



RAPPORT INTÉGRÉ
2021-2022

A young child with blonde hair, wearing a green long-sleeved shirt and shorts, is captured in mid-air, jumping joyfully in front of a large window. The child's arms are raised, and they have a happy expression. The window behind them is bright, suggesting daylight. The overall scene is warm and positive.

AGIR

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



SOMMAIRE

ÉDITO

03 Réaffirmer nos engagements et orientations stratégiques

NOTRE RAISON D'ÊTRE

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

L'ORIGINE DU GROUPE ET SON SOCLE COOPÉRATIF

06 Un Groupe solide, déterminé à soutenir toute l'économie

07 Une identité coopérative et mutualiste

LES TROIS PRINCIPES QUI GUIDENT NOTRE ACTION

09 Utilité, universalité et proximité

LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

12 Le groupe Crédit Agricole

13 La Banque universelle de proximité

15 Notre modèle de création de valeur

16 Des métiers diversifiés

19 Une croissance organique, une priorité

LES TROIS VOLETS DE NOTRE STRATÉGIE

24 L'excellence relationnelle au cœur de nos actions

30 La responsabilité humaine en proximité, une exigence

35 L'accompagnement de la transformation sociétale

CLIMAT ET ENVIRONNEMENT SOCIAL, NOUVEAUX DÉFIS

42 Agir dans un monde en mutation

48 Les parties prenantes

LES DIX ENGAGEMENTS COLLECTIFS

55 Le projet sociétal du groupe Crédit Agricole

LES RAISONS D'Y CROIRE

58 Une culture constante de la maîtrise des risques

64 Une stratégie gagnante

67 Un bilan financier solide

72 Une conformité utile à la société, aux clients, aux collaborateurs et au Groupe

75 Une gouvernance responsable et engagée

78 Le Comité Exécutif

ÉDITO

RÉAFFIRMER NOS ENGAGEMENTS ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES



Cliquez sur l'image pour voir la vidéo

Les deux dernières années ont été marquées par une crise sanitaire mondiale inédite et imprévue ; et 2022 voit l'éclatement d'une guerre à nos frontières, avec l'invasion de l'Ukraine par la Russie.

Ces deux événements nous poussent à réaffirmer nos orientations et nos convictions, que ce soit notre engagement sociétal réaffirmé début décembre ou les orientations stratégiques du Groupe reflétées dans les trois piliers du plan de développement du Groupe : humain, client et sociétal.

Dominique Lefebvre et Philippe Brassac reviennent sur nos engagements en matière de climat dans l'accompagnement vers la transition énergétique de tous nos clients, notamment agriculteurs ou dans l'agroalimentaire, pour respecter notre promesse de neutralité carbone au plus tard en 2050 ; en termes d'inclusion et de cohésion sociale en France auprès de nos clients les plus jeunes et envers nos aînés.

La crise sanitaire a confirmé notre modèle de développement de banque de relation globale. Ils détaillent la solidité et la performance financière du Groupe en 2021, issues de notre modèle de croissance et surtout de l'utilité de cette performance dans la redistribution de ces profits. Cette force doit être au bénéfice de toutes les parties prenantes et notre solidité est précieuse dans les périodes de tensions économiques.

La priorité en ce début d'année est de rester très attentifs à la situation de nos collaborateurs touchés par le conflit en Ukraine.

En 2022 nous poursuivrons notre Plan Moyen Terme et confirmerons nos orientations stratégiques. Nous sommes fiers de pouvoir prouver que notre intention première, l'utilité apportée au client et à la société, ne se fait pas au détriment de la rentabilité mais vient au contraire la conforter.

Ensemble nous allons y arriver et notre PMT 2025 que nous exprimerons le 22 juin 2022 en sera le reflet.

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

2021, NOTRE RAISON D'ÊTRE EN ACTION



En 2021, nous avons fait la preuve, au quotidien, de notre volonté et de notre capacité à servir l'économie. En accompagnant nos clients et la société dans la reprise économique à la sortie de la crise sanitaire en cohérence avec notre raison d'être « Agir chaque jour dans l'intérêt des clients et 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.


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

Soutient l'économie, l'entrepreneuriat et l'innovation en France et à l'international : il se mobilise naturellement pour ses territoires.

Il s'engage délibérément sur les terrains sociétaux et environnementaux, en accompagnant progrès et transformations.

Il est au service de tous : des ménages les plus modestes aux plus fortunés, des professionnels de proximité aux grandes entreprises internationales.

C'est ainsi que s'expriment l'utilité et la proximité du Crédit Agricole vis-à-vis de ses clients, et que s'engagent ses 147 000 collaborateurs pour délivrer excellence relationnelle et opérationnelle.

A photograph of a man and a woman in a vineyard. The woman, on the left, has long brown hair and is wearing a brown jacket and a patterned scarf. She is laughing heartily with her eyes closed. The man, on the right, has short grey hair, a beard, and glasses. He is wearing a dark jacket and is smiling as he examines a bunch of grapes in his hands. They are both looking at the grapes. The background is a lush green vineyard with rows of grapevines.

L'ORIGINE DU GROUPE ET SON SOCLE COOPÉRATIF

**Un Groupe solide,
déterminé à soutenir toute l'économie**

Une identité coopérative et mutualiste

L'ORIGINE DU GROUPE ET SON SOCLE COOPÉRATIF

UN GROUPE SOLIDE, DÉTERMINÉ À SOUTENIR TOUTE L'ÉCONOMIE

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

UN GROUPE SOLIDE

2021-2017

AMPLIFICATION ET ACCÉLÉRATION

2021

Acquisition de Lyxor par Amundi
Acquisition de Créval par CA Italia
Débouclage de 100 % de la garantie Switch
Acquisition d'Olinn par CAL&F
Annonce de la création d'un leader européen de la LLD par CA CF & Stellantis
Accord de cession de La Médicale par Crédit Agricole Assurances

2020

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

2019

Projet du Groupe et Plan moyen terme 2022
Expression de la Raison d'Être du Groupe
Rapprochement de CACEIS avec Santander

2018

Partenariat de CA CF avec Bankia et Banco BPM
Partenariat de CAA avec Creval, Novo Banco

2017

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

2016-2011

SIMPLIFICATION

2016

Simplification de la structure capitalistique du Groupe avec l'opération Eureka
Présentation du Plan moyen terme Ambition stratégique

2015

Introduction en bourse d'Amundi

2010-2002

DIVERSIFICATION

2010

Création de CA CF, CAL&F et CACIB ; nouveau siège à Montrouge (92)

2009

Lancement de BforBank, création de CAA et Amundi

2006

Acquisition de Cariparma, CA Egypt, CA Ukraine, Emporiki

2005

Création de CACEIS

2003

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

2001-1986

RENFORCEMENT

2001

Transformation de la CNCA en Crédit Agricole S.A., introduit en bourse le 14/12/2001

1990

Création de Pacifica (assurance dommages)

1988

Loi de mutualisation de la CNCA, qui devient une société anonyme

1986

Création de Predica (assurance-vie)

1985-1885

CRÉATION ET DÉVELOPPEMENT

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 réflexion 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)

L'ORIGINE DU GROUPE ET SON SOCLE COOPÉRATIF

UNE IDENTITÉ COOPÉRATIVE ET MUTUALISTE

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

Les sociétaires détiennent sous forme de parts sociales le capital des 2 406 Caisses locales.

Celles-ci sont représentées dans les 39 Caisses régionales. Les sociétaires élisent leurs représentants, administrateurs des Caisses locales, qui élisent à leur tour leurs élus dans les Caisses régionales.

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

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

Plus de 27 000 administrateurs, élus chaque année, portent leurs attentes au sein des instances du Groupe et garantissent la bonne connaissance et la prise en compte des besoins des clients. La mise en commun de ces expériences est le cœur du modèle mutualiste, qui favorise la proximité d'action.

+ de 27 000
administrateurs élus
chaque année



LE MODÈLE MUTUALISTE

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





**LES TROIS PRINCIPES
QUI GUIDENT NOTRE ACTION**

LES TROIS PRINCIPES QUI GUIDENT NOTRE ACTION

UTILITÉ, UNIVERSALITÉ ET PROXIMITÉ

Nous voulons être le partenaire de confiance de tous nos clients. Nous couvrons l'ensemble de leurs besoins financiers et patrimoniaux : moyens de paiement, assurances, gestion de l'épargne, financement, immobilier, accompagnement à l'international.

Notre Raison d'Être a révélé toute sa puissance pendant la crise du Covid-19. Notre collectif s'est mobilisé, concentré sur l'accompagnement des clients et le soutien de l'économie.

Véritable boussole dans la tempête, la Raison d'Être du Groupe l'est tout autant dans les périodes désormais d'incertitudes économiques, climatiques, sociales qui s'ouvrent à présent. Elle exprime clairement et concrètement nos principes d'action pour la société, pour les clients, pour les collaborateurs : un cadre stratégique pour tous, qu'il nous revient collectivement d'intégrer au cœur de nos pratiques et de notre développement. Un enjeu essentiel pour le Groupe, multipolarisé, et en même temps bâti sur une histoire et une ambition communes. En un siècle, le Crédit Agricole, fort de ses racines mutualistes, a réussi à conjuguer proximité et taille mondiale.



Cliquez sur l'image pour voir la vidéo

Utilité

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



Cliquez sur l'image pour voir la vidéo

Universalité

Fondée sur les valeurs coopératives et mutualistes, l'universalité c'est le refus de l'optimisme par type de clients, par territoires, par canaux ou par activités. Le Crédit Agricole est par principe au service de tous, dans tous les territoires, pour répondre à l'ensemble des préoccupations financières des clients, 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, qui relie ses banques relationnelles à ses métiers : la banque universelle de proximité. Le Groupe est organisé à partir de banques relationnelles, de la relation globale et durable, qui assemblent les produits et services des métiers du Groupe, le tout formant le modèle de banque universelle de proximité.

Un modèle d'organisation qui relie le global au local. Les Banques relationnelles du Groupe, implantées durablement dans les territoires, responsable de la relation globale avec les clients ; les métiers du Groupe leaders et performants dont la mission première est de servir le plus efficacement possible les Banques du Groupe.

LES TROIS PRINCIPES QUI GUIDENT NOTRE ACTION

LA PAROLE À ...

**...Michel Ganzin,
Directeur général adjoint
en charge du pôle Projet de Groupe**

“

Les trois principes qui guident notre action :
utilité, universalité, responsabilité en proximité.

Notre Raison d’Être, déclinée dans notre Projet de Groupe, exprime les trois principes mutualistes qui guident l’action du Crédit Agricole depuis sa création : l’utilité sociétale, l’universalité de notre offre, accessible à tous, ainsi que la proximité de nos clients. C’est également ce qui caractérise notre singularité.

Notre utilité à la société a émergé avec notre volonté de transformer l’agriculture au XIX^e siècle et elle a perduré, depuis, à travers toutes les mutations sociétales : généralisation de l’accès aux services bancaires, démocratisation de l’accès à la propriété, digitalisation... Et nous accompagnons aujourd’hui la transition climatique en veillant à renforcer la cohésion sociale.

L’universalité de notre offre, reflet de nos valeurs de solidarité, permet de répondre aux attentes de tous nos clients, des plus modestes aux plus fortunés, des TPE et agriculteurs, aux entreprises cotées, en France comme à l’international.



”

Notre troisième principe, et non le moindre, qui associe responsabilité humaine et proximité, est également le fruit de l’histoire de notre Groupe. Premier réseau bancaire en France avec 7 400 agences, le Crédit Agricole a un rôle spécifique dans les territoires à l’heure où l’action locale devient un moteur pour l’économie et la cohésion sociale. S’appuyant sur la complémentarité et l’expertise de ses multiples métiers et ses 147 000 collaborateurs à travers le monde, le Groupe a su ainsi créer un modèle unique, base de son développement : la banque universelle de proximité.

A photograph of a diverse group of people in a meeting. In the foreground, a woman with dark hair and a black top is clapping and smiling. To her right, a woman with a large afro hairstyle and a green t-shirt is also clapping and smiling broadly. In the background, another person is partially visible, also clapping. The scene is brightly lit, suggesting a positive and collaborative atmosphere.

LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

**Le groupe
Crédit Agricole**

**La Banque universelle
de proximité**

**Notre modèle
de création de valeur**

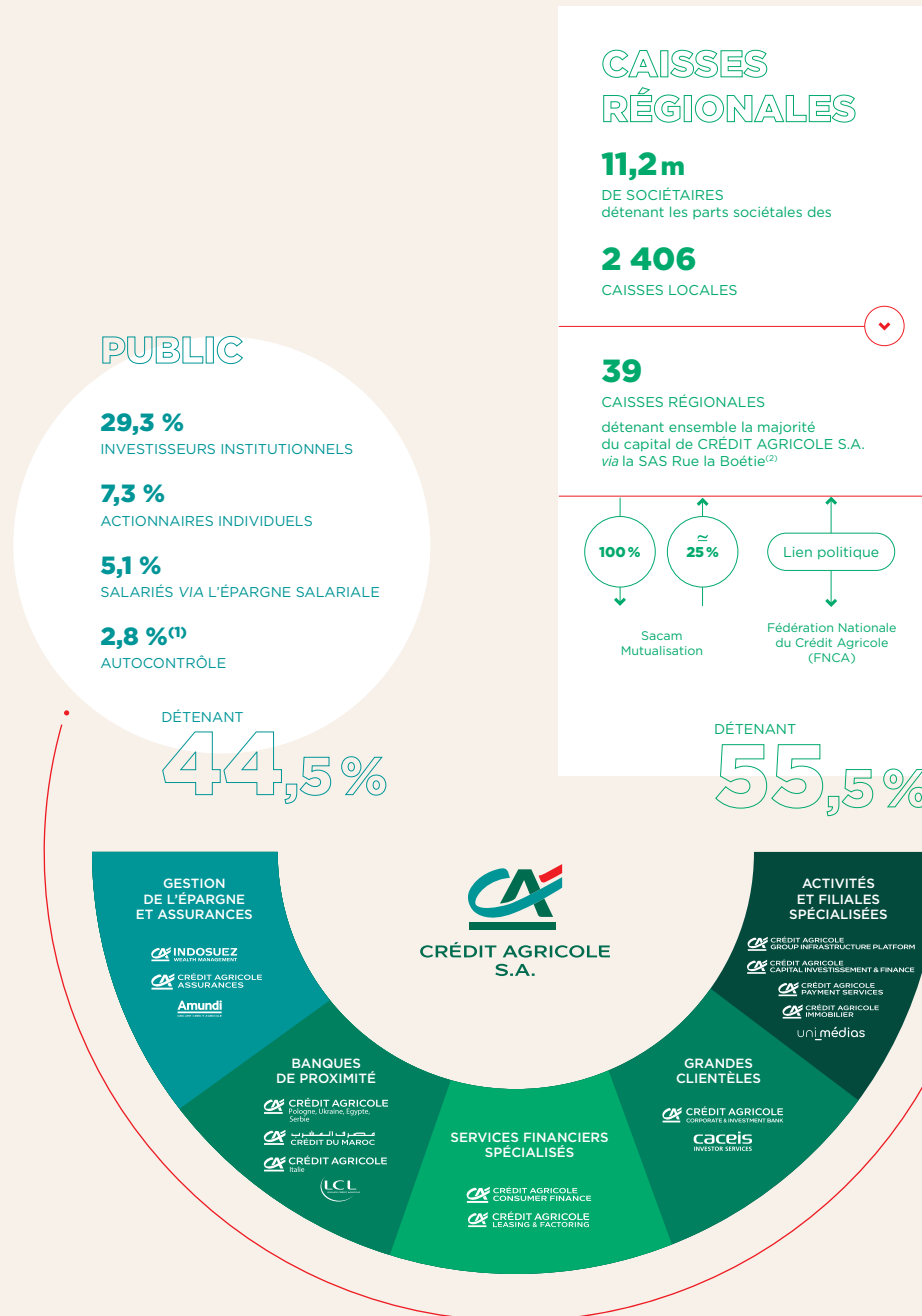
**Des métiers diversifiés
au service de la relation
globale**

**Une croissance organique,
une priorité**

LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

LE GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

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



(1) Autocontrôle intégrant les rachats d'actions de 2021 qui seront annulés en 2022. Après annulation de 87 673 241 actions, l'autocontrôle sera non significatif et la détention de SAS Rue de la Boétie remontera à environ 57 %.
 (2) La Caisse régionale de la Corse, détenue à 99,9 % par Crédit Agricole S.A., est actionnaire de SACAM Mutualisation.

LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

LA BANQUE UNIVERSELLE DE PROXIMITÉ

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



LES MÉTIERS SPÉCIALISÉS



- **CRÉDIT AGRICOLE CIB**
Banque de financement et d'investissement
- **CACEIS**
Services financiers aux institutionnels



- **CRÉDIT AGRICOLE CONSUMER FINANCE**
Crédit à la consommation
- **CRÉDIT AGRICOLE LEASING & FACTORING**
Crédit-bail et affacturage



- **CRÉDIT AGRICOLE PAYMENT SERVICES**



- **CRÉDIT AGRICOLE ASSURANCES**
Assurance-vie, prévoyance, emprunteur, dommages
- **AMUNDI**
Gestion d'actifs

- **CRÉDIT AGRICOLE IMMOBILIER**
Opérateur immobilier global
- **INDOSUEZ WEALTH MANAGEMENT**
Gestion de fortune



EN FRANCE

- 39 Caisses régionales du Crédit Agricole
- LCL
- BforBank



À L'INTERNATIONAL

- Crédit Agricole Italia
- CA Bank Polska
- CA Egypt
- Crédit du Maroc
- CA Ukraine
- CA Serbie

BANQUES DE PROXIMITÉ

GRANDES CLIENTÈLES

SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS

MOYENS DE PAIEMENT

GESTION DE L'ÉPARGNE ET ASSURANCES



53

MILLIONS DE CLIENTS

Particuliers, agriculteurs, professionnels, collectivités, institutionnels, entreprises

47

PAYS

147 000

COLLABORATEURS

AUTRES FILIALES SPÉCIALISÉES

CA-GIP, Crédit Agricole Capital Investissement & Finance (IDIA CI, SODICA CF), Uni-Médias

LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

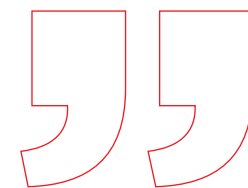
LA PAROLE À ...

**...Xavier Musca,
Directeur général délégué**



L'économie française, grâce à l'action des pouvoirs publics et à celle d'acteurs comme le Crédit Agricole, a montré sa robustesse pendant la crise et a su rebondir. Le groupe Crédit Agricole, quant à lui, a surmonté cette crise dans des conditions bien meilleures que ce que certains avaient anticipé. La solidité et la stabilité de notre Groupe sont la résultante de notre gouvernance coopérative, de nos dispositifs de contrôle, de notre solidité financière et de la mobilisation de l'ensemble des hommes et femmes qui composent le Groupe.

