

RAPPORT DE GESTION

Exercice clos au 31 décembre 2019



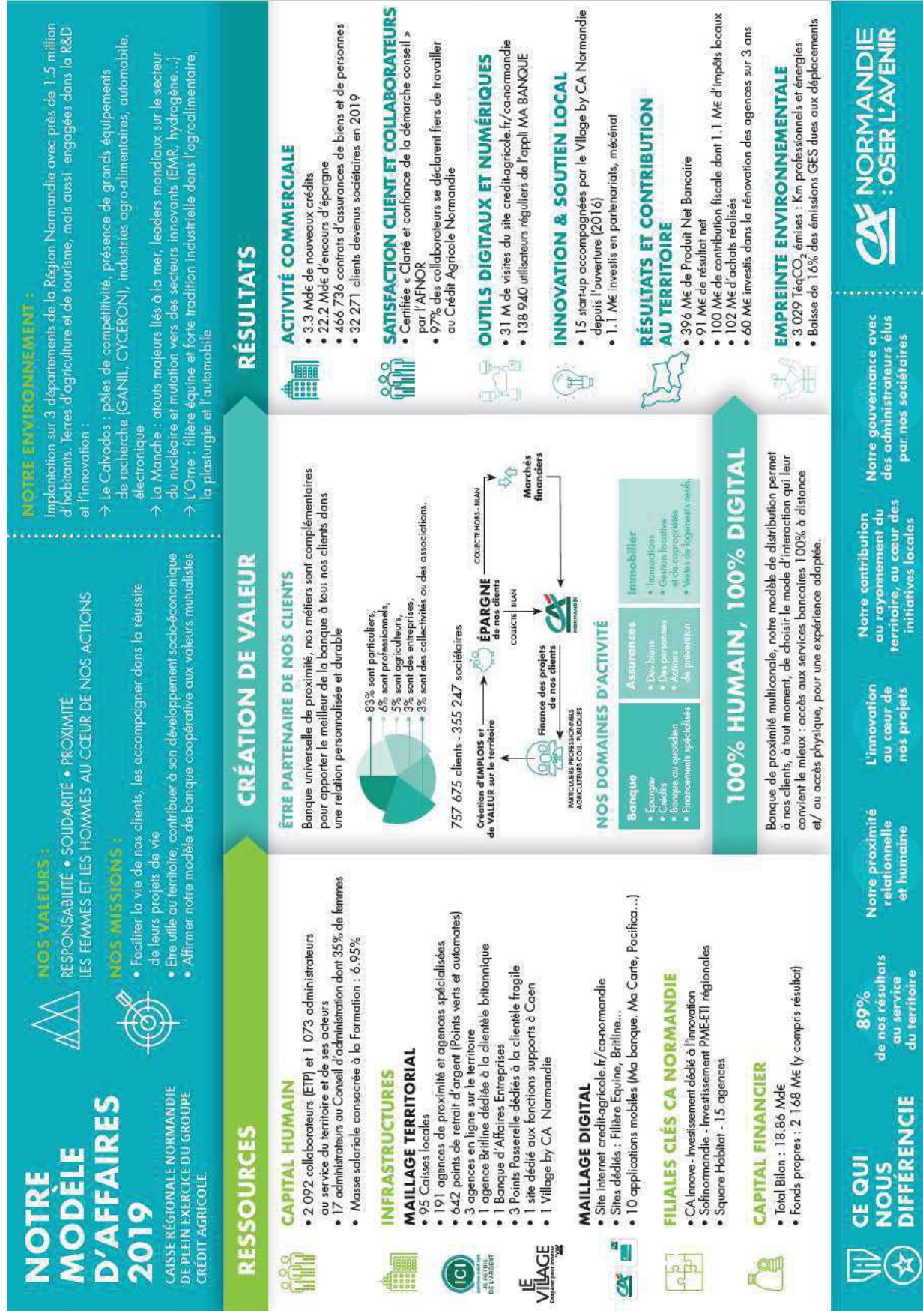
CA NORMANDIE : OSER L'AVENIR



SOMMAIRE

1. PRESENTATION DE LA CAISSE REGIONALE	3
2. INFORMATIONS ECONOMIQUES, SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES – DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE (DPEF)	4
3. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT 2019	56
3.1 LA SITUATION ECONOMIQUE	56
3.1.1. Environnement Economique et financier	56
3.1.2. Environnement local et positionnement de la CR sur son marché	59
3.1.3. Activité de la Caisse régionale au cours de l'exercice	59
3.1.4. Les faits marquants	60
3.2 ANALYSE DES COMPTES CONSOLIDES	61
3.2.1 Présentation du groupe de la Caisse régionale	61
3.2.2 Contribution des entités du groupe de la Caisse régionale	61
3.2.3 Résultat consolidé	62
3.2.4 Bilan consolidé et variations des capitaux propres	63
3.2.5 Activité et résultat des filiales	65
3.3 ANALYSE DES COMPTES INDIVIDUELS	66
3.3.1 Résultat financier sur base individuelle	66
3.3.2 Bilan et variations des capitaux propres sur base individuelle	70
3.3.3 Hors Bilan sur base individuelle	72
3.4 CAPITAL SOCIAL ET SA REMUNERATION	73
3.4.1 Les parts sociales	73
3.4.2 Les Certificats coopératifs d'associé	73
3.5 AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS	73
3.5.1 Filiales non consolidées	73
3.5.2 Participations	75
3.6 TABLEAU DES CINQ DERNIERS EXERCICES	75
3.7 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE ET PERSPECTIVES POUR LA CAISSE REGIONALE	76
3.8 INFORMATIONS DIVERSES	77
3.8.1 Informations sur les délais de paiement	77
3.8.2 Informations relatives aux comptes inactifs	77
3.8.3 Charges non fiscalement déductibles	77
3.8.4 Information sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique	77
3.8.5 Activités en matière de recherche et développement	77
4 FACTEURS DE RISQUES ET INFORMATIONS PRUDENTIELLES	78
4.1 INFORMATIONS PRUDENTIELLES	78
4.2 FACTEURS DE RISQUES	88
4.3 GESTION DES RISQUES	89

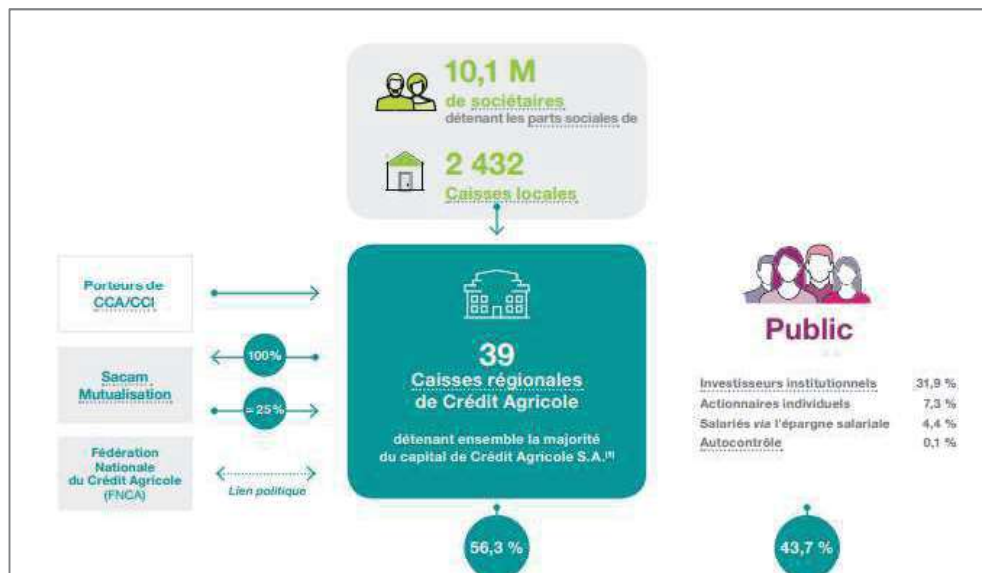
1. PRESENTATION DE LA CAISSE REGIONALE



2. INFORMATIONS ECONOMIQUES, SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES – DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE (DPEF)

COMPRENDRE LE CREDIT AGRICOLE NORMANDIE

L'organisation du 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.

Les Caisses régionales sont des banques de plein exercice, indépendantes et autonomes qui définissent leur propre politique et qui, toutes, partagent les valeurs mutualistes du Groupe.

Notre modèle de gouvernance

La Caisse régionale de Crédit Agricole Mutuel de Normandie est une société coopérative à capital variable, présente sur les départements du Calvados, de la Manche et de l'Orne.

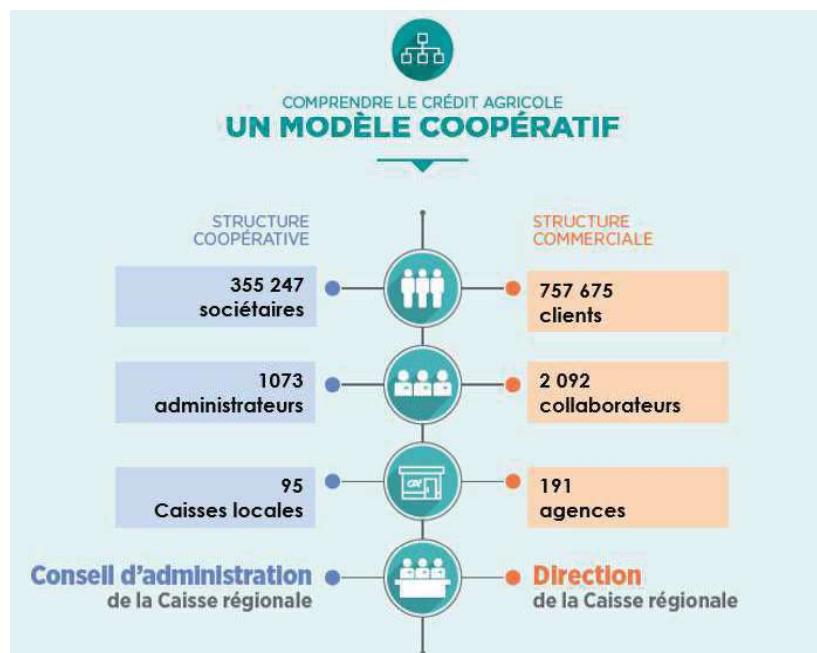
Le capital est souscrit par les Caisses locales, sociétés coopératives à capital variable, dont le capital est détenu par des clients (les sociétaires) sous la forme de parts sociales nominatives.

Le Crédit Agricole Normandie est régi par un statut coopératif et animé par des valeurs mutualistes.

Trois principes coopératifs dictent le fonctionnement mutualiste du Crédit Agricole Normandie :

- un système démocratique, selon le principe « un Homme = une voix »
- un système équilibré, selon la règle du double regard, Président et Directeur Général
- un système décentralisé privilégiant le développement du territoire et une vision à long terme.

Les sociétaires constituent la base de la structure coopérative du Crédit Agricole.



Le sociétaire élit les administrateurs de sa Caisse locale, qui eux-mêmes élisent le Président de ladite Caisse locale. Chaque sociétaire dispose ainsi d'un pouvoir de décision et fait entendre sa voix au sein même de la Caisse locale.



Etre sociétaire est un engagement réciproque et concret pour agir sur le territoire en soutenant des projets locaux, en participant au développement économique, en aidant des personnes en difficulté... Cette relation gagnant-gagnant est l'expression même des valeurs intrinsèques du Crédit Agricole Normandie : Responsabilité, Solidarité et Proximité, toutes régies par un seul et même principe : celui de l'utilité au territoire.

Le Crédit Agricole Normandie formalise ces valeurs, à travers sa Charte Ethique, par douze principes d'actions vis-à-vis de ses clients, sociétaires, fournisseurs et de l'ensemble des acteurs avec lesquels il interfère. Il veille à ce que ces valeurs soient appliquées et partagées par tous les collaborateurs et administrateurs de la Caisse régionale.

Le Conseil de Direction au 31.12.2019

Directeur Général

Pascal DELHEURE

Directeurs Généraux Adjointes

Jean-Michel GERGELY

Jérôme GUIARD

Directeurs

Jean-Yves BATARD

Jean-François BENAIZET

Stéphane BINET

Christophe CIRAUDO

Christophe JACOLIN

Claude LE BARS

Alexandre MARRET

Services Bancaires, Engagements et Risques

Banque en Ligne, Vie mutualiste et Communication

Entreprises et Institutionnels

Marketing et Marchés de Proximité

Développement des Ressources Humaines et Transformation

Direction Commerciale

Finances, Pilotage, Moyens logistiques et technologiques

Le Conseil d'Administration de la Caisse régionale au 31.12.2019

Président

Daniel EPRON

Vice-Présidents

Olivier BOREL

Christine HOFACK

Denis MALBAULT

Jean-Louis BELLOCHE – Sylvain BOURDET – Jacques CHEVALIER – Alain GARAFAN – Benoît HULMER – Sandrine LECOQ – Vincent LEROY – Hubert LETERRIER – Maryvonne LIGOT - Céline MAZIER – Pia-Maria ROBINE – Ingrid SCHADE – Jean VANRYCKEGHEM.

Notre environnement

Le Crédit Agricole Normandie doit composer avec un environnement aux nombreuses exigences et en profonde mutation : exigence croissante en matière de réglementations qui sont autant d'opportunités nouvelles de business ; multiplication des aléas dans les parcours de vie mais aussi mutations sociétales qui impactent la relation des clients avec leur banque ; nouveaux usages et besoins dans le domaine du digital dont l'essor inédit impose un conseil de plus en plus pertinent et rapide ; concurrence multiforme qui nous impose de toujours mieux connaître nos clients et de rechercher leur préférence ; agriculture et agroalimentaire en évolution sans précédent, le tout dans un contexte de dérèglement climatique qui impose de réduire les émissions de gaz à effet de serre.

Dans cet environnement, l'objectif du groupe Crédit Agricole est de conforter toutes ses composantes pour optimiser les avantages au bénéfice des clients : par une banque universelle de proximité renforcée et un projet client ambitieux amplifié par le digital.

Notre nouveau projet de Groupe

Le groupe Crédit Agricole formalise sa Raison d'être : « Agir chaque jour dans votre intérêt et celui de la société ».

Il confirme son modèle de banque universelle de proximité fondé sur un modèle relationnel unique qui s'appuie sur trois piliers :

- **L'excellence relationnelle** : pour occuper le premier rang en satisfaction client en devenant la banque préférée des particuliers, des entrepreneurs et des institutionnels ;
- **La responsabilité en proximité** : pour accompagner la digitalisation en offrant aux clients compétence humaine, responsable et accessible ;
- **L'engagement sociétal** : pour amplifier notre engagement mutualiste pour nourrir notre position de leader européen en investissement responsable.



Pour le Crédit Agricole Normandie, il s'agit d'amplifier, de poursuivre, de maintenir le cap d'une stratégie axée sur le choix du développement pour une relation client différenciée ; affirmant ainsi sa volonté : être la banque préférée des Normands pour construire avec eux les projets de notre territoire. Cette stratégie s'exprime pleinement dans notre ambition portée tout au long de l'année 2019 et en totale adéquation avec notre raison d'être : **Oser l'avenir**.

OSER L'AVENIR C'EST :
donner à chacun
la confiance et l'audace
pour mener à bien ses projets,
entreprendre, pour soi,
pour les autres, pour le territoire.

:Oser l'avenir se décline autour de 3 piliers :



PILIER HUMAIN

Pour une plus grande prise de responsabilité au plus près de nos clients, dans un cadre de confiance renforcé



PILIER CLIENT ET BUSINESS

Pour être la banque préférée de tous, particuliers, entrepreneurs, entreprises, grâce à une expérience client unique, grâce aussi à l'innovation et à une mobilisation collective autour de la satisfaction client et de ses intérêts

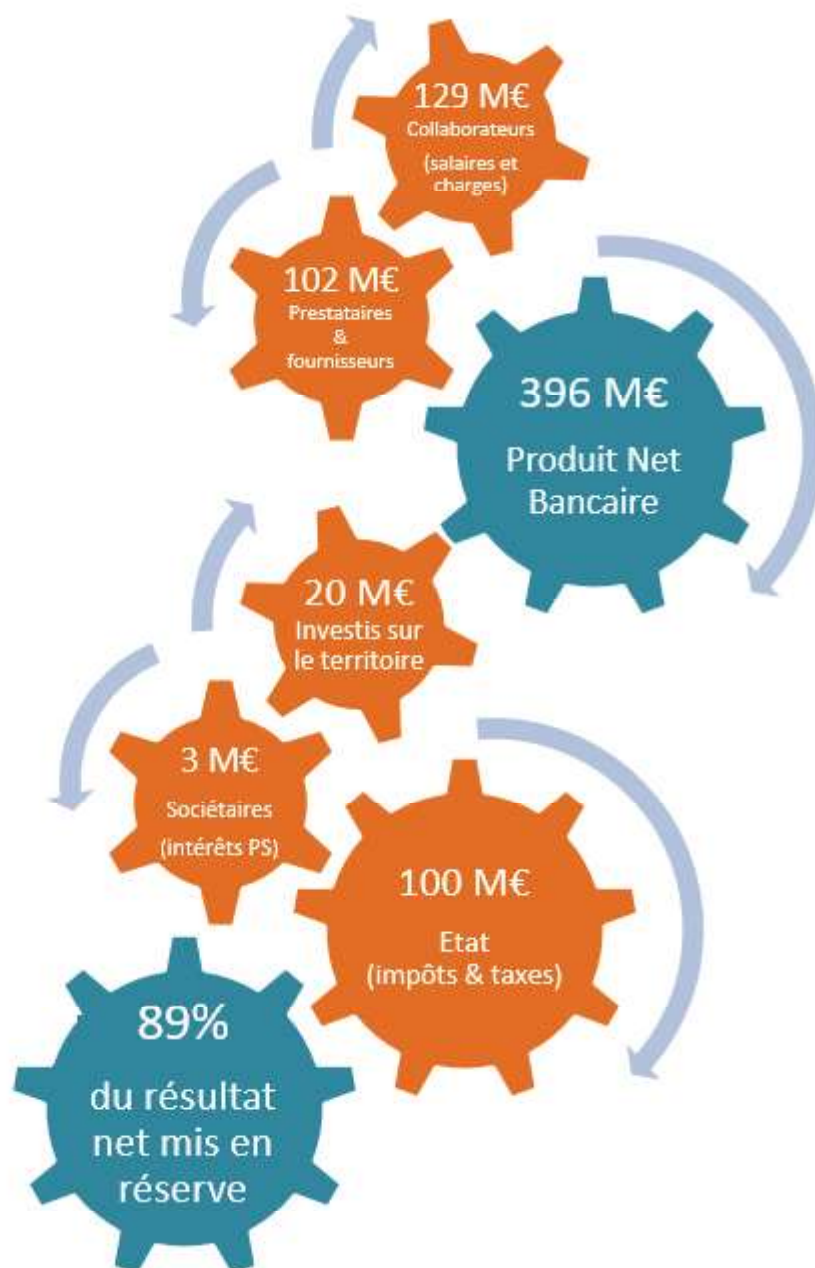


PILIER TERRITOIRE ET SOCIÉTAL

Pour accompagner progrès et transformations en s'engageant délibérément sur les terrains économiques, sociétaux et environnementaux de notre territoire

La stratégie du Crédit Agricole Normandie s'appuie également sur des engagements forts exprimés dans la démarche de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) en lien avec le statut de banque coopérative et mutualiste et la démarche citoyenne d'une banque utile à son territoire.

PARTAGE AVEC NOS PARTIES PRENANTES DE LA VALEUR CRÉÉE

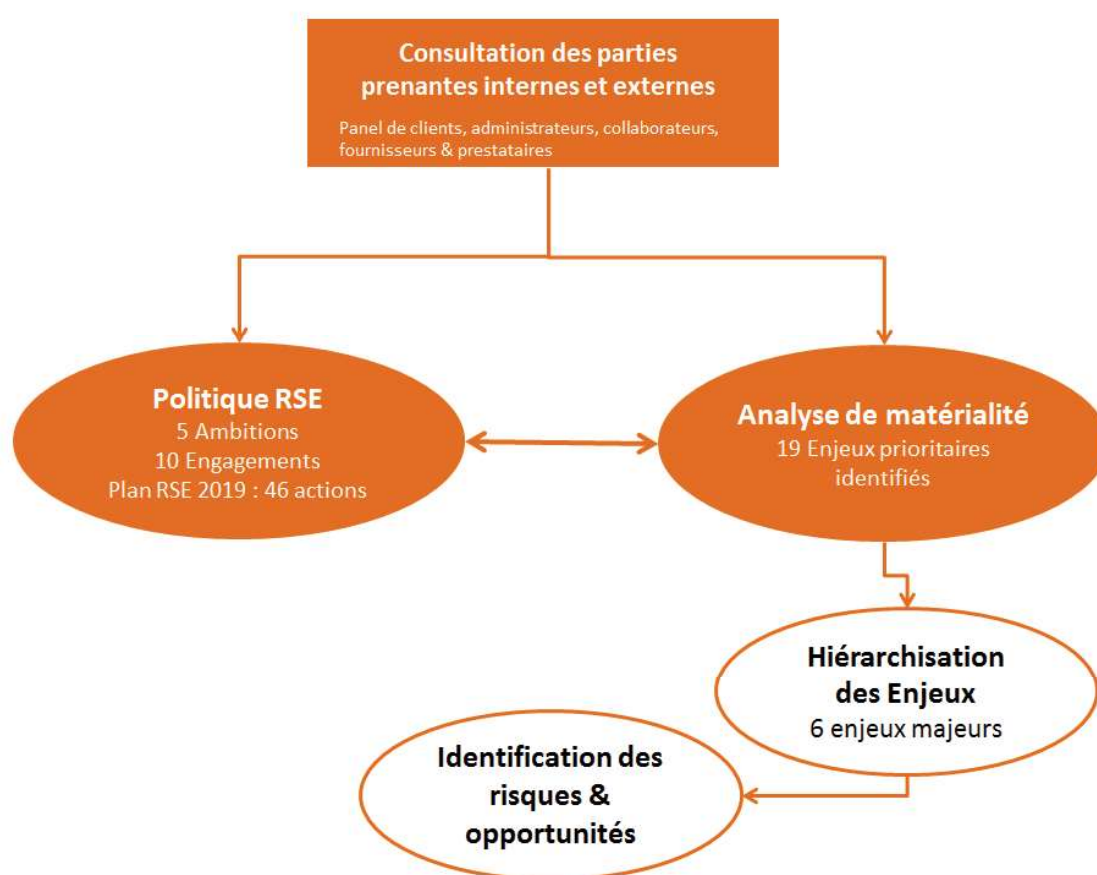


2. LES ENJEUX RSE DU CREDIT AGRICOLE NORMANDIE

Notre démarche de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE)

Le Crédit Agricole Normandie prend en compte les impacts sociaux, économiques et environnementaux de ses activités et consulte régulièrement ses parties prenantes essentielles : clients et sociétaires, administrateurs, prestataires et fournisseurs, collaborateurs.

Notre démarche de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) est ainsi encadrée par une Politique RSE, co-créée avec nos principales parties prenantes et approuvée en Conseil d'Administration en novembre 2016, avec un point annuel également présenté. Cette Politique reste celle de référence pour l'exercice 2019.



Une matrice de matérialité recense les attentes des parties prenantes et les confronte aux enjeux incontournables du Crédit Agricole Normandie permettant d'identifier les enjeux prioritaires traduits en dix Engagements, eux-mêmes déclinés en un Plan RSE annuel, dont les actions à mener sont portées par l'ensemble des collaborateurs.

Pour mener à bien sa démarche de Responsabilité Sociétale au sein de l'entreprise, le Crédit Agricole Normandie implique l'ensemble des Directions dans le Plan RSE annuel. Une Commission RSE composée de Référents (1 représentant par Direction a minima) se réunit 5 fois par an pour :

- veiller au respect de la politique RSE et des priorités dégagées
- être force de proposition pour projets, innovations et opportunités aux enjeux RSE
- mobiliser sur les sujets RSE (relais internes)

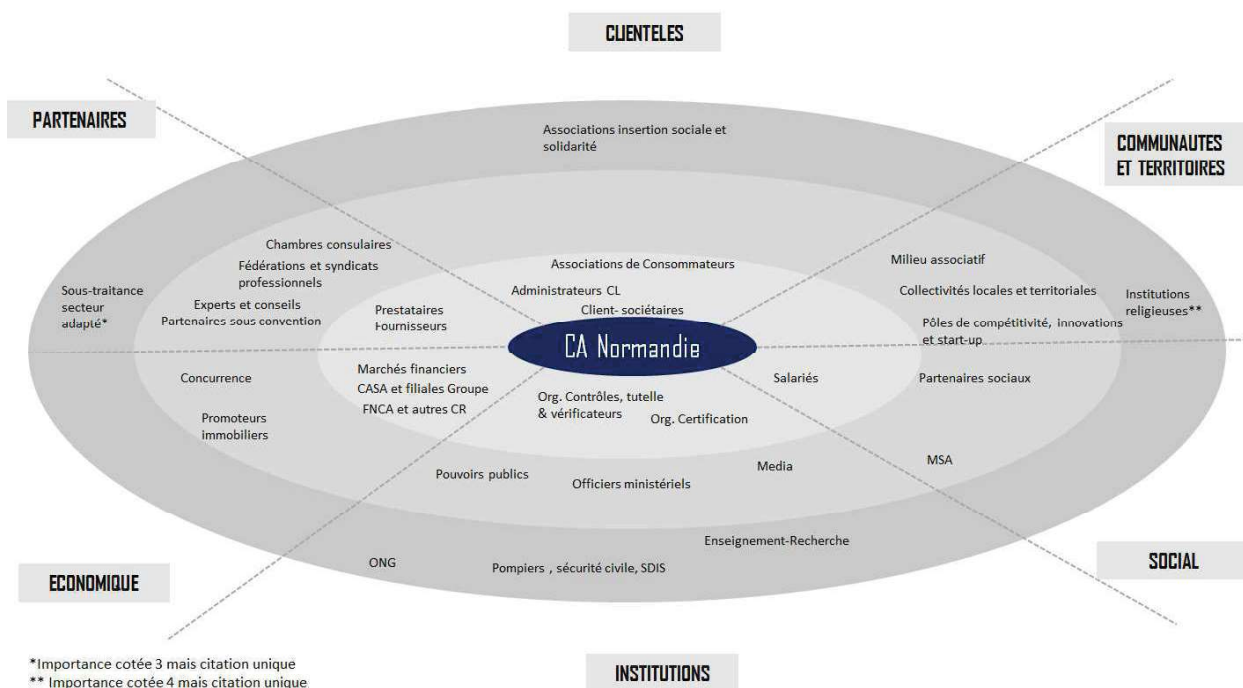
La Commission RSE rend compte de ses travaux aux instances de décision et de gouvernance de la Caisse régionale : Comité de Fonctionnement et Transformation, Conseil de Direction, Conseil d'Administration de la Caisse régionale.

