



Progetto del Gruppo & PMT 2022

Agire ogni giorno nell'interesse dei nostri clienti e della società



COMUNICATO STAMPA

Montrouge, 6 giugno 2019

PROGETTO DEL GRUPPO & PMT 2022

“Agire ogni giorno nell'interesse dei nostri clienti e della società”

Un nuovo Progetto del Gruppo

Il gruppo Crédit Agricole formalizza la sua Ragion d'essere - *“Agire ogni giorno nell'interesse dei nostri clienti e della società”* – e conferma così il suo modello di banca universale di prossimità, basato su un modello relazionale unico, articolato in tre assi:

- **L'eccellenza relazionale:** per essere all'avanguardia in materia di *customer satisfaction*, diventando la banca preferita della clientela individuale, delle aziende e degli investitori istituzionali;
- **La responsabilità nella prossimità:** per accompagnare la digitalizzazione offrendo ai clienti competenza umana, responsabile e accessibile;
- **L'impegno sociale:** amplificare il vincolo cooperativo per consolidare la propria posizione di leader europeo dell'investimento responsabile.

Un nuovo Piano a Medio Termine (2019-2022)

Obiettivi di redditività migliori e più sicuri

Un Gruppo forte, in modo da consentire una gestione agile del capitale

- Obiettivo dell'utile netto di Gruppo 2022: > 5 Mld€ per Crédit Agricole S.A.;
- ROTE 2022: > 11% per Crédit Agricole S.A.;
- CET1 ratio a fine 2022 comprensivo delle evoluzioni regolamentari:
 - > 16% per il gruppo Crédit Agricole
 - 11% per Crédit Agricole SA
- “Switching off”

Tre leve per il nuovo Piano a Medio Termine:

- **Crescita in tutti i nostri mercati** con l'obiettivo di essere primi nell'acquisizione clienti;
- **Sinergie di ricavi** per raggiungere 10 Mld€ nel 2022;
- **Trasformazione tecnologica per una maggiore efficienza**, con un budget dedicato di 15 Mld€ su quattro anni.



Il gruppo Crédit Agricole presenta oggi un nuovo Progetto del Gruppo e un nuovo Piano a Medio Termine ad orizzonte 2022, elaborato in collaborazione dalle Casse regionali e da Crédit Agricole S.A.

Il Progetto del Gruppo esprime per la prima volta la **Ragion d'essere** di Crédit Agricole, che è alla base del suo modello relazionale unico e al centro del suo modello di banca universale di prossimità. Orientata verso il futuro, pur restando fedele alla traduzione quotidiana dell'utilità del Gruppo, la Ragion d'essere guida la trasformazione e lo sviluppo di quest'ultimo, veicolandone i valori di **utilità** e **universalità**, e può essere riassunta in questo modo: **“Agire ogni giorno nell'interesse dei nostri clienti e della società”**.

In questa nuova prospettiva di lungo termine, il Piano strategico 2022 rappresenta per Crédit Agricole un progetto di crescita redditizia in continuità con il precedente Piano a Medio Termine “Ambition Stratégique 2020”, i cui risultati finanziari sono stati per la maggior parte conseguiti con un anno d'anticipo. Il PMT punta ad amplificare e accelerare la traiettoria del Gruppo, in un contesto incerto e caratterizzato dalla crescita delle esigenze espresse dalla società.

Lo scenario economico si basa sul mantenimento dei tassi d'interesse a un livello basso. Pur fondandosi sull'ipotesi prudente di un rialzo del costo del rischio a 40 punti base (contro 23 punti base nel 2018), Crédit Agricole S.A. punta a conseguire un obiettivo di redditività migliore e più sicuro, con un utile netto di Gruppo superiore a 5 miliardi di euro (4,4 miliardi di euro nel 2018) e un maggiore obiettivo di redditività su mezzi propri tangibili (ROTE) portato a > 11% (12,7% nel 2018; obiettivo del PMT 2016-2019: 10%) Il conseguimento dell'obiettivo è assicurato dal modello di business diversificato e dal miglioramento dell'efficienza operativa, in particolare tramite la riduzione del rapporto di cost/income di tutte le linee di business di Crédit Agricole S.A., fino ad attestarsi a meno del 60% nel 2022 (al netto del contributo al Fondo Unico di Risoluzione/SRF).

