de Crédit Agricole S.A.



# Tendances, risques et opportunités

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, Crédit Agricole s'emploie à la déployer chaque jour dans tous ses métiers.

# 3.

**Agir dans un monde en mutation**

53

**Entretenir un dialogue permanent avec les parties prenantes**

58

LA PAROLE À...



## Xavier Musca

Directeur général délégué  
de Crédit Agricole S.A. en charge  
des grandes clientèles

« Notre monde connaît des mutations d'une ampleur sans précédent, comme l'illustre, dans notre histoire récente, la résurgence de conflits régionaux meurtriers et générateurs d'instabilité.

Dans le même temps, le risque climatique, auquel s'ajoute la perte de la biodiversité, remet en cause les schémas traditionnels d'une économie carbonée. Face à ces défis environnementaux, les différentes parties prenantes de la société sont engagées dans une démarche de transition, même si elles avancent à des rythmes et des intensités variables selon les pays.

En tant qu'acteur engagé de longue date dans la finance durable, nous avons réaffirmé en 2023 notre volonté d'être un leader, aux côtés de nos clients, dans la décarbonation de l'économie et de la société. Cet enjeu représente d'ailleurs une formidable opportunité pour une banque comme la nôtre qui, depuis toujours, finance les projets porteurs d'avenir. »

# Agir dans un monde en mutation

Les mutations rapides du monde dans lequel nous évoluons façonnent notre vision à long terme pour répondre aux enjeux des transformations sociétales.

## 01. S'inscrire dans un contexte incertain

### La nouvelle donne mondiale

#### Un modèle économique qui affecte considérablement son écosystème naturel :

- › Une situation d'urgence climatique causée par notre modèle économique qui, sans changement majeur, nous conduirait à des perspectives probablement peu supportables.
- › Les pressions sur la biodiversité entraînent un appauvrissement de la diversité des écosystèmes, un effondrement de la faune et de la flore. La France est particulièrement affectée par ce déclin, notamment dans les territoires d'outre-mer.

#### Une économie résiliente face aux chocs inflationnistes et à la hausse brutale des taux d'intérêt :

- › Inflation élevée et hausse des taux rapides ont caractérisé les années 2022 et 2023.
- › Les économies avancées ont néanmoins fait preuve de résistance grâce à différents amortisseurs : soutiens budgétaires, politique monétaire, investissements encouragés par des stratégies publiques, etc., dans un contexte de marché du travail

tendu et d'épargne abondante. Si l'activité a nettement ralenti, elle ne s'est pas effondrée.

- › La Chine, acteur clé de l'économie mondiale, a connu une croissance assez décevante en 2023 malgré la levée, fin 2022, des mesures sanitaires liées au Covid-19.

#### Une reprise progressive devrait s'opérer en 2024-2025 :

- › Dans les pays développés, la baisse de l'inflation amorcée en 2023 devrait se poursuivre vers la cible de 2% en zone euro et aux États-Unis.
- › La Fed et la BCE devraient ainsi commencer à baisser leurs taux directeurs courant 2024.
- › Le pouvoir d'achat des ménages devrait s'améliorer ; la consommation et l'investissement retrouveront un peu d'élan.
- › L'économie connaîtrait un atterrissage en douceur puis un redémarrage progressif ; le taux de chômage augmenterait mais de manière contenue.
- › La Chine devrait retrouver un peu de dynamisme en 2024, qui bénéficiera aux pays émergents partenaires, également soutenus par la poursuite de la désinflation.

#### Toutefois, le contexte géopolitique constitue un facteur d'incertitudes majeur :

- › Deux conflits majeurs alimentent l'instabilité mondiale :
  - La guerre en Ukraine, un tournant stratégique pour l'Europe et les grandes puissances mondiales ;
  - Le conflit au Proche-Orient, avec ses risques d'extension régionale et ses conséquences potentielles sur les routes maritimes et potentiellement sur les prix.
- › En 2024, près de la moitié de la population mondiale est attendue aux urnes et certaines élections présentent des enjeux géopolitiques majeurs.
- › Deux élections clés délimitent le calendrier mondial de 2024 : l'élection à Taiwan de janvier, sur fond de tensions avec la Chine, et l'élection présidentielle américaine de novembre qui va contribuer à structurer les équilibres mondiaux futurs.
- › Une recomposition géopolitique mondiale est à l'œuvre, les chaînes de valeur se réorganisent sous l'effet des enjeux d'autonomie stratégique et de l'urgence climatique qui redessinent les politiques industrielles et l'organisation géographique des activités.

## Risques

- Impact négatif persistant des hausses de taux d'intérêt sur nos clients, entraînant des risques de défaut accru et pesant sur la production de crédit.
- Risques de regain d'inflation lié aux tensions géopolitiques et conséquences sur le pouvoir d'achat et les marges des entreprises.
- Impact des tensions géopolitiques et d'une conflictualité accrue sur la confiance des agents économiques, sur les marchés et l'économie mondiale.

## Opportunités

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

## Des exigences réglementaires accrues

- Pluralité des autorités de contrôle et renforcement des règles prudentielles.
- Renforcement de la protection des clients et des investisseurs.
- Intensification de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.
- Élargissement et complexification des programmes de sanctions internationales.
- Émergence des impératifs de transparence et de comparabilité des politiques ESG.
- Prise en compte des risques climatiques et ESG dans la gestion des risques.

## 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.

## Opportunités

- Confirmer le rôle du Groupe en tant qu'accompagnateur engagé et responsable de ses clients.
- Améliorer en continu les processus de conformité notamment par l'utilisation de nouvelles technologies.
- Capitaliser sur le cadre éthique du Groupe et le promouvoir.
- Gérer les nouveaux risques et développer une meilleure connaissance des clients.

## Nos actions

- Déclinaison du Projet de Groupe par l'application de la démarche *Smart Compliance for Society* (lancée en 2019) qui intègre les dimensions réglementaire et éthique.
- Génération organique de capital contribuant à la solidité financière du Groupe. Ratio phasé de solvabilité groupe Crédit Agricole à 17,5% fin 2023.

## 02. Répondre à l'accélération des nouvelles attentes des clients

### L'évolution des usages des clients

#### De nouvelles priorités qui orientent les choix des consommateurs-citoyens

- Préoccupation environnementale, responsabilité sociétale, attentes d'un engagement responsable plus fort et réel des entreprises.
- 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.
- Individualisme plus assumé, volonté de rester maître de ses choix et de son destin, de comprendre pour agir.
- Instantanéité et rapidité, rejet des temps contraints, accessibilité, comparaison, connexions aux autres via le digital.

- Attention portée au prix (achat malin) et transparence tarifaire comme prérequis.
- Priorisation du local, confiance accordée à ses pairs, à sa communauté, défiance vis-à-vis des institutions.
- Développement de l'usage (versus la propriété), circuits courts, achats d'occasion.

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

- Valorisation de l'apport humain :
  - Responsabilité : décider et agir rapidement et efficacement ;
  - Intelligence situationnelle : aider le client à évaluer sa situation, à se projeter, à revisiter ses choix et à prendre la bonne décision ;
  - Ingéniosité/créativité : apporter une solution au client en toute circonstance ;
  - Mobilisation des expertises : proposer un accompagnement personnalisé à valeur ajoutée en mobilisant des expertises variées et adaptées.
- Importance de l'ancrage territorial :
  - Importance de la proximité renforcée par la crise sanitaire ;
  - Importance de la fonction sociale et du lien créés par les acteurs locaux (commerce, associations...).

## Risques

- Insuffisance de la puissance relationnelle dans un modèle omnicanal (complémentarité des canaux).
- Lacunes dans l'expertise de nos conseillers, y compris sur l'extra-bancaire.

## Opportunités

- ❖ S'appuyer sur un modèle de développement intrinsèque fondé sur l'extension permanente des territoires et des champs serviciels des banques de proximité en Europe, conjuguée au développement des métiers spécialisés.
- ❖ Adapter et enrichir les offres, y compris extra-bancaires (efficacité énergétique, mobilité et santé), pour répondre aux nouveaux usages et offrir une réponse complète aux moments de vie.
- ❖ Placer la responsabilité humaine au cœur du modèle tout en adoptant les meilleures pratiques technologiques.
- ❖ Assurer une présence et une mobilisation forte dans les territoires pour soutenir l'économie, l'entrepreneuriat et l'innovation.
- ❖ Capitaliser sur l'éthique du Groupe (tiers de confiance numérique) dans l'usage des données et sur la solidité des systèmes informatiques pour garantir la sécurité des données.