Le pilotage de la RSE est pris en charge par le Chargé RSE rattaché à l'Entité Expérience Client & Innovations, sous la responsabilité fonctionnelle directe du Directeur Général Adjoint en charge du Fonctionnement.

Les informations sociales, sociétales et environnementales du Crédit Agricole Normandie, intégrées au Rapport de gestion, sont publiées chaque année depuis l'exercice clos au 31.12.2013. L'évaluation de la démarche RSE du Crédit Agricole Normandie est formalisée dans ce reporting RSE, soumis à une vérification de la sincérité et de la conformité des données publiées par un organisme tiers indépendant.

Dialoguer avec nos Parties Prenantes

Le Crédit Agricole Normandie intègre dans son fonctionnement les thématiques de responsabilité sociétale et environnementale en cohérence avec les attentes de ses parties prenantes. Une cartographie (identification et cotation) des parties prenantes a été réalisée en 2018-2019 en collaboration avec l'ensemble des Managers de la Caisse régionale permettant d'identifier au mieux les sphères d'influence, de quantifier les niveaux d'importance et de relation entretenus afin d'adapter les modes de dialogues et de rayonnement.



Synoptique des différents modes de dialogues avec nos parties prenantes

	CLIENTS	SOCIÉTAIRES	ADMINISTRATEURS (élus)	SOCIÉTÉ CIVILE & PARTENAIRES	POUVOIRS PUBLICS	COLLABORATEURS	PARTENAIRES SOCIAUX
Accessibilité des Informations							
Site Internet	X	X	X	X	X	X	X
Site RSE	X	X	X	X	X	X	X
Extranet des Elus			X				
Intranet						X	X
Réseaux sociaux	X	X	X	X	X	X	
Publications annuelles	X	X	X	X	X	X	X
Agences et communications dédiées	X	X	X				
Ecoute							
Assemblées Générales	X	X	X				
Gestion des réclamations	X	X	X				
Enquêtes de satisfaction	X	X	X			X	X
Enquêtes territoire	X	X		X			
Baromètres	X		X			X	
Comités dédiés						X	X
Collaboratif							
Participation à des groupes de travail en externe				X	X		
Rencontres et dialogues	X	X	X	X	X		
Management participatif						X	X

En 2019, le Crédit Agricole Normandie a mené plusieurs enquêtes auprès de ses clients, sociétaires et habitants du territoire en vue d'identifier leurs attentes en matière de responsabilité sociétale. Ces éléments compléteront notre vision des enjeux en vue d'ajuster l'analyse de matérialité et la Politique RSE du Crédit Agricole Normandie à compter de 2020.

Enquête par mail auprès de 5000 clients portant sur la perception de l'utilité du CA Normandie à son territoire. 281 répondants. Enquête menée en avril 2019

Enquête Grand Public sur la communauté urbaine de Cherbourg portant sur la perception des actions menées en faveur du Développement durable par les banques et le CA Normandie. 600 personnes interrogées. Enquête menée entre le 18 avril et le 20 mai 2019.

Nos enjeux RSE prioritaires : identification & hiérarchisation

Les principaux enjeux RSE sont identifiés selon une démarche collaborative de co-création avec les parties prenantes sous la forme d'ateliers dédiés. Les enjeux et engagements RSE explicités dans la présente DPEF sont le fruit des concertations et dialogues menés en 2016.

Depuis, le Crédit Agricole Normandie entretient des dialogues réguliers en vue d'ajuster sa Politique RSE à compter de l'exercice 2020. Les résultats des récentes consultations des parties prenantes feront l'objet d'une nouvelle analyse de matérialité, définissant ainsi le prochain cadre de référence de la démarche RSE du Crédit Agricole Normandie.

Principales Consultations de nos parties prenantes / thématique RSE

Clients	2016 - Atelier-dialogues avec panel de 10 clients 2018 - Baromètre CSA-Crédit Agricole 430 clients interrogés 2019 - Web questionnaire - 5 000 clients interrogés - 2019 - Enquête territoire - 600 personnes interrogées
Administrateurs	2016 & 2017 - Ateliers-dialogues avec panel de 11 administrateurs 2018 - Atelier -dialogues avec 24 administrateurs de Caisses locales 2019 - Atelier-dialogues avec 12 clients-administrateurs Agriculteurs
Administrateurs & collaborateurs	2019 - Groupes Défis "Oser l'Avenir" - Pilier Territoire & Sociétal - 40 administrateurs et 118 collaborateurs directement impliqués.
Collaborateurs	2016 - Projet d'entreprise - sollicitation de 100 collaborateurs 2018 - Baromètre RSE CSA-CA 1000 collaborateurs interrogés
Prestataires et fournisseurs	2016 - Atelier-dialogues avec panel de 12 prestataires-fournisseurs

Le Crédit Agricole Normandie structure ses enjeux RSE en 5 Ambitions



Excellence de la relation client



Pratiques sociales responsables



Réduction de notre empreinte environnementale



Contribution au développement économique du territoire



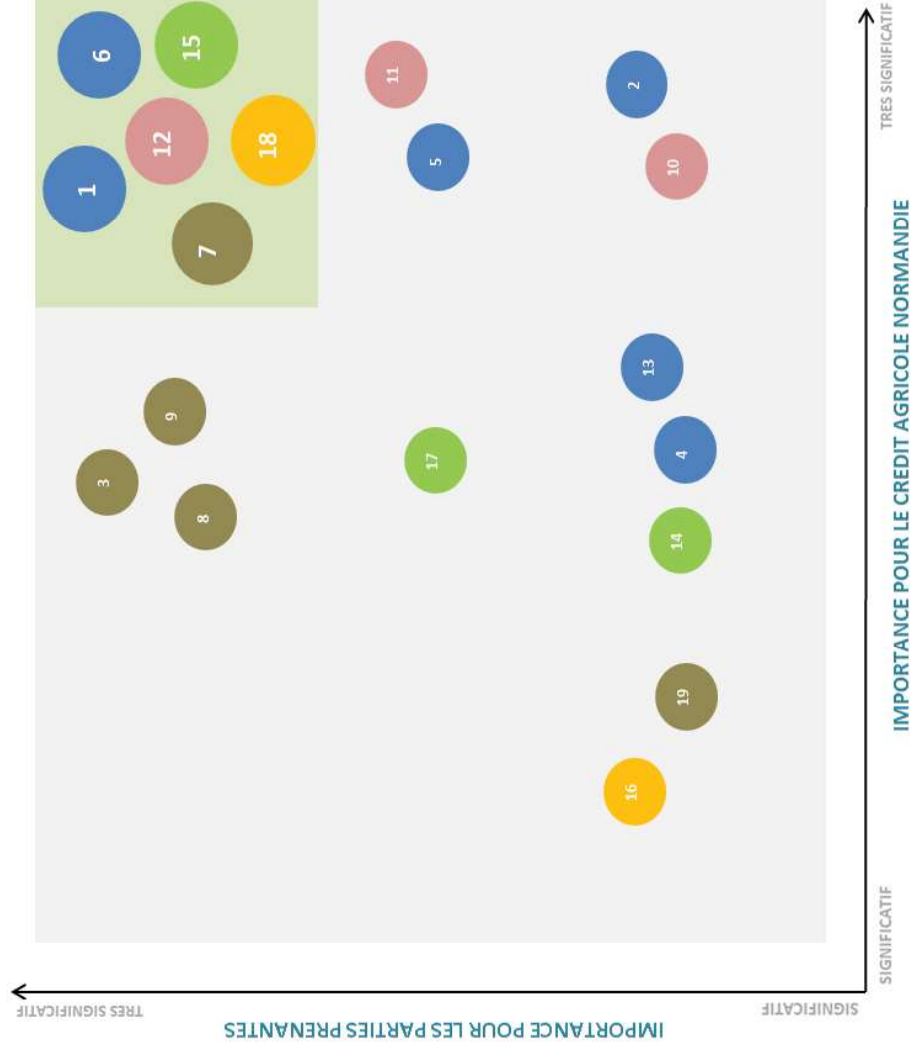
Affirmation de notre gouvernance coopérative et mutualiste

Après priorisation des enjeux par les parties prenantes, ceux-ci ont été cotés en fonction de l'importance de chaque enjeu pour ces mêmes parties prenantes et pour la Caisse régionale. Cette cotation donne lieu à la matrice de matérialité présentée ci-dessous.

Analyse de matérialité des enjeux RSE



6 Enjeux majeurs traduits en 10 Engagements



1	Respect de l'éthique dans les affaires (dispositifs de contrôle et de vigilance, protection des données personnelles...)
2	Certification de la démarche conseil (AFNOR)
3	Soutien de la clientèle fragile
4	Placements responsables pour nos fonds propres
5	Prise en compte des risques ESG des activités financées
6	Relation durable avec le client
7	Soutien au développement économique et sociétal du territoire
8	Acteur de l'emploi des jeunes
9	Accessibilité des personnes handicapées
10	Epanouissement au travail, climat social serein
11	Garantie de l'équité et promotion de la diversité
12	Attractivité de la marque employeur
13	Favoriser des Achats responsables
14	Financement d'une économie bas carbone (Enr, TE)
15	Réduction de notre empreinte environnementale
16	Soutien de projets en faveur de la biodiversité
17	Gamme de produits verts, solidaires et responsables
18	Affirmation de notre modèle coopératif, dialogues et représentativité des sociétaires
19	Soutien d'actions solidaires sur le territoire



Nos 6 enjeux RSE majeurs : risques et opportunités

En 2019, le Crédit Agricole Normandie a analysé ses risques RSE sur la base d'un référentiel Groupe Crédit Agricole (méthodologie concertée dans le cadre d'un groupe de travail national composé de plusieurs caisses régionales (dont Normandie) et sous l'égide de Crédit Agricole S.A et de la Fédération Nationale du Crédit Agricole). Les risques identifiés pour la Caisse régionale sont hiérarchisés selon une échelle de cotation des impacts : image, perte d'activité, sanctions ; cotation croisée avec le niveau de gravité à l'égard des parties prenantes et la probabilité d'occurrence du risque (cf échelle de cotation dans les notes méthodologiques). Les risques dits majeurs sont ceux qui présentent les cotations les plus élevées. Cette cotation a été réalisée par l'Entité « Contrôle Permanent, Risques et Conformité » et validée en Conseil de Direction.

ENJEUX RSE MAJEURS selon matrice matérialité 2016	RISQUES MAJEURS	IMPACTS DU RISQUE	OPPORTUNITES
N°1 Respect de l'éthique dans les affaires	Insuffisance de protection des données personnelles et délaillance du système d'information	Perte de confiance des parties prenantes Désengagement de la clientèle Perte de PNB	Sécuriser l'intégrité des systèmes et garantir la protection des données personnelles
	Pratique contraire aux règles de déontologie et d'éthique de la CR, (loyauté, corruption, non respect intentionnel des procédures)		Renforcer le cadre éthique et rassurer la clientèle Respecter la primauté à l'intérêt du client Etre une entreprise réglementairement exemplaire
	Financement de projets ou d'entreprises aux pratiques environnementales, sociales ou de gouvernance répréhensibles		Prémunir les clients et l'entreprise des coûts liés aux risques environnementaux Intégrer des critères ESG dans l'analyse de financement, sensibiliser les clients entreprises Poursuivre l'identification et la gestion des nouveaux risques
	Non prise en compte des risques climatiques et environnementaux dans l'analyse client		
	Non prise en compte des enjeux environnementaux et sociétaux dans la sélection et la relation des fournisseurs : achat local , recours au secteur protégé, respect des droits humains, analyse environnementale	Insatisfaction des fournisseurs Perte de relation avec fournisseurs majeurs Impact négatif dans les charges Image dégradée d'entreprise responsable Perte de confiance des parties prenantes	Intégrer des critères ESG dans les décisions d'achats, appliquer une politique d'achats responsables
N°6 Relation durable avec le client	Manque de formalisation dans le devoir de conseil apporté au client	Perte de confiance des parties prenantes Désengagement de la clientèle Perte de PNB	Garantir la satisfaction client, certification AFNOR de la démarche conseil
	Non accompagnement des enjeux de transition agricole	Perte des parts de marchés Perte de PNB Risque de contrepartie défaillante Image dégradée auprès de l'opinion publique Perte du leadship agricole	Assumer notre responsabilité à l'égard de l'agriculture Étoffer la gamme de produits et services en cohérence avec les nouvelles attentes sociétales Accompagner les solutions pour des modèles agricoles durables




















ENJEUX RSE MAJEURS selon matrice matérialité 2016	RISQUES MAJEURS		IMPACTS DU RISQUE	OPPORTUNITES
N°7 Soutien au développement économique et sociétal du territoire	Manque de soutien à l'économie du territoire et à ses agents économiques		Perte de clients, perte de PNB Perte de confiance des parties prenantes Erosion des parts de marchés	Accompagner toutes les filières du territoire : mer, tourisme, énergies nouvelles... Mesurer notre utilité au territoire Rester le financeur de référence du territoire
	Absence d'engagement sociétal auprès des acteurs locaux, absence de politique de mécénat			Favoriser les partenariats locaux et valoriser la capacité d'innovation
N°12 Attractivité de la marque employeur	Baisse de la QVT		Perte d'attractivité de l'entreprise Désengagement des collaborateurs, fuite des talents Insatisfaction de la clientèle - Attraction et perte de PNB Surcoûts RH Image dégradée auprès des parties prenantes Risque de gestion d'un conflit social	Favoriser un climat social serein Développer les compétences et l'employabilité des collaborateurs, attirer de nouveaux talents Diffuser l'image positive de l'entreprise à l'extérieur Accroître l'efficacité au travail
	Non respect des obligations légales en matière de traitement du handicap			Etre un employeur de référence Favoriser équité et diversité
N°15 Réduction de notre empreinte environnementale	Non respect des obligations légales incombant à l'entreprise (Bilan Carbone, audit énergétique, plan de mobilité)		Impact négatif sur les charges de fonctionnement Inefficacité de la contribution attendue à la maîtrise et la réduction des GES - Dégradation associée de l'image d'entreprise responsable	Assumer les obligations réglementaires environnementales incombant à l'entreprise et faire preuve de la transparence attendue Réduire les coûts opérationnels
	Non prise en compte de risques climatiques et phénomènes associés extrêmes dans la politique de continuité de l'entreprise			Anticiper les risques climatiques et chocs extrêmes, mettre en place les mesures nécessaires en cas de survenance
N°18 Affirmation de notre modèle coopératif, dialogues et représentativité des sociétaires	Insuffisance de soutien aux acteurs référents en matière de protection de l'environnement et de lutte contre le changement climatique		Perte de confiance des parties prenantes Erosion des parts de marchés	Promouvoir les partenariats et le soutien aux parties prenantes expertes et légitimes en matière d'actions de préservation environnementale Innovier et prouver l'utilité de notre banque coopérative et mutualiste
	Profil des administrateurs non représentatif de la sociologie territoriale		Altération de la légitimité coopérative Absence de reconnaissance des élus par les parties prenantes	Veiller à la bonne représentativité des sociétaires dans les conseils d'administration Accompagner et impliquer les administrateurs

L'analyse des risques RSE menée en 2019 a permis l'identification de deux nouvelles thématiques (*Non accompagnement des enjeux de transition agricole et Insuffisance de soutien aux acteurs référents en matière de protection de l'environnement et de lutte contre le changement climatique*) pour lesquelles les politiques restent à déployer. Des actions seront menées en 2020 pour répondre à ces risques.



3. NOS ENGAGEMENTS RSE

Les six enjeux RSE majeurs identifiés se traduisent en 10 Engagements qui font l'objet d'actions récurrentes et concrètes.

Nos 6 enjeux majeurs	Nos 10 Engagements	Notre contribution aux ODD
Affirmation de notre modèle coopératif, dialogues et représentativité des sociétaires	1. Affirmer notre modèle coopératif et faire vivre nos valeurs mutualistes	 
Respect de l'éthique dans les affaires & Relation durable avec le client	2. Clarté et confiance de la démarche conseil certifiée AFNOR 3. Développer une relation prestataires & fournisseurs responsable 4. Agir au quotidien de manière responsable	  
Soutien au développement économique et sociétal du territoire	5. Contribuer autrement au développement économique du territoire 6. Favoriser l'inclusion bancaire et financière 7. Faciliter l'accès aux services financiers des personnes en situation de handicap	     
Attractivité de la marque employeur	8. Partager des pratiques sociales responsables et équitables	  
Réduction de notre empreinte environnementale	9. Enrichir notre gamme de produits et services à bénéfice environnemental 10. Réduire notre empreinte environnementale	    

L'Agenda 2030 appelle les gouvernements, le secteur privé et la société civile à contribuer aux 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par les Nations Unies en 2015.

4. LES ACTIONS MENÉES & LES INDICATEURS DE PERFORMANCE RSE

La collecte et le traitement des informations reposent sur l'ensemble des activités du Crédit Agricole Normandie.

La période de reporting s'étend du 1er janvier au 31 décembre 2019

Le **périmètre de reporting** prend en compte :

- Le site de Caen regroupant l'ensemble des fonctions supports de la Caisse régionale
- L'agence en ligne située à Alençon
- l'ensemble des agences des 3 départements
- les agences spécialisées (Entreprises, Banque Privée, Point Passerelle Caen)
- les 95 Caisses locales affiliées

Atteinte des objectifs 2019 publiés dans la DPEF 2018

INDICATEURS	OBJECTIF 2019	REALISÉ 2019	VOIR PAGE
Accroissement du nombre de sociétaires (en net)	+ 15 000	+16 503	18
% de satisfaction globale de la clientèle	>90%	93.4%	20
Indice de recommandation client (IRC)	>+16	+23,9	20
% de collaborateurs formés lutte anti-blanchiment/financement terrorisme	>95%	99.1%	23
% de remise en selle (Clientèle Point Passerelle)	>80%	84%	27
% de femmes cadres	>43%	44%	32
Note de climat social	>8/10	8.8/10	34
Suppression du recours au fioul	0 chaudière fioul à fin 2020	0 chaudière fioul fin 2019	37
NOS AXES DE PROGRES			
Réduction des émissions de gaz à effet de serre directes (Bilan Carbone 2018 comparé au Bilan Carbone 2014 retraité) – 3 scopes	- 3800 TéquCO2	+ 1800 TéquCO2	36
% de femmes siégeant au Conseil d'administration de la Caisse régionale	40%	35%	18
% d'achats réalisés auprès de fournisseurs locaux	>50%	47%	21
% d'agences aux normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite	>60%	55%	28
% de salariés en situation de handicap	>5%	4.4%	34

Récapitulatif des indicateurs publiés

Indicateurs		SOCIAL	ENVIRONNEMENTAL
GOVERNANCE	Modèle coopératif et mutualiste % de sociétaires parmi les clients % de sociétaires présents aux AG de Caisses locales	Equité et Diversité % de femmes Cadres % de salariés handicapés Index Egalité Femmes-Hommes Répartition effectif par sexe et âge	
	Mixité / gouvernance % de femmes administratrices Conseils de CL et Conseil CR	Effectif Effectif total par catégorie & zone géographique	
	Représentativité des sociétaires Nb d'administrateurs de CL - Catégories socio-professionnelles	Embauches et rémunération % de collaborateurs bénéficiant d'une augmentation de rémunération Nb d'embauches en CDI et nb de départs - nb d'alternants	
LOYAUTE ET BONNES PRATIQUES	Satisfaction client IRC client - Taux de satisfaction globale Délai moyen de traitement des réclamations	Formation Nb d'heures de formation	
	Achats Responsables % d'achats auprès de fournisseurs locaux (hors contrats Groupe) Délai moyen de paiement fournisseurs	Qualité de vie au travail Note de climat social - Indice de recommandation salariés Nb de collaborateurs en télétravail	
	Conformité et Ethique Nb de réclamations client au titre de la RGPD % de collaborateurs formés à la LAB et FT	Valeur monétaire des produits à bénéfice environnemental Encours ISR géré - Financement EnR - Financement amélioration énergétique Habitat particulier	
ENGAGEMENT SOCIÉTAL	Intégration des critères ESG % d'appréciation ESG dans les analyses de crédit des Entreprises Note ESG du portefeuille d'investissement des Fonds Propres	Emissions de GES Bilan Carbone scopes 1-2-3 (tous les 4 ans) - Emissions GES/ETP GES annuels Déplacements & Energies	
	Implantation et maillage du territoire Nb d'agences de proximité Points CA pour 10 000 habitants	Consommations énergétiques Consommations totales en kwh - Répartition par énergie utilisée kwh consommés/m²	
	Actions de mécénat Projets soutenus par Initiatives CA Normandie en nb & montant- typologie des projets	Déplacements de personnes nb total de km professionnels parcourus tous modes Emission moyenne de la flotte CA en gCO ₂ /km	
	Performance économique distribuée dont Empreinte socio économique	Consommation de papier Tonnage total - consommation papier ramette / ETP	
	Soutien à la clientèle fragile Nb de familles accompagnées par le Point Passerelle taux de remise en selle Nb et montant de microcrédits accordés % de clients fragiles équipés Budget Protégé	Gestion des déchets Taux de recyclage papier - Réemploi DEEE - Recyclage CB	
	Accessibilité des personnes handicapées % agences aux normes d'accessibilité pour les PMR Taux d'accessibilité aux coffres	Estimation des émissions de CO2 lié aux financements (Obligation Art. 173 Loi TE)	

Gouvernance

Enjeu Affirmation de notre modèle coopératif, dialogues et représentativité des sociétaires	Engagement RSE n°1 Affirmer notre modèle coopératif et faire vivre nos valeurs mutualistes
--	---

Modèle coopératif et mutualiste	<p>Le Crédit Agricole Normandie compte 355 247 sociétaires au 31 décembre, chiffre en progression constante depuis l'ouverture du sociétariat en 2010. Cette évolution est une volonté forte de la Caisse régionale pour affirmer son caractère coopératif et mutualiste. En 2019, plus de 32 000 clients sont devenus sociétaires, permettant un accroissement net du nombre de sociétaires de 16 503 au 31 décembre.</p> <p>Les sociétaires disposent d'un pouvoir de décision et font entendre leur voix au cours des Assemblées Générales de Caisses locales. Des produits et services dédiés aux sociétaires renforcent la notion d'appartenance et de fidélité (livret sociétaire, carte bancaire sociétaire).</p> <p>Les temps forts du sociétariat, organisés chaque année, sont des rendez-vous incontournables de la vie coopérative du Crédit Agricole Normandie. Ces moments permettent de partager, avec clients et partenaires, le modèle coopératif, cela avec la contribution active des élus des conseils d'administration des Caisses locales.</p>		
Indicateurs	% de sociétaires parmi les clients (majeurs et personnes morales) % de sociétaires présents aux Assemblées Générales de Caisses locales	2019 54% 4.7%	2018 52% 5.1%
Objectif 2020	Accroissement du nombre de sociétaires (en net)	+15 000	

Mixité / gouvernance	<p>Le Crédit Agricole Normandie, dans le cadre du Comité des nominations, veille à ce que les femmes et les hommes soient représentés de façon équilibrée au sein du Conseil d'administration de la Caisse régionale. A fin 2019, la proportion de femmes siégeant est de 35%, en baisse de 4 points suite au départ d'une des administratrices au cours de l'exercice.</p> <p>La proportion d'administratrices au sein des Conseils d'administration de Caisses locales reste stable en 2019 à 35%.</p> <p>Le Crédit Agricole Normandie reste vigilant à ce critère de mixité au sein de la gouvernance tant au niveau des conseils de Caisses locales que du conseil de la Caisse régionale. Le taux de femmes dans les conseils de Caisses locales a progressé de 5 points depuis 2013 et de 9 points pour les femmes Présidentes de Caisses locales.</p>		
Indicateurs	% de femmes siégeant dans les conseils de Caisses locales % de femmes Présidentes de Caisses locales % de femmes siégeant au Conseil d'administration de la Caisse régionale	2019 35% 29% 35%	2018 35% 29% 39%

Objectif 2020	% de femmes siégeant au Conseil de la Caisse régionale	40%
----------------------	--	-----

Représentativité des sociétaires	<p>Le Crédit Agricole Normandie est une société coopérative à capital variable composée de 95 Caisses locales administrées par 1 073 administrateurs élus par les sociétaires, porteurs de parts sociales.</p> <p>La représentativité des sociétaires évolue vers une plus grande diversité des catégories socio-professionnelles des administrateurs élus.</p> <p>Pour exemple, la proportion d'administrateurs Salariés dans les Conseils de Caisses locales est passée de 7% en 2012 à 25% en 2019.</p> <p>Le renouvellement des profils d'administrateurs de Caisses Locales témoigne de la volonté du Crédit Agricole Normandie d'affirmer son positionnement de banque universelle.</p> <p>En vue de renforcer la cohésion entre caisses locales, administrateurs et territoires, le Crédit Agricole Normandie a initié en 2019 des rencontres par Communautés de Caisses locales. 18 communautés ont ainsi été créées facilitant les échanges et la montée en compétences au service de la représentativité des sociétaires.</p>										
	<p style="text-align: center;">CSP des administrateurs de Caisses locales</p> <table><tr><td>agriculteurs</td><td>retraités</td><td>artisans commerçants</td><td>chefs d'entreprise</td></tr><tr><td>professions libérales</td><td>salariés</td><td>sans activité</td><td></td></tr></table>			agriculteurs	retraités	artisans commerçants	chefs d'entreprise	professions libérales	salariés	sans activité	
	agriculteurs	retraités	artisans commerçants	chefs d'entreprise							
	professions libérales	salariés	sans activité								
	Indicateurs	% d'administrateurs Salariés	2019	2018							
	% d'administrateurs Professionnels										
	% d'administrateurs Agriculteurs										

► Le Conseil d'administration de la Caisse régionale est composé statutairement de 18 sièges. Le siège vacant sera pourvu à l'issue de l'assemblée générale de la Caisse régionale en mars 2020.