Gli obiettivi di CET1 ratio definiti per la fine del 2022 per il gruppo Crédit Agricole e per Crédit Agricole S.A. sono rispettivamente superiori al 16% e all'11%, e tengono conto del significativo irrigidimento dei requisiti regolamentari attesi entro tale data. Il CET1 ratio del gruppo Crédit Agricole è la garanzia di solidità finanziaria dell'insieme del Gruppo. Il gruppo manterrà inoltre una gestione prudente della liquidità. Infine, nel corso del nuovo Piano a Medio Termine, sarà superata una nuova tappa nella semplificazione della struttura di capitale di Crédit Agricole S.A., con lo sblocco parziale dello Switch, meccanismo di garanzia concesso dalle Casse regionali a Crédit Agricole S.A., che eserciterà un effetto favorevole sull'utile netto per azione di quest'ultimo.

Crédit Agricole S.A. - Obiettivi finanziari 2022

Crescita dell'utile netto di Gruppo	> +3% l'anno (TCAM 2018-2022) per attestarsi a >5 Mld€
ROTE	11%
Rapporto di cost/income (escl. SRF)	< 60%
Ipotesi di costo del rischio	~ 40 punti base
CET1	11% > 16% per il gruppo Crédit Agricole
Tasso di distribuzione	50% in contanti



“Agire ogni giorno nell’interesse dei nostri clienti e della società”: il nuovo Progetto del Gruppo sul lungo termine

Crédit Agricole è la prima banca e il primo assicuratore in Francia, il primo operatore di bancassurance in Europa, il primo *asset manager* europeo e la decima banca mondiale. Con 51 milioni di clienti nel mondo e con la prima base clienti nella banca di prossimità in Europa, il Gruppo ha basato il suo sviluppo su un modello relazionale unico, che intende rafforzare ulteriormente orientando la propria azione su tre assi.



Al centro del Progetto cliente: l’eccellenza relazionale

Il Gruppo punta a diventare la banca preferita della clientela individuale, degli imprenditori e delle aziende.

Le leve di sviluppo:

- sensibilizzare tutte le linee di business alla soddisfazione cliente, gestendola ai massimi livelli, facendo dell’Indice di raccomandazione del cliente (IRC) un criterio di valutazione dei dipendenti, dei manager e dei dirigenti, creando inoltre un’Accademia dell’eccellenza relazionale;
- affermare una cultura “zero difetti” (creazione di nuove funzioni dedicate alla “voce del cliente” e all’ottimizzazione dei processi bancari).

Il Gruppo punta a ottenere un aumento di +20 punti del numero di clienti utilizzatori dei suoi applicativi digitali in Francia e in Italia, offrendo loro una *customer experience* digitale d’eccellenza.

Le leve di sviluppo:

- strumenti e applicazioni conformi ai migliori standard, in tutti i mercati;
- offerte adatte alle nuove abitudini di utilizzo in particolare le offerte di accesso a tutti i nostri servizi, tariffe semplici e trasparenti;



- uno sfruttamento accresciuto dei *big data* al servizio del cliente, garantendo al tempo stesso la sicurezza con un posizionamento da terzo di fiducia;
- l'innovazione, con l'apertura di 17 nuovi "Villages by CA" in Francia e in Italia;
- e *customer journey* interamente concepiti in maniera digitale.

Il Gruppo investe in una strategia innovativa, con piattaforme di servizi bancari ed extrabancari, gestite direttamente o con propri partner.

- Lanci previsti nelle Casse regionali: piattaforme dedicate alla creazione di aziende, alla gestione di associazioni, ai finanziamenti o ai servizi sanitari, fin dal 2019; poi, nel 2020, piattaforma di assistenza alla ricerca di lavoro e di una casa, insieme a servizi di cassaforte digitale.