## Nos actions

- ❖ Application Ma Banque en amélioration continue comptabilisant 9,6 millions d'utilisateurs actifs avec près de 257 millions de connexions par mois, et 96 millions de connexions mensuelles sur nos sites internet.
- ❖ Déploiement de nouvelles offres, notamment dans les domaines de la mobilité (Agilauto Partage, Watèa...) et la transition énergétique (J'écórénove mon logement, production et distribution d'énergie décarbonée...).
- ❖ Création des nouveaux métiers Crédit Agricole Transitions & Énergies et Crédit Agricole Santé & Territoires,

développement du partenariat stratégique dans les paiements avec Worldline.

- ❖ Des innovations portées par La Fabrique by CA comme Kolecto ou Sline.

### Principaux Objectifs de développement durable concernés



## Une concurrence multiforme

- > Poursuite des mutations du paysage bancaire européen : fermeture/cession de banques en ligne, déploiement d'offres/marques complémentaires (banque commerciale, banque en ligne, etc.).
- > Émergence et développement de nouveaux acteurs et éclatement des modèles : néo-banques, agrégateurs, fintechs, GAFA, autres industries, etc.
- > Percée des banques en ligne et des néobanques sur les entrées en relation.
- > Mutations technologiques et intelligence artificielle.
- > Proposition de valeur élargie, disparition des barrières entre industries et stratégies de plateformes.
- > Nouveaux modèles tarifaires (gratuité, options à l'usage) qui accroissent la pression sur les offres.

## 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.

## Opportunités

- ❖ Se différencier et fidéliser au travers des trois principes qui guident notre action : utilité, universalité et proximité.
- ❖ Jouer le rôle de tiers de confiance.
- ❖ Utiliser les nouvelles technologies, la data et de l'intelligence artificielle pour une meilleure expérience client.
- ❖ Développer des partenariats commerciaux et de distribution en France et à l'international.

## Nos actions

- ❖ Création d'un standard EKO sur la banque au quotidien, l'assurance et la mobilité.
- ❖ Poursuite du développement 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 positionnement stratégique de BforBank, pour en faire l'un des leaders du marché en Europe d'ici 2030.

### Principaux Objectifs de développement durable concernés



## 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.
- > Hausse de la sinistralité liée au dérèglement climatique.

## Risque

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

## Opportunités

- ❖ Être présent sur l'ensemble des territoires via les différents réseaux du Groupe.
- ❖ Développer l'accessibilité bancaire, sociale et entrepreneuriale.



## Nos actions

- Investissement dans l'économie sociale et solidaire à travers le Fonds Amundi Finance et Solidarité.
- Promotion des initiatives entrepreneuriales auprès des grands réseaux de soutien à la création d'entreprises.
- Offres LCL liées aux prêts aux professionnels et PME en zones de revitalisation rurale contribuant à redynamiser les territoires et réduire les inégalités, souscrites pour 6,5 Mds€ (à fin juin 2023).
- Crédit Agricole CIB teneur de livre pour plus de 2,6 Mds€ d'obligations sociales en 2023.
- Youzful, la plateforme au service de l'orientation et de l'emploi des jeunes lancée par Crédit Agricole en janvier 2021, qui comptabilise plus de 270 500 jeunes inscrits et 3,7 millions de visiteurs uniques à fin 2023.
- Présence auprès des assurés avec 66 000 sinistres indemnisés après les événements climatiques du 4<sup>e</sup> trimestre 2023.

### Principaux Objectifs de développement durable concernés



## 03. Anticiper les évolutions sociétales et environnementales de long terme

### 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.

### 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.

### Opportunités

- Développer des solutions d'investissement et de financement pour accompagner les clients institutionnels, entreprises et professionnels dans l'adoption d'une trajectoire bas carbone.

- Investir dans les énergies renouvelables et développer la production et la distribution en circuit court au sein des territoires.
- Renforcer les offres aux particuliers pour adapter leurs usages à une économie moins consommatrice d'énergie en ligne avec l'Accord de Paris et mettre leur épargne au service des enjeux environnementaux et sociétaux.
- Innover en matière financière pour répondre aux nouveaux modèles économiques (agriculture durable notamment).
- Améliorer la qualité de vie au sein des territoires à travers la revitalisation de la biodiversité.

### Nos actions

- Renforcement de la stratégie environnementale et de la stratégie climat, et création de la direction de l'Engagement sociétal pour renforcer l'action du Groupe et placer les activités liées aux enjeux sociaux et environnementaux au cœur de sa réflexion stratégique et au plus haut niveau de sa gouvernance.
- Publication des ambitions *Net Zero* pour contribuer à la neutralité carbone à l'horizon 2050 (*Net Zero 2050*) couvrant dix secteurs économiques qui représentent 60% des encours du Groupe.
- Réévaluation à la hausse d'engagements pris en 2022 : exposition aux énergies bas carbone de +80% d'ici 2025 (vs +60% annoncés en 2022) ; objectif de -30% des émissions financées liées au secteur pétrole et gaz dépassé avec 8 ans d'avance, et réévalué à -75% d'ici 2030.
- Déclaration sur la biodiversité et le capital naturel structurée en cinq axes d'actions prioritaires.

- Développement du conseil et des offres pour soutenir et accompagner la transition énergétique : Livret d'épargne Engagé Sociétaire, J'écorénove mon logement, gamme de prêts à taux préférentiels, solutions d'épargne « à impact »...
- Déploiement du nouveau métier Crédit Agricole Transitions & Énergies se positionnant comme énergéticien des territoires.

### Principaux Objectifs de développement durable concernés



## 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 sur la santé, ainsi qu'à l'impact social et environnemental ; 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 modes de 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, plus incertains, multiples et complexes et générant plus d'aléas.

### 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.

### Opportunités

- › Réaffirmer le modèle de banque universelle au service de tous, sur tous les territoires, via tous les canaux, qui répond aux besoins de ses clients tout au long de la vie, quelle que soit leur situation.
- › Répondre à l'accroissement du besoin d'accompagnement face aux transitions technologique et écologique.
- › Répondre au besoin d'élargir l'accès aux soins sur les territoires et de faciliter le bien-vieillir.

### Nos actions

- › Forte contribution au développement de l'accession à la propriété pour tous (32,6% de parts du marché de l'habitat en France ; 38% sur l'éco-prêt à taux zéro), au financement du logement social ainsi qu'à la rénovation énergétique des logements.
- › Lancement de la plateforme « J'écorénove mon logement » et déploiement de location longue durée (LLD) Agilauto.
- › Structuration d'une enveloppe d'investissement de 1 Md€ pour accompagner les transitions agricoles et agroalimentaires.
- › Accompagnement des clientèles fragiles : plus de 17 000 clients en surendettement accompagnés par CA Consumer Finance en 2023 (France et Italie) ; 11 500 familles accompagnées par les Points Passerelle des Caisses régionales en 2022.
- › Détection de la fragilité financière en recourant à l'intelligence artificielle.
- › Offre bancaire d'entrée de gamme EKO, mini-crédit LCL Flex, offres en faveur des jeunes : LCL Essentiel, assurance auto inclusive EKO de CA Assurances et Primo LCL, offre assurance jeunes locataires...
- › Déploiement des nouveaux métiers Crédit Agricole Santé & Territoires et Crédit Agricole Transitions & Énergies.

### Principaux Objectifs de développement durable concernés



# Entretenir un dialogue permanent avec 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.

## 01. Collaborateurs

### Collaborateurs et instances représentatives du personnel

#### Dispositifs

- > Un indice de mise en responsabilité (IMR), instrument de mesure annuelle de notre transformation culturelle et managériale (Crédit Agricole S.A.).
- > Un 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.
- > Partage de la valeur.

### Nos réponses

- Plan jeunesse ambitieux avec l'accueil de 50 000 jeunes d'ici 2025.
- Accompagnement du changement culturel et managérial.
- Accord/Charte de télétravail dans les entités.
- 2,5 millions d'heures de formation dispensées en 2023.
- Partage de la valeur avec notamment des augmentations de capital régulières réservées aux salariés.
- Accompagnement dédié des personnes en situation de handicap et signature du 7<sup>e</sup> Accord Handicap.
- Sensibilisation des collaborateurs à l'inclusion.
- Renouvellement de l'accord mondial avec l'UNI.

### Principaux Objectifs de développement durable concernés



## 02. Clients

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

#### Dispositifs

- > Dispositifs d'écoute des clients, suivi de la satisfaction des clients mesurée par 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

- > Garantir une relation omnicanale qui place le client et son smartphone au cœur, 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 IRC 2023 en progression ou stables sur l'ensemble des marchés.
- 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 & 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 (Voir la charte d'utilisation de données personnelles du Groupe sur [credit-agricole.fr](https://credit-agricole.fr)).

### Principaux Objectifs de développement durable concernés



## 03. 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 Relations 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.

#### Principaux Objectifs de développement durable concernés



## 04. 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 14 décembre 2023).
- 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.