Loyauté et bonnes pratiques dans les affaires

Enjeu Respect de l'éthique dans les affaires Relation durable avec le client	Engagement RSE n°2 Clarté et confiance de la démarche conseil certifiée par AFNOR
---	--

Satisfaction Client	<p>Le plan d'écoute client permet de s'inscrire dans une démarche de progrès continu de la satisfaction client. Les enquêtes et études planifiées au cours de l'année ont pour objectif de contrôler et de valoriser la mise en œuvre des engagements du Crédit Agricole Normandie sur la « Clarté confiance de la démarche conseil » certifiée par l'organisme tiers indépendant AFNOR.</p> <p>L'enjeu de cette certification est l'appropriation des pratiques relationnelles et commerciales visant à améliorer la satisfaction des clients : proposition de plusieurs solutions, possibilité de se rétracter 30 jours après la souscription d'un produit, engagement de répondre sous un délai de 10 jours ouvrés aux réclamations. Les clients ont la possibilité également de contacter leur conseiller sur une ligne directe.</p> <p>Le référentiel de certification engage le Crédit Agricole Normandie à répondre sous 10 jours ouvrés aux réclamations.</p> <p>La majorité des réclamations client est traitée en agence avec l'appui des services support concernés (réclamations de niveau 1).</p> <p>Le service « Qualité Satisfaction Client » assure le traitement des réclamations clients adressées à la Caisse régionale par courrier, mail, téléphone, site internet et celles reçues par les agences dont le traitement est plus complexe (réclamations de niveau 2).</p> <p>Le dispositif de médiation bancaire (réclamations de niveau 3) prévoit que tout client ayant sollicité au préalable son agence et le service « Qualité Satisfaction Client » du Crédit Agricole Normandie, peut faire intervenir le médiateur (personnalité extérieure et indépendante du Crédit Agricole Normandie). Un site dédié à la médiation bancaire est mis à disposition des clients pour adresser leurs demandes : mediateur-ca-normandie.fr.</p> <p>Un bilan des motifs de réclamation est dressé chaque année afin de mettre en œuvre des actions correctives pour améliorer la qualité de service tant au niveau des délais que de la qualité de la réponse apportée.</p> <p>L'Indice de Recommandation Client (IRC), enquête annuelle téléphonique de satisfaction auprès de nos clients, progresse pour la 7^{ème} année consécutive, passant de +1.7 en 2013 à +23.9 en 2019. Le taux de satisfaction globale est en progression également, il passe de 88.7 % en 2013 à 93.4 % en 2019.</p>		
Indicateurs	Indice de Recommandation Client (IRC) Taux de satisfaction globale des clients Délai moyen de traitement des réclamations clients (niveau 2)	2019 +23.9 93.4% 4.36 jours	2018 +19.6 92.2% 5.60 jours
Objectif 2020	Taux de satisfaction globale des clients	>90%	

- L'IRC est un indicateur de fidélité de la clientèle issu de la différence entre le pourcentage des clients détracteurs (note de 0 à 6) et des clients promoteurs (note de 9 ou 10). Les clients attribuant une note de 7 ou 8 sont considérés neutres.
- Niveau 2 : réclamations traitées par l'unité Qualité Satisfaction Client.

Enjeu Respect de l'éthique dans les affaires Relation durable avec le client	Engagement RSE n°3 Développer une relation prestataires & fournisseurs responsable
---	---

Achats Responsables	<p>Le Crédit Agricole Normandie est signataire de la Politique Achats Responsables Groupe. Cette Politique vise à favoriser l'achat d'un bien ou d'un service en prenant en considération à la fois le juste besoin, les aspects économiques, sociétaux et environnementaux de la réponse apportée à ce besoin, tout en veillant à l'équilibre des relations entre la Caisse régionale et ses fournisseurs, dans le respect de leurs droits réciproques.</p> <p>La Politique Achats Responsables s'articule autour des principaux axes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer un comportement responsable dans la relation fournisseurs - Contribuer à la compétitivité économique de l'écosystème - Intégrer les aspects environnementaux et sociétaux dans les achats - Améliorer durablement la qualité des relations avec les fournisseurs <p>Le Crédit Agricole Normandie adapte l'ensemble de son processus Achats aux principes de cette Politique en systématisant notamment l'intégration de critères ESG dans ses appels d'offres. Il privilégie autant que possible le recours aux entreprises locales et tout particulièrement dans le choix des prestataires associés à l'important programme de rénovation des agences confié à une centaine d'entreprises essentiellement locales. Cette priorité donnée au territoire permet de réaliser près d'un achat sur deux auprès de fournisseurs basés sur les départements normands. Néanmoins cet indicateur est en baisse de 3 points en 2019, le CA Normandie entend rester vigilant et met en place un plan d'actions en 2020 visant à amplifier le recours aux entreprises locales.</p>		
Indicateurs	<p>Montant total des achats réalisés - en millions d'euros</p> <p>% d'achats réalisés auprès de fournisseurs locaux</p> <p>Délai moyen de paiement des fournisseurs (en jours calendaires)</p>	2019 102 47% 30	2018 96 50% 27
Objectif 2020	% d'achats réalisés auprès de fournisseurs locaux	>50%	

► Un fournisseur est considéré comme local si son siège social se situe sur le territoire de la Caisse régionale (départements 14-50-61). Le ratio achats locaux est calculé hors contrats nationaux Groupe Crédit Agricole/FNCA et filiales du Groupe Crédit Agricole.

► ESG : Environnement – Social – Gouvernance.

Enjeu
Respect de l'éthique dans les affaires
Relation durable avec le client

Engagement RSE n°4
Agir au quotidien de manière responsable

Intégration des critères ESG	<p>Depuis 2016, le Crédit Agricole Normandie confie à une agence de notation extra-financière l'analyse de son portefeuille d'excédents de fonds propres. Cette analyse est réalisée tous les deux ans. L'objectif est d'orienter ces placements vers des titres, corporate ou souverains, présentant une bonne qualité ESG (Environnement, Social, Gouvernance) dans le respect des critères définis, et ce afin d'être en cohérence avec la Politique RSE de la Caisse régionale. Le Crédit Agricole Normandie ambitionne une note ESG consolidée de son portefeuille géré à un minimum de 50 points (en suivant la méthode de l'agence ISS-OEKOM) en vue de maintenir une position dite responsable des titres détenus. Par principe, le Crédit Agricole Normandie a recours, lorsque cela est possible à niveau de rendement équivalent, à des supports labellisés ISR (Investissement Socialement Responsable).</p> <p>Convaincu du lien entre performance des entreprises et engagement RSE, le Crédit Agricole Normandie intègre dans son processus crédit une appréciation du niveau d'engagement responsable des entreprises qu'il accompagne. Les données comptables et financières sont ainsi complétées d'une approche extra-financière : politique sociale, impacts environnementaux, maîtrise des consommations énergétiques, sécurisation de la chaîne de fournisseurs, démarches de certifications ou labels... La consolidation de ces éléments financiers et extra-financiers permet une meilleure connaissance du client Entreprise (ses atouts et sa stratégie) et l'identification de risques qualitatifs éventuels. Cette démarche est déclinée par l'ensemble des Chargés d'affaires des trois Agences Entreprises et de l'Agence Grandes Entreprises. L'intégration des critères ESG dans la démarche de financement des entreprises est à rapprocher des travaux d'estimation des émissions carbone liées aux financements réalisés par la Caisse régionale. L'objectif est de commencer à identifier, au sein du portefeuille du Crédit Agricole Normandie, les secteurs d'activité et les entreprises les plus exposés au risque de transition carbone. Cf Enjeu Réduction de notre empreinte environnementale / Indicateur Estimation des émissions de CO2 liées aux financements (infra).</p>		
Indicateurs	<p>Note ESG du portefeuille d'investissement ELSTAR</p> <p>Note ESG du portefeuille des Titres en gestion directe</p> <p>Note ESG Agrégée ELSTAR + Titres en gestion directe</p> <p>% d'appréciation RSE dans les analyses de crédit aux entreprises</p>	<p>2018</p> <p>58.57</p> <p>54.86</p> <p>55.26</p> <p>2019</p> <p>79%</p>	<p>2016</p> <p>56.74</p> <p>48.16</p> <p>-</p> <p>2018</p> <p>63%</p>
Objectif 2020	<p>Note ESG agrégée du portefeuille d'investissements</p>	<p>>50</p>	

- Note ESG du portefeuille d'investissements des fonds propres du CA Normandie au 31/05/2018. Selon méthodologie ISS-OEKOM.
- Appréciation RSE dans les analyses de crédit Entreprises : hors Promotion Immobilière et Collectivités locales.

Conformité et Ethique	<p>Le Règlement Intérieur du Crédit Agricole Normandie édicte les principales règles de bonne conduite destinées à garantir la régularité des opérations et la protection de la clientèle. Il intègre le Code anti-corruption et présente en annexes la Charte de déontologie et la Charte du Système d'Information. Les règles relatives aux conflits d'intérêts, aux informations privilégiées, au secret professionnel, à l'objectivité et à l'indépendance du collaborateur y sont précisées. Suite à la diffusion de la Charte Ethique aux collaborateurs en 2017, le Crédit Agricole Normandie a publié en 2019 son Code de conduite général, édictant les règles d'éthique relatives aux relations avec les clients et fournisseurs ; aux aspects sociaux, environnementaux et sociétaux ; à la protection et réputation du Groupe.</p> <p>En 2019, la Caisse régionale a mené plusieurs chantiers dans le cadre des volets anti-corruption de la loi Sapin II et du dispositif de lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre de la procédure « Lanceur d'alerte » - Obtention de la certification ISO 37001 (Eurocompliance) pour son système de management du dispositif de lutte anticorruption - Révision des dispositifs d'entrée en relation et actualisation du KYC relatifs aux personnes politiquement exposées et aux clients avec activité de trade finance, dans le cadre de la stratégie risque pays - Travaux de révision de la classification des risques de blanchiment de capitaux. La matrice combine des critères de risques attachés à la relation d'affaires, à la nature des opérations/produits traités, au canal de distribution utilisé et aux modalités de contact avec la relation d'affaires. Les mesures et niveaux de vigilance à mettre en œuvre sont adaptés au niveau de risque identifié. Cette vigilance s'exerce à l'entrée en relation et au cours de la relation d'affaires. <p>Une attention particulière est portée, conformément aux obligations réglementaires, à la DSP 2 (Directive Européenne sur les Services de Paiement) qui précise le périmètre des réclamations, ainsi qu'à la Directive sur les Marchés des Instruments Financiers (MIF) : suivis post-commercialisation des produits financiers, formations spécifiques des vendeurs, documents d'information remis aux clients pour assurer la transparence des prix...) pour une protection des investisseurs renforcée.</p> <p>Dans les scénarii du PCA, les causes climatiques et environnementales sont prises en compte (indisponibilité des immeubles et du personnel, des postes de travail et du système d'information).</p> <p>Les réclamations clients au titre du RGPD, entré en vigueur en mai 2018, sont pour l'essentiel des demandes d'opposition au démarchage commercial. Une Charte de la protection des données à caractères personnel a été rédigée en 2019.</p> <p>Fin 2019, 99% des collaborateurs (dont 100% des nouveaux embauchés dans les 3 mois de la prise de fonction) ont été formés à la lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme depuis moins de deux ans (objectif 2019 > 95%).</p>		
Indicateurs	Nb de réclamations des clients au titre du RGPD % de collaborateurs formés à la lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme (sur une période de 2 ans)	2019 59 99%	2018 13 97%
Objectif 2020	% de collaborateurs formés à la lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme (sur une période de 2 ans)	>95%	

► RGPD : Règlement Général pour la Protection des Données.

► KYC (Know Your Customer) : connaissance du client.

► % de collaborateurs formés à la lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme : Le taux est celui de la population de collaborateurs présents au 31.12 de l'année et formés sur les années N et N-1. La formation est à réaliser tous les 2 ans.

Informations sociétales

Enjeu Soutien au développement économique et sociétal du territoire	Engagement RSE n°5 Contribuer autrement au développement économique du territoire
--	--

Implantation et maillage du territoire	<p>Le Crédit Agricole Normandie est présent sur le territoire Calvados, Manche, Orne avec 191 agences de proximité et agences spécialisées. Faciliter le quotidien des clients en préservant une présence et une facilité d'accès sur tout le territoire est une ambition de la Caisse régionale.</p> <p>Les horaires d'ouverture des agences sont élargis au samedi et à tout créneau horaire qui peut faciliter la vie des clients, sur le temps du déjeuner par exemple.</p> <p>Les 269 Points Verts répartis sur les trois départements du territoire de la Caisse régionale permettent le retrait d'espèces directement chez les commerçants affiliés et contribuent à l'accessibilité des services bancaires par tous.</p> <p>L'activité commerciale à distance se développe progressivement permettant à la fois aux clients et aux conseillers de limiter leurs déplacements mais aussi de gagner du temps. Ainsi, l'élargissement du périmètre de la banque à accès multiples (BAM) permet aux clients de réaliser de plus en plus d'opérations à distance y compris la signature d'un nombre croissant de contrats (pour les souscriptions éligibles au « mode dépose BAM »).</p>		
Indicateurs	<p>Nb d'agences de proximité</p> <p>Nb d'agences spécialisées</p> <p>Nb total d'automates (DAB-GAB)</p> <p>Nb total de Points Verts actifs</p> <p>Nb de points d'accès Crédit Agricole pour 10 000 habitants (Agences, automates DAB-GAB, Points Verts)</p>	<p>2019</p> <p>179</p> <p>12</p> <p>373</p> <p>269</p> <p>6</p>	<p>2018</p> <p>179</p> <p>12</p> <p>395</p> <p>287</p> <p>6</p>

► Les agences de proximité comprennent les agences en après-midi conseil, les points de vente rattachés et les permanences. Les définitions sont précisées dans les notes méthodologiques.

► Nb de points d'accès CA pour 10 000 habitants. Données 2019 : Base INSEE Population sur le territoire Calvados-Manche-Orne à fin 2018. Données 2018 : Base INSEE Population sur le territoire Calvados-Manche-Orne à fin 2016.

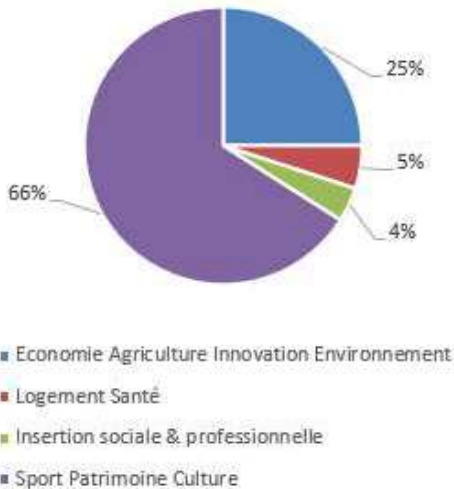
Performance économique distribuée	<p>Le Crédit Agricole Normandie est l'un des premiers employeurs privés du territoire. Il est un maillon essentiel du dynamisme économique territorial par la valeur économique créée et distribuée auprès de ses parties prenantes : sociétaires, collaborateurs, prestataires-fournisseurs, partenaires... et par le niveau de sa contribution fiscale, notamment locale.</p> <p>Le Crédit Agricole Normandie poursuit son programme d'investissements pour la rénovation de ses agences pour un montant de 60 M€ sur une période de trois ans.</p> <p>En vue de quantifier les impacts de son activité bancaire, le Crédit Agricole Normandie a évalué son empreinte socio-économique sur ses trois départements de présence. Cette empreinte quantifie l'ordre de grandeur des retombées liées aux flux injectés dans l'économie et illustre l'utilité économique de la Caisse régionale sur son territoire. Les résultats sont exprimés en nombre d'emplois soutenus et en contribution au produit intérieur brut de la Normandie. Ces données restent représentatives de l'ordre de grandeur de la contribution du Crédit Agricole Normandie à la création de richesse sur le territoire en 2019.</p>		
Indicateurs En Millions d'€		2019	2018
	Produit net bancaire	396.1	387.9
	Résultat net	91.1	93.2
	Rétribution du personnel (salaires & charges)	128.7	129.6
	Intéressement et Participation	12.4	12.6
	Investissements CR	19.6	16.1
	Contribution fiscale	100.3	99.3
	- dont impôts locaux	1.1	1.1
	Rémunération des parts sociales	3.4	3.1
	Dotations Initiatives CA Normandie	0.51	0.56
	Partenariats	0.56	0.62
	Taux de conservation des résultats mis en réserve	89%	90%
	Empreinte socio-économique : <u>au 31 décembre 2017</u>		
	- Nb d'emplois soutenus sur les 3 départements	-	25 755
	- Contribution au PIB Région Normandie (14-50-61)	-	1.7 Md €

- La contribution fiscale est composée des impôts et taxes, impôt sur les sociétés, charges fiscales & sociales et TVA non récupérable. Rémunération des parts sociales versée en 2019 au titre de 2018. Intéressement et participation versés en 2020 au titre de 2019.
- L'empreinte socio-économique est menée par le Cabinet Utopies selon la méthode Local FootPrint® sur les données au 31.12.2017. L'outil Local FootPrint® reproduit les retombées économiques à la suite de l'application d'hypothèses de modélisation.



Soutien à la création d'entreprise

Partenaire des acteurs locaux de la création d'entreprise (Plateformes d'Initiative, chambres consulaires...), le Crédit Agricole Normandie accompagne les créateurs et repreneurs par la distribution des Prêts Atout Réussite, de prêts d'honneur via la mise en place d'avances remboursables, ainsi que par une offre dédiée aux micro-entreprises. A travers les Cafés de la création (25 dates en 2019) et le site www.jesuisentrepreneur.fr, la Caisse régionale partage son expertise et facilite la mise en relation entre les parties prenantes des projets. En 2019, un quart des créations d'entreprises sur le territoire est financé par le Crédit Agricole Normandie.

Actions de mécénat	<p>La Caisse régionale soutient le tissu associatif par le fonds dédié <i>Initiatives Crédit Agricole Normandie</i>. Chaque Caisse locale dispose d'un budget annuel délégué lui permettant de soutenir les associations locales. Les projets plus importants sont présentés en Commission régionale. Cette commission est présidée par un Vice-Président de la Caisse régionale et est composée d'administrateurs. Les projets soutenus ont une vocation pérenne (soutien apporté aux dépenses d'investissement), les bénéficiaires sont des structures à but non lucratif.</p> <p><i>Initiatives Crédit Agricole Normandie</i> apporte un soutien aux projets locaux et peut aussi contribuer dans un esprit de solidarité aux grandes causes nationales telles que le soutien à la reconstruction de Notre-Dame de Paris ou encore l'aide aux victimes des inondations dans l'Aude. La Caisse régionale abonde de 0.02 € le fonds <i>Initiatives Crédit Agricole Normandie</i> pour chaque opération de paiement ou de retrait réalisée avec une carte bancaire Sociétaire. L'accroissement du nombre de sociétaires porteurs de cette carte bancaire entraîne la progression de l'abondement pour 2019.</p>	<p>Domaines soutenus par Initiatives</p>  <table><tr><td>Economie Agriculture Innovation Environnement</td><td>66%</td></tr><tr><td>Logement Santé</td><td>25%</td></tr><tr><td>Insertion sociale & professionnelle</td><td>5%</td></tr><tr><td>Sport Patrimoine Culture</td><td>4%</td></tr></table>			Economie Agriculture Innovation Environnement	66%	Logement Santé	25%	Insertion sociale & professionnelle	5%	Sport Patrimoine Culture	4%
Economie Agriculture Innovation Environnement	66%											
Logement Santé	25%											
Insertion sociale & professionnelle	5%											
Sport Patrimoine Culture	4%											
Indicateurs	Nb de projets soutenus par Initiatives CA Normandie Montant des fonds alloués (abondement CB sociétaire)	2019 538 754 927 €	2018 512 623 930 €									

Partenaire des DOTIS



Depuis 2018, Les administrateurs et collaborateurs du Crédit Agricole Normandie sont mobilisés pour le don d'organes aux côtés des DOTis* à l'occasion de journées d'information visant à sensibiliser le public sur cette question. En 2019, la Caisse régionale a amplifié son engagement avec la contribution de 30 Caisses locales mobilisées sur le terrain.

*Don d'Organes et de Tissus en Normandie

<p>Soutien à la clientèle fragile</p>	<p>Le Crédit Agricole Normandie propose plusieurs dispositifs d'accompagnement de la clientèle fragile, dispositifs régulièrement adaptés aux préoccupations sociétales et aux évolutions de la réglementation.</p> <p>Le dispositif Point Passerelle lutte contre l'exclusion bancaire. Ce service gratuit a pour objectif de venir en aide aux clients de la Caisse régionale fragilisés financièrement par un accident de la vie. 3 674 familles ont été accompagnées depuis la création du dispositif. Quatre conseillères dédiées au Point Passerelle réparties sur le territoire et épaulées par 70 bénévoles (via l'association « Liens Actions & Territoires ») ont pour mission d'aider les clients à retrouver un équilibre budgétaire par des solutions financières et un accompagnement personnalisé. Des ateliers d'éducation budgétaire sont régulièrement organisés par le Point Passerelle au sein du dispositif mais également auprès de diverses organisations sociales et/ou éducatives.</p> <p>Afin de faciliter l'accès au crédit de la clientèle en situation de précarité, le microcrédit personnel est une solution efficace. Le nombre de microcrédits personnels accordés en 2019 enregistre de nouveau une forte hausse par rapport à l'exercice précédent.</p> <p>Le Pôle Majeurs Protégés du Crédit Agricole Normandie travaille en relation étroite avec les organismes tutélaires, mandataires judiciaires professionnels, préposés d'établissement et accompagne les mesures familiales pour mieux répondre à leurs attentes relatives à la gestion des comptes au quotidien, ainsi qu'en termes de placements et d'assurances.</p> <p>En complément des dispositifs existants dans le réseau d'agences de proximité relatifs aux moments de vie difficiles, le Crédit Agricole Normandie dispose d'une Unité dédiée à la gestion des séparations et divorces qui accompagne les conseillers et, si besoin, leurs clients.</p> <p>Depuis la fin 2019, une nouvelle démarche relationnelle pour les Coups Durs des professionnels et agriculteurs est en cours d'expérimentation (processus dédiés et solutions clients adaptées aux diverses situations). L'accompagnement mis en place est encadré par un engagement de service : 80 % des clients doivent avoir une solution sous 10 jours ouvrés avec l'appui possible d'un expert du siège qui doit être mobilisable sous 48h.</p> <p>Evolutions majeures 2019 / Engagements en faveur de la clientèle fragile :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plafonnement des frais de dysfonctionnement à 20€/mois et 200€/an pour les clients détenteurs de l'offre Budget Protégé ▪ Plafonnement des frais de dysfonctionnement à 25€ pendant 1 mois pour les clients détectés en situation de fragilité financière avérée ▪ Mise en place d'un plan de détection et d'accompagnement de la clientèle rencontrant des difficultés financières 		
<p>Indicateurs</p>	<p>Nb de familles accompagnées par le Point Passerelle</p> <p>Taux de remise en selle des clients suivis Point Passerelle</p> <p>Nb de microcrédits personnels accordés</p> <p>Montant de microcrédits personnels accordés - en K€</p> <p>% de clients fragiles équipés de l'offre Budget Protégé</p>	<p>2019</p> <p>450</p> <p>84%</p> <p>203</p> <p>558</p> <p>27%</p>	<p>2018</p> <p>393</p> <p>81%</p> <p>146</p> <p>403</p> <p>16%</p>
<p>Objectif 2020</p>	<p>% de clients fragiles équipés de l'offre Budget Protégé</p>	<p>30%</p>	

► Taux de remise en selle : nb total de dossiers clos (dossiers en réussite et dossiers en cours) + orientations surendettement Banque de France / nb total de dossiers clos dans l'année.

► La notion de Client fragile est définie dans les notes méthodologiques.

Accessibilité des personnes handicapées	<p>Les bâtiments recevant du public doivent être accessibles aux personnes en situation de handicap (loi du 11 février 2005 sur l'égalité des droits et des chances). Le Crédit Agricole Normandie entreprend les aménagements nécessaires à l'accessibilité à l'occasion de son programme de rénovation des agences : mise en sécurité des escaliers (mains-courantes, contraste visuel, podotactiles, nez de marche antidérapant...), reprise des rampes (pentes, longueurs, palier de repos), positionnement des boîtes aux lettres et des automates, largeurs de porte, mobilier... 54% des agences répondent aux normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite soit une progression de 34 points en deux ans. Ce résultat reste néanmoins en deçà des 60% prévus à fin 2019 en raison de diverses contraintes : techniques liées à la structure de certains bâtiments, environnementales (désamiantage) ou encore juridiques (autorisations administratives). Les aménagements se poursuivent pour atteindre 100% d'accessibilité des agences à horizon 2022.</p> <p>Le registre d'accessibilité aux personnes à mobilité réduite est mis à la disposition du public, il est actualisé au fur et à mesure des travaux réalisés dans le cadre du programme de rénovation des agences.</p> <p>Les salles fortes traditionnelles sont parfois difficiles d'accès pour les personnes à mobilité réduite. Pour faciliter l'accès aux coffres, le Crédit Agricole Normandie propose la mise à disposition d'armoires-coffres offrant un service sécurisé sans nécessité de descendre en salle forte. Au 31 décembre 2019, 53 agences sont équipées d'armoires-coffres. Au total, le taux d'accessibilité aux coffres est de 99% (armoires-coffres + salles fortes traditionnelles accessibles aux personnes à mobilité réduite).</p> <p>En complément, le Crédit Agricole Normandie propose d'autres services facilitant la vie de ses clients en situation de handicap tels que les relevés de compte en braille ou encore la sonorisation des distributeurs et guichets automatiques de banque.</p>		
Indicateurs	<p>Taux d'agences aux normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite (PMR)</p> <p>Taux d'accessibilité aux coffres</p>	<p>2019 55%</p> <p>99%</p>	<p>2018 37%</p> <p>99%</p>
Objectif 2020	<p>Taux d'agences aux normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite (PMR)</p>	<p>>74%</p>	

► Taux d'agences aux normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite au 31.12. : Nb d'agences certifiées conformes par un bureau de contrôle ou avis favorable de la commission d'accessibilité / nb total d'agences faisant l'objet d'un Agenda d'Accessibilité Programmé (ADAP).