Al centro del Progetto umano: la responsabilità nella prossimità

Le donne e gli uomini di Crédit Agricole sono la chiave del successo del Progetto del Gruppo. In una società sempre più digitalizzata, la responsabilità umana che i dipendenti di un'azienda possono offrire ai loro clienti riveste un ruolo essenziale. Il Gruppo pone questa responsabilità al centro del suo Progetto umano e a sostegno del suo più ampio Progetto cliente.

Il Gruppo si distinguerà dai suoi competitor **offrendo sempre ai propri clienti un accesso diretto a un responsabile della relazione di prossimità**. Questo responsabile dovrà avere un approccio equilibrato e ragionevole e avrà maggiori responsabilità, per soddisfare rapidamente alle esigenze dei clienti.

Le leve di sviluppo:

- valutazioni sulla base degli indici di raccomandazione dei clienti (IRC) e, per i manager di Crédit Agricole S.A., degli indici di *engagement* e di raccomandazione dei dipendenti (IER),
- un quadro di delega chiaro (80% delle decisioni sarà assunto nelle reti delle nostre banche retail in Francia),
- più tempo per le attività commerciali, grazie all'integrazione nativa della compliance negli applicativi e nelle decisioni,
- formazioni comportamentali e digitali.

Questa evoluzione di grande respiro richiede **trasformazioni di carattere organizzativo e di management** per responsabilizzare i dipendenti operanti a contatto con i clienti.

Le leve di sviluppo:

- il 100% dei dirigenti del Gruppo seguirà corsi di formazione sul nostro nuovo modello manageriale,
- manager "imprenditori",
- un accorciamento delle catene decisionali,
- nuovi spazi di lavoro e metodologie agili,
- un contesto di rinnovata fiducia, per un impegno reciproco dei dipendenti e dell'azienda.

Il Gruppo vuole diventare il datore di lavoro di riferimento nei servizi finanziari in Francia e uno dei Top 5 Employer in Europa



Al centro del Progetto sociale: un forte impegno cooperativo nei confronti della società

Il gruppo Crédit Agricole continuerà ad esprimere il suo impegno cooperativo in favore dello sviluppo inclusivo e per fare della finanza sostenibile una delle chiavi di crescita del Gruppo.

Un rinnovato impegno cooperativo in favore dello sviluppo inclusivo

Il Gruppo si appoggerà sulla sua radicata presenza territoriale, in particolare tramite la presenza delle Casse regionali nei territori, per favorire uno sviluppo economico meglio condiviso. Per questo:

- svilupperà le gamme di offerte accessibili a tutti, come Eko e LCL Essentiel,
- favorirà l'imprenditoria: "Cafés de la création" e "Villages by CA",
- si impegnerà per prevenire e trattare il fenomeno del sovraindebitamento.

svilupperà inoltre nuove forme di azienda a impatto sociale e ambientale:

- accrescere sensibilmente gli investimenti nell'economia sociale e solidale (ESS),
- rafforzare la leadership di CACIB come arranger nei *social bond*,
- intervenire in favore dello sviluppo economico delle popolazioni dei paesi emergenti tramite la Fondazione Grameen Crédit Agricole).

e infine rafforzerà i legami sociali nei territori:

- accogliere largamente gli stagisti dell'ultimo anno di scuola media, provenienti da zone meno favorite,
- sostenere le associazioni locali (culturali, sportive, solidali) coerentemente con quanto già intrapreso dalle Casse regionali,
- rafforzare le iniziative delle sue Fondazioni.