#### Principaux Objectifs de développement durable concernés



## 05. Autorités publiques et régulateurs

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

#### Dispositifs

- Relations régulières 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.
- Agir dans l'intérêt des clients et de la société (loyauté).
- Construction de l'encadrement relatif à l'ESG.

#### Nos réponses

- Dialogue permanent avec la BCE et l'ACPR (sur les sujets de risques et de conformité) et participation aux exercices de stress tests.
- Publication détaillée des résultats financiers et d'informations 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.
- Lancement des chantiers sur la gouvernance produits.
- Mise en place du programme Finance durable.

#### Principal Objectif de développement durable concerné





## 06. Société civile et grand public

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

#### Dispositifs

- › Comité d'experts scientifiques externes, composé de 11 experts reconnus dans leur domaine, qui se réunit régulièrement et qui a pour mission d'apporter un éclairage sur les orientations de la stratégie environnementale de Crédit Agricole S.A.
- › Dialogue régulier avec les ONG, notamment sur la stratégie climat, les droits humains 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 aux quatre alliances *Net Zero* du secteur financier.
- 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 de stagiaires de 3<sup>e</sup> 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.
- 65,1 M€ consacrés aux actions de mécénat en initiatives locales et dans les territoires (périmètre groupe Crédit Agricole).

#### Principaux Objectifs de développement durable concernés



# Performance 2023

En 2023, le groupe Crédit Agricole et Crédit Agricole S.A. affichent de très bons résultats financiers qui confortent la pertinence du modèle de banque universelle, une banque de la relation globale qui propose une réponse complète, loyale et adaptée aux besoins de tous ses clients. En termes de performance extra-financière, les engagements continuellement renforcés en matière de RSE valent au Crédit Agricole une meilleure reconnaissance de ses parties prenantes et illustrent sa volonté d'investir pour l'avenir.



**Les résultats financiers  
de Crédit Agricole S.A.  
à leur plus haut niveau**

62

**Une forte solidité  
financière**

64

**Une performance  
extra-financière  
reconnue par  
les parties prenantes**

65

LA PAROLE À...



## Jérôme Grivet

Directeur général délégué de Crédit Agricole S.A. en charge du Pilotage et des fonctions de contrôle

« Dans le contexte macro-économique toujours contraint qui a caractérisé l'année 2023, les résultats de Crédit Agricole S.A. s'inscrivent au plus haut niveau, avec une progression de +19,6% par rapport à 2022.

Cette performance est d'abord due au développement organique de tous nos métiers, avec une progression dynamique des revenus de Crédit Agricole S.A. de +9,5% par rapport à 2022. Elle est également le résultat des opérations de croissance externe que nous avons réalisées au cours des dernières années pour consolider notre leadership sur nos différents marchés.

Dans le même temps, notre solvabilité s'inscrit à des niveaux très solides, avec des ratios de CET1 largement au-dessus des seuils réglementaires

pour Crédit Agricole S.A., mais aussi pour le groupe Crédit Agricole, et comptant parmi les meilleurs de nos pairs européens. Une solidité qui se retrouve également dans la liquidité, dont l'analyse est réalisée à l'échelle du groupe Crédit Agricole<sup>1</sup> : les dépôts de notre clientèle dépassent maintenant les 1 100 Mds€ et nos réserves de liquidité sont supérieures à 400 Mds€.

Nous sommes dans notre plan de marche pour atteindre, et possiblement dépasser, nos objectifs pour 2025, que ce soit en termes de résultats, de coefficient d'exploitation, de solvabilité, et évidemment de politique de distribution de 50% de nos résultats en numéraire. À ce titre, le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. proposera à la prochaine Assemblée générale de verser un dividende de 1,05 € par action au titre de l'année 2023, ce qui représente un triplement du dividende depuis 2015.

Enfin, le renforcement de nos engagements en matière de RSE participe à une reconnaissance toujours meilleure de notre performance extra-financière par nos parties prenantes. Deux agences spécialisées ont ainsi relevé leurs notations pour Crédit Agricole S.A., du fait, notamment, de la publication de nos trajectoires et ambitions de décarbonation qui couvrent dorénavant dix secteurs et représentent environ 60% de notre portefeuille de financements. »

<sup>1</sup> L'analyse de la solvabilité et de la liquidité se réalise à l'échelle du groupe Crédit Agricole en raison du mécanisme légal de solidarité financière interne prévu à l'article L. 511-31 du Code monétaire et financier. Voir également « Le mécanisme interne de solidarité ».

# Les résultats financiers de Crédit Agricole S.A. à leur plus haut niveau

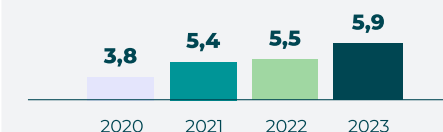
Les résultats 2023 de Crédit Agricole S.A. sont à leur plus haut niveau historique, fruits de l'activité dynamique de tous les pôles métiers et de l'ensemble des projets de développement inscrits dans le plan stratégique à moyen terme « Ambitions 2025 ».

## Résultat de Crédit Agricole S.A.

Le résultat net part du Groupe sous-jacent<sup>2</sup> ressort à 5,9 Mds€, en hausse de +11% par rapport à l'année 2022, en ligne avec la trajectoire du plan stratégique à moyen terme « Ambitions 2025 ». Cette hausse du résultat s'explique par la croissance des revenus de tous les pôles métiers, ainsi que par des charges récurrentes et un coût du risque contenus.

<sup>2</sup> Hors éléments spécifiques

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

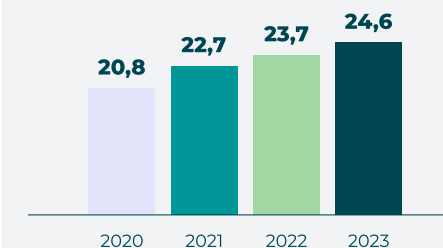


## Revenus de Crédit Agricole S.A.

Les revenus sous-jacents de Crédit Agricole S.A. atteignent 24 563 M€, en hausse de +9,5% par rapport à 2022. Cette progression est portée par tous les pôles métiers qui ont affiché une activité dynamique tout au long de l'année, malgré l'impact de la forte sinistralité climatique sur les Assurances au 4<sup>e</sup> trimestre.

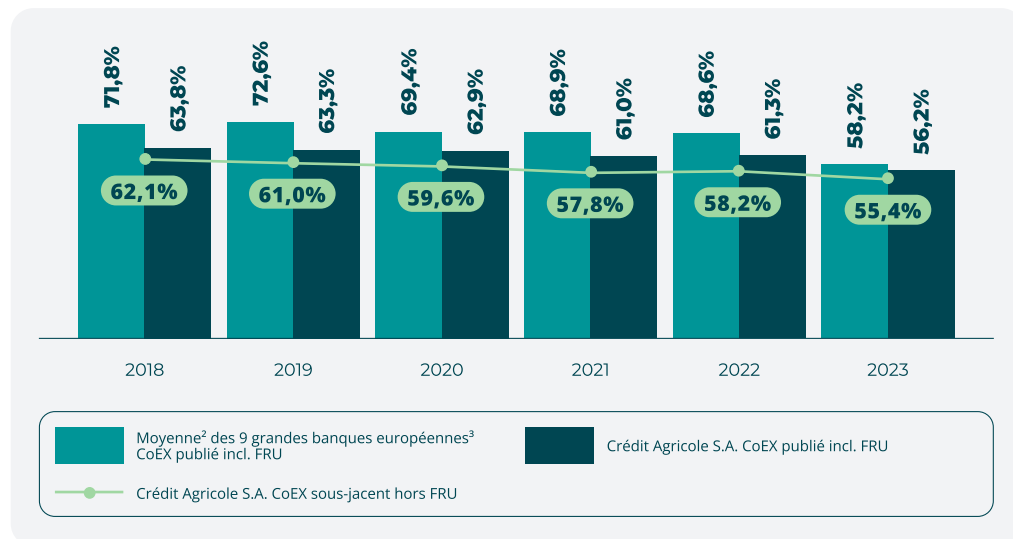
<sup>3</sup> En normes IFRS 4 de 2017 à 2022 ; IFRS 17 depuis le 1<sup>er</sup> trimestre 2023

Des revenus sous-jacents<sup>3</sup> en hausse continue malgré une croissance volatile (en Mds€)



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

Le coefficient d'exploitation sous-jacent hors FRU s'établit à 55,4% pour l'année 2023, en amélioration de 0,3 point de pourcentage par rapport à celui de 2022 (proforma IFRS 17<sup>1</sup>) et inférieur au plafond de 58% du Plan à moyen terme. Il reste également inférieur à celui d'un échantillon de neuf banques européennes.