Informations sociales

Enjeu
Attractivité de la marque Employeur

Engagement RSE n°8
Partager des pratiques sociales responsables et équitables

Effectif	<p>La stratégie du Crédit Agricole Normandie repose sur le choix du développement en préservant son maillage du territoire et en différenciant sa relation client grâce aux femmes et aux hommes de l'entreprise. Pour répondre à cet enjeu de satisfaction de la clientèle et à la nécessité de placer face à chaque client le niveau d'expertise adapté, le Crédit Agricole Normandie assure la gestion de ses effectifs en s'assurant de la présence et de la continuité des compétences dans l'ensemble de ses points de vente répartis sur le territoire et sur le site de Caen pour les fonctions supports.</p> <p>La politique de recrutement vise ainsi à assurer la couverture des postes par une diversité des profils (niveau Bac + 2 minimum) tout en favorisant l'équilibre entre femmes et hommes.</p> <p>Le processus de labellisation des expertises de la ligne métiers des clients Professionnels se poursuit avec celles des collaborateurs en charge des clientèles Agriculteurs et Banque Privée ainsi que des cadres-experts.</p> <p>Les expertises des métiers ainsi régulièrement renforcées, entraînent la montée en compétence des collaborateurs et assurent leur employabilité au sein de l'entreprise.</p>		
Indicateurs En ETP	Effectif total en nombre de salariés (CDI-CDD et alternants)	2019 2183	2018 2 203
	Effectif total en ETP (CDI-CDD et alternants)	2091.6	2 105
	<i>dont CDI</i>	1958.3	1970
	<i>dont CDD</i>	99.3	101
	<i>dont Alternants</i>	34	34
	Effectif total Agents d'Application en ETP (CDI-CDD)	195	219
	Effectif total Techniciens & Animateurs Unité en ETP (CDI-CDD)	1377	1376
	Effectif total Cadres en ETP (CDI-CDD)	520	509
	% ETP affectés dans le département 14	59%	59%
	% ETP affectés dans le département 50	25%	25%
	% ETP affectés dans le département 61	16%	16%

► L'Equivalent Temps Plein (ETP) est proportionnel à l'activité d'un salarié mesuré par sa quotité de temps de travail. L'ETP de référence est celui au 31.12 incorporant l'ensemble des salariés (CDD, CDI, contrats alternance, hors stagiaires).

Embauches & rémunération	<p>L'enjeu du Crédit Agricole Normandie est de recruter les collaborateurs de demain en adéquation avec les besoins et les compétences nécessaires au développement de l'entreprise et à la satisfaction client. Partageant les valeurs mutualistes d'une banque coopérative, ces collaborateurs doivent être capables de s'adapter rapidement à une organisation en profonde transformation.</p> <p>Pour répondre à cet enjeu, l'attractivité de la marque employeur Crédit Agricole Normandie est un prérequis à la Politique de recrutement. Cette politique s'appuie sur des dispositifs dynamiques d'alternance et de stages, sur des sessions mensuelles de recrutement, de job meeting et de job dating régulièrement organisés sur l'ensemble du territoire, de cafés de l'emploi et sur la sollicitation de cabinets de recrutement.</p> <p>L'attractivité de la marque employeur du Crédit Agricole Normandie est développée par des offres d'emploi relayées sur les réseaux sociaux dédiés RH, par un partenariat avec cinq grandes écoles de commerce et de management du territoire (organisation d'un job dating spécial alternance) et une convention avec Pôle Emploi.</p> <p>En 2019, le Crédit Agricole Normandie complète son dispositif de recrutement par une démarche de recommandation et de cooptation par ses collaborateurs et administrateurs.</p> <p>Le site recrutement.ca-normandie.fr est dédié à la carrière et au recrutement des futurs collaborateurs du Crédit Agricole Normandie.</p> <p>En 2019, le Crédit Agricole Normandie a consacré 129 millions d'euros aux rémunérations et charges sociales, soit 1/3 du Produit Net Bancaire de la Caisse régionale.</p>		
Indicateurs	<p>Nb d'embauches en CDI dans l'année</p> <p>Nb d'embauches en CDD dans l'année</p> <p>Nb de départs dans l'année (CDI)</p> <p>% de collaborateurs ayant bénéficié d'une augmentation de rémunération dans l'année (hors augmentation générale)</p>	<p>2019</p> <p>116</p> <p>383</p> <p>148</p> <p>44.5%</p>	<p>2018</p> <p>135</p> <p>436</p> <p>133</p> <p>45.3%</p>

- Les CDD comprennent les embauches en alternance (contrats de professionnalisation et contrats d'apprentissage).
- Les départs de CDI sont tous confondus : licenciements, ruptures conventionnelles, démissions, mobilité Groupe CA, sorties en cours de période d'essai, retraites, décès.



Arrondi sur salaire : des collaborateurs s'engagent pour le don d'organes et de tissus

Le Crédit Agricole Normandie a mis en place en 2019 l'arrondi sur salaire proposant aux collaborateurs qui le souhaitent d'arrondir leur salaire à l'euro inférieur. Les dons, ainsi collectés et versés à l'association les DOTIS, contribuent à organiser avec les professionnels de santé et les bénévoles des journées de sensibilisation sur le don d'organes et de tissus.

Formation	<p>Le Plan de formation du Crédit Agricole Normandie, en lien avec les orientations stratégiques de l'entreprise, vise à répondre aux besoins de montée en compétences exprimés par les collaborateurs et aux axes prioritaires définis par la Caisse régionale (excellence de la relation client, maîtrise des évolutions technologiques, d'outils et de métiers, maîtrise du contexte réglementaire...).</p> <p>Compte tenu des enjeux importants de la formation professionnelle dans le développement de la Caisse régionale, le Crédit Agricole Normandie s'engage à promouvoir et à donner accès à tous les salariés, tout au long de leur vie professionnelle, aux dispositifs de formation adéquats afin d'assurer à chacun une employabilité durable et de favoriser l'épanouissement professionnel.</p> <p>Pour chaque salarié nouvellement embauché, la Caisse régionale met en place un parcours de formation complet lui dispensant un socle de compétences fondamentales.</p> <p>En 2019, les orientations Formation répondent aux axes prioritaires définis par la Caisse régionale :</p> <ul style="list-style-type: none">- L'accompagnement des projets de transformation pour une entreprise connectée à son environnement, entreprenante, agile et réactive- L'exigence renforcée en termes de compétences métiers afin de viser l'excellence et ainsi garantir aux clients et prospects le meilleur de l'humain et du digital- Le renforcement des compétences commerciales pour répondre au choix exigeant du développement et assurer l'excellence relationnelle et opérationnelle au service de la satisfaction de chaque client <p>Ces orientations participent à servir la promesse client et la montée en compétence des collaborateurs.</p> <p>Le nombre d'heures de formation dispensées en 2019 progresse de 48%, en raison d'un plan de formation plus conséquent, notamment avec la mise en œuvre d'ateliers sur la thématique Assurances et l'évolution réglementaire des directives de distribution des produits d'assurance de protection des biens et des personnes.</p>						
Indicateurs	<table><tr><td>Nb total d'heures de formation dispensées</td><td>2019</td><td>2018</td></tr><tr><td>Nb d'heures de formation dispensées en moyenne à chaque salarié</td><td>59</td><td>39.6</td></tr></table>	Nb total d'heures de formation dispensées	2019	2018	Nb d'heures de formation dispensées en moyenne à chaque salarié	59	39.6
Nb total d'heures de formation dispensées	2019	2018					
Nb d'heures de formation dispensées en moyenne à chaque salarié	59	39.6					

► Heures de formation dispensées aux collaborateurs en CDI au 31.12, toutes formations confondues (e-learning, présentiel et classes virtuelles).

► Le nombre d'heures de formation dispensées en moyenne à chaque collaborateur est calculé sur la base du nombre de salariés physiques en CDI au 31.12.2019 (soit 2019 personnes).

Equité & diversité	<p>L'accord signé le 9 octobre 2017 relatif à l'égalité professionnelle spécifie les engagements du Crédit Agricole Normandie concernant l'égalité de traitement entre tous ses collaborateurs à l'embauche, la formation, la gestion des carrières et la rémunération, et ce quel que soit l'âge, le sexe et la fonction de chacun.</p> <p>Par le biais de son association nationale HECA, le Crédit Agricole Normandie est engagé en faveur du handicap. En 2019, le taux de salariés handicapés reste en-deçà de l'objectif légal du taux d'emploi de 6%. La Caisse régionale poursuit ses actions en vue d'atteindre ce taux et confirme sa sensibilité sur cette thématique et l'ensemble de son périmètre : recrutement de candidats en situation de handicap avec l'appui de partenaires externes, volonté d'intégration durable des nouveaux embauchés par notamment une formation au handicap des équipes et managers, maintien dans l'emploi des salariés concernés, recours au secteur adapté et protégé, sensibilisation des collaborateurs à la politique Handicap menée par l'entreprise.</p> <p>Concernant les rémunérations et l'évolution de carrière, le taux de femmes cadres progresse régulièrement depuis 5 ans. Un diagnostic en matière d'égalité salariale femmes-hommes est réalisé chaque année sans relever de différence significative. Le Crédit Agricole Normandie dont l'effectif est historiquement plus féminin que masculin, s'attache à atteindre la parité, dès la phase de recrutement, dans un souci de gestion et d'organisation à moyen et long terme.</p>		
Indicateurs	% de femmes Cadres Index de l'Egalité Femmes-Hommes (sur 100) % de femmes (CDI –CDD) % d'hommes (CDI-CDD) % de salariés en situation de handicap <i>estimation pour 2019</i> Répartition par âge < 30 ans Répartition par âge 30-39 ans Répartition par âge 40-49 ans Répartition par âge > 50 ans	2019 44% 87 59% 41% 4.4% 21% 29% 29% 20%	2018 41% 88 59.5% 40.5% 4.8% 23% 29% 27% 21%
Objectifs 2020	% de femmes Cadres % de salariés en situation de handicap	45% 5%	

- L'estimation du taux de salariés pour 2019 est calculé comme suit : Nb d'unités bénéficiaires présentes en 2019 (CDI-CDD dont alternance, stages et secteur protégé) / effectif d'assujettissement de l'année.
- L'index de l'égalité Femmes-Hommes est publié conformément à la Loi n°2018-771 du 5/09/2018. Les critères appliqués sont détaillés dans les notes méthodologiques.



Accords signés en 2019 et impacts sur la performance économique de la Caisse régionale et sur les conditions de travail des salariés

- Compte Epargne Temps (CET) : possibilité d'épargner des jours de congés et de se constituer une épargne retraite sans affecter son pouvoir d'achat grâce au transfert des jours CET vers le PERCOL ou le régime de retraite supplémentaire AGRICA 1,24%
- CET Solidaire : Mesure de cohésion sociale basée sur les valeurs d'entraide et de solidarité permettant aux salariés de faire don de jours ou de bénéficier de jours de congés pour assister un enfant, le conjoint ou un proche atteint d'une maladie, d'un handicap, d'un accident grave ou d'une perte d'autonomie grave.
- Arrondi sur salaire : basé sur nos valeurs mutualistes, l'arrondi solidaire permet à chaque salarié de faire don, chaque mois, des centimes d'euros de son salaire. Ces dons (entre 0,01 et 0,99cts d'euros par mois et par

salarié) sont reversés à une association installée sur notre territoire. Pour 2019, l'association retenue est les DOTIS, association sur le don d'organes et tissus.

- Remplacement sur des métiers de niveau supérieur : Cet accord conforte l'existant sur les métiers spécialisés, et définit de nouvelles modalités d'accompagnement pour les détachements sur les postes de Conseillers Particuliers et les salariés détachés sur un métier service support, relevant de la classification supérieure de niveau technicien ou analyste.
- Temps partiel : L'objectif principal poursuivi est de concilier la vie professionnelle et la vie personnelle des collaborateurs, en lien avec les exigences de développement de l'entreprise et la satisfaction des attentes des clients. Au titre de la première demande de mise en place du temps partiel, le collaborateur peut solliciter un aménagement de sa durée du travail pour 2 ans. Cet engagement sera ensuite renouvelable annuellement par tacite reconduction.
- Accompagnement de la transition vers la fin de carrière : afin d'accompagner spécialement les salariés au cours de leur dernière partie de carrière professionnelle, diverses mesures favorisant la transition entre l'activité professionnelle et la retraite sont réunies au sein de ce nouvel accord (augmentation du plafond du CET Senior à 60 jours et extension de son alimentation via le 13ème mois et l'indemnité de fin de carrière / dispositif de retraite progressive / mécénat de compétence)
- Extension du forfait annuel en jours : l'objet de cet accord, est d'étendre à de nouveaux métiers, le forfait de 205 jours de travail dans l'année. A ce titre, les métiers identifiés, qui jusqu'à présent étaient régis par un régime en heures, vont pouvoir relever du forfait jours, ainsi que de la prime conventionnelle correspondante, soit 1200 € bruts annuel.

Qualité de vie au travail	<p>Le Crédit Agricole Normandie poursuit la mise en œuvre de l'accord national sur les conditions de travail du 24 juillet 2015 par la mise en place de projets, applicatifs et démarches répondant aux 7 engagements portés par l'accord, tels qu'associer les utilisateurs dans les projets de dématérialisation ou mise en place du management visuel.</p> <p>Dans le cadre de la politique de la Qualité de vie au travail, le Crédit Agricole Normandie décline plusieurs démarches de prévention des risques professionnels : prévention des incivilités (dispositif de déclaration des incidents et accompagnement des victimes), prévention du risque routier et des accidents de trajet (stages de conduite en situation d'urgence), prévention des accidents du travail (aménagement mobiliers ou immobiliers...), prévention des troubles musculo-squelettiques (rappel des postures à adopter).</p> <p>L'amélioration des conditions de travail des collaborateurs est notamment approchée par une méthode d'analyse du travail réel (méthodologie préconisée par l'accord national sur les conditions de travail). Cette approche est régulièrement déclinée sur le terrain, elle vise à améliorer le travail au quotidien (simplification de processus par exemple).</p> <p>La prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail sont discutées dans le cadre des séances de la Commission Santé Sécurité et Conditions de travail.</p> <p>Le télétravail et le travail à distance font l'objet d'un accord d'entreprise, signé pour 3 ans (du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2020). Cet aménagement des conditions de travail offre la possibilité aux collaborateurs d'exercer leurs fonctions à leur domicile ou dans une agence proche de chez eux, à raison d'une journée par semaine.</p> <p>Depuis 2012, la Caisse régionale réalise chaque année une enquête de climat social auprès des collaborateurs. Ce baromètre social est destiné à mesurer objectivement la fierté d'appartenance des salariés au Crédit Agricole Normandie, mais également l'appréciation par les femmes et les hommes de l'entreprise de leurs conditions de travail. En 2019, le taux de participation est de 83%, en progression de 4 points par rapport à l'exercice précédent. 81% des salariés se déclarent satisfaits de leurs conditions générales de travail et 97% se déclarent fiers de travailler au Crédit Agricole Normandie (idem 2018).</p>		
Indicateurs	Note de climat social - note sur 10 Indice de Recommandation Salariés Nb de collaborateurs en télétravail et travail à distance	2019 8.8 +42 57	2018 8.9 +48 23
Objectif 2020	Note de climat social	>8/10	

► L'Indice de Recommandation Salariés permet de mesurer la recommandation des collaborateurs par la différence entre le pourcentage des collaborateurs détracteurs (note de 0 à 6) et des collaborateurs prescripteurs (note de 9 ou 10). Les collaborateurs attribuant une note de 7 ou 8 sont considérés neutres. Cet indicateur est administré par un cabinet externe.

Informations Environnementales

Enjeu Réduction de notre empreinte environnementale	Engagement RSE n°9 Enrichir notre gamme de produits et de services à bénéfice environnemental
--	--

Produits à bénéfice environnemental	<p>Les ambitions de la France dans le cadre de l'Agenda 2030 affichent une réduction des émissions de gaz à effet de serre de 40% en 2030 par rapport à 1990 et visent la neutralité carbone en 2050. Pour y parvenir, le fort développement des capacités de production d'électricité renouvelable est incontournable.</p> <p>Face à ces enjeux, le Crédit Agricole Normandie s'organise au sein de la Banque d'Affaires Entreprises pour accompagner le développement des énergies renouvelables en Normandie. Le Crédit Agricole Normandie reste en 2019 le financeur de référence de la méthanisation sur son territoire avec 19 unités accompagnées sur l'année.</p> <p>Les enjeux de transition énergétique concernent aussi l'aménagement du territoire et de ses infrastructures collectives. Les experts de l'Agence Institutionnels et Collectivités sont en mesure de répondre aux appels d'offres des partenaires du secteur privé ou public et de prendre en charge dans leur intégralité les différents aspects des projets, notamment les infrastructures de gestion de l'eau et des déchets. En 2019, les sollicitations ont été moindres qu'au cours de l'exercice précédent.</p> <p>Pour faciliter le financement de l'amélioration énergétique de l'Habitat des Particuliers, le Crédit Agricole Normandie enrichit sa gamme de financements verts en complément de l'EcoPTZ dont il est le premier distributeur sur son territoire. La Caisse régionale est partenaire de la Région Normandie pour la promotion du Chèque Economie d'Energie et de la démarche globale d'éco-rénovation.</p> <p>Dans ce contexte de transition énergétique et en phase avec les ambitions de la Stratégie française pour le climat et l'énergie (1.2 million de véhicules électriques en France en 2023), le Crédit Agricole Normandie complète son offre verte par un financement dédié à l'acquisition de véhicules électriques / hybrides (auto-moto-2 roues) et par des solutions d'avance de la prime à la conversion.</p> <p>La gamme d'épargne proposée aux clients du Crédit Agricole Normandie (et collaborateurs de la Caisse régionale dans le cadre de l'épargne salariale) souhaitant donner du sens à leurs placements comprend divers fonds d'Investissements Socialement Responsables (ISR) et solidaires dont la gestion est confiée à l'Asset Manager AMUNDI.</p>		
Indicateurs En millions €	Encours ISR géré Financements Transition Énergétique/Energies Renouvelables <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agriculture-Entreprises-Professionnels ▪ Particuliers (Eco PTZ et Prêts Economie d'Energie) Financements des structures & services à dimension environnementale (Collectivités publiques)	2019 66.2 25.1 10.3 5.6	2018 55.3 18.8 7.5 13.7



Le Crédit Agricole Normandie s'engage en faveur de la biodiversité

Depuis septembre 2018, trois ruches sont installées sur le terrain du site de la Caisse régionale à Caen concrétisant l'engagement de la Caisse régionale à contribuer au maintien de la biodiversité et à la sauvegarde des abeilles. Les 350 pots de miels récoltés en 2019 ont été vendus aux collaborateurs et les

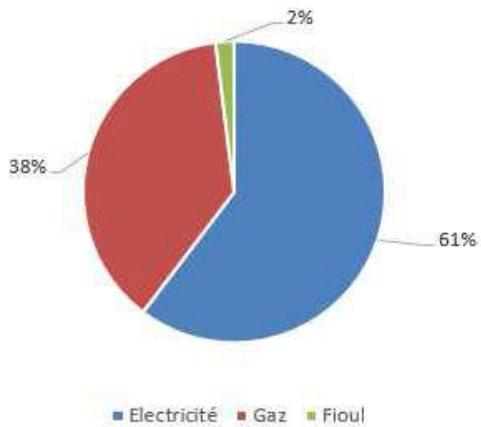
bénéfices reversés à l'association Habitat et Humanisme Calvados.

Enjeu Réduction de notre empreinte environnementale	Engagement RSE n°10 Réduire notre empreinte environnementale directe
--	---

<div>Emissions de gaz à effet de serre</div>	<div><p>Le Crédit Agricole Normandie est engagé au quotidien dans un plan de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre. Il réalise régulièrement un Bilan Carbone® permettant d'estimer les émissions générées par son activité professionnelle. Ce Bilan a été réalisé en 2019 sur les données de l'exercice 2018.</p><p>Le premier poste d'émissions de gaz à effet de serre est celui des achats de biens et de services (poste Intrants), représentant 45% des émissions totales. Le poste Intrants est en forte augmentation en 2018 / 2014 en raison du plan de rénovation des agences actuellement en cours. Ces investissements expliquent la progression de 8% des émissions de gaz à effet de serre du Crédit Agricole Normandie sur la période 2015-2018, alors que les postes Energies, Hors Energie (climatisation), Fret, Déchets et Déplacements sont en forte diminution.</p></div> <div><div><div><div><div><div></div><div>Déplacements</div><div>27%</div></div><div><div></div><div>Intrants</div><div>45%</div></div><div><div></div><div>Immobilisations</div><div>18%</div></div><div><div></div><div>Energie</div><div>8%</div></div><div><div></div><div>Fret</div><div>2%</div></div><div><div></div><div>Déchets</div><div>< 1%</div></div><div><div></div><div>Hors-énergie</div><div>< 1%</div></div></div><div><div>25 129</div><div>téqCO₂</div></div></div><table><tr><th></th><th>Bilan Carbone® 2014</th><th>Bilan Carbone® 2018</th><th>variation</th></tr><tr><td></td><td colspan="2">en TéqCO2</td><td>en %</td></tr><tr><td>Poste DEPLACEMENTS</td><td>8009</td><td>6743</td><td>-16%</td></tr><tr><td>Poste INTRANTS</td><td>6336</td><td>11223</td><td>77%</td></tr><tr><td>Poste ENERGIES</td><td>3033</td><td>1958</td><td>-35%</td></tr><tr><td>Poste IMMOBILISATIONS</td><td>4338</td><td>4523</td><td>4%</td></tr><tr><td>Poste FRET</td><td>1373</td><td>648</td><td>-53%</td></tr><tr><td>Poste DECHETS</td><td>157</td><td>30</td><td>-81%</td></tr><tr><td>Poste HORS ENERGIE</td><td>77</td><td>4</td><td>-95%</td></tr><tr><td></td><td>23323</td><td>25129</td><td>8%</td></tr></table><p>Le poste des immobilisations progresse en raison du parc conséquent d'agences maintenues sur le territoire et des équipements informatiques et technologiques nécessaires à l'activité des 2000 collaborateurs de la Caisse régionale.</p><p>En complément du Bilan Carbone® mesuré tous les quatre ans, les émissions de gaz à effet de serre générées par les déplacements professionnels et les consommations énergétiques sont estimées annuellement.</p></div></div>		Bilan Carbone® 2014	Bilan Carbone® 2018	variation		en TéqCO2		en %	Poste DEPLACEMENTS	8009	6743	-16%	Poste INTRANTS	6336	11223	77%	Poste ENERGIES	3033	1958	-35%	Poste IMMOBILISATIONS	4338	4523	4%	Poste FRET	1373	648	-53%	Poste DECHETS	157	30	-81%	Poste HORS ENERGIE	77	4	-95%		23323	25129	8%
	Bilan Carbone® 2014	Bilan Carbone® 2018	variation																																						
	en TéqCO2		en %																																						
Poste DEPLACEMENTS	8009	6743	-16%																																						
Poste INTRANTS	6336	11223	77%																																						
Poste ENERGIES	3033	1958	-35%																																						
Poste IMMOBILISATIONS	4338	4523	4%																																						
Poste FRET	1373	648	-53%																																						
Poste DECHETS	157	30	-81%																																						
Poste HORS ENERGIE	77	4	-95%																																						
	23323	25129	8%																																						
<div><div>Indicateurs</div><div>En Tonnes équivalent CO₂</div></div>	<div><div><div>Emissions liées aux déplacements professionnels</div><div>Emissions liées aux consommations énergétiques</div><div>BILAN CARBONE®</div><div>Emissions de GES scopes 1-2-3</div><div>Emissions de GES / collaborateur - en TéqCO2/ETP</div></div><div><div>2019</div><div>1724</div><div>1305</div><div>2018</div><div>25 129</div><div>12</div></div><div><div>2018</div><div>1799</div><div>1523</div><div>2014</div><div>23 323</div><div>12</div></div></div>																																								
<div>Objectif</div>	<div><div>Réduction des émissions de gaz à effet de serre (base Bilan Carbone® 2018)</div><div><div>-2500 téqCO₂</div><div>au 31.12.2022</div></div></div>																																								

► Bilan Carbone® 2014 retraité avec les facteurs d'émission actualisé (version V8.1 Base ADEME).

► Le Bilan Carbone® 2018 du CA Normandie est disponible sur bilans-ges.ademe.fr

<div>Consommations énergétiques</div>	<div><p>Le Crédit Agricole Normandie saisit l'opportunité du programme conséquent de ses agences pour améliorer ses performances énergétiques : sur toutes ses agences (83 livrées à fin 2019 et 45 prévues en 2020) : isolation des combles, traitement complémentaire d'isolation, remplacement des menuiseries vétustes, remplacement des portes coulissantes par des portes traditionnelles, traitement en LED de toutes les enseignes. Sur certaines agences et selon l'étendue des travaux : la généralisation intégrale des luminaires à LED ou partielle en traitant les parties communes ainsi que l'optimisation des climatisations et chauffage ont été réalisées. Enfin, les circulations sur le site de Caen ont été traitées en éclairage LED.</p><p>L'objectif de suppression de l'ensemble des chaudières fioul est atteint fin 2019 dans la totalité des bâtiments dont la Caisse régionale est propriétaire. La gestion de l'énergie via la GTB (Gestion Technique du Bâtiment) permet de piloter au plus près des besoins et en temps réel les consommations électriques et de gaz du site de Caen.</p></div> <div><div><div><div>Le Crédit Agricole Normandie a souscrit un contrat d'électricité certifié d'origine renouvelable (hydraulique). En 2019, cette électricité verte a permis d'éviter l'émission de 500 tonnes de CO₂ dans l'atmosphère.</div><div><div>Le Crédit Agricole Normandie dispose de panneaux solaires installés sur le site de Caen, d'une surface totale de 286 m² pour une production annuelle de l'ordre de 40 000 kwh.</div><div>L'extension du site de Caen est qualifiée de Bâtiment Basse Consommation dans le cadre du Label Haute Performance Energétique, délivré par Certivea.</div></div></div><div><div>Répartition énergies consommées en 2019</div><div><table><thead><tr><th>Énergie</th><th>Pourcentage</th></tr></thead><tbody><tr><td>Electricité</td><td>61%</td></tr><tr><td>Gaz</td><td>38%</td></tr><tr><td>Fioul</td><td>2%</td></tr></tbody></table></div></div><div><p>Après un premier audit des bâtiments en 2015, la Caisse régionale a renouvelé cet exercice en 2019 identifiant ainsi les pistes d'amélioration à étudier pour amplifier sa performance énergétique.</p></div></div></div>	Énergie	Pourcentage	Electricité	61%	Gaz	38%	Fioul	2%	
Énergie	Pourcentage									
Electricité	61%									
Gaz	38%									
Fioul	2%									
<div>Indicateurs</div>	<table><tr><td>Consommations énergétiques totales</td><td>2019 13 846</td><td>2018 15 024</td></tr><tr><td>Electricité, gaz, fioul – en Mwh</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Kwh consommés par m²</td><td>128</td><td>139</td></tr></table>	Consommations énergétiques totales	2019 13 846	2018 15 024	Electricité, gaz, fioul – en Mwh			Kwh consommés par m ²	128	139
Consommations énergétiques totales	2019 13 846	2018 15 024								
Electricité, gaz, fioul – en Mwh										
Kwh consommés par m ²	128	139								

► Données sur année glissante du 1^{er} décembre au 30 novembre. Sur la base des consommations facturées.
Base superficies : 108 324 m².