La Finanza verde, una delle chiavi della crescita del Gruppo

- Mobilitare il Gruppo intorno ad una strategia comune per il clima, in linea con l'Accordo di Parigi, la cui attuazione sarà certificata da un terzo e pubblicata nel 2020 secondo le raccomandazioni della Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD);
- rafforzare il nostro impegno nel finanziamento della transizione energetica: uscire dal carbone termico entro il 2030 nell'UE e nell'OCSE (nessuno sviluppo di relazioni di clientela con le aziende in cui il carbone rappresenta più del 25% dell'attività, fatta eccezione per quelle che hanno pubblicato o prevedono di pubblicare entro il 2021 un piano di chiusura degli asset operanti con carbone termico. Nessuna relazione commerciale con le imprese che sviluppano o progettano di sviluppare nuove capacità a base di carbone termico), finanziare un progetto su tre basato sulle energie rinnovabili in Francia, raddoppiare le dimensioni del nostro portafoglio di "green loan" per raggiungere 13 miliardi di euro nel 2022;
- promuovere politiche d'investimento verdi e responsabili (applicazione dei criteri ESG nel 100% dei fondi gestiti da Amundi e nel 100% dei nuovi investimenti di Crédit Agricole Assurances, investire 6 miliardi di euro del portafoglio di liquidità del Gruppo in prodotti finanziari socialmente responsabili (ISR);
- attribuire un rating di transizione ai nostri grandi clienti corporate, per strutturare il dialogo sulla loro futura traiettoria di transizione energetica.



Il Gruppo intende diventare in questo modo il 1° player europeo in materia di investimento responsabile

Piano a Medio Termine 2022: le tre leve

Il nuovo Piano a Medio Termine riposa su tre leve: la crescita in tutti i nostri mercati, lo sviluppo delle sinergie in termini di ricavi, la trasformazione tecnologica per una maggiore efficienza.

Crescita in tutti i mercati: primi nell'acquisizione clienti

Intensificare la relazione con i clienti individuali e patrimoniali:

- **Obiettivi nel segmento della clientela individuale:** primi in termini di acquisizione, con più di un milione di clienti supplementari in Francia e in Italia, una quota di mercato del 26% in Francia nei mutui per le Casse regionali, e +5 punti percentuali di clienti dotati di almeno una polizza sinistri in Francia.
 - **Obiettivi nel segmento della clientela patrimoniale:** +20 miliardi di euro di raccolta annua (Casse regionali, LCL, CA Indosuez WM), +240.000 clienti (Casse regionali, LCL, Crédit Agricole Italia).
 - **Essere la banca di riferimento nella gestione del risparmio e del patrimonio:** amplificare la proposta di valore sfruttando il potenziale dell'offerta "Trajectoires Patrimoine", concretizzando 50.000 operazioni immobiliari ogni anno; aumentare di +2pp la dotazione dei clienti delle Casse regionali di una soluzione previdenziale (polizza temporanea caso morte).
- **Soddisfare le specifiche esigenze dei professionisti e agricoltori**
 - **Obiettivi:** primi nell'acquisizione clienti in Francia (Casse regionali, LCL), quota di mercato del 75% presso i nuovi agricoltori (Casse regionali), applicazioni leader (Ma banque Pro, Pro & Entreprises LCL, ecc.).

Soluzioni dedicate per i liberi professionisti e per i coltivatori.

Essere il partner strategico delle SME/MidCap

- **Obiettivi:** rafforzare la leadership delle Casse regionali sul mercato delle aziende e accelerare la crescita del Gruppo nel segmento MidCap (aziende di dimensione intermedia) e nelle aziende attive sul mercato internazionale, 1/3 delle grandi PMI clienti di LCL, +1,5 punti percentuali di quota di mercato finanziaria nell'agroalimentare in Francia, per il gruppo Crédit Agricole.

Offerta di una gamma completa di prodotti di bancassurance per le aziende (soluzione più completa in materia di assicurazione e risparmio collettivo, soluzione di assicurazione contro la disoccupazione per le aziende).

Estendere la gamma di offerte rivolte alle aziende Corporate e agli investitori istituzionali

- **Obiettivi:** moltiplicare per 1,7 i proventi operativi netti nel *cash management*, assistere un'azienda su due dell'indice SBF 120 nelle soluzioni collettive di risparmio/pensione, raggiungere 4.000 miliardi di euro di attivi in custodia.



Fare dei pagamenti un argomento determinante di fidelizzazione e acquisizione dei clienti

Leader storico in Francia con una quota di mercato del 27% e nel Top 5 in Europa, il gruppo Crédit Agricole può contare su argomenti solidi su cui basare le sue nuove ambizioni. E investirà 450 milioni di euro nei pagamenti fra il 2019 e il 2022.