Tout au long de cette crise, notre modèle a démontré sa résilience, son utilité et sa pertinence dans une société en transformation. Nous souhaitons continuer à accompagner le plus grand nombre, en résonance avec notre Raison d'Être : « Agir chaque jour dans l'intérêt de la société et de nos clients. » Cela signifie être présent pour tous nos clients quels que soient leurs niveaux de revenu et sur tous les territoires.



Au sein du groupe Crédit Agricole, la performance et l'éthique sont intimement liées et sont poursuivies conjointement : les objectifs sociaux et sociétaux constituent une condition même de notre performance et de notre solidité, c'est aussi ce qui fait la force de notre modèle, comme en témoigne la remarquable rentabilité du Groupe.

LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

NOTRE MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR

Notre modèle d'affaire au service d'une création de valeur durable

NOS RESSOURCES

NOTRE ADN

Un Groupe mutualiste et coopératif au service de tous.

NOS TALENTS

147 000

collaborateurs
Groupe Crédit Agricole.

NOTRE GOUVERNANCE

Un actionnaire majoritaire solide garant d'un engagement de long terme.

NOS PARTENAIRES MULTIPLES

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

NOTRE PRÉSENCE SUR NOS TERRITOIRES

En France :

- **39** Caisses régionales, LCL et BforBank
- **7 400** agences pour la Banque de Proximité

À l'international :

- **47** pays
- **54 %** de collaborateurs Crédit Agricole S.A.

NOTRE MAÎTRISE TECHNOLOGIQUE ET ÉNERGÉTIQUE

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

Une **consommation énergétique de 419 466 MWh** pour Crédit Agricole S.A.

NOTRE CAPITAL

Capitaux propres part du Groupe :

- Groupe : **126,5 Mds€**
- Crédit Agricole S.A. : **68,2 Mds€**

NOS ACTIVITÉS


Accompagner et conseiller nos clients dans leurs moments de vie


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


Proposer des services complémentaires
Moyens de paiement, immobilier, mobilité, santé...


Élaborer des solutions d'investissement

Notre socle Les Caisses régionales

DES ENGAGEMENTS FORTS

- **L'utilité** au service de tous
- **La solidité** et diversité de nos expertises
- **La protection** des intérêts et des avoirs de nos clients
- **La responsabilité** humaine au cœur de notre modèle
- **Le soutien** à l'économie et à la cohésion sociale
- **L'accompagnement** de la transition énergétique

NOS 3 VOLETS STRATÉGIQUES

 **Projet Client**
L'excellence relationnelle

 **Projet Humain**
La responsabilité en proximité

 **Projet Sociétal**
L'engagement sociétal

NOTRE CRÉATION DE VALEUR



CLIENTS

1^{er} financeur de l'économie française (746 mds€ d'encours de crédits en banque de proximité dans le Groupe Crédit Agricole)
1^{er} gestionnaire⁽¹⁾ d'actifs européen (2 064 Mds€ d'encours sous gestion)
1^{er} assureur en France



COLLABORATEURS

81 % de participation à l'IER
13 269 mobilités internes pour le Groupe Crédit Agricole, France et International
#1 employeur privé en France
#2 recruteur privé d'alternants en France
31 % de femmes dans le comité exécutif de CASA



ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS

36,7 Mds€ de revenus⁽²⁾ pour le Groupe Crédit Agricole
39,1 Mds€ de capitalisation boursière pour Crédit Agricole S.A.
5,4 Mds€ de résultats⁽³⁾ pour Crédit Agricole S.A.
9,1 Mds€ de RNP Group CA dont **1,9 Md€** distribués aux actionnaires⁽⁴⁾ et sociétaires et coupons AT1 ; **7,1 Mds€** résultat conservé



AUTORITÉS PUBLIQUES ET PARTENAIRES

6,1 Mds€ d'achats⁽⁵⁾ réalisés par le Groupe
7 Mds€ de charges fiscales et sociales pour le Groupe



SOCIÉTÉ CIVILE ET ENVIRONNEMENT

46 Mds\$ arrangements obligations vertes, sociales, durables (top 5 mondial) CACIB
13,2 Mds€ CACIB. Encours *green loans*
35 Mds€ de solutions thématiques environnement et social (Amundi)
2,5 Mds€ investissement en capital dans les énergies renouvelables CA Assurances⁽⁶⁾
4 200 clients en surendettement accompagnés par CA Consumer Finance
Point Passerelle **10 000 familles** accompagnées

Données 2021.

(1) Y compris Lyxor.

(2) PNB sous-jacent.

(3) RNP Group sous-jacent.

(4) Sous réserve de validation à l'AG du 24 mai 2022.

(5) Dépenses externes.

(6) CAA soit une capacité de 8,5 GW.

LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

DES MÉTIERS DIVERSIFIÉS AU SERVICE DE LA RELATION GLOBALE

Nous voulons être le partenaire de confiance de tous nos clients. Nous couvrons l'ensemble de leurs besoins financiers et patrimoniaux : financement, gestion de l'épargne, assurances, moyens de paiement, immobilier, mobilité, santé, accompagnement à l'international.



Banques de proximité

Caisses régionales

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

25,1 millions de clients, dont 21 millions de clients particuliers ;

11,2 millions de sociétaires ;

23,9 % de part de marché crédit ménages.

LCL

LCL est en France la seule banque à réseau national qui se consacre exclusivement aux activités de banque et assurance de proximité. Son offre couvre l'ensemble des marchés : particuliers, professionnels, banque privée et banque des entreprises.

Encours de crédits : **151 Mds€** (dont 92 Mds€ de crédits habitat)

Encours de collecte totale : **233 Mds€**

≈ **6,1 millions** de clients particuliers

Banques de proximité à l'international

Les Banques de Proximité à l'International du Crédit Agricole sont implantées principalement en Europe (Italie, Pologne, Serbie, Ukraine) et dans des pays choisis du bassin méditerranéen (Maroc, Égypte) dans lesquels elles servent tous types de clients (particuliers, professionnels et entreprises - de la PME à la multinationale), en collaboration avec les métiers et activités spécialisés du Groupe.

Encours de crédits : **72,2 Mds€**

Encours de collecte bilan : **78,2 Mds€**

5,9 millions de clients



Gestion de l'épargne et des assurances

Assurances

1^{er} assureur en France⁽¹⁾, Crédit Agricole Assurances porte un regard attentif à tous ses clients pour satisfaire les besoins de chacun : particuliers, professionnels, entreprises, agriculteurs. Le Groupe a pour objectif d'être utile et performant, de la conception des offres et services jusqu'à la gestion des sinistres.

Chiffre d'affaires : **36,5 Mds€**

Encours gérés en épargne/retraite : **323 Mds€**

Nombre de contrats en assurance dommages : **15,2 millions**

Gestion d'actifs

Amundi est le premier gestionnaire d'actifs européen en termes d'actifs sous gestion, et se classe dans le top 10 mondial⁽²⁾. Le Groupe gère 2 064 Mds€⁽³⁾ et compte six plateformes de gestion principales (Boston, Dublin, Londres, Milan, Paris et Tokyo).

Encours sous gestion : **2 064 Mds€**

N°1 européen de la gestion d'actifs

Présence dans plus de **35 pays**

Gestion de fortune

Indosuez Wealth Management regroupe les activités de gestion de fortune du groupe Crédit Agricole en Europe, au Moyen-Orient, et en Asie-Pacifique. Distingué pour la profondeur de son offre, sa dimension à la fois humaine et résolument internationale, il est présent dans dix territoires à travers le monde.

Actifs sous gestion : **135 Mds€**

Collaborateurs : **2 955**

Présence dans **10 territoires**

(1) Source L'Argus de l'assurance, 17 décembre 2021 (données à fin 2020).

(2) Source : palmarès IPE Top 500 Asset managers publiés en juin 2021 sur la base des encours sous gestion de décembre 2020.

(3) Données Amundi y compris Lyxor au 31/12/2021.

LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

DES MÉTIERS DIVERSIFIÉS AU SERVICE DE LA RELATION GLOBALE



Grandes clientèles

Banque de financement et d'investissement

Crédit Agricole Corporate and Investment Bank est la banque de financement et d'investissement du groupe Crédit Agricole, tournée vers les entreprises et les activités de financements grâce à un réseau puissant dans les principaux pays d'Europe, des Amériques, d'Asie-Pacifique et du Moyen-Orient.

3^e teneur de livres en crédits syndiqués pour la zone EMEA
(source : Refinitiv)

46 Mds\$ Arrangements obligations vertes, sociales, durables
(top 5 mondial, source : Bloomberg)

Plus de **30 marchés couverts**

Maintien des positions de leader :

#1 Crédits Syndiqués en France⁽¹⁾

#5 All Bonds in EUR Worldwide⁽²⁾

#8 All Corporate Bonds in EUR Worldwide⁽³⁾.

Services financiers aux institutionnels

CACEIS, groupe bancaire spécialiste du postmarché, accompagne les sociétés de gestion, compagnies d'assurance, fonds de pension, fonds de capital-investissement, immobilier, infrastructure et dettes privées, banques, brokers et entreprises, de l'exécution de leurs ordres jusqu'à la tenue de compte-conservation de leurs actifs financiers.

Encours en conservation : **4 581 Mds€**

Encours sous administration : **2 405 Mds€**

Encours dépositaire : **1 798 Mds€**

(1) Source : Refinitiv R17. (2) Source : Refinitiv N1. (3) Source : Refinitiv N8.



Services financiers spécialisés

Crédit à la consommation

Acteur majeur du crédit à la consommation en Europe, Crédit Agricole Consumer Finance propose à ses clients et partenaires des solutions de financement souples, responsables et adaptées à leurs besoins. Il fait du digital une priorité stratégique, notamment en investissant pour construire avec les clients l'expérience de crédit qui répond à leurs attentes et aux nouveaux modes de consommation.

CA CF va par ailleurs capitaliser sur son expertise sur le financement automobile et la location longue durée (LLD) pour apporter davantage de solutions de mobilité à ses clients à partir de 2023, notamment au travers du partenariat avec Stellantis sur la LLD annoncé en décembre 2021.

Encours gérés : **93 Mds€**

Dont **22,4 Mds€** pour le compte du groupe Crédit Agricole

Présence dans **19 pays**

Crédit-bail, affacturage et financement des énergies et territoires

Crédit Agricole Leasing & Factoring (CAL&F) accompagne les entreprises de toutes tailles dans leurs projets d'investissement et de gestion du poste clients, en proposant des solutions de crédit-bail et d'affacturage, en France et en Europe. CAL&F est aussi un des leaders en France dans le financement des énergies et des territoires.

1 ETI sur 3 financée par CAL&F en France

Encours gérés : **25,5 Mds€**

1^{er} Financier privé en énergies renouvelables en France (2,6 Mds€)

LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

ACTIVITÉS ET FILIALES SPÉCIALISÉES

Crédit Agricole payment services

- **Leader en France** des solutions de paiement avec près de 30 % de part de marché
- **12 milliards d'opérations** paiement traitées en 2021
- **22,7 millions** de cartes bancaires

Crédit Agricole Capital Investissement & Finance (IDIA CI, SODICA CF)

- IDIA Capital Investissement : **1,9 Md€ d'encours sous gestion** – environ 100 entreprises accompagnées en fonds propres du Groupe
- SODICA CF : **40 transactions de fusion-acquisition** (PME-ETI) en collaboration avec les réseaux du Groupe en 2021

Crédit Agricole Group Infrastructure Platform (CAGIP)

- **1 700 collaborateurs** répartis sur 17 sites en France.
- **200 000 postes** de travail/plateforme permettant la connexion de 120 000 télétravailleurs au sein du Groupe.
- Indicateur d'efficacité énergétique (PUE) du datacenter de Chartres : **1,351** (en baisse depuis 2019 ; donnée de référence de l'Uptime Institute est un PUE de 1,67).

Crédit Agricole immobilier

- **1 Md€** de quittancement annuel
- **3 millions de m²** gérés à fin 2021
- **2 157** logements vendus

UNI-Médias

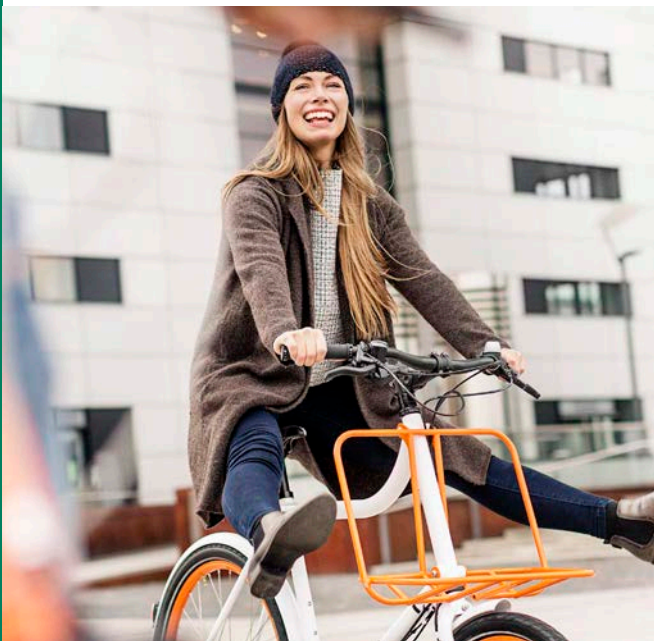
- **14 publications**, dont une majorité de publications leaders dans leur segment de marché avec près de 2 millions de clients abonnés
- **32 millions** d'audiences cumulées
- **8 millions** de lecteurs
- **22 millions** de visites mensuelles
- **31 millions** de pages vues mensuelles

LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

UNE CROISSANCE ORGANIQUE, UNE PRIORITÉ

La croissance organique, marque des leaders, est la priorité du groupe Crédit Agricole.

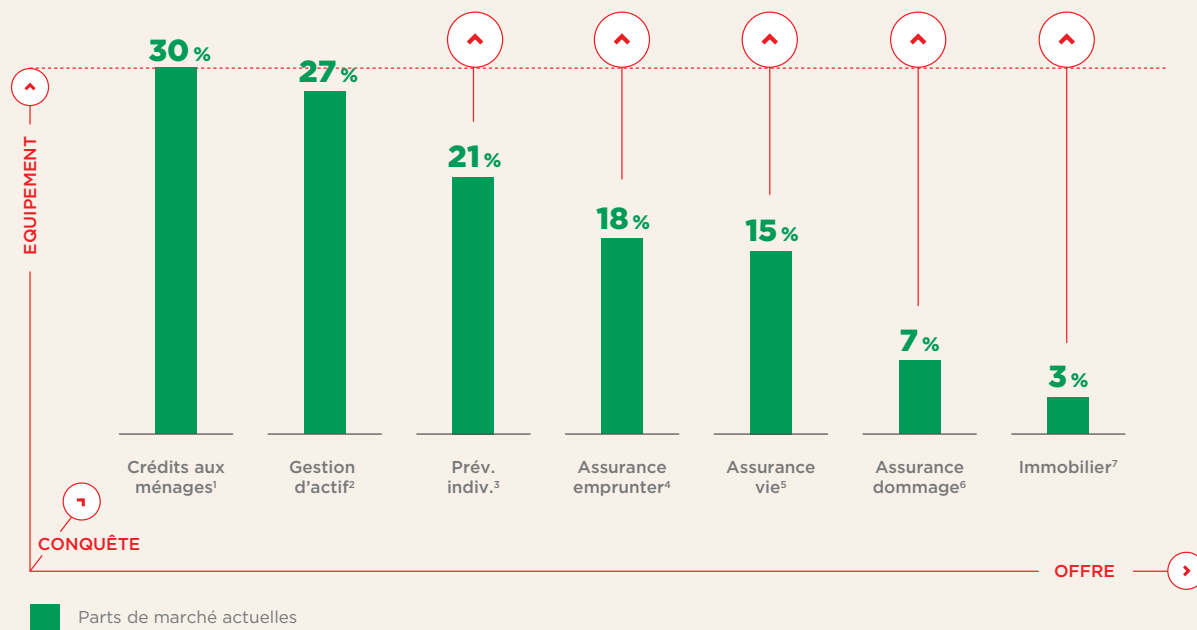
En renforçant chaque jour l'excellence relationnelle, le Groupe conquiert de nouveaux clients, et leur offre les solutions proposées par toutes les entités du Groupe dans le cadre d'une relation globale, tout en renouvelant sans cesse la gamme d'offres.



FORCE DU MODÈLE DE BANQUE UNIVERSELLE DE PROXIMITÉ

Un potentiel de croissance organique sans cesse renouvelé et amplifié par des acquisitions et partenariats (à titre d'exemple Creval, Lyxor, Olinn) et le lancement de nouvelles activités (Azqore, Amundi Technology et CA Mobility).

POTENTIEL DE CROISSANCE ORGANIQUE DU MODÈLE UNIVERSEL



(1) PDM crédits aux ménages et assimilés LCL et CR à fin décembre 2021, étude Crédit Agricole S.A. - France.

(2) Part de marché sur les OPCVM en France à fin décembre 2021.

(3) Fin 2020, périmètre : cotisations annuelles Temporaire décès + Garantie obsèques + Dépendance.

(4) Fin 2020, périmètre : cotisations annuelles perçues par CAA originées par CRCA et LCL.

(5) Fin 2020, Prédica, encours.

(6) Fin 2020, activités Dommages de Pacifica & La Médicale de France, cotisations annuelles. Taille du marché : Argus de l'Assurance.

(7) Sources internes, données 2020.

LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

UNE CROISSANCE ORGANIQUE COMPLÉTÉE PAR DE NOMBREUX PARTENARIATS ET ACQUISITIONS

Tout au long du PMT, ces opérations témoignent de l'agilité stratégique du Groupe.

Partenariats stratégiques

8 NOUVEAUX PARTENARIATS STRATÉGIQUES



En janvier 2021, prise de participation de Pacifica à hauteur de 50 % du capital d'Europ Assistance France. Depuis janvier 2022, l'intégralité des activités d'assistance en France de Crédit Agricole Assurances et de ses filiales sont confiées à Europ Assistance.

[Voir le communiqué de presse](#)

A Z Q O R E



Signature en janvier 2021 d'un accord de partenariat entre la banque privée de Société Générale et Azqore pour la gestion de son système d'information et de back-office.

[Voir le communiqué de presse](#)

Amundi | Technology



Amundi Technology et BNY Mellon annoncent en janvier 2021 une alliance technologique dans le domaine de la gestion d'actifs et de la conservation de titres.

[Voir le communiqué de presse](#)



Amundi et BOC Wealth Management, filiale de Bank of China, lancent en Chine en septembre 2020 la première société de gestion de « produits de gestion de patrimoine » détenue majoritairement par un acteur étranger.

[Voir le communiqué de presse](#)



Amundi signe un partenariat stratégique en Espagne avec Banco Sabadell (Asset Management) en juin 2020 pour la distribution de produits de gestion d'actifs dans le réseau de Banco Sabadell en Espagne.

[Voir le communiqué de presse](#)



Crédit Agricole Leasing & Factoring conclut en février 2020 un partenariat stratégique en Pologne avec le Groupe DBK dans le secteur du transport.