- <sup>1</sup> En normes IFRS 4 de 2017 à 2022 ; IFRS 17 depuis 2023  
<sup>2</sup> Moyenne arithmétique calculée sur 9 grandes banques européennes : Société Générale, BNP Paribas, Santander, UniCredit, Deutsche Bank, Standard Chartered, HSBC, Barclays, ING et UBS  
<sup>3</sup> Sous-jacent hors Fonds de résolution unique

## Coût du risque sur encours Crédit Agricole S.A.

Le coût du risque sous-jacent atteint -1 693 M€ et affiche une hausse modérée sur la période (+9,2% par rapport à 2022), globalement en ligne avec l'augmentation des encours de prêts, indiquant que la qualité du crédit ne s'est pas dégradée, ni pour l'ensemble de l'année, ni au 4<sup>e</sup> trimestre. À 33 points de base, le coût du risque sur encours est en effet stable au 4<sup>e</sup> trimestre, par rapport à la fois au 3<sup>e</sup> trimestre 2023 et au 4<sup>e</sup> trimestre 2022.

### MESURE DU COÛT DU RISQUE EN POINTS DE BASE<sup>4</sup>

- > 2023 : 33 pb
- > 2022 : 32 pb
- > 2021 : 28 pb

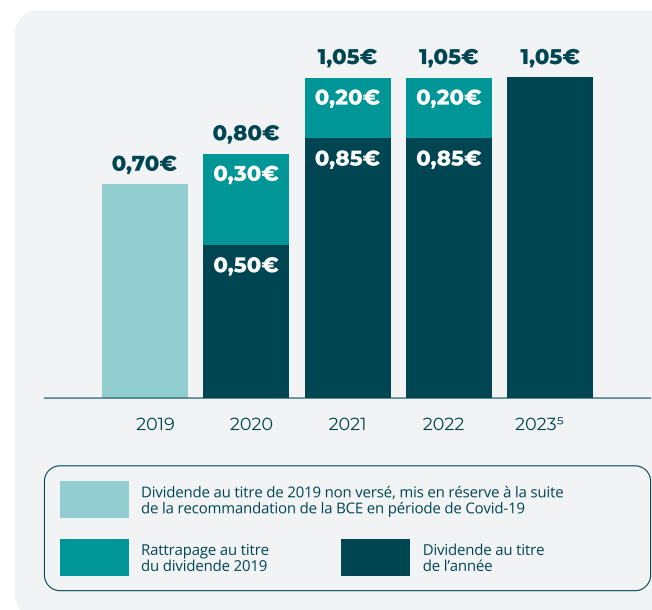
→ Voir également « [La maîtrise des risques, un point clé dans un contexte de grande volatilité globale](#) » page 72

<sup>4</sup> Le coût du risque sur encours est calculé sur la base du coût du risque enregistré sur l'année auquel est rapportée la moyenne des encours de début de période des quatre trimestres de l'année

## Paiement du dividende 2023 de 1,05 € par action

Le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. proposera à l'Assemblée générale du 22 mai 2024 un dividende de 1,05 € par action au titre de l'année 2023.

D'un montant facialement identique, le dividende proposé au titre de l'année 2023 est en réalité en augmentation de près de 24% par rapport aux 85 centimes de dividende versés au titre de l'année 2022, hors le dernier rattrapage de 20 centimes versés au titre du dividende de 2019.



<sup>5</sup> Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 22 mai 2024

# 12,6%

de rentabilité sur les capitaux propres\*

\* RoTE sous-jacent pour Crédit Agricole S.A.

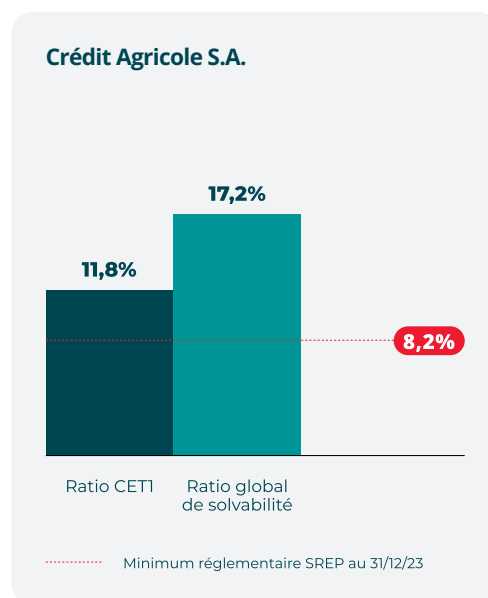
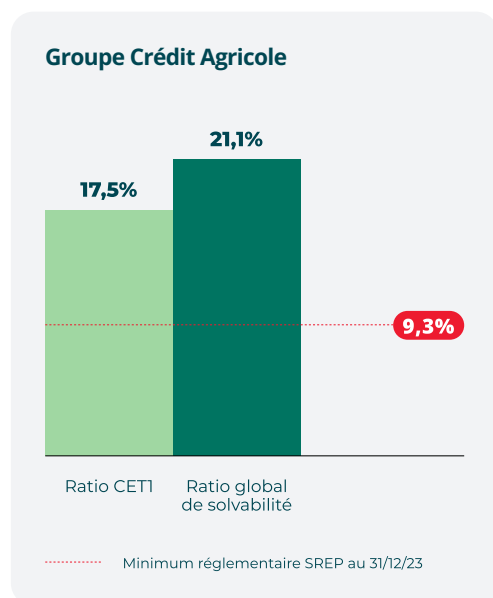


# Une forte solidité financière

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.

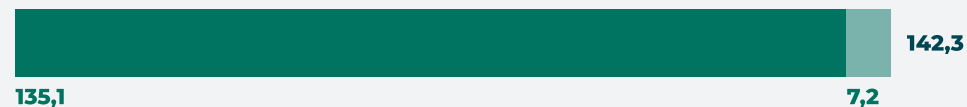
## Ratios de solvabilitéphasés

Au 31 décembre 2023, la solvabilité du groupe Crédit Agricole demeure à un niveau très élevé avec un ratio *Common Equity Tier 1* (CET1) phasé de 17,5%. Le Groupe bénéficie d'une marge confortable de 8,2 points de pourcentage par rapport à l'exigence SREP fixée à 9,3% par le régulateur. De même, pour Crédit Agricole S.A., le ratio CET1 s'élève à 11,8%, supérieur à l'exigence réglementaire de 3,6 points de pourcentage. Le ratio intègre l'impact du paiement du dividende de 1,05 € par action au titre de l'exercice 2023.

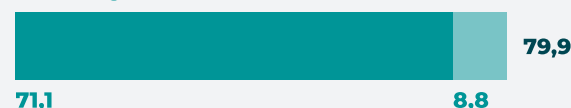


## Capitaux propres (en Mds€)

### Groupe Crédit Agricole



### Crédit Agricole S.A.



## 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, s'élèvent à 445 Mds€ au 31 décembre 2023 et couvrent plus de deux fois l'endettement court terme net (hors remplacements en Banques centrales).

**445 Mds€**

Réserves de liquidité au 31 décembre 2023

## LE MÉCANISME INTERNE DE SOLIDARITÉ

Selon le code monétaire et financier, Crédit Agricole S.A. en tant qu'organe central du réseau Crédit Agricole, est tenu de prendre toutes les 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.

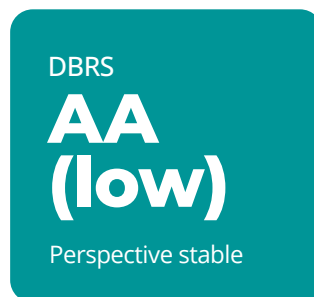
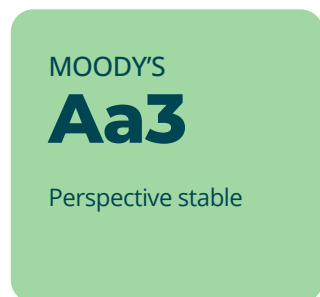
**144,3%**

Ratio LCR\* de liquidité à court terme du groupe Crédit Agricole à fin 2023

\* *Liquidity Coverage Ratio* moyen sur 12 mois (= encours d'actifs liquides de haute qualité/sortie nette de trésorerie sur les 30 jours suivants  $\geq 100\%$ )

## Notations financières

Au 31 décembre 2023

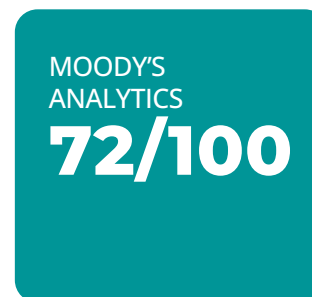
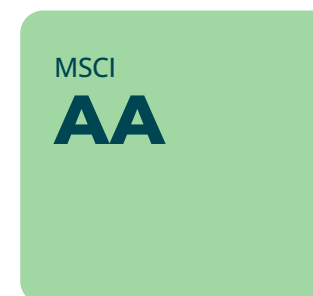


# Une performance extra-financière reconnue par les parties prenantes

En s'appuyant sur sa stratégie ESG et l'ensemble des actions mises en place par les entités, Crédit Agricole S.A. consolide sa performance extra-financière. Son appartenance aux principaux indices internationaux socialement responsables a été confirmée en 2023, ainsi que sa présence depuis plusieurs années dans l'indice britannique FTSE4Good.