- **Obiettivi per il segmento della clientela individuale:** rafforzare la nostra leadership, offrendo tutti i servizi di pagamento in linea con i migliori standard (pagamenti e servizi mobili, innovazione nel campo delle carte di pagamento, nuovi servizi digitali).
- **Obiettivi per i segmenti dei commercianti e delle aziende:** sostenere lo sviluppo dei nostri clienti in Francia e in Europa per accrescere le nostre quote di mercato, grazie a soluzioni POS digitali e mobili per i commercianti di piccole e medie dimensioni, a un'offerta di monetica su scala europea per le grandi insegne retail e a una gamma completa di soluzioni di e-commerce a partire dal 2019.

A livello internazionale, precedenza all'Europa ed estensione del nostro modello di banca universale in Europa e in Asia, attraverso partnership

- **Europa:** sviluppo della nostra banca di prossimità e della protezione sinistri in Italia, ampliamento selettivo della base di clientela di CACIB e sviluppo di Crédit Agricole Leasing & Factoring nelle attività di leasing in Germania, rafforzamento della banca universale di prossimità in Polonia.
- **In Asia:** sviluppo di joint-venture e consolidamento delle posizioni in Giappone per Amundi, sviluppo mirato in Cina per CACIB e capitalizzazione delle recenti acquisizioni a Singapore e a Hong Kong per Indosuez Wealth Management.
- **Estendere il nostro modello in Europa e in Asia:** anche se la crescita organica resta la priorità del Gruppo, il proseguimento e l'accelerazione delle partnership potrà contribuire allo sviluppo delle linee di business del Gruppo; le acquisizioni mirate dovranno accelerare la crescita organica e rispettare criteri specifici in materia redditività, di rischi e di sinergie.

Sinergie di ricavi: 10 Mld€ di sinergie per il 2022

In questo nuovo Piano, il Gruppo continua a perseguire una strategia di sviluppo delle sinergie di ricavi fra le sue entità. Il suo modello di banca universale offre un potenziale di crescita organica che consente a tutte le linee di business di raggiungere la quota di mercato del Gruppo nel retail banking. Il Gruppo mira ad ottenere un aumento delle sinergie di ricavi di +1,3 miliardi di euro, per raggiungere 10 miliardi di euro nel 2022. L'Assicurazione (+800 milioni di euro) e i Servizi finanziari specializzati (300 milioni di euro nel credito al consumo e nel leasing) sono le due principali leve di crescita.



Una trasformazione tecnologica per una maggiore efficienza: 15 Mld€ assegnati all'informatica su 4 anni

Allineare i nostri fondamentali tecnologici ai migliori standard del mercato

- **Obiettivi:** 90% delle entità del Gruppo dovranno disporre di un'architettura "data centric" nel 2022, con +300 milioni di euro di plusvalenze derivanti dall'efficienza IT.

Accelerare e anticipare meglio l'adozione di nuove tecnologie

- **Obiettivi:** 100% dei collaboratori IT seguiranno formazioni alle nuove tecnologie nell'Université du Système d'Information di nuova creazione; 100% delle tecnologie emergenti saranno testate su nuovi servizi delle linee di business.

Migliorare l'efficienza operativa

- **Obiettivo:** migliorare il rapporto di cost/income di Crédit Agricole S.A. di più di 2 punti percentuali, affinché si attesti a meno del 60% entro il 2022.

* *
*

La presentazione del Piano a Medio Termine del gruppo Crédit Agricole sarà pubblicata nel sito web www.credit-agricole.com giovedì 6 giugno 2019, alle 8.30 (ora di Parigi).

SERVIZIO STAMPA CRÉDIT AGRICOLE

Charlotte de Chavagnac	+ 33 1 57 72 11 17	charlotte.dechavagnac@credit-agricole-sa.fr
Olivier Tassain	+ 33 1 43 23 25 41	olivier.tassain@credit-agricole-sa.fr
Pauline Vasselle	+ 33 1 43 23 07 31	Pauline.vasselle@credit-agricole-sa.fr
Caroline de Cassagne	+ 33 1 49 53 41 72	Caroline.decassagne@ca-fnca.fr

SERVIZIO INVESTOR RELATIONS CRÉDIT AGRICOLE S.A.