[Voir le communiqué de presse](#)



Signature en décembre 2019 d'un partenariat entre Crédit Agricole et Santander pour créer un acteur de premier plan dans le domaine de la conservation et de l'asset servicing. CACEIS sera ainsi mieux placé sur les marchés historiques des deux partenaires.

[Voir le communiqué de presse](#)



Signature d'un partenariat en juillet 2019 entre Crédit Agricole Assurance et ABANCA sur le marché de l'assurance non-vie en Espagne et au Portugal.

[Voir le communiqué de presse](#)

LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

Acquisitions

4,3 Mds€ D'ACQUISITIONS



Acquisition en décembre 2021 de Lyxor par Amundi, permettant à Amundi de devenir le leader européen de la gestion des ETF, avec 142 Mds€ d'encours combinés, une part de marché de 14 % en Europe, et un profil diversifié tant en termes de clientèle que de géographie.

[Voir le communiqué de presse de l'entrée en négociation](#)

[Voir le communiqué de presse de la finalisation de l'acquisition](#)



Crédit Agricole Leasing & Factoring acquiert Olinn en novembre 2021 afin d'étendre son offre aux services de gestion des équipements professionnels.

[Voir le communiqué de presse](#)



Succès en mai 2021 de l'offre publique d'achat de Crédit Agricole Italia sur les actions de Crédit Valtellinese. La combinaison de ces deux banques à la même culture ancrée dans les territoires permettant de consolider le 6ème, groupe bancaire en Italie, fortement engagé pour soutenir près de 3 millions de clients.

[Voir le communiqué de presse](#)



Crédit Agricole Assurances porte à 100 % sa participation en octobre 2020 dans GNB Seguros, compagnie d'assurances non-vie de Novo Banco au Portugal.

[Voir le communiqué de presse](#)



Amundi finalise l'acquisition de Sabadell AM en juin 2020 dans le cadre du partenariat de long-terme avec Banco Sabadell en Espagne.

[Voir le communiqué de presse](#)



Le groupe Crédit Agricole prend en juin 2020 une participation majoritaire dans Linxo Group, ce qui lui permet de conforter son leadership dans le domaine des paiements digitaux.

[Voir le communiqué de presse](#)



Acquisition en décembre 2019 de Santander Securities Services par CACEIS dans le cadre du partenariat avec Santander.

[Voir le communiqué de presse](#)



Offre publique d'achat de CACEIS sur KAS BANK aux Pays-Bas en juin 2019 permettant le renforcement immédiat de ses capacités au service de la clientèle des fonds de pension, des compagnies d'assurance et des sociétés de gestion.

[Voir le communiqué de presse](#)



Acquisition en novembre 2018 par Agos de ProFamily S.p.A., filiale de Banco BPM dans le cadre du partenariat historique entre CA CF et Banco BPM.

[Voir le communiqué de presse](#)

LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

Cessions

2,3 Mds€ DE CESSIONS⁽¹⁾



8

partenariats stratégiques

4,3 Mds€

d'acquisitions

2,3 Mds€

de cessions

... SUR LA DURÉE DU PMT

(1) Intègre la cession d'une partie du capital de CACEIS auprès de Santander en contrepartie de l'acquisition de Santander Securities Services.



LES TROIS VOILETS DE NOTRE STRATÉGIE

L'excellence relationnelle
au cœur de nos actions

La responsabilité humaine
en proximité, une exigence

L'accompagnement de
la transformation sociétale

LE PROJET CLIENT

L'EXCELLENCE RELATIONNELLE AU CŒUR DE NOS ACTIONS

Le client est au cœur de la stratégie du groupe Crédit Agricole. Pour le servir, nous nous appuyons sur le Projet Client : le digital augmenté par la responsabilité humaine en proximité.

Notre ambition

Par notre engagement, nous serons la banque préférée en France dans tous les segments de clientèle.

Comment ?

Grâce à notre modèle relationnel et à l'alignement de l'ensemble de nos métiers pour répondre à notre triple ambition d'être une Banque universelle, omnicanale et humaine.



“ Le Crédit Agricole m'a aidé lors de la création de mon activité et m'a financé lors de l'ouverture de mon entreprise. Le digital est très performant, mais le conseiller peut aussi être contacté directement et facilement. C'est une banque qui a des attaches locales et qui soutient l'activité localement. ”

Extrait de l'enquête IRC 2021
(Indice de Recommandation Client)



LE PROJET CLIENT

NOTRE AMBITION

1

Manager collectivement l'excellence relationnelle

La banque humaine : offrir à nos clients l'accès à un conseiller afin d'assurer la proximité relationnelle et la responsabilité en proximité :

- Mobiliser toute la banque autour de la satisfaction clients et d'une culture zéro défaut ;
- Piloter cet objectif au plus haut niveau, en faisant de l'IRC un critère d'évaluation des collaborateurs, des managers et des dirigeants ;
- Accompagner nos clients pour tous les besoins, sur tous les canaux.

2

Devenir une banque digitale de référence

La banque omnicanale : permettre à nos clients d'accéder à nos solutions par le canal de leur choix, et notamment en digital, pour l'intégralité de la relation :

- Hisser nos outils et applications aux meilleurs standards sur tous nos marchés ;
- Être présent où nos clients sont, où ils en ont besoin : réseaux sociaux, sites d'e-commerce, moteurs de recherche ;
- Capitaliser sur la data et l'intelligence artificielle pour mieux servir nos clients.

3

Offrir à nos clients une large gamme de services bancaires et extra-bancaires

La banque universelle : offrir des réponses à l'ensemble des préoccupations courantes, patrimoniales ou entrepreneuriales de nos clients :

- Adapter nos offres aux nouveaux usages et préoccupations sociétales ;
- Proposer des solutions qui répondent à l'intérêt des clients et de la société notamment autour de trois thématiques : climat, cohésion et inclusion sociale, transitions agri-agro.

LE PROJET CLIENT

NOS INNOVATIONS EN 2021

Du côté des offres

- Lancement de notre **nouvelle gamme d'offres de banque au quotidien** coconstruite avec nos clients. Composée de cinq offres, cette gamme leur permet de trouver la formule la plus adaptée à leur quotidien. Selon l'offre choisie, nos clients peuvent ainsi bénéficier de produits et services tels qu'une carte bancaire, des assurances pour leurs achats ou pour leurs voyages, un forfait pour leurs opérations à l'étranger, etc. Et, bien sûr, avec toujours un accès à une agence et à un conseiller.
- **Prêt étudiant garanti par l'État** : afin d'accompagner la formation de tous les jeunes, en 2021, les Caisses Régionales ont proposé la garantie de l'État pour les jeunes ne bénéficiant pas de caution parentale et souhaitant souscrire un prêt étudiant pour financer leurs études supérieures.
- **Nouvelle gamme de placements 100 % engagée** qui, au-delà de la recherche de performance financière, permet d'avoir un impact positif sur le monde, au travers de quatre grandes thématiques, toutes créatrices de valeur pour le client (soutien des entreprises françaises, contribution aux évolutions sociétales, participer aux défis climatiques et environnementaux et investir dans l'immobilier durable).
- Filière santé :
 - Lancement d'une **enveloppe de financement de 250 M€** en partenariat avec la Banque Européenne d'Investissement destinée à favoriser l'installation des professionnels de santé en zone sous tension ou la création de maisons de santé.
 - Édition d'un **guide clients sur « Comment rejoindre une structure de santé sur son territoire »** et diffusion d'un webinaire en partenariat avec Le Quotidien du Médecin sur « maison de santé, communauté professionnelle territoriale de santé ».
- Proposé depuis février 2021, **Blank** est une solution pour les indépendants qui cherchent un compte digital, des assurances en cas de coups durs et des services leur simplifiant la gestion de leur activité (création d'entreprise, éditeur de devis/factures, gestion des notes de frais, déclaration Urssaf...). Le tout dans un forfait tout compris.
- Nouvelle formule du **magazine Regards Partagés** avec une valorisation de l'expertise patrimoniale.

LE PROJET CLIENT

NOS INNOVATIONS EN 2021

L'accompagnement de nos clients

- Plus d'un million de clients ont bénéficié de la **Démarche Conseil Trajectoires Patrimoine** en épargne, sur l'ensemble de nos territoires : cette démarche permet d'accompagner nos clients pour percevoir avec précision leurs besoins et leurs projets, et co-construire avec chacun d'entre eux les solutions qui leur conviennent le mieux, en toute transparence et loyauté. Cette démarche sera en 2022 accessible en autonomie pour nos clients sur leur site Crédit Agricole et intégrera également leurs préférences en termes de critères environnementaux.
- **Youzful**, la plateforme qui s'adresse aux jeunes : un espace dédié à l'orientation et l'emploi avec des informations, des offres d'emploi et des conseils de professionnels. Au terme de cette première année, la plateforme comptabilise plus de 110 000 jeunes inscrits et 1,4 million de visiteurs uniques. En parallèle, les Caisses Régionales organisent plus de 80 job dating sur l'ensemble du territoire.
- Lancement des Universités des Agri et Viticulteurs, une adaptation de l'Université des Dirigeants au monde des agriculteurs.
- Mise en place de la **Démarche de Labellisation** (offres dédiées, dispositif de formation...) permettant d'accompagner nos clients agriculteurs dans leur passage en certification et labélisation en nouvelles pratiques agri-environnementales (agriculture biologique, HVE, conservation des sols, label bas carbone...).

Du côté de l'excellence relationnelle

- Plan de Bataille Groupe Irritants Clients : dans le cadre de son objectif d'Excellence Relationnelle, le groupe Crédit Agricole a engagé l'ensemble de ses entités à identifier et résoudre les irritants de leurs clients. Plus de 50 irritants importants ont été résolus depuis 18 mois et près de 500 courriers réglementaires ont été améliorés pour être plus lisibles et pédagogiques. L'ensemble des entités ont structuré ou complété leur dispositif d'amélioration continue contre les irritants clients.
- En 2021, le Crédit Agricole passe un nouveau cap dans l'expérience client et obtient un IRC positif sur tous les marchés, consolidant ainsi sa position dans le trio de tête des banques.
- LCL remporte 3 prix aux Trophées de la Banque - Qualité décernés par MoneyVox :
 - Satisfaction - Service Client à distance
 - Satisfaction - Agence bancaire
 - Satisfaction - Conseiller bancaire au quotidien

Quelques chiffres

- Avec 5,9 M de clients utilisateurs, l'appli mobile « Ma Banque » est la 1^{ère} application bancaire en Europe.
- 1 PGE sur 5 distribué par les CR (soit 144 500 prêts).
- 1^{er} assureur en France.

LE PROJET CLIENT

LA PAROLE À ...

...Michel Ganzin,
Directeur général adjoint
en charge du pôle Projet de Groupe



Le Projet Client définit nos priorités pour être le partenaire de confiance au service de tous nos clients, en cohérence avec notre Raison d'Être.

Nous nous appuyons sur la solidité et la diversité de nos expertises, et ce, dans une **approche globale de la relation client qui caractérise notre modèle de banque universelle de proximité**. Nous ne cloisonnons pas nos solutions (épargne, crédit, assurances, immobilier...) mais proposons une approche qui embrasse nos banques de la relation client et l'ensemble de nos métiers afin d'offrir à nos clients la solution globale qui répondra à leurs besoins.

Nous nous engageons à rechercher et à protéger les intérêts de chacun. Le Projet Client permet de **réconcilier les intérêts individuels et les défis collectifs**. Autrement dit, réconcilier pouvoir d'achat, santé, inégalités avec protection de l'environnement, préservation des tissus économiques locaux, développement d'une société équitable... C'est pourquoi, la RSE est au cœur de nos réflexions et nos actions : au Crédit Agricole, nous mobilisons tout notre collectif pour apporter des solutions et des offres qui répondent d'abord à l'intérêt client et le conjuguent au quotidien à l'intérêt de la société.

Nous revendiquons la responsabilité humaine au cœur de notre modèle. Pour cela, nous offrons à nos clients un **modèle omnicanal augmenté par**



la responsabilité humaine et délivrons une excellence relationnelle qui associe expérience client et conseiller réussie. C'est par la singularité de notre modèle que nous créons la préférence et donnons au client le pouvoir d'être acteur de ses choix.

Et tous ces fondamentaux sont véhiculés grâce à la **puissance de notre marque**. Durant cette période de crise sanitaire, la saga des gens formidables a touché le cœur des Français. Nous y rendons hommage à chacun d'entre eux, qui à leur façon, font quotidiennement avancer le collectif. Nous allons au-devant de ceux qui ont été le plus touchés, en particulier les jeunes et les entrepreneurs. D'ailleurs, en 2021, le Crédit Agricole conserve sa position de leader sur ces deux populations et est N°1 en abonnés sur les réseaux sociaux. Nous témoignons de notre vision, notre trajectoire vers l'exemplarité humaine et sociétale ainsi que de nos actions concrètes sur les territoires afin de permettre à nos clients de s'engager dans leurs projets, en s'appuyant sur notre banque universelle de proximité, car c'est tous ensemble que l'on y arrivera.



LE PROJET CLIENT

Crédit Agricole marque préférée des français

(secteur banque)

45,5 %

taux d'utilisation des applicatifs
mobiles du Crédit Agricole

(+18 pp)

LES INDICATEURS DE SUIVI

<p>Indice de recommandation client</p> <p>Crédit Agricole Top 3 des banques françaises⁽¹⁾</p> <p>LCL Élu Service Client de l'année 2022⁽²⁾</p> <p>CA CF Site Internet Sofinco élu Meilleure Expérience Utilisateur⁽³⁾</p> <p>⁽¹⁾ IRC en 2021 (Indice de Recommandation Client) ⁽²⁾ Étude BVA- Viséo CI ⁽³⁾ Benchmark UX Finance 2021 Google, catégorie crédit</p>	<p>Usages digitaux (applications mobiles) par les clients</p> <p>Périmètre : Crédit Agricole T2020 : +7,7 pp⁽²⁾ 2021 : 45,5 % + 18 pp⁽²⁾ Cible 2022 : +20 pp de taux d'utilisation</p> <p>Périmètre : LCL 2020 : +9,2 pp⁽²⁾ 2021 : 57,4 % soit +20,5 pp⁽²⁾ Cible 2022 : 20 pp de taux d'utilisation</p> <p>⁽²⁾ Versus 2018.</p>	<p>Villages by CA FRANCE ET ITALIE</p> <p>Périmètre : Caisses régionales 2020 : 37 2021 : 40 Cible 2022 : 46 villages</p>	<p>Conquête nette clients particuliers</p> <p>Périmètre : Caisses régionales, LCL, BforBank, CA Italia 2020 : +148 000 2021 : +278 000 Conquête brute 2021 groupe Crédit Agricole 1 700 000 dont 1 200 000 pour les Caisses régionales</p>	<p>Part de marché France sur l'habitat</p> <p>Périmètre : Caisses régionales Période : 2018 - 2022 2020 : 25,5 % 2021 : 25,8 % Cible 2022 : 26</p>	<p>Taux d'équipement assurance dommages</p> <p>Périmètre : Caisses régionales Période : 2018 - 2022 2020 : +5,5 pp⁽²⁾ 2021 : +6,5 pp⁽²⁾ Cible 2022 : +5 pp</p> <p>⁽²⁾ Versus 2018.</p>
---	---	---	--	--	---

LE PROJET HUMAIN

LA RESPONSABILITÉ HUMAINE EN PROXIMITÉ, UNE EXIGENCE

Notre Projet Humain est le principal levier pour réaliser l'ensemble de nos ambitions. Il est centré sur la responsabilité en proximité afin d'offrir aux clients un accès permanent à un interlocuteur agissant en plein discernement pour leur apporter une vraie valeur.

Notre ambition

Être dans le top 5 des employeurs préférés en Europe pour les services financiers.

Comment ?

Par la puissance du collectif.
Par des femmes et des hommes engagés et fiers de travailler pour le Crédit Agricole.
Par un pacte social cohérent.



“ Le Groupe est une entreprise respectueuse de l'humain où nous jouissons d'une vraie liberté de parole et des conditions de travail de qualité. ”

Extrait de l'enquête IER 2021
(Indice d'Engagement et de Recommandation)

LE PROJET HUMAIN

NOTRE AMBITION

1

Responsabiliser par une transformation managériale en profondeur

- Des managers qui donnent un cadre de confiance et font progresser leurs équipes par une plus grande mise en responsabilité ;
- Des femmes et des hommes autonomes pour une plus grande responsabilité en proximité.

2

Transformer l'organisation pour être au plus près du client

- Une organisation qui renforce la responsabilité individuelle ;
- Des nouveaux modes de travail pour diffuser une culture de l'amélioration continue.

3

Renforcer le pacte social pour créer un cadre de confiance qui pousse la prise d'initiatives

- Un pacte social amplifié pour plus de confiance entre toutes les parties prenantes du Groupe ;
- Une diversité alignée sur celle de nos clients amplifiant le jeu collectif et la prise d'initiatives.

LE PROJET HUMAIN

NOS INNOVATIONS EN 2021

Un nouveau modèle managérial

Une transformation managériale pour organiser la mise en responsabilité et pour plus d'engagement :

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

Nos actions

Finalisation du déploiement du Programme « Leadership, Sens et Mise en responsabilité » conçu en partenariat avec la Chaire *Purposeful Leadership* de HEC Paris à destination des dirigeants de Crédit Agricole S.A.

Une transformation organisationnelle en profondeur

Offrir à nos clients un accès direct à un responsable de la relation en proximité, qui se traduit par :

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

Nos actions

Une démarche inédite avec la mobilisation d'équipes pionnières dans les entités, en France et à l'international, afin de tester de nouvelles pratiques de management et d'organisation pour plus de valeur pour le client, pour les collaborateurs et pour l'entreprise.

Un cadre de confiance renforcé

Il se traduit par :

- Un dialogue social qui s'inscrit dans la transparence et le partenariat ;
- Des engagements forts en matière de diversité, de mixité et d'insertion, notamment en faveur de la jeunesse.

Nos actions

Une politique diversité qui porte ses fruits : le Groupe apparaît au sein du top 50 du Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120. Crédit Agricole S.A. est passé à la 38^{ème} place du Palmarès, renforçant ainsi sa progression de +52 places depuis 2015.

Accompagnement de nos collaborateurs depuis la crise sanitaire

Afin d'accompagner les collaboratrices et les collaborateurs du Groupe au mieux dans ce contexte si particulier, la Direction des Ressources Humaines Groupe a déployé plusieurs dispositifs et mesures.

Pour la santé et le bien-être au travail

- La téléconsultation médicale ;
- Une cellule psychologique à distance ;
- Un accompagnement psychologique dédié pour les collaboratrices et les collaborateurs en situation de handicap ;
- L'application CA Ma Santé pour les bénéficiaires du régime complémentaire santé du groupe Crédit Agricole S.A. ;
- L'offre « Bien-Être » : des cours de yoga corporate pour lutter contre la sédentarité et pour le maintien de la concentration ;
- L'offre Sport : une offre de cours de sport 100 % digitale 24 h/24 et 7 j/7 pour aider à adopter une activité physique régulière ;
- Mise en place d'un cycle de conférence de sensibilisation (addiction, charge mentale et gestion du stress) ;
- Une offre d'accompagnement scolaire pour les enfants de la 6^{ème} à la terminale.