Déplacements de personnes	Le Crédit Agricole Normandie dispose d'un Plan de mobilité depuis 2017 afin d'agir concrètement en faveur d'une réduction de ses émissions de gaz à effet de serre. Ce Plan, sous convention avec la Communauté urbaine de Caen la Mer, est issu de travaux de concertation avec les collaborateurs. En complément, une enquête sur les comportements de mobilité est réalisée tous les deux ans auprès des collaborateurs : km parcourus sur les trajets domicile-travail, modes de déplacement, solutions alternatives, attentes des collaborateurs.														
	Les actions menées dans le cadre du Plan de mobilité ont contribué à la réduction de 16% des émissions générées par les déplacements professionnels et personnels (période 2014-2018, mesures Bilan Carbone® – cf infra Indicateur Emissions de gaz à effet de serre).														
	Les actions menées en faveur d'une mobilité douce et multimodale en 2017-2019 :														
	<table><tr><th>THEMATIQUES</th><th>ACTIONS</th></tr><tr><td>Informations et incitations à la mobilité verte</td><td>Tarifs préférentiels pour les transports en commun Incitation à l'acquisition de véhicules peu émissifs en collaboration avec les concessionnaires locaux Informations sur les lignes de bus et tramway Tutoriel d'usage pour les véhicules électriques Pages dédiées à la mobilité verte sur le poste de travail</td></tr><tr><td>Sécurité et prévention</td><td>Brassards réfléchissants pour les piétons fournis sur demande Formations prévention des risques routiers / conduite responsable</td></tr><tr><td>Equipements mis à disposition</td><td>Dispositifs de connexion à distance : visioconférence, audioconférence Bornes de recharge pour les véhicules électriques personnels (énergie à la charge des collaborateurs) Véhicules électriques (déplacements professionnels) Vélos à assistance électriques (déplacements professionnels et trajets personnels) Arceaux vélos, abri-vélos, douches</td></tr><tr><td>Réduction des émissions de gaz à effet de serre</td><td>Optimisation des bus-navettes CAEN-STLO-ALENCON Télétravail et travail à distance Formations décentralisées, classes virtuelles, dispositif de e-learning Rappel des consignes de covoiturage professionnel Remplacement des véhicules les plus émissifs de la flotte Optimisation des tournées de fret & des prestations fiduciaire,</td></tr><tr><td>Animations internes</td><td>Atelier d'aide à la réparation des vélos personnels Démonstrations d'usage des véhicules et vélos électriques</td></tr></table>			THEMATIQUES	ACTIONS	Informations et incitations à la mobilité verte	Tarifs préférentiels pour les transports en commun Incitation à l'acquisition de véhicules peu émissifs en collaboration avec les concessionnaires locaux Informations sur les lignes de bus et tramway Tutoriel d'usage pour les véhicules électriques Pages dédiées à la mobilité verte sur le poste de travail	Sécurité et prévention	Brassards réfléchissants pour les piétons fournis sur demande Formations prévention des risques routiers / conduite responsable	Equipements mis à disposition	Dispositifs de connexion à distance : visioconférence, audioconférence Bornes de recharge pour les véhicules électriques personnels (énergie à la charge des collaborateurs) Véhicules électriques (déplacements professionnels) Vélos à assistance électriques (déplacements professionnels et trajets personnels) Arceaux vélos, abri-vélos, douches	Réduction des émissions de gaz à effet de serre	Optimisation des bus-navettes CAEN-STLO-ALENCON Télétravail et travail à distance Formations décentralisées, classes virtuelles, dispositif de e-learning Rappel des consignes de covoiturage professionnel Remplacement des véhicules les plus émissifs de la flotte Optimisation des tournées de fret & des prestations fiduciaire,	Animations internes	Atelier d'aide à la réparation des vélos personnels Démonstrations d'usage des véhicules et vélos électriques
	THEMATIQUES	ACTIONS													
Informations et incitations à la mobilité verte	Tarifs préférentiels pour les transports en commun Incitation à l'acquisition de véhicules peu émissifs en collaboration avec les concessionnaires locaux Informations sur les lignes de bus et tramway Tutoriel d'usage pour les véhicules électriques Pages dédiées à la mobilité verte sur le poste de travail														
Sécurité et prévention	Brassards réfléchissants pour les piétons fournis sur demande Formations prévention des risques routiers / conduite responsable														
Equipements mis à disposition	Dispositifs de connexion à distance : visioconférence, audioconférence Bornes de recharge pour les véhicules électriques personnels (énergie à la charge des collaborateurs) Véhicules électriques (déplacements professionnels) Vélos à assistance électriques (déplacements professionnels et trajets personnels) Arceaux vélos, abri-vélos, douches														
Réduction des émissions de gaz à effet de serre	Optimisation des bus-navettes CAEN-STLO-ALENCON Télétravail et travail à distance Formations décentralisées, classes virtuelles, dispositif de e-learning Rappel des consignes de covoiturage professionnel Remplacement des véhicules les plus émissifs de la flotte Optimisation des tournées de fret & des prestations fiduciaire,														
Animations internes	Atelier d'aide à la réparation des vélos personnels Démonstrations d'usage des véhicules et vélos électriques														
Fin 2019, le Crédit Agricole Normandie a actualisé son Plan de mobilité pour la période 2020-2022.															

Indicateurs		2019	2018
	Nb total de km professionnels parcourus en millions km - tous modes – collaborateurs administrateurs	6.4	6.7
	Emission moyenne de la flotte de véhicules en gCO2/km	92.2	90.7

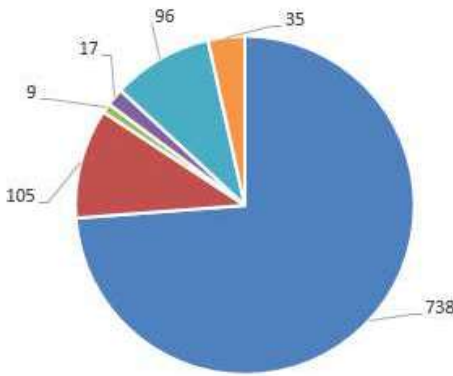
► Tous modes : flotte d'entreprise, bus-navettes aller-retour CAEN-ST LÔ et CAEN- ALENCON, véhicules personnels donnant lieu à des remboursements de frais, train et avion. Ensemble des collaborateurs et administrateurs Caisse régionale et de Caisses locales.

Gestion des déchets	<p>Le Crédit Agricole Normandie assure une gestion raisonnée de l'ensemble de ses déchets et veille à leur valorisation. Les déchets papier sont traités par compactage sur le site de la déchetterie interne mise en place sur le site de Caen et recyclés à hauteur de 99%. Les bio-déchets générés par le restaurant d'entreprise du site de Caen alimentent une plateforme de compostage à disposition des agriculteurs locaux.</p> <p>Le circuit de l'économie solidaire est privilégié pour les DEEE (Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques). En 2019, 10 tonnes de matériel informatique ont été cédées à une entreprise adaptée spécialisée dans la gestion durable des DEEE afin de procéder à leur reconditionnement avant leur mise en vente en tant que matériel d'occasion. Le recyclage des DEEE et la valorisation de ces matières sont confiés à cette même entreprise adaptée.</p> <p>Le Crédit Agricole Normandie est engagé depuis 2014 dans une démarche de récupération de ses cartes bancaires usagées auprès de ses clients, en vue de leur recyclage. Les matières contenues dans les cartes bancaires sont séparées et récupérées grâce à des procédés industriels permettant de limiter l'impact sur l'environnement. Depuis le lancement de l'opération, le Crédit Agricole Normandie a récupéré 2.7 tonnes de cartes bancaires. Cet éco-geste est régulièrement rappelé aux clients du Crédit Agricole Normandie.</p>		
Indicateurs	<p>Taux de recyclage du papier</p> <p>Tonnage de matériels EEE cédés au circuit économie circulaire (Equipements Electriques & Electroniques)</p> <p>Nb de cartes bancaires collectées pour recyclage</p> <p>Taux de cartes bancaires recyclées</p>	<p>2019 99%</p> <p>10</p> <p>91 546</p> <p>43%</p>	<p>2018 98%</p> <p>6</p> <p>106 635</p> <p>46%</p>

Consommation de papier	<p>La poursuite de la dématérialisation, la mise en place de la signature électronique des contrats en agence ou à distance, la multiplication des parcours digitaux et l'adoption des e-documents par un nombre croissant de clients, contribuent à la baisse générale de la consommation de papier. Les communications commerciales privilégient les canaux digitaux (e-mailings, e-messages...), tout comme les convocations aux assemblées générales de Caisses locales.</p> <p>Au global, la consommation de papier enregistre une baisse de près de 45 tonnes en 2019 par rapport à 2018. Depuis 2015, le Crédit Agricole Normandie a réduit sa consommation de papier de 101 tonnes, soit une baisse de 25%.</p>	<div><p>Consommation de papier 2019</p><table><thead><tr><th>Secteur</th><th>Pourcentage</th></tr></thead><tbody><tr><td>BUREAUTIQUE</td><td>42%</td></tr><tr><td>EDITIQUE</td><td>33%</td></tr><tr><td>BANCAIRE</td><td>21%</td></tr><tr><td>MARKETING CLIENTS</td><td>2%</td></tr><tr><td>COMMUNICATION</td><td>3%</td></tr></tbody></table></div>		Secteur	Pourcentage	BUREAUTIQUE	42%	EDITIQUE	33%	BANCAIRE	21%	MARKETING CLIENTS	2%	COMMUNICATION	3%
Secteur	Pourcentage														
BUREAUTIQUE	42%														
EDITIQUE	33%														
BANCAIRE	21%														
MARKETING CLIENTS	2%														
COMMUNICATION	3%														
Indicateurs	<p>Papier consommé - en tonnes</p> <p>Consommation moyenne annuelle de papier ramette par collaborateur - en Kg/ETP</p>	<p>2019</p> <p>305</p> <p>59</p>	<p>2018</p> <p>349</p> <p>69</p>												

► Consommation de papier ramette par ETP comprenant les CDI-CDD et alternants.

► Le papier consommé correspond à l'éditique (relevés de compte, courriers de gestion, enveloppes), à la bureautique (papier ramette, enveloppes), au bancaire (chéquiers, remises de chèques et lettre-chèques, bobines DAB) et au marketing-communication (mailings, imprimés, publicité sur les lieux de vente).

<p>Estimation des émissions de gaz à effet de serre liées aux financements</p>	<p>La loi sur la transition énergétique et la croissance verte dans son article 173, demande aux établissements financiers d'estimer les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre (GES) générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et des services qu'elle produit. La méthode retenue a pour but de quantifier, sans comptage multiple, les émissions de gaz à effet de serre liées aux financements.</p> <p>Les émissions sont affectées, par convention, aux agents économiques possédant les principaux leviers d'action pour les réduire. La méthodologie retenue ne prend pas en compte les émissions relatives aux consommations et aux usages, la totalité des émissions de GES étant ainsi affectée à la production.</p> <div><p>Emissions financées en ktCO2</p><table><caption>Données du graphique : Emissions financées en ktCO₂</caption><tr><th>Secteur</th><th>Valeur (ktCO₂)</th></tr><tr><td>Agriculture-IAA-Bois-Papier</td><td>738</td></tr><tr><td>Construction</td><td>105</td></tr><tr><td>Industrie</td><td>96</td></tr><tr><td>Transport</td><td>35</td></tr><tr><td>Déchets</td><td>17</td></tr><tr><td>Energie</td><td>9</td></tr></table></div> <p>Cette mesure donne un ordre de grandeur des émissions de gaz à effet de serre des filières de production présentes sur le territoire de la Caisse régionale, financées par celle-ci à proportion de sa part de marché.</p> <p>La répartition par macro-secteur permet d'identifier les domaines financés les plus émissifs. Cette mesure constitue un élément cartographique à prendre en compte dans l'appréhension des enjeux liés aux risques climat.</p>	Secteur	Valeur (ktCO ₂)	Agriculture-IAA-Bois-Papier	738	Construction	105	Industrie	96	Transport	35	Déchets	17	Energie	9
Secteur	Valeur (ktCO ₂)														
Agriculture-IAA-Bois-Papier	738														
Construction	105														
Industrie	96														
Transport	35														
Déchets	17														
Energie	9														
<p>Indicateur en kilos Téq CO₂</p>	<p>Emissions induites par les financements du CA Normandie</p>	<p>2018 998</p>	<p>2017 967</p>												

► Estimation effectuée sur la base des encours prêts du CA Normandie au 31.12.2018, hors financements des Particuliers. Selon la méthodologie P9XCA développée par le Crédit Agricole dans le cadre de la Chaire Finance et Développement Durable de l'Université Paris Dauphine, soutenue par Crédit Agricole Corporate & Investment Bank (CACIB) et publiée par l'ADEME. Les facteurs de conversion sont issus de données internationales et de la Banque Centrale Européenne.



Précisions sur l'identification des risques climatiques

Le Groupe Crédit Agricole a développé, avec Carbone 4, outil détaillant à la fois les projections climatiques pour l'ensemble de ses régions en France, l'exposition de ces régions aux aléas climatiques et la vulnérabilité des différents secteurs d'activité. Sept aléas climatiques directs sont couverts : vagues de chaleur, pluies intenses, précipitations moyennes, tempêtes, montée du niveau de la mer, sécheresses, hausse de la température moyenne. L'outil a été testé avec succès sur le portefeuille habitat d'une caisse régionale. Il devrait s'élargir à d'autres Caisses sur les portefeuille habitat et agriculture.

5. NOTRE UTILITÉ AU TERRITOIRE - INDICATEURS REMARQUABLES

INDICATEURS	2019	2018	2017
GOUVERNANCE			
Administrateurs			
Nombre de Caisses locales	95	95	96
Nombre d'Administrateurs de Caisses locales	1073	1086	1108
Nombre d'administrateurs au Conseil d'Administration de la Caisse régionale	17	18	18
Taux de femmes siégeant au Conseil d'Administration de la Caisse régionale	35%	39%	39%
Taux de femmes siégeant aux Conseils d'Administration des Caisses locales	35%	35%	34%
Sociétaires			
Nombre de sociétaires	355 247	338 551	323 179
Proportion de sociétaires parmi les clients	54%	52%	50%
Taux de présence des sociétaires aux assemblées générales de Caisses locales	4.7%	5.1%	5.5%
Montant de rémunération des parts sociales (en M€) versés en N au titre de N-1	3.4	3.1	2.8
Solidité financière			
Part du résultat mis en réserve (en % du résultat net)	89%	90%	90%
RELATION CLIENTS			
Satisfaction Clients			
Certification AFNOR Clarté confiance de la démarche conseil	Renouvelée pour 2020	Renouvelée pour 2019	Renouvelée pour 2018
Taux de satisfaction globale	93.4%	92.2%	92.1%
Délai moyen de traitement des réclamations clients en jours ouvrés	4.36	5.60	5.07
Indice de recommandation clients (IRC)	+23,9	+19.6	+16.2
Lutte contre le blanchiment, la fraude et le financement du terrorisme			
Taux de collaborateurs formés	99%	97%	81%
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE			
Impact territorial économique			
Résultat net (en M€)	91.1	93.2	91.2
Investissements de la Caisse régionale (en M€)	19.6	16.1	9.6
Impôts locaux (en M€)	1.09	1.15	1.21
Contribution fiscale totale (en M€)	100.3	99.3	90,0
Montant total des achats (en M€)	102	96	86
% d'achats réalisés auprès de fournisseurs locaux	47%	50%	41%
Empreinte socio-économique au 31.12.2017 nb d'emplois soutenus sur le territoire	25 755 emplois		
Empreinte socio-économique au 31.12.2017 contribution au PIB du territoire	1.7 Md€		
Le financement des projets locaux			
Encours de crédits (en Milliards €)	15.3	14.4	13.3
Ligne de crédit accordée à l'ADIE (microcrédits professionnels) en K€	300	300	300
RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE			
Accès aux services bancaires			
Nombre d'agences de proximité	179	179	182
Nombre DAB-GAB (y compris hors sites Crédit Agricole)	373	395	396
Nb d'agences CA pour 10 000 habitants	1.29	1.26	1.27
Taux d'agences aux normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite	55%	37%	21%
Accompagner les personnes fragilisées			
Nb de familles accompagnées par le Point Passerelle	450	393	372
Taux de remise en selle des clients Passerelle après accompagnement	84%	81%	77%
Nb de microcrédits personnels accordés	203	146	77

INDICATEURS	2019	2018	2017
RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE			
Emissions de gaz à effet de serre			
Bilan Carbone Scope 1, 2 et 3 (en TéquCO ₂) sur périmètre d'exploitation <i>Bilan carbone au 31.12.2018</i>	25 129 TéquCO ₂		-
Emissions par ETP (en TéquCO ₂) <i>Bilan carbone au 31.12.2018</i>	12		-
Emissions de GES - Poste Energies et Déplacements professionnels (en TéquCO ₂)	3 029	3 322	3 745
Kilomètres parcourus par les collaborateurs (déplacements professionnels hors avion)	6 067 530	6 279 940	6 250 979
Estimation des émissions carbone liées aux financements <i>En kilos Tonnes équivalent CO₂</i>	dispo fin 2020	998	967
Utilisation durable des ressources			
Consommations énergétiques totales en Kwh	13 846 148	15 024 567	16 213 852
Consommations toutes énergies - en kwh/m ²	128	139	150
Gestion des déchets et consommation de papier			
Taux de recyclage papier-carton	99%	98%	93%
Cartes bancaires recyclées (en nombre)	91 546	106 635	105 000
Consommation totale de papier (en tonnes)	305	349	357
Consommation de papier ramette / ETP en kg/ETP	59	69	62
Produits conçus pour apporter un bénéfice environnemental			
Financements de l'amélioration énergétique Habitat des Particuliers (en M€) <i>PEE +ECOPTZ</i>	10.3	7.5	8.5
Nb d'unités de méthanisation accompagnées (financements acceptés)	19	25	14
Encours ISR total géré (en M€)	66	55	39
RESPONSABILITÉ SOCIALE			
Emploi			
Effectif (ETP)	2091.6	2104.6	2099.3
Répartition Femmes/Hommes	59% / 41%	60% / 40%	60% / 40%
Relations sociales			
Indicateur de climat social (note sur 10)	8.8	8.9	8.8
Taux d'absentéisme	6%	6%	6%
Indice de Recommandation Salariés	+42	+48	+45
Formation			
Nb d'heures de formation par salarié en moyenne	59	39.6	37.9
Masse salariale consacrée à la formation	dispo mi 2020	7%	6%
Embauches et Rémunérations			
Nb d'embauches en CDI dans l'année	116	135	88
Taux de collaborateurs ayant bénéficié d'une augmentation de rémunération	45%	45%	47%
Egalité de traitement			
Taux d'emploi de personnes handicapées <i>(estimation pour 2019)</i>	4.4%	4.8%	4.6%
Taux de femmes cadres	44%	41%	41%
Taux de salariés de moins de 30 ans	21%	23%	24%
Taux de salariés de plus de 50 ans	20%	21%	22%

6. ANNEXES

LES INDICATEURS NON REPORTÉS DANS LA PRÉSENTE DPEF

Santé et Sécurité

Les accidents de travail notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles

Les notions de fréquence et gravité des accidents de travail sont peu pertinentes par rapport aux enjeux de santé de l'activité directe de la banque.

Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) relatives :

- au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective
- à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession
- à l'élimination du travail forcé ou obligatoire
- à l'abolition effective du travail des enfants

Indicateurs jugés non pertinents par rapport à l'activité directe du Groupe. Les impacts indirects sont traités dans les informations Achats.

Pollution

Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement

Indicateur jugé non pertinent par rapport à l'activité directe du Groupe : l'activité bancaire est peu émettrice de rejets polluants et la banque respecte les normes de traitement en vigueur en France.

La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité

Indicateur jugé non pertinent par rapport à l'activité directe du Groupe : peu ou pas de nuisances sonores vis-à-vis de l'externe.

Economie circulaire

La lutte contre le gaspillage alimentaire

Cette information concerne la politique et démarche de notre fournisseur de restauration, pour lequel il s'agit d'un enjeu prioritaire. Nous incitons notre fournisseur à agir en ce sens.

Lutte contre la précarité alimentaire, respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable

La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation

Indicateur jugé non pertinent par rapport à l'activité directe du Groupe : la consommation de matières premières porte essentiellement sur l'énergie et le papier dont les consommations sont suivies dans les indicateurs environnementaux. Peu d'impact sur l'eau et pas d'impact sur les ressources rares.

Loyauté des pratiques

Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

Indicateur jugé non pertinent par rapport à l'activité directe du Groupe et à la nature de l'offre bancaire qui, à notre sens, n'a pas d'impact sur la santé physique des consommateurs. La sécurité des données personnelles est traitée dans les informations Conformité et Ethique.

Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme

Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme

Indicateur jugé non pertinent par rapport à l'activité directe du Groupe : l'impact indirect sur les droits humains est traité notamment dans les informations Achats.

NOTES MÉTHODOLOGIQUES

La collecte et le traitement des informations reposent sur l'ensemble des activités du Crédit Agricole Normandie.

Le **périmètre de reporting** prend en compte :

- Le site de Caen regroupant l'ensemble des fonctions supports de la Caisse régionale
- L'agence en ligne située à Alençon
- l'ensemble des agences des 3 départements
- les agences spécialisées (Entreprises, Banque Privée, Point Passerelle Calvados)
- les 95 Caisses locales affiliées

La filiale Square Habitat et SOFINORMANDIE détenues à 100% par le Crédit Agricole Normandie sont exclues du périmètre de collecte pour fait qu'elles ne sont pas intégrées dans les comptes consolidés de la Caisse régionale.

Les données RSE 2019 sont collectées entre le 9 décembre 2019 et le 17 janvier 2020.

Pour 2019, la période de reporting s'étend du 1er janvier au 31 décembre pour l'ensemble des indicateurs, à l'exception de :

- **Estimation des émissions de gaz à effet de serre liées aux financements**
Estimation calculée sur la base des encours crédits (hors Particuliers) au 31 décembre 2018, soit en N-1, conformément aux données fournies par Crédit Agricole SA pour l'ensemble des Caisses régionales
- **Consommations énergétiques**
Reporting sur année glissante : du 1er décembre 2018 au 30 novembre 2019
- **Taux de salariés handicapés**
Taux fourni pour l'année 2018 soit N-1.
Une estimation est fournie pour l'année 2019 calculée comme suit :

$$\frac{\text{nombre d'unités bénéficiaires présentes en 2019 (CDI, CDD dont alternance, stages et secteur protégé)}}{\text{effectif d'assujettissement de l'année 2019}}$$

Des fiches descriptives des indicateurs cités dans le présent rapport permettent de préciser leur définition, mode de calcul et périmètre couvert.

Ces fiches sont intégrées au Protocole de Reporting extra-financier 2019.

Données sociales

Les données relatives aux effectifs sont issues du système d'information SIRH. Les données sont exprimées en Equivalent Temps Plein (ETP). Les ETP au 31.12 comprennent les taux d'activité, en vigueur au 31.12.2019, des collaborateurs en alternance, en CDD et en CDI ayant un contrat de travail avec le Crédit Agricole Normandie au 31.12.2019. Les stagiaires, les femmes de ménage et les inactifs en sont exclus. Les données sociales sont issues des tableaux de bord RH et du Bilan Social 2019. La base des ETP retenue pour le calcul des divers ratios est celle au 31.12.2019 (soit 2 091.6 ETP), y compris pour les ratios utilisant des données reportées sur année glissante.

Index égalité Femmes-Hommes au 31.12 (Loi n°2018-771 du 5/09/2018)

calculé sur la base de 5 critères :

1. écart de rémunération entre les femmes et les hommes, à poste et âge comparables (sur 40 points)
2. écart de répartition des augmentations individuelles (sur 40 points)
3. écart de taux de promotion entre les femmes et les hommes (sur 40 points)
4. % de salariées ayant bénéficié d'une augmentation dans l'année suivant leur retour de congé de maternité (15 points)
5. nb de salariés du sexe sous-représenté parmi les dix plus hautes rémunérations (sur 10 points)

Données environnementales

Consommation de papier

Les données de l'indicateur Consommation de papier sont issues de la déclaration à l'éco-contribution financière CITEO au titre des papiers émis en 2019 et sont complétées des consommations hors périmètre CITEO. Les consommations sont exprimées en tonnes sur la base des factures acquittées dans l'année.

Gestion des déchets

Les données sont issues des suivis et bilans matière fournis par les prestataires de la Caisse régionale.

Consommation d'énergie directe répartie par source

Les consommations de gaz, électricité et fioul couvrent le périmètre de reporting précisé ci-dessus. Les données de gaz et électricité sont les données livrées consommées de l'exercice sur la période glissante du 1^{er} décembre 2018 au 30 novembre 2019 (sources : bilans consommations des énergéticiens). Les données de fioul correspondent aux volumes commandés et livrés entre le 1^{er} décembre 2018 et le 30 novembre 2019. Les données de gaz sont exprimées en kwh PCI. Les données relatives aux émissions de gaz à effet de serre de l'électricité et du gaz sont calculées à partir des consommations reportées en kwh, celles du fioul sont calculées à partir des litres commandés et livrés. Conversion litre de fioul en kwh : litre*10,647

Les facteurs d'émissions utilisés sont ceux de la Base Carbone ADEME V8.1.

La base de consolidation des m² des bâtiments, parkings, agences et logements de fonction est actualisée au 31.12.2019.

La base retenue pour le calcul du ratio Consommations d'énergies/m² est de 108 324 m², y compris pour les ratios utilisant des données reportées sur année glissante (indicateur « Consommations énergétiques »).