## Notations extra-financières

Au 31 décembre 2023



### Amélioration des notations extra-financières de Crédit Agricole S.A.

- › **En 2023, l'Agence Moody's Analytics** a amélioré la notation extra-financière de Crédit Agricole S.A. à 72/100 (+5 points), le classant parmi les leaders de la catégorie « Banques diversifiées en Europe ».
- › **Début 2024, CDP** a amélioré la notation extra-financière de Crédit Agricole S.A. de B à A-, soulignant ainsi les avancées du Groupe en matière de stratégie climat.

# Gouvernance

Une gouvernance solide et agile et une forte culture de la conformité et de la maîtrise des risques font partie des atouts du Crédit Agricole qui ont prouvé leur efficacité et qui évoluent en permanence pour tenir compte des transformations sociétales et environnementales. Ils permettent de répondre aux défis du court terme tout en garantissant les engagements de long terme, de protéger les intérêts des clients et de préserver la solidité de la banque dans la durée.

# 5.

**Une gouvernance  
responsable et engagée**

67

**Une conformité utile  
à la société**

70

**La maîtrise des risques**

72

**Politique  
de rémunération**

76

# Une gouvernance responsable et engagée

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

LA PAROLE À...



**Véronique Faujour**

Secrétaire générale  
de Crédit Agricole S.A.

« Afin d'accélérer la prise en compte des enjeux sociétaux et environnementaux, le Conseil d'administration a décidé en 2023 de créer le Comité de l'engagement sociétal, dans le prolongement du renforcement de la gouvernance exécutive qui s'est dotée d'une direction de l'Engagement sociétal.

Ce Comité spécialisé du Conseil d'administration a pour mission de définir les orientations du Projet Sociétal du Groupe, les politiques sectorielles de décarbonation comprenant le plan de transition pour le climat, les politiques d'inclusion sociale, et d'assurer le suivi des plans d'actions et des indicateurs d'avancement des engagements du Groupe. Le fait de consacrer un Comité spécialisé à ces sujets permet au Conseil de se donner les moyens de ses ambitions pour accélérer l'avènement des énergies renouvelables, favoriser toutes les démarches d'inclusion et accomplir sa Raison d'être : agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société. »

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

### La composition du Conseil d'administration

# 21

administrateurs dont  
18 élus par l'Assemblée générale

Âge moyen : 58 ans

Femmes : 50%

Hommes : 50%

- > **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 représentant des organisations professionnelles agricoles** désigné 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 en 2023

En 2023, le Conseil d'administration a été particulièrement attentif aux conséquences du ralentissement de l'économie, sous les effets de l'inflation plus forte que prévu, du relèvement des taux directeurs, et des tensions géopolitiques marquées par le retour de conflits régionaux meurtriers. Face à cette conjoncture mais aussi en présence d'événements imprévus, comme des catastrophes naturelles, le Groupe tout entier se mobilise pour soutenir ses clients. Symbole de son implication dans les changements profonds présents et à venir au sein de notre société, le Conseil d'administration a décidé de se doter d'un Comité de l'engagement sociétal qui a examiné, avant approbation par le Conseil, la stratégie climat du Groupe et les nouvelles politiques sectorielles de décarbonation de l'économie.

En 2023, le Conseil a tenu onze réunions plénières dont deux séminaires stratégiques, l'un consacré au suivi des engagements climatiques par la gouvernance, l'autre consacré au suivi de la mise en œuvre du plan à moyen terme « Ambitions 2025 ».

Le Conseil d'administration a également approuvé plusieurs opérations de développement sous forme de partenariats capitalistiques et/ou stratégiques : acquisition des activités de services aux investisseurs de RBC en Europe, partenariat avec Banco BPM dans l'assurance non-vie en Italie, acquisitions par CA Consumer Finance d'activités de mobilité automobile, prise de participation au capital de la banque Degroof Petercam, mais également la conclusion d'un accord cadre de partenariat avec Worldline dans le domaine des services de monétique commerçants en France, complété par une entrée à son capital.



## Le Conseil d'administration et ses comités spécialisés

### Conseil d'administration

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

21 membres  
11 réunions

97% d'assiduité

### Comité d'audit

Veille au respect des processus d'élaboration des comptes.

6 membres  
5 réunions

100% d'assiduité  
1 Présidente indépendante

### Réunions conjointes risques-audit

9 membres  
10 réunions

97% d'assiduité  
2 Co-Présidentes indépendantes

### Comité des risques

Examine la stratégie du Groupe en matière de risques, notamment financiers, opérationnels.

5 membres  
6 réunions

96% d'assiduité  
1 Présidente indépendante

### Comité des rémunérations

Propose au Conseil la politique de rémunération et en vérifie la conformité.

6 membres  
5 réunions

100% d'assiduité  
1 Présidente indépendante

### Comité des risques aux États-Unis

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

3 membres  
9 réunions

100% d'assiduité  
1 Présidente indépendante

### Comité stratégique

Approfondit la réflexion stratégique du Groupe sur la croissance et les investissements.

7 membres  
2 réunions  
100% d'assiduité

1 Président :  
le Président  
du Conseil d'administration

### Comité des nominations et de la gouvernance

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

6 membres  
5 réunions

100% d'assiduité  
1 Présidente indépendante

### Comité de l'engagement sociétal

Examine les orientations RSE et la stratégie climatique.

7 membres  
1 réunion  
67% d'assiduité

1 Président :  
le Président  
du Conseil d'administration

## 02. 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



**Olivier Gavalda**

Directeur général délégué en charge de la Banque Universelle



**Jérôme Grivet**

Directeur général délégué en charge du Pilotage et des fonctions de Contrôle



**Xavier Musca**

Directeur général délégué en charge des Grandes Clientèles



**Valérie Baudson**

Directrice générale d'Amundi



**Alexandra Boleslawski**

Directrice des Risques



**Martine Boutinet**

Directrice de la Conformité



**Eric Campos**

Directeur de l'Engagement Sociétal



**Bénédicte Chrétien**

Directrice des Ressources Humaines groupe Crédit Agricole S.A.



**Nicolas Denis**

Directeur général de Crédit Agricole Assurances



**Véronique Faujour**

Secrétaire générale



**Gérald Grégoire**

Directeur général adjoint en charge du pôle Client et Développement



**Serge Magdeleine**

Directeur général de LCL



**Giampiero Maioli**

Directeur de Crédit Agricole Italie



**Jean-Paul Mazoyer**

Directeur général adjoint en charge des Technologies, du Digital et des Paiements



**Stéphane Priami**

Directeur général de Crédit Agricole Consumer Finance



**Laurence Renoult**

Inspectrice générale

# Une conformité utile à la société

Avec 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.

LA PAROLE À...



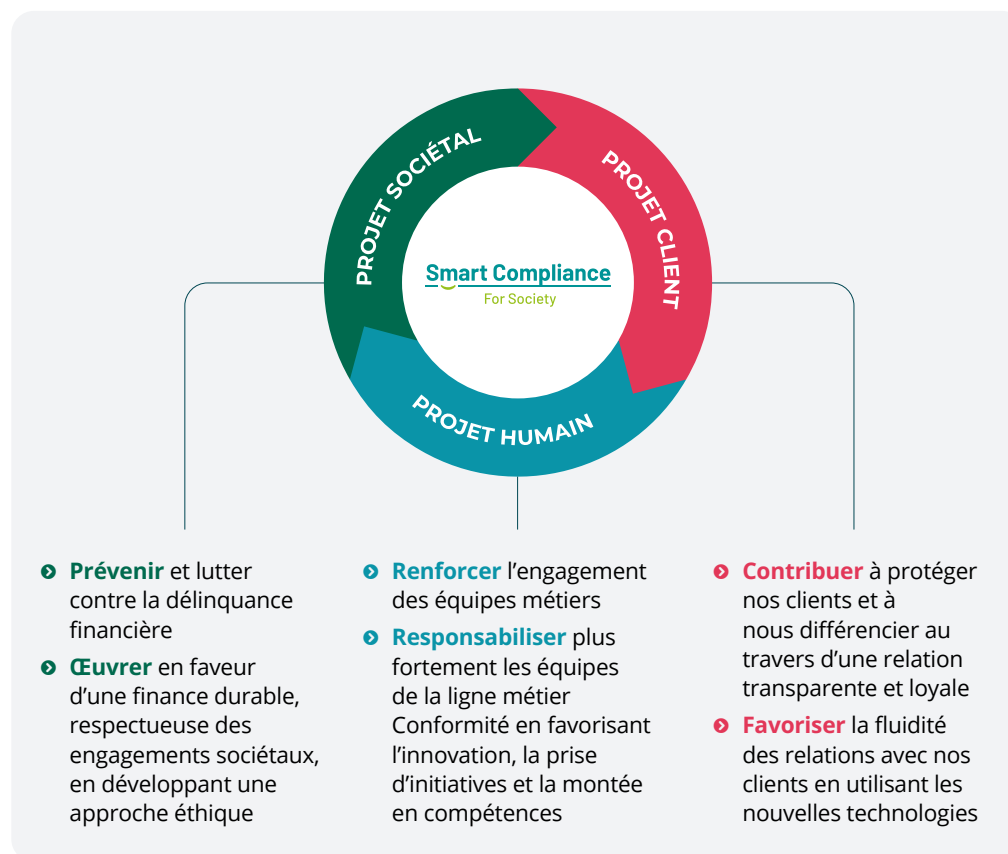
**Martine Boutinet**

Directrice de la Conformité  
de Crédit Agricole S.A.