LE PROJET HUMAIN

LA PAROLE À ...

... **Bénédicte Chrétien,**
Directrice des Ressources Humaines Groupe

“

Les nouvelles attentes sociétales qui émergent depuis le début de la crise sanitaire démontrent toute la pertinence et la force de notre Projet Humain lancé avant la pandémie. Notre Projet Humain repose sur une transformation managériale en profondeur qui organise la responsabilité en proximité, c'est-à-dire la capacité à apprécier les situations, à faire preuve de discernement et de courage face à l'infinie diversité des situations, et à prendre les meilleures décisions possibles dans l'intérêt de l'entreprise et du client. En 2020, le groupe Crédit Agricole a franchi un cap avec l'acte I du Projet Humain qui définissait les principes du modèle managérial cible. Nous avons ainsi réussi à embarquer l'ensemble des Dirigeants de Crédit Agricole S.A. (Comex, Codir, Cercle 1) qui eux même transforment leur mode de leadership et de management et permettent la simplification de leurs organisations. Afin d'accélérer cette transformation culturelle, managériale et organisationnelle, nous avons fait le choix cette année d'une



”

démarche inédite avec la mobilisation de 1 500 pionniers mais aussi d'une ligne managériale intermédiaire active et engagée. Nous avons ainsi réussi à appréhender plus de performance par l'intelligence collective, la responsabilité individuelle et la coopération entre les équipes.

LE PROJET HUMAIN

LES INDICATEURS DE SUIVI

Employeur préféré dans les services financiers

Périmètre : France

2020 : 3^e ⁽¹⁾2021 : 1^{er} ⁽²⁾Cible 2022 : 1^{er}⁽¹⁾ Source : Potentialpark⁽²⁾ Source : Enquête Universum
- BAC +2/3 expérimentés
et étudiants**Part des femmes dans les plus hautes instances dirigeantes des entités du groupe**Périmètre :
Crédit Agricole S.A.

2020 : 24 %

2021 : 24 %

Cible 2022 : 30 %

Progression du taux de participation de l'indice d'engagement et recommandationPérimètre :
Crédit Agricole S.A.

2020 : +3 pp

2021 : +1 pp

Cible 2022 :
Évolution positive**Part des dirigeants formés au nouveau modèle de leadership**Périmètre :
Crédit Agricole S.A.

2020 : 55 %

2021 : 100 %

Cible 2022 : 100 %

Part de la « relève internationale dans les plans de succession »Périmètre :
Crédit Agricole S.A.

2020 : 18 %

2021 : 20 %

Cible 2022 : 20 %

Pourcentage de collaborateurs en France couverts par un accord ou une charte de travail à distancePérimètre :
Crédit Agricole S.A.

2020 : 100 %

2021 : 100 %

Cible 2022 : 100 %

LE PROJET SOCIÉTAL

L'ACCOMPAGNEMENT DE LA TRANSFORMATION SOCIÉTALE

Pour respecter l'objectif de l'Accord de Paris et faire face aux défis majeurs qu'entraîne le réchauffement climatique, nous devons accélérer la transformation de l'économie tout en veillant à renforcer la cohésion sociale. Il s'agit de créer un nouveau modèle de prospérité porteur de progrès pour tous. La transition climatique juste, qui est au cœur de notre stratégie ESG, repose sur une équitable répartition des efforts de tous les acteurs, tout en protégeant les plus vulnérables.

Notre ambition

Être le leader européen de l'investissement responsable.

Comment ?

À travers le développement de notre politique d'investissements et de financements responsables. La transformation de l'économie doit s'accompagner d'un renforcement de la cohésion sociale afin de protéger les populations les plus fragiles.



LE PROJET SOCIÉTAL

NOTRE AMBITION

1

Intégrer la responsabilité sociétale au cœur de notre modèle de création de valeur

- Un **Projet Groupe**, une Raison d’Être, un projet sociétal, et 10 nouveaux engagements collectifs en 2021 pour accélérer la transformation de l’économie.
- Une gouvernance sociétale **au plus haut niveau du Groupe et de Crédit Agricole S.A.**
- Une **stratégie ESG** déployée dans tous les métiers.

2

Faire de notre stratégie climat un levier de croissance pour le Groupe

- Une **stratégie climat Groupe** en ligne avec l’Accord de Paris et les ODD⁽¹⁾.
- Un **Comité scientifique** composé d’experts indépendants.
- **Engagement dans le financement de la transition énergétique** : aligner notre portefeuille de prêts et d’investissements sur un objectif d’émissions nettes nulles d’ici à 2050, venant renforcer l’engagement SBTi déjà pris par le Groupe depuis 2016.
- **Adhésion de l’ensemble des métiers du Groupe** aux Alliances Net Zéro.

3

Accompagner le renforcement de la cohésion sociale

- **Favoriser l’accès aux services financiers et assurantiels** à tous nos clients, du plus modeste au plus fortuné.
- **Favoriser le développement économique** sur tous les territoires.
- **Accompagner les acteurs qui contribuent au renforcement du lien social** : entreprises de l’économie sociale et solidaire, associations à impact social, entreprises favorisant l’accès au logement.

(1) Objectifs de Développement Durable dont la mise en œuvre est certifiée par un organisme indépendant et publiée selon l’organisation des Nations Unies.

LE PROJET SOCIÉTAL

NOS RÉALISATIONS

Une dynamique collective au service de la transformation de l'économie

L'année 2021 a été l'occasion pour le Groupe d'affirmer son engagement sociétal pour la transition énergétique et la cohésion sociale à travers l'annonce de son projet sociétal en décembre 2021.

Pour aller plus loin dans sa volonté de transformation du modèle économique et contribuer à faire émerger un nouveau modèle de prospérité, porteur de progrès pour tous, le Groupe s'est doté, fin 2021, d'un plan programme en 10 engagements qui s'articule autour de trois axes : l'action pour le climat et la transition vers une économie bas carbone, le renforcement de la cohésion et de l'inclusion sociale, la réussite des transitions agricoles et agro-alimentaires. Cette nouvelle dynamique collective du projet sociétal s'accompagne de la création d'un Indice d'Engagement Sociétal impliquant l'ensemble des parties prenantes illustrant ainsi la démarche d'amélioration continue et de transparence du groupe Crédit Agricole.

> Consulter les [10 engagements sociétaux](#) du Crédit Agricole.

Finance verte : un engagement renouvelé et renforcé

(Voir le schéma de l'engagement environnemental de Crédit Agricole p. 38).

Afin de contribuer à l'indispensable accélération du processus climatique, le Crédit Agricole a adhéré en 2021 aux alliances visant la neutralité carbone en 2050 à travers tous ses métiers : banques, assurances et gestion d'actifs. Le Groupe a également souscrit à tous les engagements collectifs de la profession bancaire, concernant notamment l'arrêt du financement du gaz et pétrole de schiste. Le Crédit Agricole publiera des trajectoires sectorielles zéro carbone en 2050, dès 2022.

En matière de biodiversité, le Groupe prépare, dès à présent, la mise en place de la réglementation européenne et la mise en application de l'article 29 de la loi énergie climat en matière de mesure d'impact. Amundi a poursuivi ses actions visant à mieux intégrer la biodiversité dans les processus internes d'analyse et d'investissement et a notamment rejoint l'initiative « Finance for Biodiversity Pledge » et Crédit Agricole CIB a entamé dans le cadre de ses politiques sectorielles une cartogra-

phie des secteurs et géographies les plus exposés aux enjeux relatifs à la perte de biodiversité.

Par ailleurs, le Groupe poursuit l'intégration des défis climatiques dans tous ses métiers. Ainsi Crédit Agricole Italie a été la première banque à émettre en 2021 une obligation verte garantie pour financer des prêts hypothécaires résidentiels pour l'achat d'immeubles à haute efficacité énergétique. CPR AM (Amundi) a lancé en 2021 CPR - Invest Hydrogen, une innovation qui fait de la filière hydrogène, un soutien de la transition vers la neutralité carbone. De plus, trente-cinq unités de compte proposées à l'épargnant par Predica ont reçu le label « ISR » développé par le Ministère des Finances français, cinq ont le label GreenFin et onze le label Finansol.

LE PROJET SOCIÉTAL

NOS RÉALISATIONS

L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL
DE CRÉDIT AGRICOLEPiloté par une gouvernance guidée
par une approche scientifiqueACCOMPAGNEMENT
DES CLIENTS ENTREPRISES
ET PARTICULIERS
DANS LEUR STRATÉGIE
DE TRANSITION**8 000**Clients Entreprises
ayant une note
de transition
climatique**46 Mds\$**Arrangement
d'obligations vertes,
sociales et durables
en 2021 (top 5 mondial)**35 Mds€**Solution thématique
environnement et
social ⁽¹⁾RÉALLOCATION PROGRESSIVE
DES PORTEFEUILLES
DE FINANCEMENTS
ET D'INVESTISSEMENTS
VERS DES ACTIFS VERTS**2,5 Mds€**Investissement en
capital dans
les énergies
renouvelables ⁽³⁾**#1**Financier privé
en énergies
renouvelables en
France (2,6 Mds€) ⁽⁴⁾**13,2 Mds€**Portefeuille
de *green loans* ⁽⁵⁾**2,6 Mds€**Financements
individuels
de véhicules
<95 g CO₂/km ⁽²⁾**100 %**fonds ouverts en
gestion active avec
un score ESG >
score moyen de
l'univers de
placement ⁽⁶⁾**13 Mds€**d'investissements
en *Green Social
Sustainability
Bonds* dans nos
portefeuilles de
liquidité ⁽⁷⁾NOUVEAUX ENGAGEMENTS PRIS EN 2021 ⁽⁸⁾NET ZERO
ASSET
OWNER
Alliance**- 20%**Exposition CACIB
à l'extraction de pétrole d'ici 2025NET ZERO
BANKING
Alliance**+ 60%**Exposition CACIB sur les énergies
non carbonéesNET ZERO
ASSET
MANAGERS
Initiative**x 2**Capacité de production des
installations d'énergies
renouvelables financées par CAA
pour atteindre 10,5 GW d'ici 2025
(par rapport à 2020)**50%**Croissance du financement de
projets d'énergies renouvelables en
France d'ici 2025 par Unifergie

(1) Amundi.

(2) CACF.

(3) CAA ; soit une capacité de 8,5 GW.

(4) CAL&F Marché Sofergie ASF- source CAL&F fin 2021.

(5) Encours de prêts verts et de transition au bilan de CACIB. Ne tient pas compte des prêts à impact (Sustainability Linked Loans).

(6) Quand une méthodologie ESG est applicable.

(7) Crédit Agricole S.A. et ses filiales.

(8) Liste non exhaustive des nouveaux engagements pris en 2021.

LE PROJET SOCIÉTAL

NOS RÉALISATIONS

**Finance inclusive :
renforcer la cohésion sociale
et favoriser l'insertion des jeunes
dans la vie professionnelle**

(Voir schéma de l'engagement social de Crédit Agricole p. 40).

Le Groupe poursuit son engagement en faveur de la cohésion sociale en renforçant notamment son soutien aux jeunes. Le Crédit Agricole a lancé en janvier 2021 Youzful, la plateforme au service de l'orientation et de l'emploi des jeunes qui propose notamment des offres d'emploi, d'alternance et de stage ainsi que des événements de recrutement sur les territoires. Au terme de cette première année, la plateforme comptabilise plus de 100 000 jeunes inscrits et 1,4 million de visiteurs uniques (données au 19/12/2021). En juillet 2021, le Groupe est devenu partenaire majeur de la plateforme 1jeune1solution déployée par le Gouvernement dans le cadre du plan France Relance.

Le Groupe est le deuxième recruteur privé d'alternants en France.

Le Groupe a accompagné les clients les plus fragiles à travers l'offre inclusive de CA CF soutenant 4 200 clients surendettés et l'offre Point Passerelle qui a accompagné plus de 10 000 familles.

Par ailleurs, le Groupe développe son offre de produits et accompagne ses clients dans des opérations innovantes. LCL a lancé des gammes « Responsable » en mars 2021 tant pour les clients particuliers que pour la Banque privée. Au sein de ces gammes, LCL propose des fonds à thématiques sociétales et solidaires parmi lesquels ses fonds solidaires et de partage dont il a été le précurseur au début des années 1990 : Solidarité Habitat et Humanisme, et Solidarité CCFD Terres Solidaires. Crédit Agricole Assurances a lancé une gamme Eko Assurances, accessible à tous.

Amundi a connu une croissance de 30 % de ses encours dans la gestion à impact social et solidaire. Le fonds Amundi Finance et Solidarité confirme ainsi sa position de leadership de l'investissement à impact social et solidaire en France avec un encours de 440 millions d'euros à fin 2021.

Crédit Agricole CIB a accompagné EDF dans le cadre de son émission inaugurale d'obligations sociales hybrides dédiée notamment à l'accompagnement des PME (1,25 milliard d'euros émis le 26 mai 2021). Crédit Agricole CIB a par ailleurs accompagné Crédit Agricole S.A. pour l'émission de sa seconde Obligation sociale le 15 septembre 2021 pour 1 milliard d'euros. Cette opération a connu autant de succès que celle de fin 2020. Le cadre de référence établi par le Groupe comprend le financement des entreprises dans les zones affectées par un taux de chômage supérieur à la moyenne nationale, l'équipement digital des territoires, le développement du secteur de la santé et le renforcement de la cohésion sociale dans les territoires.

LE PROJET SOCIÉTAL

NOS RÉALISATIONS

L'ENGAGEMENT SOCIAL DE CRÉDIT AGRICOLE



DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE POUR TOUS

eiko 135 000
comptes ouverts

Point Passerelle 10 000
familles accompagnées par le dispositif Passerelle

LCL 59 000
clients LcL Essentiel

Sofinco 4 200
clients en situation budgétaire fragile accompagnés

DÉVELOPPEMENT DES FINANCEMENTS À IMPACT SOCIAL



Support d'investissement solidaires ⁽¹⁾

CRÉDIT AGRICOLE
CORPORATE & INVESTMENT BANK
1,1 MILLIARD de social loans portfolio

SOUTIEN DES TERRITOIRES

1^{er} financeur du logement en France ⁽²⁾

LE VILLAGE PROMOTION D'ENTREPRENEURIAT
> 1 200 STARTUPS accompagnées en 2021

PLAN JEUNESSE

2^e recruteur privé d'alternants en France ⁽³⁾



PLATEFORME DÉDIÉE À L'EMPLOI ET L'ORIENTATION DES JEUNES
> 500 K offres ⁽⁴⁾ et 100 K jeunes inscrits

EMPLOYEUR EN RESPONSABILITÉ

1^{er} employeur privé en France ⁽⁵⁾

37,5 % de femmes dans le comité exécutif de Crédit Agricole S.A. ⁽⁶⁾

OBJECTIFS

20 % de relève internationale dans les plans de succession 2022

Progression du taux de participation à l'IER ⁽⁷⁾

1,84 MILLION

d'heures de formation reçues par les collaborateurs

(1) Amundi Finance et Solidarité ; contrat solidaire CAA.

(2) Groupe CA, classement Le Figaro 2020.

(3) Stage, alternants, CDD et CDI.

(4) Groupe CA.

(5) Groupe CA, source Challenges Mars 2021.

(6) Au 01/01/2022.

(7) Indice d'Engagement et de Recommandation.



CLIMAT ET ENVIRONNEMENT SOCIAL, NOUVEAUX DÉFIS

Agir dans un monde en mutation

Les parties prenantes

AGIR DANS UN MONDE EN MUTATION

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

FAIRE FACE À UN CONTEXTE INCERTAIN

La nouvelle donne mondiale

Performances économiques mondiales conditionnées par :

- La diffusion du virus et la réponse sanitaire (vaccination, stratégie de confinement) ;
- La structure des économies (poids relatifs de l'industrie et des services dont tourisme) ;
- La contre-offensive budgétaire et monétaire (ampleur des soutiens à l'activité).

Les trajectoires de reprise demeurent hétérogènes :

- Chine dopée par son commerce extérieur et croissant à un rythme de 8,1 % ;
- États-Unis et la zone euro affichant de très belles performances, en dépit de reprises en demi-teinte ;
- Rebonds fragiles dans les pays émergents et tendance à la fragmentation.

Fin février 2022, les tensions entre la Russie et l'Ukraine ont débouché sur un conflit armé. Outre ses conséquences financières immédiates (aversion pour le risque, baisse des marchés d'actions, repli

des taux des obligations les plus sûres et hausse de la volatilité), le conflit russo-ukrainien s'est traduit par une hausse sensible des cours matières premières pour lesquelles les belligérants sont des acteurs majeurs.

Dans un contexte d'incertitude très forte et d'érosion de la confiance, effet dépressif sur l'activité et augmentation des pressions inflationnistes.

L'inflation, longtemps oubliée, est revenue au centre des préoccupations en 2021. Son accélération très vive a résulté de la combinaison de plusieurs facteurs : pressions subies en amont avec de fortes hausses des prix des matières premières et des goulets d'étranglement, tensions en aval issues du fort rebond de la consommation des ménages soutenue par des aides financières substantielles et une épargne élevée héritée de la crise de 2020, effets de base après une inflation très faible cette même année.

OPPORTUNITÉS

- Financement de la reprise en accompagnement des plans de relance mis en œuvre par les États et soutenus par l'Union Européenne.
- Accompagnement des transformations engagées par les entreprises et les changements de comportements sociétaux.
- Capitalisation sur nos modèles de risques pertinents et efficaces pour offrir à nos clients le soutien d'un groupe bancaire solide.

RISQUES

- Impact sur l'économie mondiale des tensions géopolitiques.
- Installation plus durable de l'inflation à un niveau plus élevé, avec un impact à court terme sur le pouvoir d'achat.
- Le conflit entre la Russie et l'Ukraine aura des répercussions sur la situation économique mondiale et crée un climat d'incertitude sur les marchés financiers.

FAIRE FACE À UN CONTEXTE INCERTAIN

Des exigences réglementaires accrues

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

OPPORTUNITÉS

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

RISQUES

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

NOS ACTIONS

- Application de la démarche Smart Compliance (lancée en 2019 et intégrant les dimensions réglementaire et éthique) à la déclinaison du Projet de Groupe.
- Génération de capital au niveau du Groupe. Ratio phasé de solvabilité Groupe Crédit Agricole 17,5 %.

CLIMAT ET ENVIRONNEMENT SOCIAL, NOUVEAUX DÉFIS

RÉPONDRE À L'ACCÉLÉRATION DES NOUVELLES ATTENTES DES CLIENTS

Les usages clients

Des usages clients en mutation profonde

- Des valeurs indispensables : confiance, loyauté et transparence.
- Recherche d'instantanéité, de facilité, d'omnicanalité et de gratuité.
- Attente de personnalisation, pertinence et proactivité.
- Sécurité et usage des données personnelles.
- Renforcement du pouvoir du consommateur vis-à-vis des marques.

Passage d'une économie de la propriété à une économie de l'usage

- Bascule de plus de clients vers le digital mais tout en maintenant un accompagnement de proximité.
- Attentes d'engagements renforcées vis-à-vis des banques sur trois dimensions : le pouvoir d'achat/l'inclusion, la protection (notamment la sécurité des données) et l'environnement (notamment pour la mobilité).