Superficies sites Crédit Agricole Normandie au 31.12.2019	en m ²	en m ²
Agences	65 765	65 765
Site Caen - immeubles	26 420	26 420
Site Caen - Parkings couverts	13 465	13 465
Site Caen - Parkings non couverts	17 880	
Site Alençon - Superficie utilisée par le CA	500	500
GAB hors site	384	384
Logements de fonction	1 790	1 790
	126 204	108 324

pour ratio Energie/m²

Les autres données environnementales sont issues d'outils de suivi internes ou proviennent d'informations collectées auprès des différents prestataires ou fournisseurs.

Emissions de gaz à effet de serre liées aux déplacements professionnels

La « Flotte d'entreprise » comporte les véhicules de fonction et affectés, les véhicules de service et utilitaires, les véhicules mis à disposition pour les déplacements professionnels des collaborateurs.

Pour les bus navettes : le Crédit Agricole Normandie utilisant deux modèles de bus différents (22 places et 50 places), le facteur d'émission retenu est celui des litres de gazole consommés en moyenne sur l'année : 3.16 kg CO₂/litre (FE Gazole routier à la pompe, France continentale – V8.1 Ademe)

Suivi des investissements des énergies renouvelables

La consolidation des financements des énergies renouvelables 2019 est issue de la requête CRE_521148_RSE_Statistiques pour données – onglet 5 REAL PEE PAR DOMAINE, complétée des financements accordés par les Agences Entreprises et la Banque d'Affaires Entreprises au 31 décembre.

2019

Facteur émission	Unité
------------------	-------

EMISSIONS ENERGIE		
Electricité	0,065	kg CO ₂ e/kwh
Electricité produite à partir de sources renouvelables (hydraulique)	0,006	kg CO ₂ e/kwh
Gaz naturel	0,227	kg CO ₂ e/kwh PCI
Fioul domestique	3,251	kg CO ₂ e/litre

EMISSIONS DEPLACEMENTS		
Bus navettes	3,16	kg CO ₂ e par litre
Déplacements Pro Flotte Diesel	0,25	kgCo ₂ e/véhicule.km
Déplacements Pro Flotte Essence	0,26	kgCo ₂ e/véhicule.km
Déplacement Perso mixte diesel-essence	0,25	kgCo ₂ e/véhicule.km
Train	0,01	kgCO ₂ e/passager.km
Avion court et moyen courrier	0,44	kgCO ₂ e/passager.km
Avion long courrier	0,24	kgCO ₂ e/passager.km

source ECO ACT - Base Carbone Ademe V8.1

Données économiques

L'indicateur « Performance économique distribuée » est produit sur la base des données comptables, à l'exception du montant des partenariats et des dotations d'Initiatives Crédit Agricole Normandie (suivis des montants alloués par la Direction de la Communication et de la Banque en Ligne).

L'indicateur « Implantation et maillage du territoire » utilise le terme agences de proximité qui comprend les typologies suivantes de points de vente :

- Agence en après-midi conseil : agence 100% conseil avec opérations courantes uniquement le matin
- Point de vente rattaché : entretiens sur RDV et traitement du fiduciaire par les automates à disposition
- Permanence : idem Point de vente avec jours d'ouverture réduits

Définition de la notion de « client fragile »

Les clients en situation de fragilité financière répondent à l'un des trois critères suivants :

- 1 - Les clients surendettés
- 2 - Les clients interdits bancaires depuis plus de 15 jours (chèques et cartes)
- 3 - Les clients qui, sur 3 mois consécutifs cumulent des frais d'incidents > 24.99€, des frais d'incidents >10% de flux créditeurs et des frais d'incidents > à leur épargne disponible

Empreinte socio-économique sur le territoire

Le modèle repose sur les tables Input-Output (EUROSTAT-INSEE) utilisées par les grandes instances internationales (OCDE, FMI...). Ces méthodes statistiques reproduisent les retombées des flux monétaires dans l'économie (62 secteurs d'activité). L'empreinte économique quantifie localement, par secteur d'activité économique, en emplois et en euros, l'activité de la Caisse régionale en Normandie et valorise ses interactions avec les acteurs du territoire. Les résultats obtenus sont des ordres de grandeurs issus des modèles et des statistiques nationales disponibles à date. La marge d'erreur communément admise pour de telles hypothèses de modélisation et ces tableaux statistiques est de 20%.

Le calcul de l'empreinte a été confié au cabinet Utopies qui utilise l'outil LOCAL FOOTPRINT®, outil certifié par des cabinets d'audit externes.

Dialogue avec les parties prenantes, analyse de matérialité et identification des risques RSE

Méthodologie Cartographie des parties prenantes

Méthodologie selon la Norme NF X 30-029 (juillet 2016) « RSE – Analyse de matérialité & priorisation des domaines d'action et des parties prenantes selon les lignes directrices de la norme ISO 26000 ».

Recueil des informations auprès des Managers / fichier de collecte avec intégration préalable des catégories de parties prenantes pour faciliter l'identification (menu déroulant).

Les étapes suivies :

- Identification des parties prenantes qui :
 - peuvent être affectées (positivement ou négativement) par les décisions et activités de la CR
 - peuvent affecter la CR (positivement ou négativement)
 - envers lesquelles la CR a des obligations légales
- Cotation selon 2 critères : IMPORTANCE et RELATION

1/ Niveau d'importance de la partie prenante sur la CR cote de 1 à 5

Qualification du niveau d'importance de la Partie Prenante sur la CR	Niveau
La Partie Prenante n'a pas d'impact sur la CR ou celle-ci n'a pas d'influence sur elle	1
La Partie Prenante a des impacts négligeables sur la CR ou celle-ci ne pourrait influencer que marginalement ses activités	2
La Partie Prenante a des impacts significatifs sur la CR ou celle-ci pourrait influencer significativement la réussite de certaines activités, à la réalisation desquelles elle est utile	3
La Partie Prenante a des impacts importants sur la CR ou celle-ci pourrait influencer fortement la réussite des activités pour lesquelles elle est indispensable	4
La Partie Prenante a des impacts sur les intérêts vitaux de la CR ou celle-ci pourrait influencer de manière vitale son existence même	5

Source AFNOR – NF X30 -029

2/ Niveau de relation de la CR avec la partie prenante, coté de 1 à 5

Qualification de la relation de la CR avec la Partie Prenante	Niveau
La CR n'a pas de relation avec la partie prenante et n'a aucune connaissance de ses impacts sur elle ni des intérêts de celle-ci	1
La CR a peu de relation avec la partie prenante et n'a qu'une connaissance partielle de ses impacts sur elle et des intérêts de celle-ci	2
La CR a une relation régulière avec la partie prenante et a identifié ses principaux impacts sur elle et les principaux intérêts de celle-ci	3
La CR a une bonne relation avec la partie prenante et a une connaissance documentée (notes, études, enquêtes...) de ses impacts sur elle et des intérêts de celle-ci	4
La CR a une excellente relation avec la partie prenante et procède à une évaluation continue de ses impacts sur elle et des intérêts de celle-ci. Le dialogue est continu avec la partie prenante.	5

Source AFNOR – NF X30 -029

En vue de procéder à l'**analyse de matérialité**, les enjeux RSE ont été priorisés et cotés selon la grille suivante :

Cotation élaborée suite aux ateliers de co-création de la Politique RSE avec les parties prenantes

Cotation élaborée en cohérence avec les orientations stratégiques Caisse Régionale et Groupe Crédit Agricole

IMPORTANCE POUR LES PARTIES PRENANTES	IMPORTANCE POUR LA CR
Les enjeux cités par certaines parties prenantes sont cotés 1	Les enjeux sans impact direct sur l'activité business sont cotés 1
Les enjeux cités par l'ensemble des parties prenantes mais non priorisés par celles-ci sont cotés 2	Les enjeux à impact business, sociétal ou environnemental fort sont cotés 2
Les enjeux cités et priorisés par l'ensemble des parties prenantes sont cotés 3	Les enjeux incontournables à la pérennité de la CR (risques forts) sont cotés 3

L'analyse de matérialité a permis d'identifier et de hiérarchiser 19 enjeux prioritaires dont 6 enjeux majeurs. Ces 6 enjeux sont traduits en 10 Engagements (Politique RSE). Les 10 Engagements se concrétisent en une quarantaine d'actions chaque année (Plan RSE).

Analyse des risques RSE : échelle de cotation

Les enjeux RSE ont été cotés sur la base de cette échelle de cotation

Graduation	Image
1 - Faible ou inexistant	Détraction non médiatisée
2 - Significatif	Article de presse limité
3 - Fort	Articles de presse et relais multiples, atteinte à la réputation

Graduation	Perte d'activité (dont impact financier)
1 - Faible ou inexistant	Détérioration de la relation client
2 - Significatif	Perte de relation commerciale ou de courant d'affaire limité
3 - Fort	Pertes d'activité portant sur un groupe de clients

Graduation	Sanction administrative ou judiciaire
1 - Faible ou inexistant	Recommandation simple d'une autorité ou sanction civile limitée
2 - Significatif	Blâme, avertissement, ou sanction financière significative
3 - Fort	Retrait de licence ou d'agrément ou condamnation pénale de l'entreprise ou de ses dirigeants

Graduation	Probabilité d'occurrence
1 - Faible	La probabilité de survenance du risque est > 5 ans
2 - Moyen	La probabilité de survenance du risque est > 3 ans et < 5 ans
3 - Fort	La probabilité de survenance du risque est < 3 ans

Graduation	gravité à l'égard des parties prenantes
1 - Faible	Le risque altère faiblement la relation partie prenante
2 - Moyen	Le risque dégrade significativement la relation avec une partie prenante
3 - Fort	Le risque impacte ou altère fortement la relation de l'entité avec une de ses parties prenantes essentielles

Autres données quantitatives

Les autres données quantitatives proviennent de requêtes issues du système d'information, de fichiers de suivi d'activité constitués au sein des unités opérationnelles ou des comptes de résultats de la Caisse régionale.

7. ATTESTATION DE SINCERITÉ ET DE CONFORMITÉ



KPMG S.A.
Siège social
Tour EQUITO
2 Avenue Gambetta
CS 60055
92068 Paris la Défense Cedex
France

Téléphone : +33 (0)1 55 68 86 66
Télécopie : +33 (0)1 55 68 86 60
Site Internet : www.kpmg.fr

Caisse régionale du Crédit Agricole Mutuel de Normandie

**Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme
tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-
financière**

Exercice clos le 31 décembre 2019
Caisse régionale du Crédit Agricole Mutuel de Normandie
15, Esplanade Brillaud de Laujardière, 14050 Caen
Ce rapport contient 6 pages

KPMG S.A.
société française membre du réseau KPMG
constitué de cabinets indépendants adhérents du
KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse.

Société membre d'experts
comptable et de commercial
aux comptes à direction et
comptes de surveillance
Inscrite au Tableau de l'Ordre
à Paris sous le n° 14-50360-001
et à la Compagnie Régionale
des Commissaires aux Comptes
de Versailles.

Siège social :
KPMG S.A.
Tour EQUITO
2 Avenue Gambetta
92068 Paris la Défense Cedex
Capital : 5 457 105 €
Code APE: 6202Z
775 725 417 R.C.S. Normandie
TVA Unifon Européenne
FR 77 775 725 417



KPMG S.A.
Siège social
Tour EQ110
2 Avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris la Défense Cedex
France

Téléphone : +33 (0)1 55 68 86 66
Télécopie : +33 (0)1 55 68 86 60
Site internet : www.kpmg.fr

Caisse régionale du Crédit Agricole Mutuel de Normandie
Siège social : 15, Esplanade Brillaud de Laujardière, 14050 Caen

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2019

A l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049¹, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion de l'entité en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

¹ Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr

KPMG S.A.,
société française membre du réseau KPMG
constitué de cabinets indépendants adhérents du
KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse.

Société anonyme d'expertise
comptable et de commissariat
aux comptes à direction et
conseil de surveillance.
Inscrite au Tableau de l'Ordre
à Paris sous le n° 14-30080101
et à la Compagnie Régionale
des Commissaires aux Comptes
de Versailles.

Siège social :
KPMG S.A.
Tour EQ110
2 Avenue Gambetta
92066 Paris la Défense Cedex
Capital : 5 487 100 €
Code APE 6920Z
775 726 417 R.C.S. Nanterre
TVA Unif Européenne
FR 77 775 726 417

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, et à la norme internationale ISAE 3000² :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;

² ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16, avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés au niveau du siège de l'entité et couvrent 100% des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de trois personnes et se sont déroulés entre octobre 2019 et mars 2020 sur une durée totale d'intervention d'environ deux semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

- Exercice clos le 31 décembre 2019



Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaire

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

- Des politiques et actions seront déployées en 2020 pour répondre aux deux nouveaux risques identifiés en 2019 (Non accompagnement des enjeux de transition agricole et Insuffisance de soutien aux acteurs référents en matière de protection de l'environnement et de lutte contre le changement climatique), comme précisé dans la partie "Nos enjeux RSE majeurs : risques et opportunités" de la déclaration consolidée de performance extra-financière.

Paris-La Défense, le 3 mars 2020

KPMG S.A.

Fanny Houlliot
Associée
Sustainability Services

Pascal Brouard
Associé

Annexe

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

La certification ISO 37001 et autres mesures de lutte contre la corruption
La Charte de la protection des données à caractères personnels
Le plan d'écoute clients
Les actions de partenariats et de mécénat
Les dispositifs d'accompagnement des clients en cas d'événement personnel difficile
Les mesures prises pour promouvoir l'égalité Homme/Femme et résultats associés
Les mesures de cohésion sociale et résultats (indice de recommandation salariés)
Les mesures prises pour diminuer l'empreinte environnementale des activités et les résultats du bilan carbone

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

Pourcentage d'achats réalisés auprès de fournisseurs locaux
Pourcentage de collaborateurs formés à la lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme
Indice de Recommandation Client (IRC)
Taux d'agences aux normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite (PMR)
Pourcentage de salariés en situation de handicap
Note de climat social
Nombre d'heures de formation dispensées en moyenne à chaque salarié
Consommations énergétiques (électricité, fioul, gaz)
Emissions de gaz à effet de serre liées aux consommations énergétiques
Emissions de gaz à effet de serre liées aux déplacements professionnels
Nombre de sociétaires

- Exercice clos le 31 décembre 2019

3. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT 2019

3.1 LA SITUATION ECONOMIQUE

3.1.1. Environnement Economique et financier

Bilan de l'année 2019

Dans un climat de fortes incertitudes, la croissance a poursuivi son ralentissement, marqué par les piètres performances de l'investissement productif et du commerce mondial

En 2019, le cycle économique mondial a poursuivi son mouvement de lent ralentissement amorcé depuis le pic récent de 2017 (3,8%). La croissance mondiale se serait ainsi établie à 2,9% (après 3,6% en 2018), soit son rythme le plus modéré depuis le rebond postérieur à la crise financière mondiale de 2008/2009. Ce fléchissement résulte évidemment de tendances lourdes affectant, bien qu'inégalement, l'ensemble des pays et d'éléments propres à chaque économie ou à chaque secteur. Aux tendances générales amplifiant des ralentissements cycliques et structurels déjà à l'œuvre (grandes économies développées et Chine) se sont ajoutées les faiblesses propres à certains pays émergents majeurs (Brésil, Inde, Mexique, Russie). Certains secteurs industriels, tels l'industrie automobile, ont été pénalisés par des changements réglementaires (nouvelles normes d'émissions). Ces chocs spécifiques sont restés cantonnés et ont peu pénalisé les secteurs des services ou de la construction.

Au-delà des spécificités, les tensions commerciales sino-américaines (barrières commerciales effectives mais aussi inquiétudes quant aux secteurs et pays susceptibles de constituer de nouvelles cibles) et le climat d'incertitude ont nettement pesé sur les perspectives de demande, l'incitation à investir et, plus généralement, sur le climat des affaires. Dans un environnement économique plus « anxieux », le ralentissement le plus notable est enregistré par l'investissement productif alors que la consommation des ménages, globalement, résiste.

Les entreprises ont, en effet, révisé à la baisse leurs projets d'investissement et la consommation des ménages en biens durables s'est légèrement infléchie. Confrontées à une demande moins dynamique ou plus incertaine, les entreprises ont fini par ajuster leur production. Plus sensible à l'investissement et à la consommation de biens durables, le commerce mondial s'est encore essouffé. Les échanges mondiaux de biens et services n'auraient ainsi crû que de 1,1% en 2019, après avoir progressé de 3,6% et de 5,7% en 2018 et 2017, respectivement. Ce fléchissement à près de 1% est également à rapprocher du rythme annuel moyen enregistré entre 2010 et 2018, proche de 5% (3,8% pour le PIB mondial). Cependant, des politiques monétaires très accommodantes et largement préventives (voir ci-après) et des conditions financières favorables ont permis d'amortir le ralentissement et, in fine, de contribuer à la résistance du marché du travail. Création d'emplois, augmentation progressive des salaires, inflation toujours contenue, gains de pouvoir d'achat ont soutenu la confiance et les dépenses des ménages.

Une tendance commune à la décélération mais des singularités nationales conditionnées par le degré d'exposition au commerce mondial et au secteur industriel

Aux États-Unis, l'année 2019 s'est achevée sur une croissance trimestrielle annualisée de 2,1%, soutenue par les exportations nettes (contraction des importations) alors que les dépenses de consommation ont ralenti, que les stocks ont pesé sur la croissance et que les investissements en capital fixe des entreprises se sont contractés pour le troisième trimestre consécutif. Sur l'ensemble de l'année, la croissance fléchit de 2,9% à 2,3% mais reste supérieure au rythme potentiel estimé proche de 2%. La demande intérieure en demeure le principal moteur, avec des contributions fortes de la consommation des ménages (1,8 point de pourcentage) et des dépenses publiques (0,4 point) mais en net retrait de l'investissement productif (0,2 point) et négative des échanges extérieurs (-0,2 point). Alors que l'économie est au plein-emploi (avec un taux de chômage à 3,5% fin 2019), l'inflation est restée modérée. L'indice de prédilection de la Réserve Fédérale (indice des prix PCE, Personal Consumption Expenditures) a augmenté de 1,4% au quatrième trimestre 2019 (variation trimestrielle annualisée), un rythme inférieur à l'objectif d'inflation de 2%. Après 2,1% en moyenne 2018, l'inflation (PCE) sur l'année atteint 1,4%.

En Chine, aux facteurs de fléchissement lent et naturel de la croissance (tertiarisation, vieillissement, montée de la propension à épargner, repli du rythme des créations d'emplois), sont venus se superposer les pertes d'emplois urbains et le conflit commercial avec les États-Unis. Le rythme de croissance s'est replié en fin d'année portant la croissance moyenne sur 2019 à 6,1%, son plus faible niveau depuis 1990. La consommation privée et publique fournit l'essentiel (60%) de l'expansion, alors que la contribution de l'investissement productif se replie (1,9 point de pourcentage, sa contribution la plus faible depuis 2000) et que celle des échanges extérieurs reste positive (0,7 point).

Au Royaume-Uni, l'année 2019 a, indéniablement, été dominée par la saga du Brexit. Les interminables tractations parlementaires ont conduit à une impasse impliquant trois reports de la date du Brexit (initialement fixée au 31 mars 2019). En cause ? Les divisions importantes au sein du gouvernement minoritaire de Theresa May et l'impopularité de son « backstop » sur la frontière irlandaise. Après la tenue d'élections européennes au mois de mai, à l'occasion desquelles le parti conservateur a essuyé une lourde défaite, Theresa May a été contrainte de démissionner du poste de Premier ministre. Son successeur Boris Johnson a renégocié le « backstop » avec l'UE et a réussi à acculer le Labour à des élections

générales anticipées mi-décembre. Ces élections se sont soldées par une victoire historique des Conservateurs face à un Labour défavorisé par une politique trop à gauche et anti-business.

Dans un contexte de ralentissement mondial, l'incertitude sur le Brexit a pesé sur la croissance britannique qui s'est aussi montrée plus volatile. Si, grâce à un marché du travail au plein-emploi, la consommation des ménages a résisté, l'investissement privé a particulièrement souffert et enregistré le pire taux de croissance des pays du G7. Sur l'ensemble de l'année 2019, la croissance devrait s'établir à 1,3% en moyenne annuelle, le même chiffre qu'en 2018, grâce à un effet d'acquis favorable « boosté » par un important mouvement de stockage en amont de la première date de sortie du 31 mars 2019.

En zone euro, en 2019, la croissance a tout d'abord déçu puis rassuré. Déçu car le rebond attendu au premier semestre après la récession manufacturière de la fin 2018 n'a pas eu lieu. Rassuré car, à défaut de rebondir, l'activité s'est néanmoins stabilisée au deuxième semestre évitant une spirale « récessionniste ». La résilience de la demande intérieure, consommation privée mais aussi investissement, a limité la contagion de l'industrie au secteur des services. Les créations d'emplois ont certes ralenti mais ont encore permis une baisse du taux de chômage (7,4% fin 2019 après 7,8% fin 2018). L'action préventive de la BCE a été efficace : elle a permis de maintenir des conditions de financement favorables, de limiter l'appréciation de l'euro et, finalement, de soutenir la confiance. L'impulsion budgétaire a été moins significative, mais plus importante que par le passé dans les pays disposant de marges de manœuvre. En-deçà de son rythme potentiel (estimé à 1,3%) et toujours incapable de ranimer l'inflation encore bien inférieure à la cible de la BCE (1,2% et 1% pour, respectivement, l'inflation totale et l'inflation core), la croissance du PIB aurait atteint 1,1% (après 1,9% en 2018) : un résultat global recouvrant d'importantes disparités entre pays selon, notamment, leur degré d'exposition au commerce mondial et à l'industrie. Aux performances décevantes de l'Allemagne (0,6%) et de l'Italie (0,2%), plus industrielles et ouvertes, s'oppose ainsi la croissance encore correcte enregistrée par la France (1,2%).

Après 1,7% en 2018, la croissance française a en effet atteint 1,2% grâce à une demande intérieure restée robuste. La consommation des ménages s'est accélérée (+1,2% en 2019 contre 0,9% en 2018), soutenue par les mesures fiscales de soutien au pouvoir d'achat annoncées suite au mouvement des gilets jaunes et au Grand Débat National du printemps. La faible inflation ainsi que des créations d'emplois très dynamiques ont également participé au dynamisme des gains de pouvoir d'achat (+2,1% sur l'année). Le taux de chômage a ainsi diminué passant de 8,7% en moyenne en 2018 à 8,3% en moyenne en 2019. L'investissement des sociétés non financières est également resté très dynamique et a même accéléré, progressant de 4,1% sur l'année. Les sociétés ont ainsi bénéficié d'un environnement de taux bas mais également d'effets temporaires tels que la bascule du CICE en baisse de charges qui a boosté les profits et soutenu l'investissement (et les créations d'emplois). Après une contribution exceptionnellement positive à la croissance en 2018, le commerce extérieur a contribué négativement à la croissance en 2019. En effet, alors que le dynamisme de la demande intérieure a soutenu les importations, les exportations ont subi les incertitudes internationales et la crise du secteur manufacturier, en particulier en Europe.

La mise en œuvre de politiques monétaires accommodantes propices à une baisse des taux d'intérêt a permis d'amortir le ralentissement économique tout en permettant aux marchés d'actions d'afficher de belles performances

Dans un contexte d'inflation faible, les banques centrales ont réagi de manière agressive et largement préventive au repli de l'activité. Les principales banques centrales des pays avancés (dont la Réserve fédérale américaine et la Banque centrale européenne, BCE) mais aussi celles des grands marchés émergents ont baissé leurs taux d'intérêt directeurs.

La Réserve Fédérale a procédé à trois baisses préventives du taux des Fed Funds de juillet à octobre (- 75 points de base – pb – portant le taux à 1,75%). En septembre, à la suite d'une révision à la baisse des prévisions de croissance assorties d'un aléa baissier en raison d'un degré élevé d'incertitude, d'une inflation « dangereusement » basse et d'un décrochage des anticipations de marchés, la BCE a de nouveau mobilisé tous ses outils d'assouplissement monétaire : Forward Guidance (les taux qui vont rester à leur niveau actuel voire à des niveaux inférieurs tant que l'inflation ne convergera pas « fermement » vers sa cible), baisse du taux de dépôt à -0,5%, introduction d'un système par palier (tiering) pour soulager les banques. La BCE a également réactivé son programme d'achats d'obligations (Quantitative Easing) au rythme mensuel de 20 milliards d'euros à partir du 1er novembre pour une durée indéterminée et assoupli les conditions des TLTRO III.

Outre l'accommodation monétaire, l'année 2019 s'est conclue sur l'espoir d'un accord commercial entre les États-Unis et la Chine se traduisant par une envolée des marchés boursiers aux dépens des actifs les plus sûrs. Les taux des titres d'État américains et allemands à 10 ans se sont brutalement tendus pour terminer l'année à 1,90% et -0,20% alors que les actions profitaient évidemment de l'enthousiasme ambiant. La progression annuelle des marchés les plus représentatifs atteint près de 15% (MSCI, marchés émergents) et culmine à 29% (S&P 500).

Aussi abruptes qu'aient été les remontées des taux américains et allemands fin 2019, leurs baisses respectives n'en ont pas moins atteint près de 75 et 40 points de base sur l'année écoulée du fait de politiques monétaires préventivement très accommodantes mais qui ne parviennent pas à réactiver l'inflation : la croissance sera restée décente voire soutenue pour une inflation faible. La politique de la BCE aura échoué à faire accélérer l'inflation, remonter les taux d'intérêt et la pente de la courbe. Le succès est en revanche manifeste s'il peut être jugé à l'aune du resserrement des primes de risque des pays dits « périphériques » dont l'Espagne et l'Italie fournissent de belles illustrations. Leurs spreads contre Bund se sont contractés de, respectivement, 50 et 90 pb à 65 et 160 pb alors que la prime française (à 30 pb fin 2019) s'est repliée de 15 pb.

Tendances récentes et perspectives 2020

Rien ne suggère actuellement une chute imminente de la croissance ; mais un climat toujours anxieux et un investissement productif déjà en repli concourent à son fléchissement.