Investitori istituzionali	+ 33 1 43 23 04 31	investor.relations@credit-agricole-sa.fr
Azionisti individuali	+ 33 800 000 777 (numero verde riservato alla Francia)	credit-agricole-sa@relations-actionnaires.com
Cyril Meilland, CFA	+ 33 1 43 23 53 82	cyril.meilland@credit-agricole-sa.fr
Investitori in azioni:		
Letteria Barbaro-Bour	+ 33 1 43 23 48 33	letteria.barbaro-bour@credit-agricole-sa.fr
Oriane Cante	+ 33 1 43 23 03 07	oriane.cante@credit-agricole-sa.fr
Emilie Gasnier	+ 33 1 43 23 15 67	emilie.gasnier@credit-agricole-sa.fr
Ibrahima Konaté	+ 33 1 43 23 51 35	ibrahima.konate@credit-agricole-sa.fr
Vincent Liscia	+ 33 1 57 72 38 48	vincent.liscia@credit-agricole-sa.fr
Annabelle Wiriath	+ 33 1 43 23 55 52	annabelle.wiriath@credit-agricole-sa.fr
Investitori nel credito e agenzie di rating:		
Caroline Crépin	+ 33 1 43 23 83 65	caroline.crepin@credit-agricole-sa.fr
Laurence Gascon	+ 33 1 57 72 38 63	laurence.gascon@credit-agricole-sa.fr
Marie-Laure Malo	+ 33 1 43 23 10 21	marielaure.malo@credit-agricole-sa.fr

Tutti i nostri comunicati stampa sono disponibili su: www.credit-agricole.com – www.creditagricole.info

 Crédit_Agricole  Gruppo Crédit Agricole  créditagricole_sa



This presentation may include forward-looking information and prospective statements on Crédit Agricole Group, supplied as information on trends. These statements and information include financial projections and estimates and their underlying assumptions, statements regarding plans, objectives and expectations with respect to future operations, products and services, and statements regarding future performance. These statements and information do not represent forecasts within the meaning of European Regulation 809/2004 of 29 April 2004 (chapter 1, article 2, § 10). These statements and information were developed from scenarios based on a number of economic assumptions for a given competitive and regulatory environment. These assumptions are by nature subject to random factors and uncertainties, many of which are difficult to predict that could cause actual results to differ materially from those expressed in, or implied or projected by, the forward-looking information and prospective statements.

Other than as required by applicable laws and regulations, neither Crédit Agricole S.A. nor any other entities of Crédit Agricole Group undertake any obligation to update or revise any forward-looking information and prospective statements in light of any new information and/or event.

Likewise, the financial statements are based on estimates, particularly in calculating market value and asset impairment. Readers must take all these risk factors and uncertainties into consideration before making their own judgement.

The figures presented are not audited. The figures presented for the twelve-month period ending 31 December 2018, approved by Crédit Agricole S.A.'s Board of Directors on 13 February 2019, have been prepared in accordance with IFRS as adopted in the European Union and applicable at end-2018, and with prudential regulations currently in force. The financial targets have been prepared in accordance with IFRS as adopted in the European Union and applicable at 1st January of 2019, they are also based on a series of assumptions on the application of prudential regulations.

Note:

Crédit Agricole Group's scope of consolidation comprises: the Regional Banks, the Local Banks and Crédit Agricole S.A. and their respective subsidiaries. This is the scope of consolidation that has been privileged by the competent authorities to assess Crédit Agricole Group's situation, notably in the 2016 and 2018 Stress test exercises.

Crédit Agricole S.A. is a listed entity that owns subsidiaries performing the business line activities (Asset gathering, Retail banking France and International, Specialised financial services, and Large customers).

The sum of values contained in the tables and analyses may differ slightly from the total reported due to rounding.