OPPORTUNITÉS

- Positionnement en tant que banque omnicanale et responsable en proximité.
- Diversité des expertises et métiers du Groupe.
- Adaptation et enrichissement des offres, y compris extra-bancaires (mobilité et santé), pour répondre aux nouveaux usages et offrir une réponse complète aux moments de vie.
- Capitalisation sur l'éthique du Groupe dans l'usage des données et solidité des systèmes informatiques pour garantir la sécurité des données.

RISQUES

- Baisse de fréquentation des agences.

NOS ACTIONS

- Taux d'utilisation très élevé des applis du Groupe : 45,5 % des clients CA et 57,4 % des clients LCL.
- Annonce de l'accord CACF et Stellantis dans la location longue durée.



En 2015, les pays membres de l'ONU ont adopté le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et ses 17 Objectifs de développement durable (ODD), qui donnent la marche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. Ils répondent aux défis mondiaux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice.

PRINCIPAUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE CONCERNÉS



CLIMAT ET ENVIRONNEMENT SOCIAL, NOUVEAUX DÉFIS

RÉPONDRE À L'ACCÉLÉRATION DES NOUVELLES ATTENTES DES CLIENTS

Une concurrence multiforme

- Accélération possible de la mutation du paysage européen.
- Présence de nouveaux acteurs et éclatement des modèles : agrégateurs, fintechs, GAFA, autres industries, etc.
- Mutations technologiques et émergence de l'open banking, qui sécurise le partage de données.
- Multiplication des intervenants sur la chaîne de valeur.
- Nouveaux modèles tarifaires (freemium, lowcost) qui accroissent la pression sur les offres.

OPPORTUNITÉS

- Différenciation et fidélisation au travers de l'excellence relationnelle.
- Rôle de tiers de confiance.
- Utilisation des nouvelles technologies et de l'intelligence artificielle pour une meilleure expérience client.
- Développement des partenariats commerciaux et de distribution.

RISQUES

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

NOS ACTIONS

- Des offres inclusives à prix modérés : Crédit Agricole EKO et Globe-Trotter, LCL Essentiel et CityExplorer.
- Lancement de l'appli mobile Blank, un compte professionnel et un espace de gestion administrative et financière, spécialement pensée pour les travailleurs indépendants.
- Gain de temps pour la reconnaissance des justificatifs de sinistres grâce à l'intelligence artificielle.

PRINCIPAUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE CONCERNÉS



CLIMAT ET ENVIRONNEMENT SOCIAL, NOUVEAUX DÉFIS

ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES DE LONG TERME

Des aléas dans le parcours de vie des clients

- Des mutations démographiques dans les pays occidentaux (populations vieillissantes, dépendance en hausse, diversification des modèles familiaux et des formes d'emploi).
- Des accidents et des parcours de vie plus hétérogènes, vulnérabilité croissante d'une partie des clients, notamment des classes moyennes.

OPPORTUNITÉS

- Réaffirmation du modèle de Banque universelle, attentive aux préoccupations et attentes clients, dans la durée et quelle que soit la situation de vie.
- Une connaissance des clients entreprises à enrichir pour un meilleur accompagnement.

RISQUES

- Augmentation du risque de crédit et d'impayés.
- Modèle d'appréciation des risques à parfaire.
- Des attentes clients à mieux cerner sur les aspects environnementaux et sociétaux.

NOS ACTIONS

- Youzful, la plateforme au service de l'orientation et de l'emploi des jeunes lancé par le Crédit Agricole en janvier 2021 comptabilise plus de 100 000 jeunes inscrits et 1,4 million de visiteurs uniques à fin 2021.
- CA CF a accompagné 4 200 clients en surendettement en 2021.
- Offre assurance auto inclusive EKO, CA Assurances et Primo LCL.

Un accroissement des inégalités sociales

- Fractures territoriales à l'intérieur des pays, source d'inégalités.
- Emplois et croissance concentrés dans les zones urbaines.
- Érosion du pouvoir d'achat, sentiment de paupérisation de la classe moyenne.

OPPORTUNITÉS

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

RISQUES

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

NOS ACTIONS

- Fonds Social Impact d'Amundi consacré à la réduction des inégalités sociales.
- Seconde émission d'obligation sociale par Crédit Agricole en septembre 2021 pour 1 Md€.
- Chez Amundi 35 Mds€ de solutions thématiques environnement et social.
- Points Passerelle des Caisses régionales : 10 000 familles accompagnées en 2021.

PRINCIPAUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE CONCERNÉS



CLIMAT ET ENVIRONNEMENT SOCIAL, NOUVEAUX DÉFIS

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.

OPPORTUNITÉS

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

RISQUES

- Augmentation des coûts et des risques économiques liés aux conséquences du changement climatique, pour les clients ou pour le Groupe.
- Incertitude sur la nature et le calendrier d'une nécessaire transition vers une économie bas carbone.

NOS ACTIONS

- Adhésion de l'ensemble des métiers du Groupe aux Alliances Net Zéro - NZBA pour accompagner la transition énergétique des clients.
- Annonce par le Groupe des dix engagements sociétaux ambitieux pour le climat, la cohésion et l'inclusion sociale, et l'agriculture.
- Parmi trente banques, la seule dont les financements arrangés « verts » sont supérieurs aux financements arrangés hydrocarbures (source : étude Bloomberg 2021).

PRINCIPAUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE CONCERNÉS



CLIMAT ET ENVIRONNEMENT SOCIAL, NOUVEAUX DÉFIS

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.

Pour savoir plus voir
[Modèle d'affaire](#) et
[Distribution de valeur](#)

Collaborateurs

COLLABORATEURS ET INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL

Dispositifs

- Suivi de l'engagement des collaborateurs (IER – Indice d'Engagement et de Recommandation).
- Dialogue social aux niveaux local, national et international (Comité de concertation, Comité de Groupe, Comité d'entreprise européen).

Enjeux et attentes identifiés

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

Nos réponses

- 1^{er} employeur privé en France.
- Accord/Charte de télétravail dans les entités.
- 1,84 million d'heures de formation réalisées en 2021.
- 16 réseaux Mixité au sein de Crédit Agricole S.A. et ses filiales, dont huit en France et huit à l'international, qui comptabilisent plus de 2 600 membres dont près de 20 % d'hommes.
- Augmentations de capital régulières réservées aux salariés.
- Accompagnement dédié des personnes en situation de handicap.
- Sensibilisation des collaborateurs avec l'organisation du mois de la Diversité.

PRINCIPAUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE CONCERNÉS



CLIMAT ET ENVIRONNEMENT SOCIAL, NOUVEAUX DÉFIS

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.

Nos réponses

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

PRINCIPAUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE CONCERNÉS



CLIMAT ET ENVIRONNEMENT SOCIAL, NOUVEAUX DÉFIS

Actionnaires et investisseurs

ACTIONNAIRES, INVESTISSEURS, ANALYSTES, ACTIONNAIRES INDIVIDUELS, AGENCES DE NOTATION...

Dispositifs

- Rencontre par la Direction générale d'investisseurs et analystes.
- Échanges avec les agences de notation.
- 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 et clarté de l'information.
- Rentabilité durable.
- Gouvernance responsable.
- Gestion prudente des risques.

Nos réponses

- Road shows et conférences actions et dettes.
- Road shows Gouvernance et ESG.
- Publication des résultats trimestriels, Document d'Enregistrement Universel, Rapport intégré, Guide de l'actionnaire.
- 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



CLIMAT ET ENVIRONNEMENT SOCIAL, NOUVEAUX DÉFIS

Clients

**CLIENTS PARTICULIERS,
AGRICULTEURS, PROFESSIONNELS,
ENTREPRENEURS, ENTREPRISES,
ASSOCIATIONS, COLLECTIVITÉS...**

Dispositifs

- Dispositifs d'écoute client, suivi de la satisfaction clients via 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

- Recentrage sur l'essentiel : pouvoir d'achat et/ou volonté de consommer « moins mais mieux ».
- La Banque digitale facile : simple, personnalisée, en temps réel, innovante.
- Une relation très personnelle à distance plus humaine : piloter ses choix et avoir accès à des conseils et services financiers d'excellence.
- Protection et sécurisation des données personnelles, moyens de paiement, lutte contre la cybercriminalité.
- Engagement des banques, notamment sur les dimensions sociale et environnementale.

Nos réponses

- Des offres simples au meilleur rapport valeur d'usage/prix et adaptées aux moments de vie (ex. : plateforme Youzful, Blank...)
- Des services de qualité accessibles en autonomie (site Internet, appli mobile) et/ou auprès d'interlocuteurs impliqués et responsables.
- Un accompagnement humain au service du client : expertise, conseils et personnalisation.
- Un client qui dispose de la pleine maîtrise de ses données.
- Des actions responsables et un accompagnement vers des modèles durables : stratégie climat, démarche ESG, note de transition climatique.
- 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).

PRINCIPAUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE CONCERNÉS



CLIMAT ET ENVIRONNEMENT SOCIAL, NOUVEAUX DÉFIS

Autorités publiques et régulateurs

AUTORITÉS PUBLIQUES ET RÉGULATEURS

ÉTAT, INSTANCES INTERNATIONALES ET NATIONALES, TERRITOIRES

Dispositifs

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

Enjeux et attentes identifiés

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

Nos réponses

- Dialogue permanent avec la BCE et participation aux exercices de stress tests.
- Publication détaillée des résultats et communiqués de presse.
- 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.

PRINCIPAUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE CONCERNÉS



CLIMAT ET ENVIRONNEMENT SOCIAL, NOUVEAUX DÉFIS

Société civile et grand public

SOCIÉTÉ CIVILE ET GRAND PUBLIC ONG, MÉDIAS...

Dispositifs

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

Enjeux et attentes identifiés

- Financement de l'économie.
- Transparence et dialogue continu.
- 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

- 1^{er} contributeur fiscal en France.
- Prise en compte des attentes des parties prenantes dans la stratégie Groupe alignée sur la Raison d'être.
- Adhésion de l'ensemble des métiers du Groupe aux Alliances Net Zéro - NZBA de l'UNEP FI - *United Nations Environment Programme Finance Initiative*.
- 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 comprenant l'accueil des stagiaires de 3^{ème} de zones d'éducation prioritaires et l'intégration chaque année d'alternants par des partenariats avec les écoles au niveau local.
- Fondation Grameen Crédit Agricole en faveur du développement économique des zones rurales des pays émergents.
- 33,5 M€ consacrés aux actions de mécénat en initiatives locales et dans les territoires (périmètre Crédit Agricole S.A. en France et à l'international).

PRINCIPAUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE CONCERNÉS



A photograph of a diverse group of people in a meeting room. In the foreground, a woman with her hair in a bun is seated in a wheelchair, looking towards a laptop. A man in a dark blue shirt is leaning over the laptop, pointing at the screen. In the background, other people are seated at tables, including a man in a green shirt and a woman in a white shirt. The room has large windows and whiteboards.

LES DIX ENGAGEMENTS COLLECTIFS

LES DIX ENGAGEMENTS COLLECTIFS

LE PROJET SOCIÉTAL DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

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

Pour y arriver, nous avons annoncé le 1^{er} décembre 2021, dix engagements sociétaux de niveau Groupe, avec trois priorités :

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

#1 - Atteindre la neutralité carbone d'ici 2050 :

- En nous inscrivant bien sûr dans tous les engagements collectifs pris par les grandes institutions financières : tous les métiers du Groupe convergent pour contribuer à la neutralité carbone en 2050, et ainsi aligner les émissions de nos portefeuilles de prêts et d'investissements sur des trajectoires visant à atteindre zéro net d'ici 2050 ou plus tôt.
- Et en les complétant par nos propres engagements : accélérer notre mobilisation pour le financement des énergies renouvelables et rendre accessible à tous l'épargne responsable.

#2 - Conseiller et accompagner 100 % de nos clients dans leur transition énergétique :

- En permettant à tous d'accéder à des véhicules propres : dès 2022 nous élargissons notre offre de location longue durée à l'ensemble des clients et en l'orientant sur l'hybride et l'électrique (<https://Agilauto.fr>).

- En nous engageant à utiliser notre réseau d'agences pour équiper le territoire en bornes de rechargement électrique pour en faciliter l'accès y compris dans les zones les plus rurales.
- En aidant tous nos clients à réussir l'éco-rénovation de leur logement qu'ils soient propriétaires ou locataires.
- En aidant tous nos clients entrepreneurs (agriculteurs, professionnels et entreprises) à réussir leur transition énergétique.

#3 - Intégrer des critères de performance extra-financière dans 100 % de l'analyse de nos financements aux entreprises et aux agriculteurs.

Renforcer la cohésion et l'inclusion sociale

#4 - Proposer des solutions pour favoriser l'inclusion sociale et numérique et s'adapter aux évolutions économiques et sociétales :

- Agir pour l'inclusion bancaire avec les Points Passerelle, qui depuis 25 ans apportent conseil

et soutien global aux personnes se trouvant dans une situation financière difficile suite à des aléas de la vie (maladie, perte d'emploi, séparation...) : près de 134 000 personnes ont été accompagnées depuis leur création.

- Permettre aux séniors de « Bien Vivre À Domicile » et innover pour soulager les aidants en proposant une offre bancaire et extra-bancaire adaptée pour améliorer le confort de son logement ; se sentir en sécurité et développer le lien social.
- Rendre accessible à tous l'assurance au quotidien avec EKO Assurances sans rogner sur la qualité des garanties essentielles, parce que chacun a le droit d'être bien protégé face aux aléas de la vie.

#5 - Contribuer à redynamiser les territoires les plus fragilisés et réduire les inégalités sociales en favorisant l'emploi, les solidarités, l'accès aux biens et services essentiels ainsi qu'au numérique.

LES DIX ENGAGEMENTS COLLECTIFS

LE PROJET SOCIÉTAL DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

#6 - Favoriser l'insertion des jeunes par l'emploi et la formation :

- En 2021, le Crédit Agricole a lancé Youzful, une plateforme de mise en relation entre les jeunes et les entreprises qui recrutent au sein de leur région.
- Et d'ici 2025, le Crédit Agricole s'engage à accueillir et former 50 000 jeunes, en France et à l'international.

#7 - Amplifier la mixité et la diversité dans toutes les entités du Crédit Agricole ainsi qu'au sein de sa gouvernance.

Réussir les transitions agricole et agroalimentaire

#8 - Accompagner l'évolution des techniques vers un système agroalimentaire compétitif et durable en lançant un fonds de Private Equity et de dette Pan européen : objectif 1 milliard d'euros.

[TÉLÉCHARGER ICI LE COMMUNIQUÉ DE PRESSE SUR LE PROJET SOCIÉTAL DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE](#)

#9 - Permettre à l'agriculture française de contribuer pleinement à la lutte contre le changement climatique. Dès 2022, le Groupe va :

- Travailler à la structuration de la filière carbone à travers une plateforme française d'échange de crédits carbone,
- Accompagner tous les projets de place et locaux contribuant à décarboner l'agriculture.

#10 - Contribuer à renforcer la souveraineté alimentaire :

- En promouvant les métiers agricoles et en mettant en relation les jeunes en recherche de conseil ou d'emploi avec les professionnels du monde agricole.
- En favorisant l'installation des nouvelles générations d'agriculteurs avec plus de 10 000 installations accompagnées chaque année.
- En accompagnant les agriculteurs qui le souhaitent dans la vente en circuits courts de leurs productions.

LE PROJET SOCIÉTAL DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE



Cliquez sur l'image pour voir la vidéo

ENSEMBLE ON Y ARRIVERA !



Cliquez sur l'image pour voir la vidéo



LES RAISONS D'Y CROIRE

Une culture constante
de la maîtrise
des risques

Une stratégie
gagnante

Un bilan financier
solide

Une conformité utile
à la société, aux clients,
aux collaborateurs
et au Groupe

Une gouvernance
responsable
et engagée

Le Comité
Exécutif

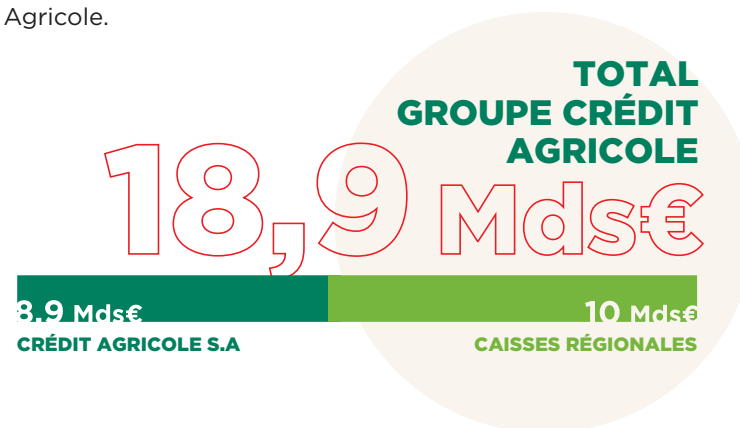
LES RAISONS D'Y CROIRE

UNE CULTURE CONSTANTE DE LA MAÎTRISE DES RISQUES

Après une forte hausse des dotations aux provisions en 2020 traduisant une anticipation de dégradation sévère de la qualité des actifs dans le contexte de crise sanitaire, l'année 2021 a été marquée par un niveau de risque limité grâce, en premier lieu, à l'efficacité des mesures de soutien et, dans un second temps, au fort rebond de l'activité économique.

STOCK DE PROVISIONS

Le stock de provisions représente près de six années de coût du risque historique moyen dont 34 % liés au provisionnement des encours sains pour Crédit Agricole S.A., 44 % pour les Caisses régionales, 39 % pour le groupe Crédit Agricole.



TAUX DE COUVERTURE*

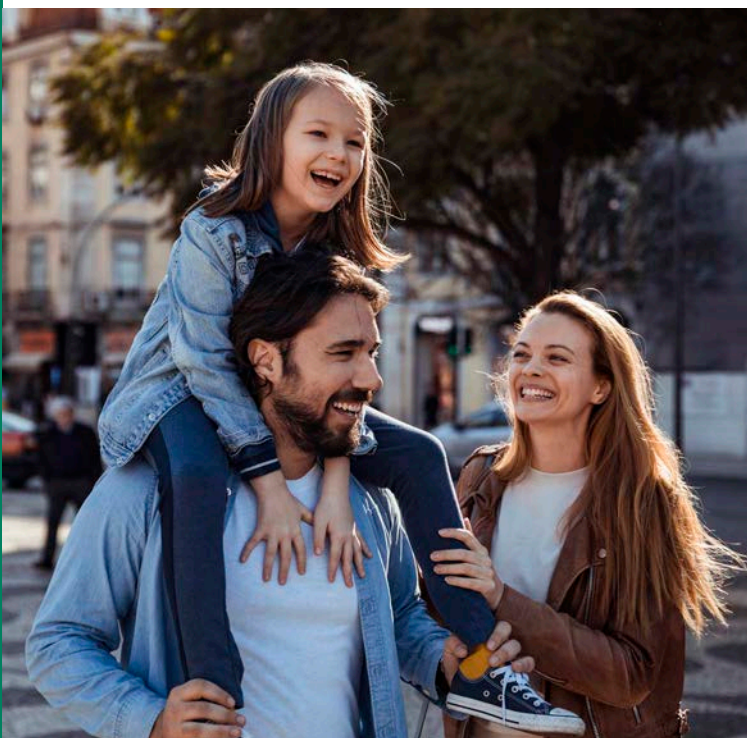
Des taux de couverture venant renforcer la solidité du Groupe.