Première source d'incertitudes, le conflit commercial sino-américain semble n'être plus voué à une escalade inexorable à brève échéance, grâce à la signature de l'accord dit de « phase 1 ». L'accord entre les États-Unis et la Chine couvre de nombreux sujets : commerce de biens et notamment de produits agricoles et agro-alimentaires¹, propriété intellectuelle, transferts de technologie, services financiers, fin de la « manipulation » du taux de change, instance de résolution des conflits. Tout en étant ambitieux (les importations supplémentaires auxquelles s'est engagée la Chine sont substantielles), cet accord ne couvre évidemment pas les questions des subventions chinoises et, plus largement, du capitalisme parrainé par l'État chinois. S'il permet d'espérer une pause dans la guerre tarifaire, il n'immunise pas contre un déplacement des tensions sur d'autres sujets délicats et ne préjuge en rien d'une pacification durable des relations sino-américaines.

Par ailleurs, à l'issue de leur sortie de l'Union Européenne le 31 janvier, les Britanniques souhaitent voir définis les détails du futur partenariat avec l'Union Européenne (dont un accord de libre-échange) d'ici la fin de l'année 2020. Soumettre les négociations à un calendrier aussi ambitieux va générer des doutes sur la qualité de la relation à venir. Le risque d'un « Brexit sans accord commercial » va se substituer à celui d'un « Brexit sans accord ». Enfin, l'épidémie de Coronavirus et son impact sur la croissance chinoise (baisse de la demande interne) et mondiale (repli de la demande chinoise, flux touristiques, perturbation des chaînes de valeur) constituent désormais une source d'inquiétude majeure.

Les tensions politiques, géopolitiques et l'incertitude peuvent donc temporairement s'apaiser, mais n'ont pas vocation à disparaître durablement et continueront de peser sur le comportement d'investissement.

Certains signes préliminaires semblent indiquer que le recul du secteur manufacturier mais aussi du commerce mondial pourrait avoir atteint son point le plus bas. S'expliquant notamment par une amélioration dans le secteur de l'automobile, ce constat encourageant a néanmoins été dressé avant que l'épidémie de coronavirus n'isole la Chine pour une durée encore inconnue. Quant au secteur des services, il poursuit son expansion grâce à la bonne tenue des dépenses de consommation dopées par une croissance encore soutenue des salaires. Enfin, si l'investissement productif a fait preuve de résilience, son mouvement de repli se dessine. Justifié par l'incertitude sur la demande future, largement issue des inquiétudes relatives au commerce mondial, le repli est à la fois étrangement « prématuré » et encore contenu. Prématuré en ce qu'il n'intervient pas à la suite d'une dégénérescence classique du cycle, contenu en ce qu'il n'est pas encore généralisé et violent. Outre les États-Unis, la zone euro, fragmentée selon le degré d'exposition des pays au commerce mondial et au secteur manufacturier, fournit une bonne illustration. Après plusieurs années d'investissement faible, les entreprises se préparent à affronter le ralentissement sans capacités excédentaires, dont témoigne un taux d'utilisation des capacités en repli mais encore élevé, et semblent attentistes, ne répondant à l'érosion de leurs marges ni par un arrêt brutal de leurs dépenses en capital, ni par une réduction drastique de l'emploi.

Ce n'est pas sur l'investissement productif, ni sur le commerce mondial plus sensible à la croissance de l'investissement qu'à celle de la consommation, qu'il faudra compter pour soutenir la croissance : celle-ci reposera clairement sur les ménages.

Le marché du travail poursuit son ajustement à des rythmes divers et le recul des créations d'emplois ne se traduit pas encore par une remontée sensible du taux de chômage. La consommation devrait, en outre, être dopée par des salaires en légère progression et des gains de pouvoir d'achat entretenus par une inflation toujours très modérée. L'inflation sous-jacente restera faible, alors que, sans un sursaut de la demande de pétrole ou une extension de l'accord OPEP+ visant à réduire la production, les prix du pétrole risquent de pâtir d'un excès d'offre. Sans regain de tensions au Moyen-Orient et sans action militaire significative frappant une installation pétrolière, les prix pourraient se retrouver confinés sous les 60 dollars dès le second semestre 2020.

Si la consommation des ménages permet d'espérer un ralentissement et non un effondrement de la croissance, l'équilibre entre emploi, salaires et marges des entreprises est néanmoins délicat. Dans un climat incertain, confrontées à un ralentissement des gains de productivité et à une érosion de leurs marges, les entreprises pourront-elles résister longtemps à un ajustement sévère de leurs coûts se traduisant par une réduction de l'emploi ? Si les entreprises ne procèdent pas à cet ajustement douloureux pour la croissance, les marchés actions pourraient bien entreprendre une révision à la baisse de leurs perspectives de profits.

Notre scénario retient un fléchissement de la croissance américaine vers 1,6%. Suscité par le reflux déjà bien amorcé de l'investissement et privé du soutien des dépenses publiques, ce repli (sous le taux potentiel) serait accompagné d'une inflation toujours modeste (1,9% en décembre 2020, en variation sur un an). En zone euro, dans laquelle, en ce tout

¹ Les États-Unis ont décidé de renoncer à une taxe supplémentaire (essentiellement sur des biens de consommation grand public) et de réduire de moitié les droits de douane (de 15%) imposés en septembre sur 120 milliards de dollars d'importations en provenance de Chine. Le reste des droits déjà appliqués (25% sur 250 milliards de dollars) ne baisse pas. Environ 65% des importations américaines en provenance de Chine restent taxées. Pour rappel, en 2018, les importations américaines de biens et de services chinois ont atteint, respectivement, 540 et 18 milliards de dollars. Pour sa part, la Chine s'est notamment engagée à importer des États-Unis 200 milliards de dollars de biens et services supplémentaires en 2020-2021 par rapport à 2017, année au cours de laquelle les exportations américaines de biens et services vers la Chine avaient atteint 190 milliards de dollars.

début d'année, les indices de confiance se redressent et signalent une activité soutenue dans les services et la construction alors que le secteur industriel semble frémir, notre scénario table sur une croissance proche de 1% couplée à une inflation (1,1% en fin d'année) toujours bien inférieure à sa cible. Enfin, la croissance chinoise a été légèrement revue à la baisse pour ne plus atteindre que 5,7% en 2020 : une érosion limitée grâce à la mise en œuvre de soutiens budgétaire et monétaire offensifs.

Alors que les grandes Banques centrales ont entrepris des revues stratégiques de leurs politiques respectives, la tentation de l'assouplissement monétaire restera donc puissante.

Après avoir réagi très rapidement et très en amont du ralentissement, puis avoir opté pour le « mode pause », la Réserve Fédérale devrait finir par succomber à la tentation de l'assouplissement : notre scénario retient l'hypothèse d'une nouvelle baisse du taux des Fed Funds préventive et limitée à 25 points de base en 2020. La BCE n'y résistera pas : aucune hausse de taux (voire une baisse du taux de dépôt de 10 points de base, intégrée dans nos prévisions en 2020), extension du Quantitative Easing avec une augmentation de la limite de détention d'un titre de 33% à 50%, forward guidance. La Banque d'Angleterre y cédera également. Seule la Banque du Japon, qui connaît les dommages collatéraux des excès, ne serait pas tentée.

Tout concourt, de nouveau, au maintien de taux longs « core » faibles : matérialisation des ralentissements économiques, inflations indolores, politiques monétaires accommodantes, climat empreint de risques avérés ou latents. Notre scénario retient des taux longs (10 ans) souverains à 1,60% et -0,45% en décembre 2020 pour, respectivement, les États-Unis et l'Allemagne. Ce ne sera pas pour déplaire aux primes de risques des marchés obligataires « périphériques » et aux marchés actions : de leur résistance dépendent l'effet de richesse et la consommation des ménages, ingrédient essentiel d'un scénario de ralentissement et non d'effondrement de la croissance.

3.1.2. Environnement local et positionnement de la CR sur son marché

L'année 2019 a été marquée dans la région par plusieurs événements majeurs :

- Le **75^{ème} anniversaire du débarquement** a dynamisé la fréquentation touristique dans notre région avec une augmentation significative des nuitées (+17% versus 2018 (Source : www.calvados.fr),
- Le **taux de chômage** est en diminution de - 0,6 point en année mobile selon l'INSEE, à l'image de la dynamique nationale,
- Le **dynamisme démographique** est en légère baisse sur notre territoire (- 0,3 % entre 2017 et 2020 selon l'INSEE) et le **vieillessement de la population** est plus important que la moyenne nationale (31,4 % de plus de 60 ans versus 26,9 % en France métropolitaine selon l'INSEE),
- Les **tensions sociales** (gilets jaunes, grève contre la réforme des retraites), toujours présentes en 2019, ont alimenté le climat d'incertitudes dans un contexte géopolitique complexe (Brexit, conflit commercial Sino américain),
- L'**environnement** de la Caisse régionale est en constante évolution technologique et écologique et présente des impacts sociétaux à intégrer.

La conjoncture est restée favorable en 2019 sur le territoire de la Caisse régionale, en témoigne l'indicateur du climat des affaires au-dessus de la moyenne nationale (Source : Banque de France – Tendances régionales).

3.1.3. Activité de la Caisse régionale au cours de l'exercice

Dans ce contexte, la Caisse Régionale a maintenu son cap sur le développement :

- Plus de 37 000 **nouveaux clients** ont rejoint la Caisse régionale en 2019, ce qui contribue à asseoir la position de leader de la Caisse régionale sur son territoire avec un habitant sur deux client du Crédit Agricole Normandie. La dynamique commerciale a permis également d'accroître les parts de marché de la Caisse régionale tant sur la collecte bilancielle et que sur l'assurance vie,
- La **distribution de crédits** à la clientèle est un marqueur fort de la dynamique commerciale de la Caisse régionale. En 2019, la Caisse régionale a distribué plus de 3,3 milliards d'euros de nouveaux crédits. L'encours de crédits gérés par la Caisse régionale progresse de +6,4% par rapport à 2018 et s'élève à 15,3 milliards d'euros. Dans un contexte de taux bas, l'année 2019 est marquée par un nouveau gain significatif des parts de marché pour les crédits à l'habitat. En revanche, pour les crédits à l'équipement, la Caisse régionale affiche une baisse des parts de marché avec une concurrence active dont les encours évoluent de près de 10 %,

- L'**activité de collecte** progresse également avec des gains de part de marché tant sur la collecte bilan que sur l'assurance vie. L'encours de collecte bilan (comptes dépôts, livrets, épargne logement, comptes à terme, etc.) géré par la Caisse régionale, en progression de 8,3% par rapport à 2018, s'élève à plus de 14 milliards d'euros. La collecte hors bilan, constituée de l'assurance vie et des valeurs mobilières, présente un encours de 8 milliards d'euros, en progression de 4,4% par rapport à 2018,
- L'**activité d'assurance** de la Caisse régionale se renforce avec un portefeuille de contrats qui s'accroît de plus de 75 000 nouveaux contrats d'assurance de biens et de personnes,
- L'**activité de services** proposés par la Caisse régionale est en progression. Le stock de comptes services ouverts par les clients de la Caisse régionale progression de +2,6% avec plus de 8 000 comptes services en net. De même, le stock de cartes détenues par les clients évolue de +3,8%.

L'accompagnement de nos clients se matérialise aussi par la reconduction de la **certification AFNOR** de la Caisse régionale pour la « Clarté et la confiance de notre démarche conseil ».

Le développement de la Caisse régionale est ancré sur le territoire avec la poursuite du **programme de rénovation d'agences** de la Caisse régionale avec 40 nouvelles agences rénovées en 2019.

3.1.4. Les faits marquants

Le 23 mai 2019, une **nouvelle opération de titrisation** (FCT Crédit Agricole Habitat 2019) a été réalisée au sein du groupe Crédit Agricole, portant sur les créances habitat des 39 Caisses régionales. Cette transaction est le second RMBS français auto-souscrit du Groupe. Cette opération s'est traduite par une cession de crédits à l'habitat par les 39 Caisses régionales et LCL au « FCT Crédit Agricole Habitat 2019 » pour un montant de 15 milliards d'euros et une souscription le même jour par les établissements ayant cédé les crédits, des titres émis par le FCT.

Dans le cadre de cette titrisation, Crédit Agricole de Normandie a cédé, à l'origine, des crédits habitat pour un montant de 321 millions d'euros au FCT Crédit Agricole Habitat 2019. Elle a souscrit des obligations seniors pour 274,8 millions d'euros et pour 46,6 millions d'euros des titres subordonnés.

3.2 ANALYSE DES COMPTES CONSOLIDES

3.2.1 Présentation du groupe de la Caisse régionale

La Caisse régionale de Crédit Agricole Normandie présente des comptes consolidés en appliquant les normes de consolidation prévues dans le référentiel international².

En accord avec les autorités de régulation française, le Crédit Agricole a défini une société-mère conventionnelle régionale constitué de la Caisse régionale et des Caisses locales qui lui sont affiliées.

Le périmètre de consolidation du Groupe Crédit Normandie a évolué au cours de l'année 2019 :

Le Groupe est donc constitué de :

- La **Caisse régionale (CR)** de Crédit Agricole Normandie
- 95 **Caisses locales** de Crédit Agricole affiliées à la Caisse régionale
- Le **Fonds dédié Elstar**
- Les **FCT CA Habitat 2015, 2017, 2018 & 2019**, issues des opérations de titrisation des créances habitat des Caisses régionales du groupe Crédit Agricole réalisées en octobre 2015, février 2017, avril 2018 et mai 2019.

Ces sociétés sont toutes consolidées selon la méthode de l'Intégration Globale.

3.2.2 Contribution des entités du groupe de la Caisse régionale

<i>En milliers d'€</i>	Contribution au PNB consolidé du groupe de la CR	Contribution au résultat Brut d'exploitation consolidé du groupe de la CR	Contribution au résultat net consolidé du groupe de la CR
Caisse régionale	394 940	143 075	92 533
Caisses locales	2 088	2 763	2 008
Sociétés techniques de Titrisation	- 2 636	- 2 636	- 2 268
Fonds dédié Elstar	95	42	30

La principale contribution au résultat consolidé du groupe Crédit Agricole de Normandie provient de la Caisse régionale.

² L'application de la norme IFRS 16 sur les contrats de location à partir du 1^{er} janvier 2019 n'a pas d'impact significatif dans les comptes consolidés (cf. note 12 – Impacts des évolutions comptables et autres événements des annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2019.)

3.2.3 Résultat consolidé

Montant en K€	31/12/2018	31/12/2019	Variations	
			Montants	%
PNB	389 519	394 487	4 968	1%
Charges générales d'exploitation	- 246 314	- 251 243	- 4 929	2%
Résultat brut d'exploitation	143 205	143 244	39	0%
Coût du risque	- 12 564	- 21 129	- 8 565	68%
Résultat d'Exploitation	130 641	122 115	- 8 526	-7%
Résultat avant impôt	130 550	122 126	- 8 424	-6%
Impôt sur les bénéfices	- 29 888	- 29 822	66	0%
Résultat net	100 662	92 304	- 8 358	-8%
Résultat net part du groupe	100 662	92 303	- 8 359	-8%

Le **Produit Net Bancaire consolidé** s'établit à 394,5 M€ contre 396,1 M€ pour la Caisse régionale en normes françaises. L'écart provient de la prise en compte du PNB des entités consolidées et des impacts de comptabilisation des soultes de résiliation sur avances globales (charge flat en normes françaises et étalée en normes internationales), de la correction de juste valeur IFRS sur les titres, instruments financiers et instruments de dette ainsi que de l'élimination des intérêts aux parts sociales reçus de la Caisse régionale par les Caisses locales.

Le **Résultat Brut d'Exploitation consolidé** s'établit à 143,2 M€ contre 143,3 M€ pour la Caisse régionale en normes françaises.

Au final, le **Résultat Net consolidé** 2019 ressort à 92,3 M€ contre 100,7 M€ en 2018.

Le passage du résultat social au résultat consolidé IAS/IFRS peut se résumer ainsi :

• Résultat social CR Normandie	:	91 103 K€
• Résultat cumulé des Caisses locales	:	3 973 K€
• Résultat Fond dédié	:	31 K€
• Résultat STT	:	- 2 268 K€
• Elimination des intérêts aux parts sociales reçus par les Caisses locales	:	- 1 965 K€
• Impact net retraitements IAS	:	+ 1 429 K€
Résultat consolidé	:	92 303 K€

3.2.4 Bilan consolidé et variations des capitaux propres

Le total du bilan consolidé de la Caisse régionale au 31/12/2019 atteint 19,2 milliards d'euros, en augmentation de 1,1 milliards par rapport à 2018.

Bilan ACTIF (en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018	Variation	
			Montants	%
Caisse, banques centrales	96 550	93 688	2 862	3,05%
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	184 174	223 119	-38 945	-17,45%
<i>Actifs financiers détenus à des fins de transaction</i>	1 259	3 719	-2 460	-66,15%
<i>Autres actifs financiers à la juste valeur par résultat</i>	182 915	219 400	-36 485	-16,63%
Instruments dérivés de couverture	3 201	8 076	-4 875	-60,36%
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	1 446 733	1 440 352	6 381	0,44%
<i>Instruments de dettes comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres recyclables</i>	0	65 882	-65 882	-100,00%
<i>Instruments de capitaux propres comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres non recyclables</i>	1 446 733	1 374 470	72 263	5,26%
Actifs financiers au coût amorti	16 890 123	15 919 406	970 717	6,10%
<i>Prêts et créances sur les établissements de crédit</i>	1 227 256	1 117 133	110 123	9,86%
<i>Prêts et créances sur la clientèle</i>	15 146 482	14 216 231	930 251	6,54%
<i>Titres de dettes</i>	516 385	586 042	-69 657	-11,89%
Ecart de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	46 472	10 074	36 398	361,31%
Actifs d'impôts courants et différés (1)	49 506	44 620	4 886	10,95%
Comptes de régularisation et actifs divers	343 147	263 763	79 384	30,10%
Actifs non courants destinés à être cédés et activités abandonnées			0	
Participation dans les entreprises mises en équivalence			0	
Immeubles de placement	2 037	2 131	-94	-4,41%
Immobilisations corporelles	123 894	110 359	13 535	12,26%
Immobilisations incorporelles	211	3 091	-2 880	-93,17%
Ecarts d'acquisition			0	
TOTAL DE L'ACTIF	19 186 048	18 118 679	1 067 369	5,89%

Par rapport au bilan social de la Caisse régionale, la consolidation affecte essentiellement les éléments suivants :

À l'actif :

- Titres en portefeuille : impact des plus-values latentes / titres à la juste valeur par capitaux propres non recyclables de la Caisse régionale comptabilisées en IFRS pour + 291 M€. Les plus-values latentes ont progressé de 74 M€ sous l'effet de la revalorisation des titres SAS Rue La Boétie et SACAM Mutualisation,
- Valorisation des instruments dérivés (couverture et trading) en juste valeur positive et revalorisation symétrique des éléments couverts : + 105 M€,
- Impôts différés nets actif : + 45 M€ en stabilité par rapport à 2018,
- Dépréciation sur base collective des prêts à la clientèle : - 63 M€.

Bilan PASSIF (en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018	Variation	
			Montants	%
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	139 835	145 654	-5 819	-4,00%
<i>Passifs financiers détenus à des fins de transaction</i>	9 549	14 707	-5 158	-35,07%
<i>Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option</i>	130 286	130 947	-661	-0,50%
Instruments dérivés de couverture	106 811	64 673	42 138	65,16%
Passifs financiers au coût amorti	15 865 631	14 996 083	869 548	5,80%
<i>Dettes envers les établissements de crédit</i>	9 796 494	9 506 459	290 035	3,05%
<i>Dettes envers la clientèle</i>	5 750 976	5 108 431	642 545	12,58%
<i>Dettes représentées par un titre</i>	318 161	381 193	-63 032	-16,54%
Ecart de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	5 967	1 999	3 968	198,50%
Passifs d'impôts courants et différés	100	415	-315	-75,90%
Comptes de régularisation et passifs divers	254 257	289 323	-35 066	-12,12%
Dettes liées aux actifs non courants destinés à être cédés et activités abandonnées			0	
Provisions	54 864	44 838	10 026	22,36%
Dettes subordonnées			0	
Total dettes	16 427 465	15 542 985	884 480	5,69%
Capitaux propres	2 758 583	2 575 694	182 889	7,10%
Capitaux propres part du Groupe	2 758 573	2 575 683	182 889	7,10%
Capital et réserves liées	466 818	434 685	32 133	7,39%
Réserves consolidées	1 935 032	1 844 933	90 098	4,88%
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	264 420	195 403	69 017	35,32%
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres sur activités abandonnées	0	0	0	
Résultat de l'exercice	92 303	100 662	-8 359	-8,30%
Participations ne donnant pas le contrôle	10	11	0	-1,71%
TOTAL DU PASSIF	19 186 048	18 118 679	1 067 369	5,89%

Au passif :

- Capitaux propres : + 590 M€ dont impact du capital des Caisses locales (+ 125 M€), augmentation des réserves suite aux divers retraitements IFRS (+ 465 M€) et diminution du résultat consolidé de l'exercice (-8 M€),
- Valorisation des instruments dérivés (couverture et trading) en juste valeur négative et revalorisation symétrique des éléments couverts : + 109 M€,
- Etalement d'une soule sur avances globales - 7 M€,
- Élimination des comptes courants des Caisses locales : - 167 M€,
- Annulation du FRBG : - 101 M€,
- Provisions pour risques et charges : - 63 M€ du fait du transfert de la provision crédit sur base collective en moins de l'actif,
- Revalorisation des instruments de dettes (BMTN à la JVO) : +5 M€.

Les capitaux propres consolidés s'établissent à 2 759 M€ au 31/12/2019, en hausse de 7% par rapport au 31 décembre 2018. Ils comprennent :

- Le **capital social** : 256 M€,
- La prime de fusion : 210 M€,
- Les **réserves** consolidées : 1 935 M€, en progression de 90 M€, sous l'effet notamment de l'intégration du résultat consolidé 2018 conservé,

- L'écart de réévaluation : 264 M€,
- Et le **résultat net** consolidé : 92,3 M€ (en baisse de – 8,3 %).

3.2.5 Activité et résultat des filiales

Aucune filiale significative autre que les Caisses locales et sociétés techniques de titrisation n'est consolidée.

3.3 ANALYSE DES COMPTES INDIVIDUELS

3.3.1 Résultat financier sur base individuelle

Montant en milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2019	Variations	
			Montants	%
Produit Net Bancaire (PNB)	387 937	396 096	8 159	+2%
Charges générales d'exploitation	-246 101	-252 824	-6 723	+3%
Résultat Brut d'Exploitation (RBE)	141 836	143 272	1 436	+1%
Coût du risque	-11 450	-18 482	-7 032	+61%
Résultat d'Exploitation	130 386	124 790	-5 596	-4%
Résultat avant impôt	131 833	122 341	-9 492	-7%
Impôt sur les bénéfices	-31 520	-31 239	281	-1%
Résultat net	93 234	91 103	-2 131	-2%

a) Produit Net Bancaire (PNB)

Montant en milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2019	Variations	
			Montants	%
Produit Net Bancaire (PNB)	387 937	396 096	8 159	+2%
dont PNB d'activité	337 140	338 660	1 520	+0,5%

Le PNB s'élève à 396,1 M€ au 31 décembre 2019, en hausse de 2 % résultant d'évènements aux évolutions contrastées. Le PNB d'Activité ressort à 339 M€, en légère hausse par rapport à 2018 (+0,5%).

✓ Marge d'Intermédiation Globale (MIG)

La **Marge d'Intermédiation Globale** ressort à 164 M€ en baisse de -0,2 % dans un contexte de taux bas :

- Le **Revenu des prêts**, constitué essentiellement des intérêts des crédits, affiche une baisse de 1,5 M€, conséquence des prêts à taux faibles et des réaménagements de taux sur le stock de crédits réalisés antérieurement à l'exercice 2019. Dans le même temps, les indemnités de remboursements anticipés, sont en baisse de 0,2 M€.
- Les **charges liées à la ressources clientèle** (dépôts clients, livrets, dépôt à terme) diminue de 1 M€ en lien notamment avec la baisse des taux. L'Epargne Logement impacte défavorablement le compte de résultat (-10,3 M€), avec une dotation de -11 M€ contre une dotation de -0,7 M€ en 2018.
- La **charge de refinancement et de couverture** diminue de 10 M€ sur l'exercice et s'élève à -63 M€ (contre -73 M€ en 2018). Sur l'exercice, la Caisse régionale a bénéficié et poursuivi le réaménagement de ses refinancements afin de sécuriser ses revenus futurs :
 - o Rachat de Bons à Moyen Terme Négociables (BMTN) pour -11 M€ contre -21 M€ en 2018,
 - o Baisse de la charge BMTN de 16 M€ suite à la baisse du taux moyen du stock suite aux rachats réalisés en 2018.

✓ Marge sur Commissions

La **Marge sur Commissions** s'établit à 175 M€, en hausse de 1,8 M€ (+1,1%) par rapport à 2018, portés par les assurances :

- Les **commissions sur les produits d'assurances** sont en progression de 1,6 M€ (+1,8%) par rapport à 2018. Elles sont portées par une augmentation des commissions sur les assurances de biens (+0,9 M€) et sur les assurances de personne (+0,2 M€) en lien avec le développement du portefeuille et les ambitions de la Caisse régionale ainsi que sur l'assurance vie (+1,9 M€). Ces hausses compensent la baisse de 1,9 M€ observée sur les Assurances des Emprunteur (ADE).
- Les **commissions sur Valeurs Mobilières**, regroupant notamment les commissions liées aux droit de garde et aux souscriptions d'OPCVM et de FCC sont en baisse de 0,8 M€,
- Les commissions liées à la **Gestion des comptes** progressent de 0,4 M€, la baisse des commissions de dysfonctionnement étant notamment compensée par la progression des commissions sur les moyens de paiement du fait de l'augmentation du parc de cartes,
- Les **autres commissions** augmentent de 0,6 M€ en lien notamment avec la progression de l'équipement des clients en comptes à composer.

✓ **Marge sur Portefeuille et marge diverse**

La **marge sur Portefeuille** ressort à 60 M€, en hausse de 8 M€ par rapport à 2018 :

- Les produits issus des **Titres de Placement** affiche une hausse de 4 M€ sous l'effet de l'externalisation de plus-values de cessions non récurrentes. A ce titre, il est à noter sur l'exercice le rachat du fonds ELSTAR générant un produit de 3,7 M€.
- Les produits issus des **Titres d'Investissement** s'élèvent à 11 M€, en baisse de 0,8 M€ par rapport à 2018, en lien avec l'évolution du portefeuille et le non renouvellement des titres échus.
- Les produits issus des **Titres de Participation** s'établissent à 43,4 M€, en hausse de 4,7 M€ suite à l'augmentation des dividendes versés, notamment par le Groupe.