« Face au développement d'une délinquance financière de plus en plus complexe, la Conformité a notamment pour mission de renforcer ses moyens de détection. En 2023, l'utilisation de technologies modernes et évolutives, ayant recours à l'intelligence artificielle, a permis de mieux identifier les flux financiers atypiques pouvant relever du blanchiment et/ou du financement du terrorisme. »

## 01. *Smart Compliance for Society*

Trois piliers pour six ambitions fortes qui s'intègrent pleinement dans la Raison d'être et le Projet de Groupe.



## 02. La promotion d'une culture éthique forte

En tant que banque responsable et soucieuse à la fois de l'intérêt de ses clients<sup>1</sup> et de l'engagement de ses collaborateurs, le groupe Crédit Agricole promeut l'éthique. La Conformité a déployé un dispositif interne de textes de référence qui, aux côtés des exigences légales et réglementaires, repose sur trois étages normatifs. De plus, le processus d'encadrement des nouveaux produits, services et activités inclut systématiquement une analyse éthique, laquelle prend notamment en compte les aspects environnementaux, sociétaux et de bonne gouvernance (ESG).

### Charte éthique

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.

➔ [En savoir plus sur le site credit-agricole.com/notre-groupe/ethique-et-conformite/](https://www.credit-agricole.com/notre-groupe/ethique-et-conformite/)

<sup>1</sup> 87% des clients interrogés dans le cadre du baromètre RSE 2023 considèrent l'éthique comme un enjeu prioritaire pour les banques

## Codes de Conduite

Déclinent 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.

→ [En savoir plus sur le site credit-agricole.com/notre-groupe/ethique-et-conformite/](https://www.credit-agricole.com/notre-groupe/ethique-et-conformite/)

## Corpus Fides

Recueil composé de procédures internes identifiant les règles auxquelles les entités du Groupe, dirigeants et collaborateurs sont assujettis et qui traduisent opérationnellement les évolutions réglementaires en matière de conformité.

Les dispositifs de conformité mis en place par le Corpus Fides sont décrits dans la déclaration de performance extra-financière (DPEF).

→ [Consulter la DPEF dans le DEU 2023](#)

### SENSIBILISATION À L'ÉTHIQUE

# +97%

des collaborateurs du groupe Crédit Agricole ont été formés sur le module « Éthique professionnelle et déontologie » en 2023.

La promotion de l'éthique s'appuie sur des sensibilisations régulières des collaborateurs, des dirigeants et des administrateurs qui prennent différentes formes : panel de formations présentielles ou de e-learning dédiés, campagnes ludiques (bandes dessinées, vidéos), ou encore quiz annuel.

## 03. 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.

# + de 490

alertes ont été remontées depuis la mise en œuvre de ce dispositif en 2019.

Une nette augmentation du nombre de signalements est observée en 2023 (+45% vs 2022), conséquence directe de la campagne de communication.

## PROTECTION DE LA CLIENTÈLE FRAGILE

La protection des clients portée par *Smart Compliance for Society* inclut la détection et l'accompagnement des clients en situation de fragilité financière. Il peut s'agir de personnes surendettées, interdites bancaires ou ayant accumulé des incidents de paiement.

La Conformité contribue aux dispositifs de formation et de contrôle qui permettent aux conseillers d'accompagner ces clients fragiles au mieux de leurs intérêts. Ils peuvent ainsi veiller à l'adéquation des produits détenus ou souscrits avec les besoins exprimés et la situation financière de ces clients.

Dans le cadre de la prévention, la Conformité contribue également au déploiement d'un algorithme prédictif qui détecte des signes avant-coureurs d'une potentielle fragilité financière, permettant la mise en place d'un accompagnement précoce.

## UN DISPOSITIF ANTI-CORRUPTION CERTIFIÉ

Le renouvellement de la certification ISO 37001 obtenu en 2022 par le groupe Crédit Agricole pour son système de management anticorruption a été confirmé en 2023, en faisant de lui le seul groupe bancaire international français à être certifié.

Délivrée depuis 2016 au Crédit Agricole par Euro Compliance<sup>1</sup>, 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 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, ses 154 000 collaborateurs et 54 millions de clients.

<sup>1</sup> Euro Compliance est un organisme de certification et de formation spécialisé dans la lutte contre la corruption.

# La maîtrise des risques, un point clé dans un contexte de grande volatilité globale

Après une année 2022 d'accroissement des incertitudes – du fait notamment de la géopolitique, de l'inflation et de la fin des politiques monétaires accommodantes –, l'année 2023 a finalement montré un atterrissage économique en douceur : recul de l'inflation, arrêt du resserrement monétaire et une certaine résistance de la croissance en Occident, malgré des effets sur les secteurs fortement sensibles aux hausses de taux d'intérêt et de fortes disparités entre les deux côtés de l'Atlantique. Cependant, le contexte de volatilité globale persiste en 2024.

Le contexte géopolitique reste un facteur d'incertitude majeur pour 2024, du fait, en particulier, de l'enjeu stratégique que constitue la guerre en Ukraine ou le conflit au Proche Orient, avec ses risques d'extension aux conséquences potentiellement élevées, notamment sur le commerce mondial, les chaînes d'approvisionnement et finalement sur les prix.

Les enjeux politiques comprennent également les risques liés à de nombreuses élections majeures au cours de l'année (Taiwan, Russie, Inde, Europe, États-Unis, etc.), générant un climat d'instabilité qui influera sur les stratégies de l'ensemble des acteurs (États, entreprises, marchés).

**Face aux effets potentiellement significatifs de ces événements, l'encadrement rigoureux des risques du Groupe (crédit, financiers et opérationnels, notamment ceux liés à l'environnement) et la qualité de ses actifs représentent des atouts forts pour la poursuite de son rôle dans le financement de l'économie et l'accompagnement des transitions.**

→ [Voir également « Agir dans un monde en mutation » page 53](#)

## UNE LIGNE MÉTIER INTÉGRÉE AU SERVICE DE LA MAÎTRISE DES RISQUES DU GROUPE

La direction des Risques veille constamment à renforcer son dispositif de maîtrise des risques dans un contexte global qui demeure incertain et pour répondre aux attentes croissantes des superviseurs et du public, y compris en matière de gestion des risques climatiques et environnementaux. Pour ce faire, elle s'appuie sur une ligne métier intégrée de plus de 3 300 collaborateurs à fin 2023, riches d'un haut niveau d'expérience et d'expertise sur les différents risques et activités du Groupe.

### LA PAROLE À...



### Alexandra Boleslawski

Directrice des Risques de Crédit Agricole S.A.

« Dans un environnement toujours incertain, la direction des Risques contribue à la maîtrise du développement du groupe Crédit Agricole au service du financement de l'économie en coordonnant une politique de gestion des risques prudente et cohérente dans l'ensemble de ses entités.

La gestion des risques de Crédit Agricole S.A. est fondée sur des approches sélectives et responsables dans toutes ses activités, en particulier dans l'octroi de crédit. Le profil de risque du Groupe qui en découle, structurellement prudent, est caractérisé par la grande

diversification du portefeuille de financement, tant du point de vue sectoriel que du type de clientèle, avec une forte part de banque de détail et un niveau de risque de marché modéré par rapport à ses pairs.