* Provisions pour encours sains et risques avérés / Encours en défaut

74,7 %
Crédit Agricole
S.A.

103,3 %
Caisses
régionales

87,5 %
Groupe
Crédit Agricole

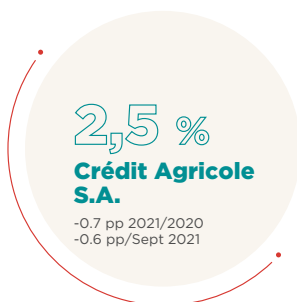


LES RAISONS D'Y CROIRE

UNE CULTURE CONSTANTE DE LA MAÎTRISE DES RISQUES

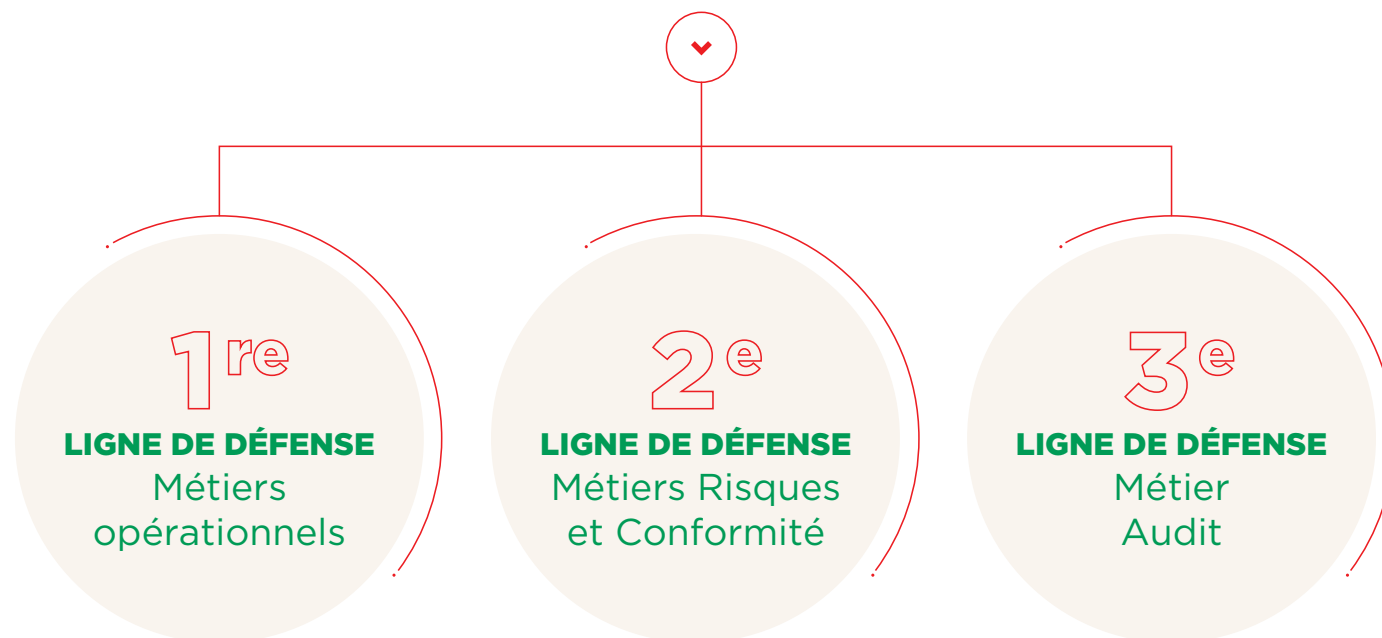
TAUX DE CRÉANCES DOUTEUSES

Un taux de créances douteuses faible reflétant la qualité de nos actifs et de nos clients.



DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

3 LIGNES DE DÉFENSE



Un processus d'identification des risques

Une comitologie spécifique

LES RAISONS D'Y CROIRE

LA PAROLE À ...

... **Alexandra Boleslawski,**
Directrice des risques



Le groupe Crédit Agricole enregistre un coût du risque de 2 193 M€ en 2021 et 1 849 M€ soit 18 bps en vision sous-jacente hors éléments spécifiques exceptionnels. Sur le périmètre Crédit Agricole S.A., le coût du risque atteint 1 576 M€ au total et 1 232 M€ en vision sous-jacente hors ces mêmes éléments spécifiques soit 28 bps.

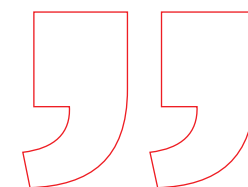
Ces chiffres représentent environ une division par deux du coût du risque par rapport à 2020 et un retour à des niveaux historiquement très bas. Ce résultat traduit le succès de la stratégie de portage de l'économie du Gouvernement, appuyée par la BCE et déployée avec le soutien des banques. En évitant un grand nombre de défaillances des agents économiques, ce portage s'est traduit par un coût du risque avéré très contenu.

Dans le même temps, le Groupe a continué d'appliquer une approche prudente en poursuivant la constitution de provisions de prudence à hauteur de 595 M€. Au total et avec l'apport de Creval en Italie, le stock de provisions de prudence du GCA aura progressé de près de 800 M€ en 2021 et d'un peu plus de 2 Mds€ sur les deux exercices 2020 et 2021 affecté par la crise de la Covid-19. À fin 2021, le groupe Crédit Agricole dispose de 18,9 Mds€ de provisions au total dont 7,5 Mds€ de provisions de prudence correspondant à plus de deux années et demi du coût du risque moyen observé sur longue période avant crise.

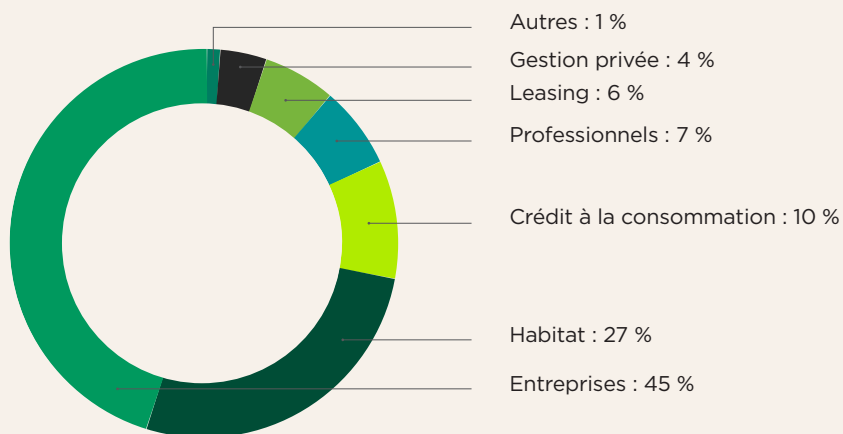


Depuis la fin de l'exercice, l'environnement se trouve très sensiblement modifié par le conflit en Ukraine. Le Groupe est présent dans les deux pays, en Ukraine avec une banque de proximité et en Russie avec les activités de sa banque de financement et d'investissement. Les expositions dans ces deux pays (on-shore et off-shore) représentent moins de 1 % des engagements commerciaux de Crédit Agricole SA. Notre niveau de provisionnement global et en particulier les 3 Mds€ de provisions sur encours sains de Crédit Agricole SA sur les 7,5 Mds€ que compte le Groupe, nous permettent d'aborder sereinement notre capacité à absorber les impacts directs et indirects de la guerre.

[Voir notre communication du 7 mars sur nos expositions financières en Ukraine et en Russie](#)



LES RAISONS D'Y CROIRE

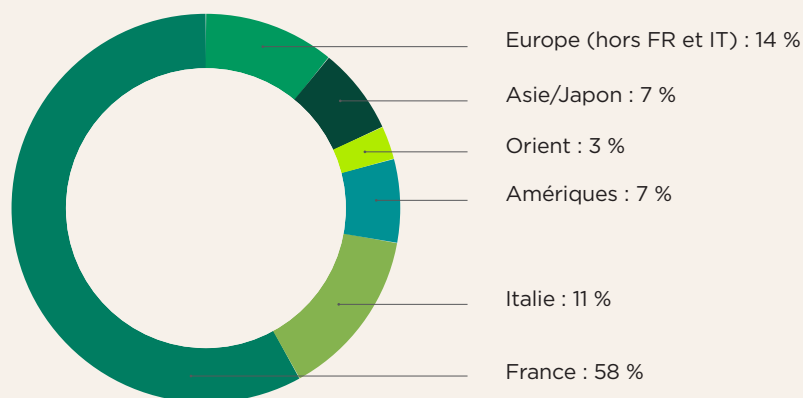
RÉPARTITION DES ENCOURS DE PRÊTS BRUTS CLIENTS AU SEIN DE CRÉDIT AGRICOLE S.A.⁽¹⁾

⁽¹⁾ Encours bruts de prêts à la clientèle hors établissements de crédit au 31/12/2021.

RISQUES DE CRÉDIT

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

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES EXPOSITIONS AUX RISQUES CRÉDIT AGRICOLE S.A.



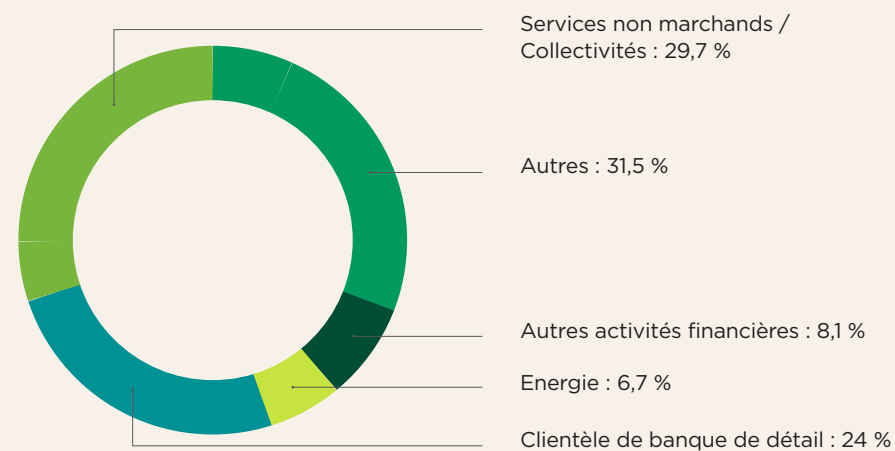
LES RISQUES MAJEURS

Même si le niveau de risque est resté contenu jusqu'à présent, la sortie de crise et la fin progressive anticipée des politiques budgétaires et monétaires accommodantes induisent de multiples incertitudes :

- L'étendue et la durée des tensions sur les chaînes d'approvisionnement qui affectent des secteurs entiers comme l'automobile ;
- La capacité de certaines entreprises et professionnels à faire face à l'augmentation du niveau de leur endettement ;
- La résurgence de l'inflation et les interrogations sur le rythme de décélération des rachats des banques centrales, avec un risque induit de correction brutale des marchés et de hausse des taux longs qui fragiliserait les dettes souveraines.

Enfin, le contexte mondial est marqué par des risques politiques et géopolitiques nombreux et élevés.

RÉPARTITION PAR CONTREPARTIE CRÉDIT AGRICOLE S.A.



LES RAISONS D'Y CROIRE

PARTS DES RISQUES CRÉDIT DANS LES EMPLOIS PONDÉRÉS

88,2%

86,9%

RISQUES DE MARCHÉ

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

VAR (99 % - 1 JOUR) MUTUALISÉE

9 M€

À FIN DÉCEMBRE
2021 DE CRÉDIT
AGRICOLE S.A.

PARTS DES RISQUES DE MARCHÉ DANS LES EMPLOIS PONDÉRÉS

1,8 %

3 %

RISQUES OPÉRATIONNELS

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

PARTS DES RISQUES OPÉRATIONNELS DANS LES EMPLOIS PONDÉRÉS

10,0 %

10,1 %

LES RAISONS D'Y CROIRE

RISQUES ASSURANCE

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

RISQUES DE NON-CONFORMITÉ ET RISQUES JURIDIQUES

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

Stock de provisions pour litiges :

758 M€

groupe Crédit Agricole

558 M€

Crédit Agricole S.A.

RISQUES STRATÉGIQUES

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

RISQUES CLIMAT ET ESG

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

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

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

LES RAISONS D'Y CROIRE

UNE STRATÉGIE GAGNANTE

En ligne avec
le plan de marche

OBJECTIFS FINANCIERS 2022 ATTEINTS DÈS 2021

Crédit Agricole
S.A.

	PMT 2022	2018	2021
RNPG En Mds€	5Mds€	4,4Mds€	5,4Mds€
COEX hors FRU En %	< 60%	62,1%	57,8%
ROTE En %	> 11%	12,7%	13,1%
Distribution	50%	0,69€	1,05€
CET 1 phasé En %	11%	11,5%	11,9%

SIMPLIFICATION CAPITALISTIQUE DE CRÉDIT AGRICOLE S.A.

100 %

**Débloquage complet de la garantie
Switch assurance en 2021**

Impact résultat en année pleine de 104 m€ du débloquage des derniers 50 % au T4-21 (-60 pb sur le CET1 CASA)



LES RAISONS D'Y CROIRE

Pour la mise en œuvre de notre Projet du Groupe, nous avons défini un certain nombre d'indicateurs. Ils visent à formaliser nos ambitions, témoigner des efforts de nos collaborateurs et du travail réalisé, ainsi qu'à évaluer objectivement notre niveau de réussite.

LES INDICATEURS FINANCIERS

<p>Résultats (RNPG)⁽¹⁾ Crédit Agricole S.A.</p> <p>2020 : 3,8 Mds€ 2021 : 5,4 Mds€ Cible 2022 : > 5 Mds€</p> <p>⁽¹⁾ Sous-jacent</p>	<p>Rentabilité des capitaux (RATIO ROTE)⁽¹⁾ Crédit Agricole S.A.</p> <p>2020 : 9,3 % 2021 : 13,1 % Cible 2022 : > 11 %</p> <p>⁽¹⁾ Sous-jacent</p>	<p>Ratio de capital⁽¹⁾ et indicateurs de liquidité Crédit Agricole S.A.</p> <p>2020 : 12,9 % 2021 : 11,9 % Cible 2022 : 11 %</p> <p>Réserves de liquidité 2020 : 438 Mds€ 2021 : 465 Mds€</p> <p>Excédent de ressources stables 2020 : 265 Mds€ 2021 : 279 Mds€</p> <p>⁽¹⁾ CET1 phasé</p>	<p>Bénéfice par action⁽¹⁾ Crédit Agricole S.A.</p> <p>2020 : 1,20 € 2021 : 1,69 €</p> <p>⁽¹⁾ Sous-jacent</p>	<p>Efficacité opérationnelle Crédit Agricole S.A. (RATIO COEX HORS FRU)⁽¹⁾</p> <p>2020 : 59,6 % 2021 : 57,8 % Cible 2022 : < 60 %</p> <p>⁽¹⁾ Sous-jacent</p>	<p>Taux de distribution Crédit Agricole S.A.</p> <p>2020 : 66 % 2021 : 57 %⁽¹⁾ Cible 2022 : 50 %</p> <p>⁽¹⁾ 50 % du RNPG sous-jacent 2021 soit 0,85 € plus rattrapage dividende 2019 (0,20 € sur 0,40 €)</p>
<p>Ratio de capital non phasé (CET 1) groupe Crédit Agricole</p> <p>2020 : 16,9 % 2021 : 17,5 % Cible 2022 : > 16 %</p>		<p>Débouclage partiel du Switch groupe Crédit Agricole</p> <p>2020 : 35 % 2021 : 100 % Cible 2022 : 50 %</p>		<p>Synergies de revenus groupe Crédit Agricole</p> <p>2020 : 9 Mds€ 2021 : 9,5 Mds€</p>	

LES RAISONS D'Y CROIRE

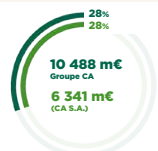
La distribution de valeur

REVENUS



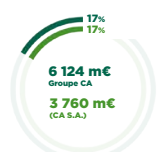
- Gestion de l'épargne et assurances
- Grandes clientèles
- Services financier spécialisés
- Banque de proximité

REDISTRIBUTION DES FLUX FINANCIERS



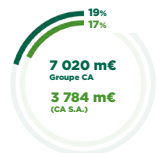
COLLABORATEURS¹
Salaires bruts, intéressement, participation et montants affectés au titre de la retraite des collaborateurs.

IMPACT SUR LA SOCIÉTÉ
Pour Crédit Agricole S.A., 75 000 collaborateurs dont 1 769 alternants et 1 374 stagiaires (ETP moyen mensuel).



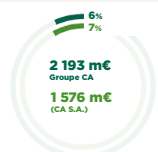
FOURNISSEURS²
PRESTATAIRES EXTERNES
Dépenses externes et de fonctionnement. Le volume d'achats 2020 pour le Groupe auprès des TPE-PME s'élève à 2,2 Mds€.

IMPACT SUR LA SOCIÉTÉ
2 622 fournisseurs de Crédit Agricole S.A. ont une note EcoVadis au 25 janvier 2022. Le volume d'achats auprès du Secteur du Travail Protégé et Adapté représente pour l'ensemble du Groupe 4,9 m€ sur le périmètre France.



IMPÔTS³
Impôt 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 2 463 m€ en 2021.

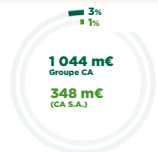


COÛT DU RISQUE⁴
Dotations et reprises de provisions sur l'ensemble des risques au titre de l'exercice ainsi que les pertes correspondantes non provisionnées.

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 : 747 Mds€ d'encours de crédits (Banque de proximité en France).

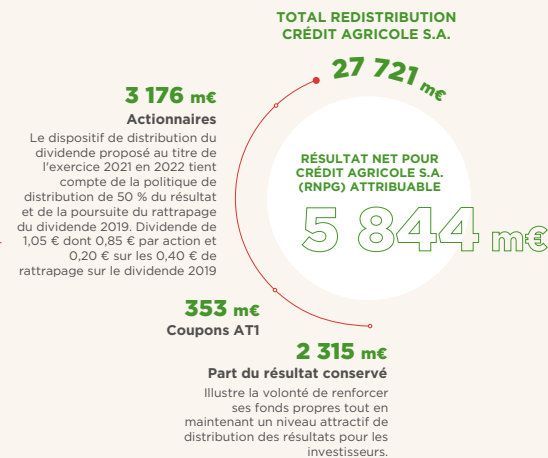
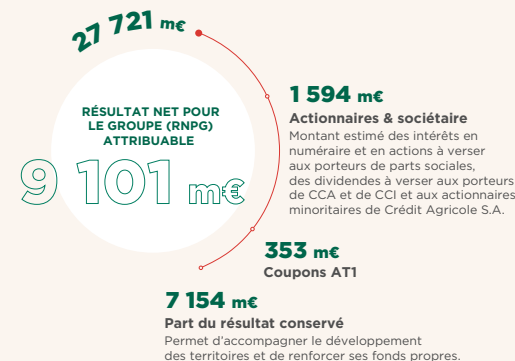


INTÉRÊTS MINORITAIRES
Part du résultat net des filiales contrôlées majoritairement mais pas en totalité par le Crédit Agricole revenant aux actionnaires minoritaires des dites filiales.



AUTRES⁵
Dotations aux amortissements, quote-part des gains et pertes nets sur autres actifs.

TOTAL REDISTRIBUTION GROUPE CRÉDIT AGRICOLE



- Groupe Crédit Agricole
- Crédit Agricole S.A.

(1) Salaires bruts, intéressement, participation et montants affectés au titre de la retraite des collaborateurs
(2) Dépenses externes de fonctionnement (dont 33,9m€ au titre du mécénat)
(3) Impôt sur les sociétés, autres impôts et taxes, charges patronales et taxes sur la rémunération
(4) Dont :344m€ en éléments spécifiques
(5) Dotations aux amortissements, quote-part des sociétés mises en équivalence, gains et pertes nets sur autres actifs, variation de valeur des écarts d'acquisition

LES RAISONS D'Y CROIRE

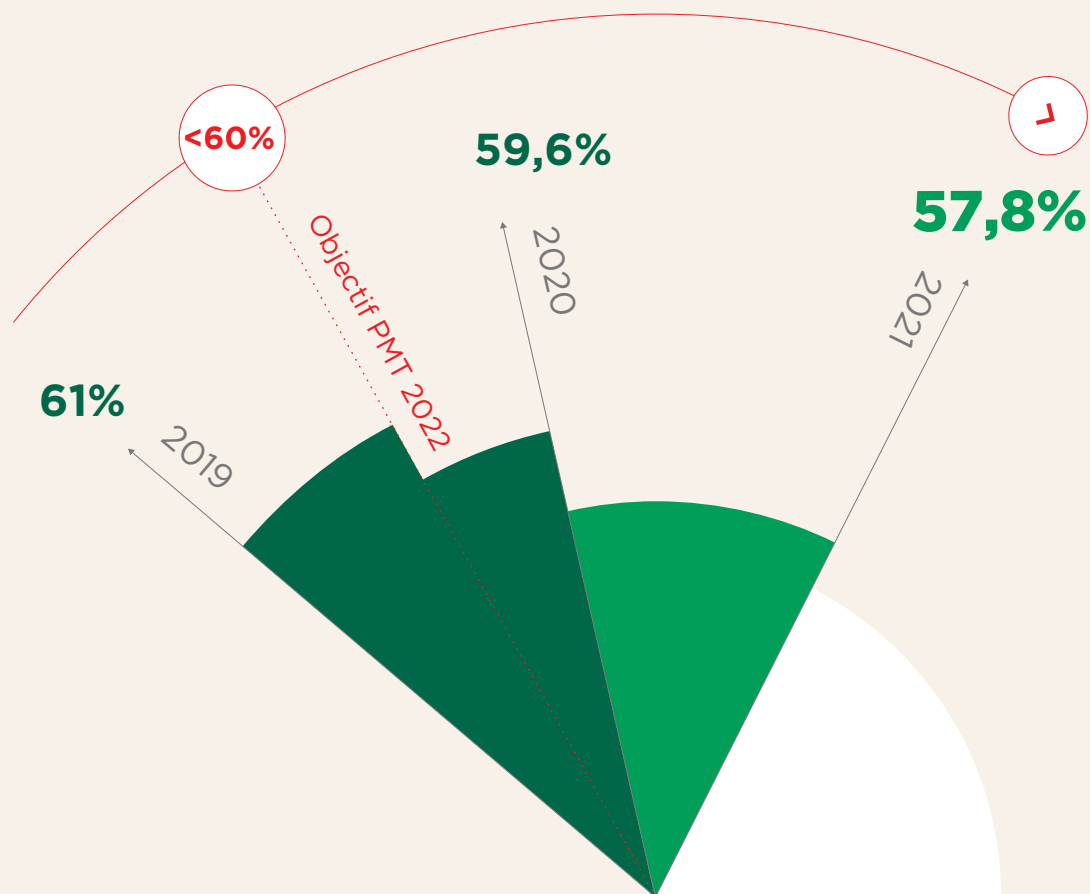
UN BILAN FINANCIER SOLIDE

Les résultats 2021 de Crédit Agricole S.A. sont historiquement hauts grâce au dynamisme de l'activité dans tous les métiers et la capacité à maîtriser l'évolution des charges. L'agilité opérationnelle de Crédit Agricole S.A. lui permet d'atteindre les objectifs du Plan moyen terme 2022 dès 2021.



COEFFICIENT D'EXPLOITATION DE CRÉDIT AGRICOLE S.A.

Le coefficient d'exploitation⁽¹⁾ sous-jacent hors FRU s'élève à 57,8 % sur l'année, en amélioration de 1,8 point de pourcentage par rapport à l'année 2020, en dessous de l'objectif fixé dans le cadre du Plan moyen terme.

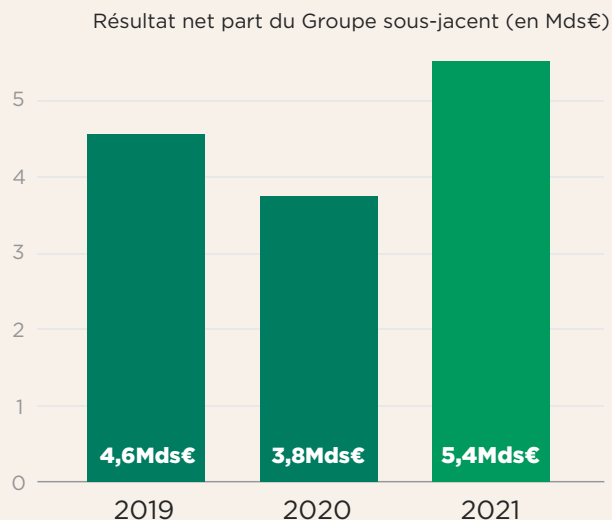


(1) Sous-jacent hors fonds de résolution unique

LES RAISONS D'Y CROIRE

RÉSULTAT DE
CRÉDIT AGRICOLE S.A.

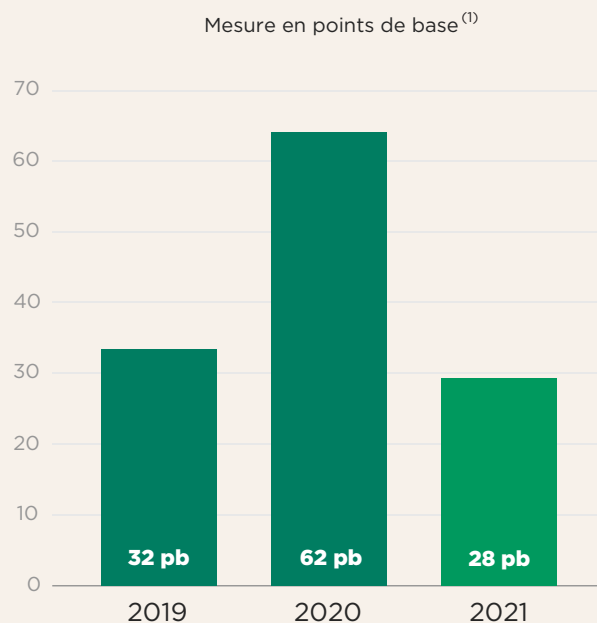
Le résultat net part du Groupe sous-jacent⁽¹⁾ ressort à **5,4 Mds€**, en hausse de **40 %** par rapport à l'année 2020. Cette hausse du résultat s'explique par la croissance des revenus, la maîtrise des charges et la baisse du coût du risque.



(1) Hors les éléments spécifiques

COÛT DU RISQUE SUR ENCOURS
CRÉDIT AGRICOLE S.A.

Le coût du risque affiche une baisse significative sur la période à - 1 232 m€ en baisse de 53 % par rapport à - 2 606 m€ en 2020.



(1) Le coût du risque sur encours est calculé sur la base du coût du risque enregistré sur l'année auquel est rapporté la moyenne des encours de début de période des quatre trimestres de l'année

13,1 %

de rentabilité
des capitaux propres*

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

UN RATTRAPAGE
EXCEPTIONNEL

pour le paiement
du dividende 2021
de **1,05 € par
action**

Le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. proposera à l'Assemblée générale du 24 mai 2022 un dividende de 1,05 € par action au titre du résultat 2021. Le dividende de 1,05 € représente 0,85 € par action au titre de la politique de distribution de 50 % du résultat et 0,20 € par action au titre de la poursuite du rattrapage du dividende 2019 (sur 0,40 €). Les 0,20 € restant de 2019 seront versés au titre du dividende de l'exercice 2022.

LES RAISONS D'Y CROIRE



Cliquez sur l'image pour voir la vidéo

Ce qu'il faut retenir

2021 aura été une année synonyme de reprise suite à une année 2020 qui restera dans les mémoires comme une année imprévisible, qui avait à la fois questionné ce que l'on prenait pour acquis (la sécurité sanitaire, la libre circulation des personnes, la primauté du libre-échange, etc.) et exacerbé les incertitudes que l'on sentait déjà croissantes.

2021 a amené son lot d'évidences réconfortantes : le recours à l'État comme planificateur et arbitre du bien commun, la capacité de rebond de la plupart des parties prenantes de l'économie, l'existence des réseaux et d'échanges locaux et humains, ou encore la vaste prévalence de la bienveillance et du souci de l'autre comme valeurs communes.

Également, dans ce contexte, **le Groupe a démontré sa capacité à amorcer la reprise en affichant des résultats en hausse avec, en outre, une dynamique positive et une reprise de la croissance.**

Les revenus du Groupe continuent ainsi à progresser, de même que la maîtrise des charges. En 2021, plus que jamais, la solidité du Groupe a pu être mise au service des clients et de la société, avec une pleine participation du Groupe à l'effort de relance de l'économie et l'accompagnement de chaque professionnel ou entreprise touché par la crise.

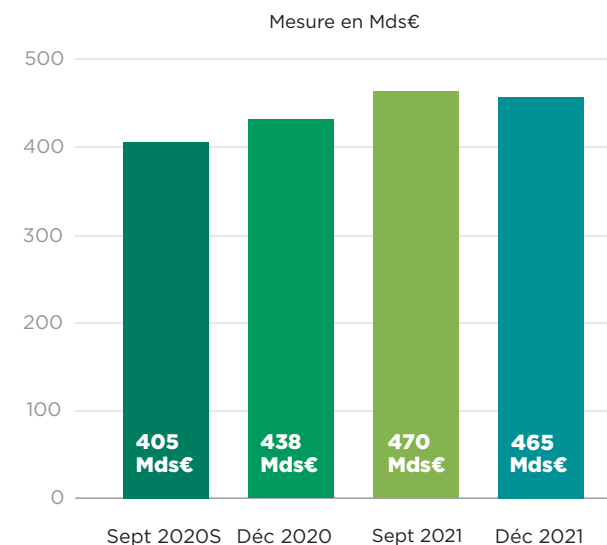
Sa solidité financière est une force dans le contexte d'instabilité géopolitique mondial actuel.

Une solidité financière remarquable

Au 31 décembre 2021, la solvabilité du Groupe demeure à un niveau très élevé avec un ratio Common Equity Tier 1 (CET1) phasé de 17,5 %, en hausse de +0,3 point de pourcentage par rapport à fin décembre 2020. Le Groupe bénéficie d'une marge confortable de 8,6 points de pourcentage entre le niveau de son ratio CET1 au 31 décembre 2021 et l'exigence SREP fixée à 8,9 % par le régulateur. De même pour Crédit Agricole S.A., le ratio CET1 s'élève à 11,9 % au 31 décembre 2021 en phasé et supérieur à l'exigence réglementaire SREP de 4 points de pourcentage. Le ratio intègre l'impact du paiement du dividende de 1,05 € par action au titre de l'exercice 2021.

RÉSERVES DE LIQUIDITÉ DU GROUPE

L'analyse de la liquidité est réalisée à l'échelle du groupe Crédit Agricole. Les réserves de liquidité du Groupe, en valeur de marché et après décotes, s'élèvent à 465 Mds€ au 31 décembre 2021 et sont en hausse de 27 Mds€ par rapport au 31 décembre 2020. Elles couvrent plus de quatre fois son endettement à court terme (hors replacements en banques centrales).



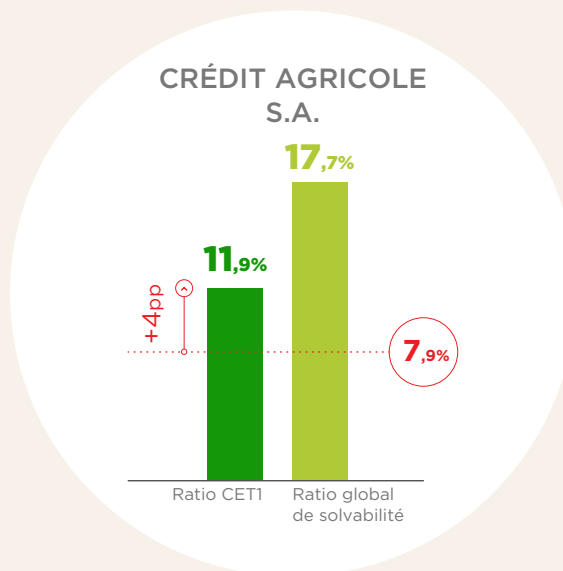
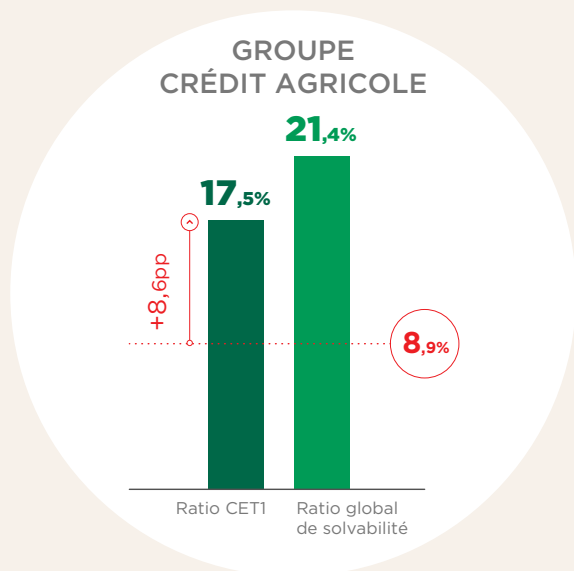
+27 Mds€

**De liquidité
entre T4 2021
et T4 2020**

LES RAISONS D'Y CROIRE

RATIOS DE SOLVABILITÉ PHASÉS

Au 31/12/2021, le ratio CET1 non phasé du groupe Crédit Agricole était de 17,5 % et celui de Crédit Agricole S.A. de 11,9 %.



..... Minimum réglementaire SREP au 31/12/2021

CAPITAUX PROPRES

(en Mds €)



■ Part du Groupe
■ Intérêts minoritaires

LE MÉCANISME INTERNE DE SOLIDARITÉ

Le groupe Crédit Agricole dispose de l'un des meilleurs niveaux de solvabilité parmi les banques européennes comparables, avec un ratio CET1 phasé de 17,5 % au 31 décembre 2021. Il est largement supérieur aux exigences réglementaires minimales (8,9 % au 31/12/2021). Selon le Code monétaire et financier, Crédit Agricole S.A., en qualité d'organe central du réseau Crédit Agricole, est tenu de prendre toutes mesures nécessaires pour garantir la solvabilité et la liquidité de chaque membre du réseau Crédit Agricole – principalement les Caisses régionales et Crédit Agricole CIB. Crédit Agricole S.A. agit également en qualité de banque centrale auprès des Caisses régionales et peut donc intervenir lorsqu'un refinancement est nécessaire.

LES RAISONS D'Y CROIRE

NOTATIONS FINANCIÈRES

Au 15 mars 2022

A+

S&P

Perspective stable

Aa3

MOODY'S

Perspective stable

A+

FITCH

Perspective stable

AA
LOW**DBRS**

Perspective stable

NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

En 2021

 CDP
DÉFINIR DURABLEMENT L'ÉCONOMIE**Noté B**

par CDP depuis 2021

 MSCI**Noté A**

par MSCI (Morgan Stanley Capital International) depuis 2017

 Euronext
vigeo**Noté 63**par Vigeo-Eiris depuis 2019
et présent, depuis mai 2013,
dans les indices NYSE-Euronext ISS ESG**Noté Prime**

par ISS-ESG depuis décembre 2015.

**FTSE4GOOD**présent depuis plusieurs années
dans l'indice britannique FTSE4Good,
confirmé en 2020.

LES RAISONS D'Y CROIRE

UNE CONFORMITÉ UTILE À LA SOCIÉTÉ, AUX CLIENTS, AUX COLLABORATEURS ET AU GROUPE

La Direction de la Conformité innove et donne du sens à nos missions afin de déployer une conformité au plus près du terrain. L'objectif est de fluidifier la relation avec nos clients tout en assurant leur protection et en améliorant l'efficacité opérationnelle. La stratégie Smart Compliance incarne ces ambitions.