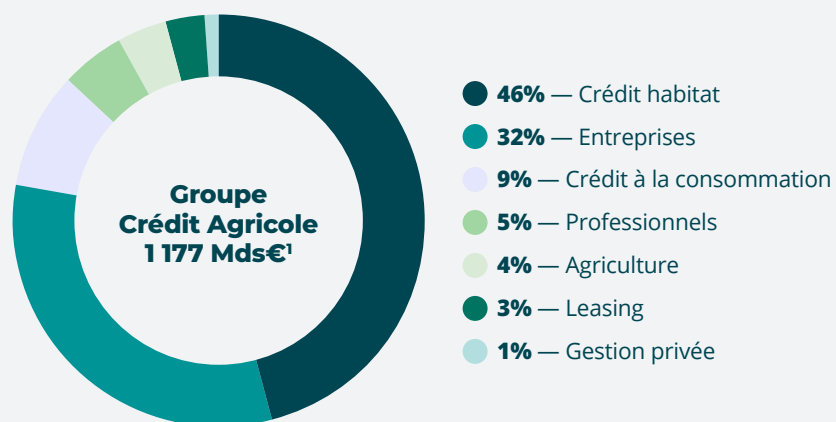
En 2023, le groupe Crédit Agricole a enregistré un coût du risque de 2 941 M€, soit 25 points de base et sur le périmètre Crédit Agricole S.A., 1 777 M€, soit 33 points de base, des niveaux très semblables à ceux enregistrés en 2022 et conformes à la trajectoire du Plan à moyen terme. Si l'on note une augmentation du risque avéré, concentré sur les clientèles des professionnels, des petites entreprises et du crédit à la consommation, il demeure toutefois inférieur à la moyenne de risque avéré enregistrée sur la période pré-Covid-19 de 2012 à 2019 (2,7 Mds€).

En outre, au cours de l'exercice, le Groupe a continué de doter ses provisions de prudence qui, à la fin de l'année, atteignent 8,7 Mds€, soit environ un peu plus de trois années du coût moyen du risque avéré observé sur longue période et qui portent l'ensemble des provisions totales du Groupe à 20,7 Mds€ contre 19,9 Mds€ à fin 2022. Ces provisions confèrent au groupe Crédit Agricole un niveau de couverture parmi les plus élevés des banques européennes. »



## 01. Le groupe Crédit Agricole finance l'économie dans toute sa diversité...

Répartition des encours de prêts bruts aux clients du groupe Crédit Agricole



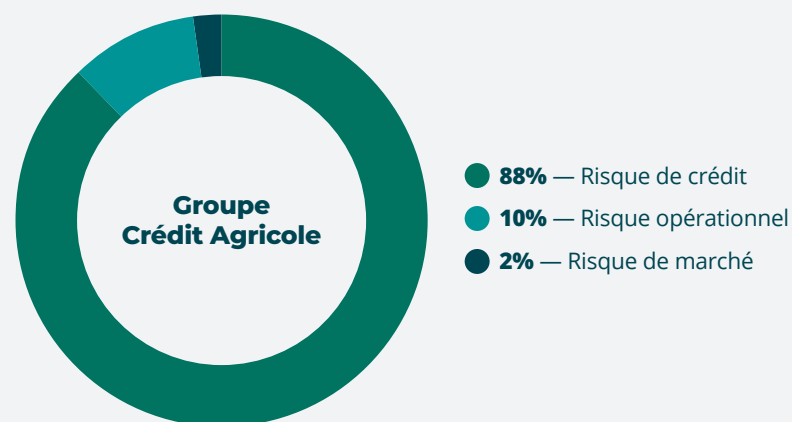
<sup>1</sup> Encours bruts de prêts à la clientèle hors établissements de crédit au 31/12/2023

<sup>2</sup> Provisions pour encours sains et risques avérés / encours en défaut des prêts et créances à la clientèle

## 02 ... tout en maîtrisant les risques associés...

Le risque de crédit, au cœur de l'activité et des risques majeurs du groupe Crédit Agricole

Répartition des emplois pondérés (RWA) au 31 décembre 2023



Les informations détaillées sur les risques sont disponibles dans le chapitre 5 du Document d'Enregistrement Universel (pour Crédit Agricole S.A.) et dans le chapitre 3 de son actualisation A01 (Groupe Crédit Agricole). En particulier :

- > Répartition des emplois pondérés (RWA) par type de risque ;
- > Répartition géographique et par type de contrepartie des expositions aux risques de crédit ;
- > Stock des provisions pour risques de crédit, y compris sur encours sains ;
- > Données chiffrées sur la VaR (*Value at Risk*) ;
- > Montant des provisions pour litiges ;
- > Risques du secteur de l'assurance.

## Des taux de couverture<sup>1</sup> élevés venant renforcer la solidité du Groupe



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



## Un dispositif de contrôle interne robuste



## 03. ... et en anticipant les risques futurs

### Chaque année, le dispositif des risques majeurs est actualisé

Alors que le niveau de risque mesuré s'est normalisé progressivement après les bas niveaux observés post-crise sanitaire, le contexte géopolitique, le maintien d'une inflation encore élevée et la transmission des effets des politiques monétaires plus restrictives engendrent un climat d'incertitudes :

- › Le contexte géopolitique mondial (conflits militaires en Ukraine et au Proche-Orient, rivalités États-Unis / Chine...) renforce 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 taux d'intérêt plus élevés et de hausse des coûts, notamment énergétiques et salariaux.
- › La persistance d'un niveau d'inflation élevé, quoiqu'en légère baisse, et le prolongement des politiques monétaires restrictives font peser un risque de correction des marchés et de maintien des taux longs à un niveau élevé, ce qui pourrait fragiliser les dettes souveraines.

Des secteurs comme l'immobilier commercial et de bureau, celui du bâtiment et des travaux publics, ceux concernés par les chaînes d'approvisionnement mondialisées (automobile, transport maritime), ainsi que les commerces de détail impactés par les évolutions des habitudes de modes de consommation s'avèrent particulièrement exposés à ces risques.

Par ailleurs, le groupe Crédit Agricole a poursuivi en 2023 la forte réduction de son exposition à la Russie, initiée en 2022 à la suite du déclenchement du conflit et de la mise en place des sanctions internationales (réduction des engagements de 75% en sus de l'arrêt de l'activité commerciale).

### Parmi les risques majeurs : les risques stratégiques...

Les 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, réglementaire et technologique.

### ... et les risques climatiques et environnementaux

Les risques environnementaux résultent de l'exposition du Groupe à des contreparties qui peuvent 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...

<sup>1</sup> Provisions pour encours sains et risques avérés / encours en défaut des prêts et créances à la clientèle

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 a par ailleurs mis en place **une stratégie climat ambitieuse** en 3 axes complémentaires :

- > déployer massivement des financements et investissements dans les énergies renouvelables, les infrastructures bas carbone, les technologies propres et les projets d'efficacité énergétique ;
- > accompagner tous les clients dans leurs transitions ;
- > cesser tout financement de nouveaux projets d'extraction d'énergies fossiles et adopter une approche sélective dans l'accompagnement des énergéticiens inscrits dans cette transition.

Le groupe Crédit Agricole a défini ses ambitions en faveur de la décarbonation de l'économie, basées sur la science, notamment le scénario SDS (*Sustainable Development Scenario*) de l'Agence Internationale de l'Énergie.

Elles s'inscrivent dans le cadre de son adhésion à la *Net Zero Banking Alliance* et couvrent dix secteurs d'activité représentant environ 60% des expositions du groupe Crédit Agricole et plus de 75% des émissions de gaz à effet de serre financées.

→ [Voir également « L'engagement sociétal en action » page 18](#)

« L'Inspection générale déploie, sur l'ensemble des métiers et des pays où Crédit Agricole est présent, sa force de vérification de la correcte application des réglementations, sa capacité d'analyse de la sécurité des systèmes et des opérations, et évalue les politiques de maîtrise des risques au sein du Groupe. L'Inspection adopte, depuis l'intérieur, un regard extérieur et indépendant pour vérifier l'adéquation des actions avec les orientations stratégiques du Groupe et évaluer la sécurité et l'efficacité des dispositifs opérationnels. Elle demande, autant que de besoin, des actions correctives pour réduire les zones de risque identifiées.

En 2023, le groupe Crédit Agricole a poursuivi son développement au service de ses clients et de la société au travers de nouvelles activités et géographies qui viennent renforcer son modèle

de banque universelle. C'est pourquoi l'Inspection générale a étendu sa supervision, en auditant, par exemple, les entités nouvellement acquises, ainsi que les activités liées à l'économie de l'usage des biens qui connaissent un fort développement.

Acteur clé œuvrant à la sécurisation des activités du groupe Crédit Agricole, grâce à la qualité de ses équipes formées en continu, l'Inspection générale renforce constamment ses capacités d'audit des grands enjeux stratégiques du Groupe : prévenir l'impact du réchauffement climatique sur les activités, accompagner la transition vers une économie bas carbone, délivrer des services et prestations respectueuses des intérêts de chaque client, renforcer la protection des données personnelles et conserver la souveraineté de celles-ci. »



**Laurence Renoult**

Inspectrice générale de Crédit Agricole S.A.