En 2021, les actions de la Conformité ont été animées par les axes du projet de Groupe en matière :

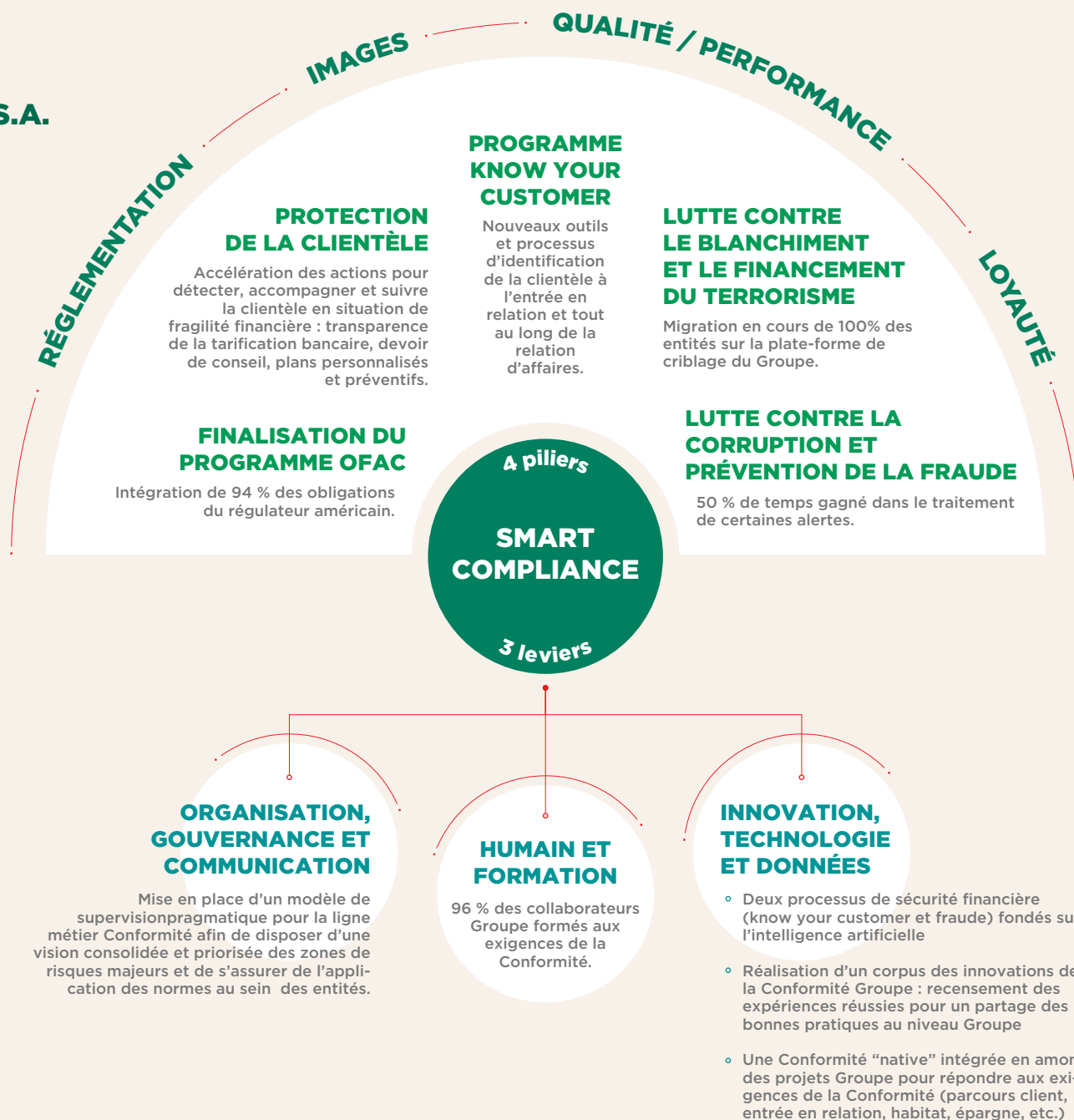
- **D'utilité à la société.** La lutte contre la délinquance financière, le financement du terrorisme, le blanchiment des capitaux et le respect des sanctions internationales et embargos sont une priorité. 50 % des effectifs de conformité y est dédié soit plus de 900 personnes au sein du Groupe qui analysent chaque jour 60 millions de tiers.
- **D'utilité aux clients.** La qualité de service et la transparence à l'égard du client sont au cœur de nos actions avec la mise en œuvre d'un dispositif global de chasse aux irritants dans le cadre d'une démarche d'excellence. Des outils de prévention, de détection et d'accompagnement sont également déployés afin d'accompagner la clientèle en situation de fragilité financière. Par ailleurs, dans le cadre de la protection de la vie privée et des données personnelles de nos parties prenantes, en particulier de nos clients, une attention particulière est portée sur le devoir d'information des personnes. Ainsi, en 2021, les Caisses régionales ont diffusé une nouvelle Politique de protection des données personnelles.
- **D'utilité aux collaborateurs.** Implémentation d'une stratégie d'innovation dans une démarche de simplification, fluidification et diffusion de la conformité au sein du Groupe grâce à une approche de conformité intégrée nativement dans les projets.
- **D'utilité environnementale.** Transformation des démarches de conseil et des offres produits afin de proposer une offre cohérente avec les attentes des clients et de la société.

Le déploiement de la culture éthique du Groupe fait également partie intégrante des missions de la conformité et repose sur trois niveaux :

- La charte éthique pour promouvoir les valeurs de proximité, de responsabilité et de solidarité,
- Les codes de conduite pour la déclinaison opérationnelle de ces valeurs et,
- Le corpus Fides pour identifier et traduire les évolutions et règles en matière de conformité.



LES RAISONS D'Y CROIRE

LA SMART COMPLIANCE
CHEZ CRÉDIT AGRICOLE S.A.

LES RAISONS D'Y CROIRE

100 %

des collaborateurs
du Groupe sensibilisés
à l'éthique

UNE AVANCÉE MAJEURE DANS LE PROGRAMME OFAC

- 100 % des jalons réalisés en avril 2021.
- Cinq années de travaux de transformation profonde visant à renforcer la maîtrise des risques liés aux sanctions internationales.

100 %

des entités du Groupe
ont déployé le dispositif
lanceur d'alerte

UN LABORATOIRE D'INNOVATION COMPLIANCE VALLEY CRÉÉ EN 2019

- Une communauté de plus de 100 collaborateurs dédiée à la recherche de solutions innovantes.
- 400 projets remontés dans le cadre de Défis Innovation Conformité.
- Une vingtaine de projets avec des start-up lancés par la Conformité au sein du Groupe.

+ 100 000

heures de formation
consacrées à la Conformité
au sein du Groupe

LE DISPOSITIF « LANCEUR D'ALERTE »

Le Groupe a mis en place une démarche globale qui s'appuie notamment sur un [outil accessible sur Internet](#). Cet outil permet à tout salarié ou personne externe à l'entreprise (tout particulièrement prestataire ou fournisseur) de signaler de façon sécurisée toute situation qu'il jugerait anormale (fait de corruption, de fraude, de harcèlement, de discrimination...). Il est déployé dans plus de 300 entités et couvre près de 150 000 personnes.

LES RAISONS D'Y CROIRE

UNE GOUVERNANCE RESPONSABLE ET ENGAGÉE

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

21 administrateurs dont 18 élus par l'Assemblée générale



LES RAISONS D'Y CROIRE



Cliquez sur l'image pour voir la vidéo

2021, un Conseil fortement mobilisé

Les effets des mesures de soutien public ainsi que le processus de sortie de la crise sanitaire ont été au cœur des travaux du Conseil d'administration en 2021, marqués par l'accélération, à travers son projet sociétal, du besoin d'accompagnement des clients dans la transition énergétique.

En s'appuyant sur sa solidité financière et la résilience de ses résultats, son action a été guidée par la volonté de soutenir les clients du Groupe et continuer à concourir à leurs projets, d'accroître la rentabilité au service des actionnaires, et ainsi sécuriser l'économie. Dans le même temps, le Conseil s'est attaché à tirer les enseignements de cette crise et les accélérations qu'elle provoque notamment dans les usages digitaux et la transition énergétique. À ce titre, il a poursuivi le déploiement du volet sociétal et environnemental du Plan Stratégique à moyen terme avec, la formalisation de dix engagements autour de trois thématiques : le climat et la transition vers une économie bas carbone, le renforcement de la cohésion et de l'inclusion sociale et la transition agroalimentaire. Dans un contexte marqué par les incertitudes, les échanges entre le Conseil et la Direction générale ont été soutenus, avec la même volonté de part et d'autre d'un nouveau modèle de prospérité respectueux de l'environnement et adapté aux nouveaux besoins.

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

En 2021, le Conseil a tenu 11 réunions plénières dont un séminaire dédié aux enjeux RSE de son activité. Le Comité des risques s'est réuni 16 fois dont 9 fois en formation conjointe avec le Comité d'audit.

LES RAISONS D'Y CROIRE

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

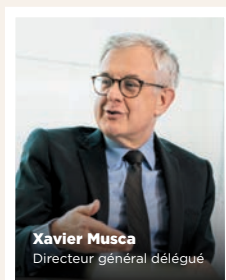
<p>Le Conseil d'administration</p> <p>Il arrête, sur proposition du Président et du Directeur général Crédit Agricole S.A., les orientations stratégiques du Groupe, approuve les projets d'investissement stratégiques, décide des principes généraux d'organisation financière interne et exerce sa mission de surveillance, particulièrement dans le domaine des risques.</p> <p>21 membres</p> <p>11 réunions</p> <p>97 % d'assiduité</p>	<p>Comité d'audit</p> <p>Veille au respect des processus d'élaboration des comptes.</p> <p>6 membres</p> <p>7 réunions</p> <p>95 % d'assiduité</p> <p>1 Présidente indépendante</p>	<p>Comité conjoint risques-audit</p> <p>9 membres</p> <p>9 réunions</p> <p>100 % d'assiduité</p> <p>2 Présidentes indépendantes</p>	<p>Comité des risques</p> <p>Examine la stratégie du Groupe en matière de risques, notamment financiers, opérationnels</p> <p>5 membres</p> <p>7 réunions</p> <p>100 % d'assiduité</p> <p>1 Présidente indépendante</p>	<p>Comité des rémunérations</p> <p>Propose au Conseil la politique de rémunération et en vérifie la conformité.</p> <p>6 membres</p> <p>5 réunions</p> <p>97 % d'assiduité</p> <p>1 Présidente indépendante</p>	<p>Comité des risques aux États-Unis</p> <p>Suit les risques liés aux activités exercées directement par les entités américaines de Groupe.</p> <p>3 membres</p> <p>4 réunions</p> <p>100 % d'assiduité</p> <p>1 Présidente indépendante</p>
<p>Comité stratégique et de la RSE</p> <p>Approfondit la réflexion stratégique du Groupe sur la croissance, les investissements et la RSE.</p> <p>7 membres</p> <p>5 réunions</p> <p>100 % d'assiduité</p> <p>1 Président : le Président du Conseil d'Administration</p>		<p>Comité des nominations et de la gouvernance</p> <p>Propose ou émet des avis sur les nominations et les mandataires sociaux</p> <p>6 membres</p> <p>6 réunions</p> <p>100 % d'assiduité</p> <p>1 Présidente indépendante</p>			

LES RAISONS D'Y CROIRE

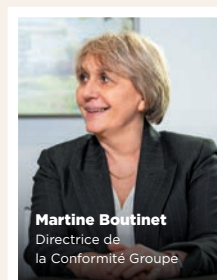
LE COMITÉ EXÉCUTIF

Entité faîtière 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.

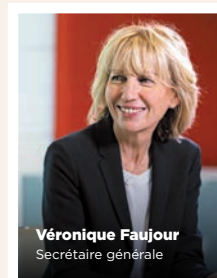
DIRECTION



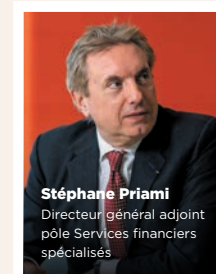
FONCTION CONTRÔLE



FONCTIONS CENTRALES



PÔLE MÉTIERS



LES RAISONS D'Y CROIRE

Une politique de rétribution responsable

Crédit Agricole S.A. a défini une politique de rétribution responsable et porteuse des valeurs du Groupe, fondée sur l'équité et des règles communes à l'ensemble des collaborateurs. Elle est au service de sa Raison d'Être, du Projet du Groupe et du Plan moyen terme 2022 (PMT), et en particulier de son Projet Humain.

POLITIQUE DE RÉTRIBUTION APPLICABLE À L'ENSEMBLE DES COLLABORATEURS

La politique de rétribution participe aux 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 au sens strict, notamment ceux soumis au vote des actionnaires, ainsi que les avantages sociaux et périphériques de rémunération constituent ensemble la rétribution. Chacun de ces éléments répond à des objectifs différents, spécifiquement en termes de rémunération de la performance à court, moyen et long termes, cohérents avec le PMT 2022. 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 ANNUELLE

Lier l'intérêt des collaborateurs avec ceux du Groupe et des actionnaires, dans le cadre du déploiement du Plan moyen terme 2022.

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 PMT 2022 : 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.

LES RAISONS D'Y CROIRE

Une politique de rétribution responsable

**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,
CADRES CLÉS DU GROUPE**

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

**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**

**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, santé et prévoyance sont mis en place dans le cadre de régimes collectifs spécifiques à chaque entité.

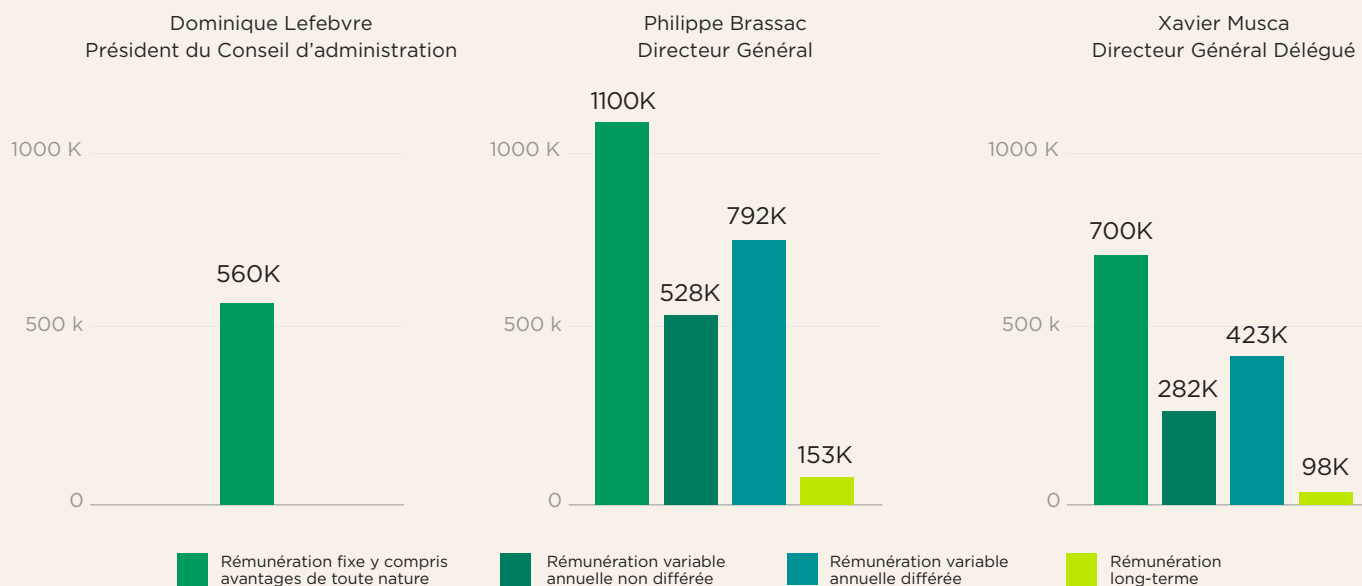
LES RAISONS D'Y CROIRE

Une politique de rétribution responsable

RÉMUNÉRATION AU TITRE DE 2021 ATTRIBUÉE AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

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

La rémunération annuelle des mandataires sociaux exécutifs est délivrée pour partie immédiatement et pour partie différée sous forme d'instruments soumis à des conditions de performance et de présence. Elle se décompose comme suit.



La publication de l'index de l'égalité femmes/hommes, mis en place par le gouvernement français, permet de souligner l'efficacité des actions mises en œuvre au sein du Groupe avec des notes positives. Cette année, la plupart des entités obtient un score stable ou en progression par rapport à 2020, dont l'unité économique et sociale Crédit Agricole S.A. qui atteint 89/100.

Au titre de 2021, le ratio d'équité comparant la rémunération attribuée à chaque dirigeant mandataire social à la rémunération moyenne des salariés France de Crédit Agricole S.A. s'établit à :

- 8 pour le Président du Conseil d'administration
- 38 pour le Directeur général
- 22 pour le Directeur général délégué

LES RAISONS D'Y CROIRE

Une politique de rétribution responsable

RÉTRIBUTION DES MANDATAIRES SOCIAUX DE CRÉDIT AGRICOLE S.A.

La politique de rétribution des dirigeants mandataires sociaux a pour objectif principal la reconnaissance de la performance sur le long terme et la bonne mise en œuvre du plan stratégique du Groupe. Alignée sur l'intérêt social de l'entreprise, elle prend en compte les dimensions de performance durable au-delà des seuls résultats économiques à court terme.

Chaque année, la rémunération des mandataires sociaux est revue et validée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations. Elle fait l'objet d'une présentation et d'un vote annuel en Assemblée générale, tant sur les principes pour l'année à venir que sur les montants versés et attribués au titre de l'année écoulée.

La politique de rémunération variable du Directeur général et du Directeur général délégué

a évolué en 2020, afin de garantir son alignement avec le Plan moyen terme 2022.

Les principes d'attribution restent inchangés en 2021. Le Groupe a ainsi fait le choix de maintenir les objectifs assignés à ses dirigeants mandataires sociaux dans le cadre de la rémunération variable annuelle, malgré la persistance de la crise sanitaire et économique. Toutefois, le Conseil d'administration a souhaité prendre en compte la part d'aléas beaucoup plus forte, en ajustant la pondération des critères de performance et en introduisant la dimension d'agilité face aux événements extérieurs imprévus.

Le Conseil a également revu les modalités d'acquisition de la rémunération variable annuelle et long terme afin de poursuivre le positionnement de la rémunération variable annuelle comme outil de mise en œuvre du Plan moyen terme ainsi que la mise en conformité des dispositifs avec le nouveau cadre réglementaire, compte tenu de l'entrée en vigueur de CRD V au 1^{er} janvier 2021.

INTÉRESSEMENT À LONG TERME

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

Le nombre d'actions attribuées chaque année par le Conseil d'administration est plafonné à 20 % de la rémunération fixe annuelle. L'acquisition de ces actions sera notamment conditionnée par l'atteinte de trois conditions exigeantes en matière de performance économique, boursière et sociétale, évaluées sur une période de cinq ans. L'acquisition sera suivie d'une période de conservation d'un an. Le Directeur général et le Directeur général délégué sont tenus de conserver, jusqu'à la cessation de leurs fonctions, 30 % des actions acquises chaque année.

LES RAISONS D'Y CROIRE

Une politique de rétribution responsable

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE AU TITRE DE 2022

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 le Directeur général délégué 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 ci-contre.

CRITÈRES ÉCONOMIQUES

60%

Performance financière

RNPG ⁽¹⁾

COEFFICIENT D'EXPLOITATION HORS FRU

RoTE

CRITÈRES NON ÉCONOMIQUES

40%

3 piliers du PMT

PROJET CLIENT
L'EXCELLENCE RELATIONNELLEPROJET HUMAIN
LA RESPONSABILITÉ EN PROXIMITÉPROJET SOCIÉTAL
NOTRE ENGAGEMENT VIS-À-VIS DE LA SOCIÉTÉ

Transformation digitale et technologique

Maîtrise des risques et de la conformité

Dynamique collective et agilité face aux événements extérieurs imprévus

DG	DGD
20%	20%
20%	20%
20%	20%

8%	6%
8%	6%
8%	6%
3%	9%
5%	10%
8%	3%

(1) Résultat net part du Groupe

ÉDITEUR

CRÉDIT AGRICOLE S.A., Société Anonyme au capital de 9 077 707 050 €, divisé en 3.025.902.350 actions de 3 € chacune de valeur nominale. 784 608 416 RCS Nanterre Id. SIREN : 784 608 416 Id. SIRET : 784 608 416 00144

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

Adresse : 12 place des Etats-Unis 92127 Montrouge cedex - France

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

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

Conception, création, réalisation : LONSDALE

Crédits photos : Getty Images, iStock, Stockzy



RAPPORT INTÉGRÉ
2021-2022