# Politique de rémunération

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 stratégique 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.

## 01. 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 ainsi que 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.

### 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 long terme

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

**Dispositif : plan d'intéressement long terme**  
**Population éligible : cadres dirigeants**

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.

### Périphériques de rémunération

Assurer/compléter les remboursements de soins en cas de maladie des collaborateurs. Prémunir les collaborateurs contre tous les aléas de la vie.

**Dispositif : régime de prévoyance et de santé**  
**Population éligible : ensemble des collaborateurs en France**

**Dispositif : dispositif de 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 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 à 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**

INDEX DE  
L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

**84/100**

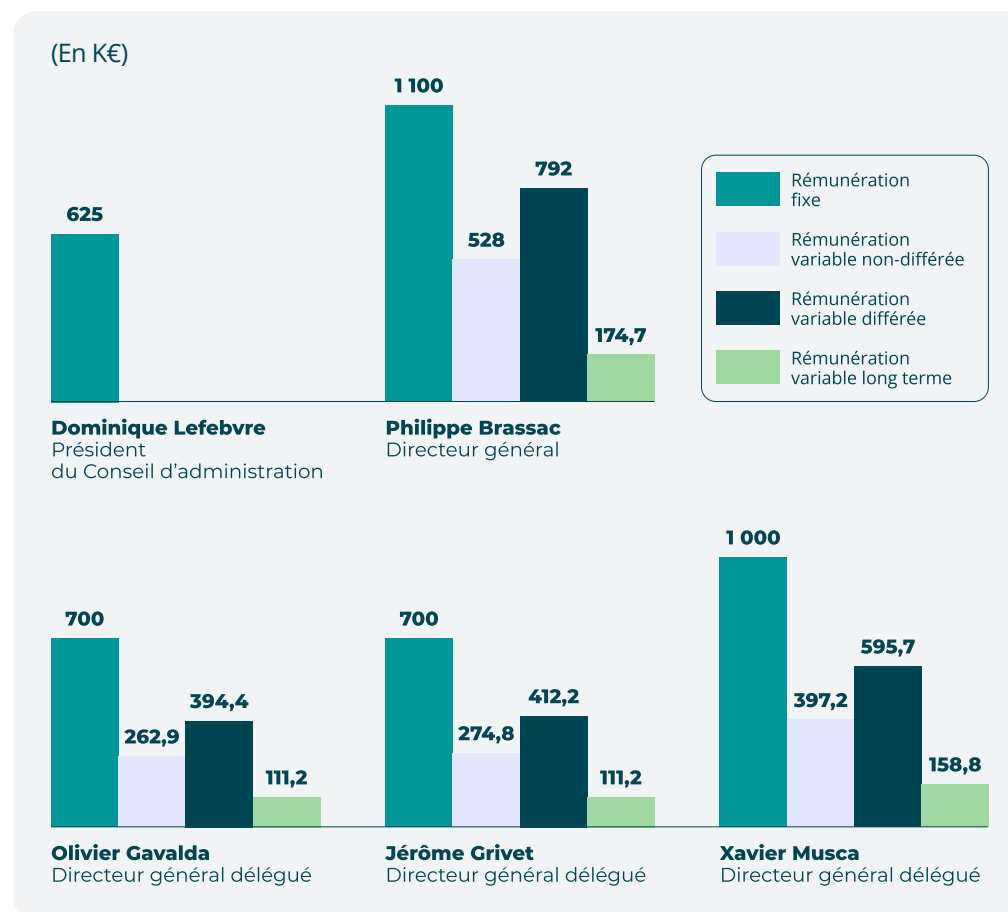
c'est au moins le score obtenu  
par l'ensemble des entités cette année

La publication de l'index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, mis en place par le gouvernement français, permet d'évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre au sein du Groupe concernant l'égalité des rémunérations entre femmes et hommes. Cette année, l'ensemble des entités obtient un score d'au moins 84/100<sup>1</sup> et plus de la moitié d'entre elles améliorent leur score d'index. L'unité économique et sociale Crédit Agricole S.A. atteint un score de 97/100, en progression de 6 points par rapport à 2022.

<sup>1</sup> Les entités dont le score est inférieur à 84/100 représentent moins de 2% des effectifs.

## 02. Rémunération attribuée aux dirigeants mandataires sociaux au titre de 2023

La rémunération du Président du Conseil d'administration est uniquement constituée d'une part fixe. La rémunération 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 comme suit :



Le ratio d'équité estimé pour 2023, comparant la rémunération attribuée à chaque dirigeant mandataire social à la rémunération moyenne des salariés France de Crédit Agricole S.A., s'établit à :

- > **8 pour Dominique Lefebvre**,  
Président du Conseil d'administration
- > **34 pour Philippe Brassac**,  
Directeur général
- > **19 pour Olivier Gavalda**,  
Directeur général délégué
- > **20 pour Jérôme Grivet**,  
Directeur général délégué
- > **28 pour Xavier Musca**,  
Directeur général délégué

## 03. 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, elle est revue et validée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, et fait l'objet d'une présentation et d'un vote 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.



Au titre de l'année 2023, la politique de rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs est alignée avec le plan à moyen terme « Ambitions 2025 » qui réaffirme la volonté de Crédit Agricole S.A. d'intégrer la responsabilité sociétale et environnementale (RSE) à l'ensemble de sa stratégie. Le poids des critères de performance RSE a ainsi augmenté dans l'attribution de la rémunération variable annuelle. Ces critères ont également été revus dans l'acquisition de la rémunération variable de long terme pour mieux intégrer les engagements du Groupe à contribuer à la neutralité carbone à horizon 2050, de même que ceux en faveur de la diversité.

Ces nouvelles mesures applicables aux dirigeants mandataires sociaux dès 2023 seront progressivement déployées auprès des autres dirigeants du Groupe.

## 04. Évaluation de la performance au titre de 2024

### 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. Depuis 2023, les critères RSE représentent 20% de la rémunération variable annuelle des quatre mandataires sociaux. 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

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 à 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 environnementale 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. De plus, depuis 2023, dans la perspective d'un alignement d'intérêts avec les actionnaires toujours plus prononcé, le taux d'atteinte global maximum des trois conditions de performance combinées a été porté à 120% (vs 100% les années précédentes), créant ainsi une possibilité de surperformance.

## Rémunération variable annuelle

### Critères économiques

# 60%

#### Périmètre Crédit Agricole S.A.

- RNPG
- Coefficient d'exploitation hors FRU
- RoTE

#### Périmètre Pôle Grandes clientèles

- RNPG
- Coefficient d'exploitation hors FRU
- RWA (équilibrés)

#### Périmètre Pôle Banque universelle

- RNPG
- Coefficient d'exploitation hors FRU
- RWA (équilibrés)

	Philippe Brassac	Olivier Gavalda	Jérôme Grivet	Xavier Musca
<b>Périmètre Crédit Agricole S.A.</b>	60%	30%	60%	30%
<b>Périmètre Pôle Grandes clientèles</b>	-	-	-	30%
<b>Périmètre Pôle Banque universelle</b>	-	30%	-	-

### Critères non-économiques

# 40%

#### RSE 20%

- RSE environnementale
- RSE sociétale

#### Non-économiques autres 20%

- Projet Client
- Transformation technologique et digitale
- Maîtrise des risques et de la conformité

	Philippe Brassac	Olivier Gavalda	Jérôme Grivet	Xavier Musca
<b>RSE 20%</b>	10% 10%	10% 10%	10% 10%	10% 10%
<b>Non-économiques autres 20%</b>	8% 5% 7%	7% 7% 6%	5% 5% 10%	5% 5% 10%



→ [Consulter la version digitale du rapport intégré :](https://rapport-integre.credit-agricole.com)  
<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

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

#### Publication

Direction de la Communication financière / Relations actionnaires individuels

**Conception, création, réalisation :** WordAppeal

**Crédits photos :** iStock – Jevtic / GettyImages – Poike – 1257578363 / GettyImages – Westend61 – 1257323586 / GettyImages – Westend61 – 1147342244 / iStock – Liubomyr Vorona / StudioDCGCasa / CASA-DCGDI / Yann Stofer / Seignette Lafontan / Sébastien Proust / GettyImages – Catherine Delahaye – 500283835 / GettyImages – alvarez – 1007235552 / GettyImages – Monty Rakusen- 106451993 / GettyImages – Morsa Images – 525701055 / GettyImages – Klaus Vedfelt – 658984513 / GettyImages – nd3000 – 1127266110 / GettyImages – Halfpoint Images – 1345466907 / GettyImages – d3sign – 1362311403 / Alain Goulard / Audrey Gros / AFP/Joël Saget

 @Credit\_agricole  Groupe Crédit Agricole  Groupe Crédit Agricole  Groupe Crédit France

0 800 000 777 Service & appel gratuits