La **marge diverse** demeure négative et s'établit à -2,6 M€, en baisse de 1,4 M€ suite à la non reconduction du produit perçu en 2018 suite à l'évolution des règles d'application sur les bons prescrits.

b) Charges générales d'exploitation

Les **Charges générales d'exploitation** s'élèvent à - 253 M€, en hausse de 3% soit -6,7 M€ par rapport à 2018 :

- Les **frais de personnel** s'établissent à - 151 M€, en légère baisse de 0,6% par rapport à 2018. Cette baisse est expliquée notamment par l'allègement des charges sociales,
- Les **autres frais généraux** ressortent à -88 M€, en hausse de -5,8 M€, en lien avec la poursuite des investissements informatiques,
- Les charges relatives aux **dotations aux amortissements** s'élèvent à -13,8 M€, en hausse de 2,1 M€ par rapport à 2018 sous l'effet de la poursuite du programme de rénovation d'agences et des investissements réalisés dans le matériel informatique.

c) **Résultat brut d'Exploitation (RBE)**

Montant en milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2019	Variations	
			Montants	%
Produit Net Bancaire (PNB)	387 937	396 096	8 159	+2%
Charges générales d'exploitation	-246 101	-252 824	-6 723	+3%
Résultat Brut d'Exploitation (RBE)	141 836	143 272	1 436	+1%
dont RBE d'activité	91 039	85 837	-5 202	-6%

Sous l'effet de la progression du PNB (+ 8 M€) et de la hausse des charges d'exploitation (+7 M€), le **Résultat Brut d'Exploitation (RBE)** progresse de 1% pour s'établir à 143 M€. Dans ce contexte, le **Coefficient d'exploitation**, rapport entre les charges d'exploitation et le PNB, s'établit 63,8% au 31 décembre 2019 soit une hausse de 0,32 points.

Le **RBE d'activité** s'établit à 86 M€, en baisse de 6%, soit -5 M€ par rapport à 2018. Le **Coefficient d'exploitation d'activité**, rapport entre les charges d'exploitation et le PNB d'activité, ressort ainsi à 74,7 % en hausse de 1,7 point par rapport à l'an dernier.

d) **Du RBE au Résultat Net**

Montant en milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2019	Variations	
			Montants	%
Résultat Brut d'Exploitation (RBE)	141 836	143 272	1 436	+1%
Coût du risque	-11 450	-18 482	-7 032	+61%
Résultat d'Exploitation	130 386	124 790	-5 596	-4%
Résultat avant impôt	131 833	122 341	-9 492	-7%
Impôt sur les bénéfices	-31 520	-31 239	281	-1%
Résultat net	93 234	91 103	-2 131	-2%

Cinq éléments expliquent le passage du RBE au Résultat Net.

✓ **Le coût du risque**

Le coût du risque représente une charge de 18,5 M€ à fin 2019, soit un impact défavorable de 7 M€ sur l'exercice:

- Le **risque individuel** est en hausse de charge de 16 M€ :
 - o Les provisions sur créances douteuses sont en hausse de 5% à 190 M€ (contre 180 M€ en 2018) pour un encours de créances douteuses en hausse de 22 M€ (+8%) passant de 269 M€ en 2018 à 291 M€ en 2019. Le taux de provisionnement ressort à 65%, en baisse de 2 points par rapport à 2018 (effet défavorable),
 - o Les autres dépréciations sont de 253 K€ en hausse de 186 K€ par rapport à 2018 (effet défavorable),
 - o Les récupérations sur créances amorties de 0,8 M€ sont en baisse de 0,4 M€ par rapport à 2018 (effet défavorable),
 - o Les pertes non couvertes de 1,3 M€ sont en baisse de 0,5 M€ par rapport à 2018 (effet favorable).
- Le **risque collectif** est en baisse de charge de 9 M€ :
 - o Le stock de provisions collectives évolue à la baisse à hauteur de 67,4 M€ avec une reprise de provisions de 4,9 M€ sur l'exercice contre une dotation de -7,2 M€ en 2018, soit un impact favorable de +12,1 M€,
 - o Les dotations pour litiges et risques opérationnels et les dotations pour Risque sur engagement sont en hausse de 3 M€ (effet défavorable).

✓ **Le Résultat sur Actifs Immobilisés**

Le Résultat sur Actifs Immobilisés s'élève à -2,5 M€ contre +1,4 M€ en 2018, en baisse de 3,9 M€ en raison du provisionnement des titres SACAM International (-2 M€). Pour rappel, ces titres avaient fait l'objet d'une reprise de provision en 2018 à hauteur de 1,8 M€.

✓ **Dotation au F.R.B.G. (Fonds pour Risques Bancaires Généraux)**

Aucune dotation ni reprise sur le FRBG n'a été comptabilisée sur l'exercice 2019. Pour rappel, une dotation de 6,5 M€ avait été constatée sur 2018.

✓ **Le Résultat exceptionnel (produits/charges)**

Le Résultat exceptionnel ressort à zéro en 2019 contre -0,6 M€ en 2018. Les charges liées aux travaux de rénovation des agences comptabilisées en 2018 en charges exceptionnelles ont été retraitées en charges générales d'exploitation.

✓ **La charge fiscale**

La charge d'Impôts sur les Sociétés (IS) s'élève à 31,2 M€ en baisse de 0,3 M€ (-0,9%), en lien avec la baisse du Résultat Net comptable avant impôts et du solde net des réintégrations / déductions.

e) Résultat Net

Le **Résultat Net** s'établit à 91,1 M€ en baisse de 2,3 %.

Le rapport du **Résultat Net au Total des Actifs (ROA)** est relativement stable :

- 0,52 % en 2018
- 0,48 % en 2019

Ce ratio mesure la rentabilité des actifs, c'est-à-dire la capacité de la Caisse régionale à générer des profits avec ses actifs.

Quant au ratio **Résultat Net sur Capitaux Propres hors FRBG (ROE)**, il atteint :

- 4,47 % en 2018
- 4,20 % en 2019

Ce ratio mesure la rentabilité de la Caisse régionale par rapport à ses capitaux propres. En 2019, pour 100 € de capitaux propres, la Caisse régionale a généré 4,20 € de bénéfices.

Malgré un contexte de taux bas/négatifs, la Caisse régionale a assumé son rôle prépondérant dans le financement de l'économie régionale avec 3,3 milliards de nouveaux crédits réalisés (contre 3,3 milliards en 2018). L'impact des taux sur la Marge d'Intermédiation Globale a été compensé par la poursuite du développement sur l'assurance et par la progression de la marge sur Portefeuille (dividendes, plus-values de cession non récurrentes).

Récapitulatif du résultat net sur les 3 derniers exercices :

Montant en milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
Produit Net Bancaire (PNB)	375 539	387 937	396 096
Résultat Brut d'Exploitation (RBE)	137 552	141 836	143 272
Résultat avant impôt	140 329	131 833	122 341
Résultat net	91 176	93 234	91 103

3.3.2 Bilan et variations des capitaux propres sur base individuelle

BILAN ACTIF (en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018	Variations	
			Montant	%
Opérations interbancaires et assimilées	518 841	560 116	-41 275	-7%
Opérations internes au Crédit Agricole	1 210 602	1 099 888	110 714	10%
Opérations avec la clientèle	14 535 942	13 929 933	606 009	4%
Opérations sur titres	866 841	674 753	192 088	28%
Valeurs immobilisées	1 325 206	1 316 515	8 691	1%
Capital souscrit non versé				
Actions propres				
Comptes de régularisation et actifs divers	398 445	296 487	101 958	34%
TOTAL DE L'ACTIF	18 855 877	17 877 692	978 185	5%

BILAN PASSIF (en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018	Variations	
			Montant	%
Opérations interbancaires et assimilées	44 957	49 250	-4 293	-9%
Opérations internes au Crédit Agricole	9 812 042	9 524 588	287 454	3%
Comptes créditeurs de la clientèle	5 750 976	5 108 596	642 380	13%
Dettes représentées par un titre	398 905	455 687	-56 782	-12%
Comptes de régularisation et passifs divers	297 076	308 074	-10 998	-4%
Provisions et dettes subordonnées	282 429	244 149	38 280	16%
Fonds pour risques bancaires généraux (FRBG)	101 100	101 100		0%
Capitaux propres hors FRBG	2 168 392	2 086 248	82 144	4%
TOTAL DU PASSIF	18 855 877	17 877 692	978 185	5%

✓ Activité clientèle

A l'actif :

Les **opérations avec la clientèle** constituent la part la plus importante de l'actif, avec 14 535,9 millions d'euros. Malgré un contexte macro-économique peu dynamique (taux bas, pressions réglementaires) et des clients très actifs sur les renégociations, l'encours net de crédit a progressé de 6 %.

Le **taux de défaut** s'établit à 1,97% contre 1,9% en 2018.

Le **taux de provisionnement** des créances classées en défaut s'élève à 65,26% contre 67,01 % au 31 décembre 2018, conformément à la politique prudentielle de la Caisse régionale, gage de pérennité sur le territoire.

Au passif, les ressources qui permettent de financer les crédits à la clientèle comprennent notamment :

- ✓ Les **opérations internes au Crédit Agricole** pour 9 812 millions d'euros, en progression de 3 %. Cette variation s'explique par :
 - Une progression des **avances** (globales, traditionnelles, spécifiques et miroirs) reçues de Crédit Agricole S.A. qui s'élèvent à 6 092 M€ (contre 6 023 M€ au 31/12/2018),
 - Une augmentation des **emprunts souscrits auprès de Crédit Agricole S.A.** (dit emprunts en blanc). Ils s'élèvent à 3 541 M€ (contre 3 303 M€ au 31/12/2018) en progression de 237 M€.

- ✓ Les **titres du marché interbancaire** et **titres de créances négociables** qui s'élèvent à 398,9 M€ au 31/12/2019 et figurent dans la rubrique dettes représentées par un Titre.
- ✓ La **collecte monétaire**, auprès de la clientèle, d'un montant total de 5 751 M€ contre 5 108,6 M€ au 31/12/2018 complète ces ressources :
 - Les **dépôts à vue** évoluent de + 13 % sur 1 an,
 - La **ressource à terme** progresse quant à elle de 109 M€ sur 2019.
- ✓ **La gestion des ressources propres**

Au passif, les Ressources propres aussi appelées **capitaux permanents** s'élèvent à 2 551,9 M€ (avant affectation du résultat), en progression de + 4,95 %. Elles sont constituées par :

- ✓ Les **capitaux propres** pour 2 168 M€ comprenant le capital social (131 M€), les primes et réserves (1 946M€) et le résultat de l'exercice (91,1 M€),
- ✓ Les **provisions pour risques et charges** pour 115 M€. Elles sont en progression de 6 M€ (expliqué principalement par la dotation complémentaire de provision épargne logement),
- ✓ Les **dettes subordonnées** pour 167,4 M€,
- ✓ Le **Fonds pour Risques Bancaires Généraux** (F.R.B.G.) pour 101,1 M€.

A l'actif, les **Emplois de Fonds Propres** (hors effets publics et valeurs assimilées) s'élèvent à 2 192 M€ (contre 1 991,3 M€ au 31/12/2018), en progression de 10 %.

- ✓ Le **portefeuille de titres** (placement et investissement) s'élève à 866,8 M€, contre 674,8 M€ au 31/12/2018 (valeur nette, hors effets publics et valeurs assimilées). La progression provient de l'acquisition de titres de la dernière titrisation pour 321 M€ compensée partiellement par une diminution du fait de la cession de parts d'OPCVM pour 99 M€ dont le fonds dédié Elstar pour 64 M€.
- ✓ Les **titres de participation** s'élèvent à 1 204 M€ sont stables.
- ✓ Les **immobilisations** s'élèvent à 121 M€.
- ✓ **Les opérations de trésorerie et interbancaires**

A l'actif, d'un montant de 518,8 M€ (contre 560,1 M€ au 31/12/2018), elles sont en diminution de 7 % comprenant essentiellement :

- ✓ Les encaisses et les comptes Banque de France pour 97 M€ (94 M€ au 31/12/2018) ;
- ✓ Les créances sur établissements de crédit pour 54 M€ (59 M€ au 31/12/2018) ;
- ✓ Les effets publics et valeurs assimilées pour 368 M€ (406,9 M€ au 31/12/2018).

- ✓ **Les opérations internes au Crédit Agricole**

A l'actif du bilan, le poste "opérations internes au Crédit Agricole" est en progression à 1 210,6 M€ (1 099,9 M€ au 31 décembre 2018). Il regroupe les placements financiers effectués auprès de Crédit Agricole SA et comprend essentiellement des dépôts à terme et prêts en blanc.

- ✓ **Les comptes de tiers et divers**

Ils comprennent, tant à l'actif qu'au passif, l'ensemble des comptes d'encaissements et de transfert notamment avec Crédit Agricole SA, ainsi que les comptes débiteurs / créditeurs divers et les comptes de régularisation.

- ✓ A l'actif (398 M€), en progression de 102 M€ essentiellement pour les comptes de régularisation (comptes d'encaissement).
- ✓ Au Passif (297 M€), en baisse de 11 M€ essentiellement sur les comptes créditeurs divers.

3.3.3 Hors Bilan sur base individuelle

(en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018	Variations	
			K€	%
Engagements donnés	1 807 249	1 807 942	-693	0%
Engagement de financement	1 280 782	1 284 436	-3 654	0%
Engagement de garantie	524 388	521 812	2 576	0%
Engagements sur titres	2 079	1 694	385	23%

(en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018	Variations	
			K€	%
Engagements reçus	4 823 123	4 685 399	137 724	3%
Engagement de financement	32 428	32 795	-367	-1%
Engagement de garantie	4 788 616	4 650 910	137 706	3%
Engagements sur titres	2 079	1 694	385	23%

Les engagements donnés sont stables.

Les engagements reçus sont principalement composés des garanties accordées par différents organismes pour des crédits consentis par la Caisse régionale pour 4 788,6 M€, en hausse de 137,7 M€ (constitués principalement par les garanties octroyées par Foncaris, Crédit Logement, OSEO, SIAGI, FGAS et CAMCA).

✓ **Les engagements (donnés et reçus) sur instruments financiers :**

Ils comprennent principalement des opérations de swaps en engagements donnés :

- Les swaps de macro-couverture (2 845 M€) dont l'objet est de couvrir le risque de taux d'intérêt global de la Caisse régionale. Ils sont en progression de 1000 M€ du fait des nouvelles opérations contractées sur 2019.
- Les swaps de micro-couverture pour 358 M€, en baisse de 127 M€. Ils sont utilisés essentiellement en couverture de prêts et de B.M.T.N.
- Les swaps souscrits par la clientèle et retournés auprès de Crédit Agricole CIB.

✓ **Les autres engagements donnés (3 515 M€ + 28 M€) :**

Ils comprennent essentiellement les créances de la Caisse régionale :

- Admises au refinancement de la Banque de France pour 2 163 M€,
- Apportées en garantie d'opérations de refinancement via Crédit Agricole CB pour 863 M€, la Caisse de Refinancement de l'Habitat (CRH) pour 229 M€, la Banque Européenne d'Investissement et la Caisse des Dépôts et Consignations pour 250 M€.

3.4 CAPITAL SOCIAL ET SA REMUNERATION

Le capital social est composé de 4 912 226 parts sociales d'un montant nominal de 20,00 € chacune et de 1.637.401 certificats coopératifs d'associés d'un montant nominal de 20,00 € chacun.

Le capital social s'élève à 130 992 540 euros au 31 décembre 2019.

Cf. paragraphe 6.14 des annexes consolidées

3.4.1 Les parts sociales

(en euros)	Intérêts aux parts	Montant global
EXERCICE 2018	0,4	1 964 890,80 €
EXERCICE 2017	0,4	1 964 890,80 €
EXERCICE 2016	0,37	1 817 524,73 €

Les intérêts aux parts sociales ainsi que les dividendes afférents aux CCA sont soumis au prélèvement forfaitaire unique de 30 % (impôt sur le revenu + prélèvements sociaux). Toutefois, si leurs détenteurs exercent une option globale pour l'imposition des revenus de capitaux mobiliers au barème progressif, ils pourront bénéficier de l'abattement de 40%.

3.4.2 Les Certificats coopératifs d'associé

(en euros)	Dividende unitaire	Montant global
EXERCICE 2018	4,27	6 993 339,67 €
EXERCICE 2017	4,18	6 837 786,58 €
EXERCICE 2016	4,15	6 788 664,55 €

Les intérêts aux parts sociales ainsi que les dividendes afférents aux CCA sont soumis au prélèvement forfaitaire unique de 30 % (impôt sur le revenu + prélèvements sociaux). Toutefois, si leurs détenteurs exercent une option globale pour l'imposition des revenus de capitaux mobiliers au barème progressif, ils pourront bénéficier de l'abattement de 40%.

3.5 AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Cf. paragraphe 13 des annexes aux comptes consolidés et note 6 des annexes aux comptes individuels.

3.5.1 Filiales non consolidées

Noms des filiales	Chiffres d'affaires (k€)	Résultat (en K€)	Valeur d'acquisition (en K€)	Capital détenu (en %)
CA Normandie Immobilier (1)	6 239	569	13 608	100
Sofinormandie	-	- 107	1 265	100
Foncière de l'Esplanade	-	-	10	100
Britline	-	- 1	37	100

(1) Données du 31/12/2018

SAS CA NORMANDIE IMMOBILIER

Les arrêtés des comptes pour l'année 2019 sont en cours d'élaboration. Néanmoins, l'exercice 2019 se caractérise par :

- o Une hausse de l'activité transaction dans l'ancien avec une progression du chiffre d'affaires et une progression du nombre des ventes.
- o L'activité d'administration de biens sur les syndicats et la gestion locative demeure stable.
- o L'activité vente de neuf, après une excellente année 2018, connaît un léger recul en volumétrie des ventes – 12 unités quand le chiffre d'affaires commercial reste stable.

Au global, la rentabilité d'exploitation de l'ensemble sera positive pour la troisième année consécutive. Confirmant ainsi la trajectoire entamée sur les deux exercices précédents.

Par ailleurs, la coopération mise en œuvre en 2017 avec le réseau Square Habitat de Haute-Normandie pour mutualiser les fonctions d'expertise s'est poursuivie. Cette coopération est exclusivement une coopération de moyens et chaque structure conserve sa totale indépendance.

SAS SOFINORMANDIE

Au titre de son activité de prise de participations, la SAS SOFINORMANDIE a procédé, au cours de l'exercice clos le 30/09/2019, à 3 nouveaux investissements pour un montant total de 145 K€.

Résultat 2019

- Les **produits de l'exercice, soit 188,1 K€** (contre 761,2 K€ en 2018) sont constitués par des produits financiers (produits sur cessions, dividendes et intérêts) pour 68,9 K€, et des reprises de provisions pour 119,2 K€.
- Les **charges de l'exercice, soit 294,9 K€** (contre 624,6 K€ en 2018) comprennent des charges d'exploitation pour 26,5 K€ (contre 19,6 K€ en 2018) et des charges financières pour 53,1 K€ (contre 375,6 K€ en 2018). Elles comprennent également une dotation pour dépréciation d'immobilisations financières pour 235,2 K€ (contre 183,8 K€ en 2018).
- Le **résultat net comptable** 2019 ressort déficitaire de 106,8 K€ (contre un bénéfice de 136,6 K€ en 2018).
- L'IS s'élève à -19,86 K€ (contre 45,6 K€ en 2018).

Bilan au 30/09/2019

- Le **total du bilan** s'élève à 8 950 K€ au 30/09/2019 (contre 8 205 K€ au 30/09/2018).
- L'**actif** comprend essentiellement les immobilisations financières nettes de provisions (titres de participations et de l'activité portefeuille) pour 8 431 K€ (contre 7 864 K€ en 2018).
- Le **passif** est constitué principalement par, les capitaux propres (y compris le résultat) pour 2 562 K€ (contre 2 668 K€ en 2018), un compte courant d'associé pour 4 865 K€ (contre 2 656 K€ en 2018) et des dettes sur immobilisations pour 1 509 K€ (contre 2 864 K€ en 2018).

3.5.2 Participations

Titres de participation non consolidées	Siège social	% d'intérêt		Montant des capitaux propres (1)	Résultat du dernier exercice (1)
		31/12/2019	31/12/2018		
ACTICAM	France	12,95%	12,95%	NC	NC
CA GRAND OUEST CAPITAL AMORCAGE	France	12,50%	12,50%	NC	NC
COFINIM	France	11,11%	11,11%	NC	NC
COFINO	France	11,11%	11,11%	NC	NC
FONCINVESTIS	France	34,19%	34,19%	NC	NC
NORMANDIE HORIZON	France	14,85%	14,85%	NC	NC
SARL LE LABRADOR	France	30,00%	30,00%	NC	NC
SAS RIVE DROITE	France	10,00%	10,00%	NC	NC
SCI CENTRE COMMERCIAL RIVES DE L'ORNE	France	22,39%	22,39%	NC	NC
SICA DE L'ODON	France	20,00%	20,00%	NC	NC
SOCIETE CIVILE DU VAL D'ORNE	France	19,00%	19,00%	NC	NC
UNEXO	France	12,95%	12,95%	NC	NC
UNEXO FINANCEMENT	France	12,00%	12,00%	NC	NC
UNEXO GESTION	France	12,95%	-	NC	NC

(1) Le montant des capitaux propres et le résultat du dernier exercice peuvent être omis lorsque, en raison de leur nature, leur divulgation porterait gravement préjudice à une des entreprises auxquelles elles se rapportent. Dans ce cas, il est fait mention du caractère incomplet des informations données.

3.6 TABLEAU DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
1- Situation Financière (en milliers d'euros)					
Capital social	130 993	130 993	130 993	130 993	130 993
Nbre de parts sociales	4 912 232	4 912 229	4 912 227	4 912 227	4 912 226
Nbre de CCA	1 637 401	1 637 401	1 637 401	1 637 401	1 637 401
2- Résultat global des opérations (en milliers d'euros)					
Produit Net Bancaire	386 014	393 270	375 539	387 937	396 096
Résultat Brut d'exploitation avant amortissements	165 525	164 665	151 307	153 532	157 069
Impôt sur les bénéfices	- 44 158	- 40 376	- 26 853	- 31 520	- 31 239
Bénéfice après impôt, amortissement et provisions	88 745	90 516	91 176	93 234	91 103
Bénéfices distribués	8 277	8 606	8 803	8 958	9 584
3- Résultat des opérations réduit à 1 titres (en €)					
Résultat Brut d'exploitation après impôt avant amortissements	19	19	19	19	19
Bénéfice après impôt, amortissement et provisions	14	14	14	14	14
Intérêt net versé à chaque Part Sociale	0,33	0,37	0,40	0,40	0,56
Dividende Net versé à chaque Certificat Coopératif d'associé	4,065	4,146	4,176	4,271	4,173
4- Personnel					
Effectif moyen des salariés employés durant l'exercice	2 027	2 011	1 986	1 981	1 979
Montant de la masse salariale de l'exercice	80 461	80 880	79 874	84 569	83 501
Montant versé au titre des charges sociales et assimilées de l'exercice	49 707	49 755	51 773	54 413	50 645

3.7 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE ET PERSPECTIVES POUR LA CAISSE REGIONALE

3.7.1. Evénements postérieurs à la clôture

Crédit Agricole S.A. démantèlera le 2 mars 2020 35% du mécanisme de garantie « Switch » mis en place entre les Caisses régionales et Crédit Agricole S.A. Pour la Caisse régionale CA Normandie, cette opération se traduira par une baisse des engagements donnés de 96 millions d'euros et une baisse de dépôt de garantie apporté à Crédit Agricole S.A. de 32,5 millions d'euros.

Ajout au rapport de gestion arrêté en date du 24 janvier 2020 :

L'épidémie de Covid-19 devrait avoir des impacts négatifs marqués sur l'économie mondiale, qui s'aggraverait si l'épidémie n'était pas contenue rapidement. Elle entraîne des chocs d'offre et de demande, ayant pour conséquence un ralentissement prononcé de l'activité, en raison de l'impact des mesures de confinement sur la consommation et de la défiance des agents économiques, ainsi que des difficultés de production, des perturbations des chaînes d'approvisionnement dans certains secteurs, et un ralentissement de l'investissement. Il en résulterait une baisse sensible de la croissance, voire des récessions techniques dans plusieurs pays. Ces conséquences impacteraient l'activité des contreparties des banques et par ricochet des banques elles-mêmes. Le Groupe Crédit Agricole, qui a annoncé des mesures de soutien de ses clients entreprises et particuliers pendant la crise, et qui est engagé dans les mesures annoncées par les pouvoirs publics, s'attend à des impacts sur ses revenus, ainsi que sur son coût du risque, et donc sur son résultat. La Caisse régionale CA Normandie pourrait donc être impactée. L'ampleur et la durée de ces impacts sont impossibles à déterminer à ce stade.

3.7.2. Les perspectives N+1

L'ambition de la Caisse régionale pour 2020 est de « Poursuivre et Amplifier ! ». La Caisse régionale confirme sa stratégie simple et ambitieuse qui peut se résumer par le choix du développement de toutes ses parts de marchés – collecte, crédits, assurances – et la conquête de nouveaux clients.

Dans un environnement économique, financier et sociétal qui continue d'évoluer fortement, une législation toujours plus contraignante et des défis technologiques et climatiques qui s'annoncent, la Caisse Régionale ose l'avenir en s'appuyant sur ses trois piliers que sont le Client, l'Humain et le pilier Sociétal et Territorial :

- **Poursuivre sa dynamique de conquête**, en se fixant l'objectif d'être la banque préféré des particuliers, des entrepreneurs et des entreprises grâce à une expérience client unique, à l'innovation et surtout à une mobilisation collective autour de la satisfaction du Client,
- **Poursuivre la profonde transformation** des méthodes de travail des femmes et des hommes de l'entreprise pour une prise de responsabilité au plus près de nos clients dans un cadre de confiance réciproque,
- **Amplifier nos actions sur nos territoires** pour maintenir le lien social, pour accompagner la transition écologique et faire de la finance verte une clé de croissance.

Ces choix de développement induisent des investissements importants pour s'adapter aux défis de l'environnement de la Caisse régionale :

- En 2020, la Caisse régionale réaffirmera son ambition de développement avec la poursuite de son programme Harmony de **rénovation d'agences**. Ce programme ambitieux vise à améliorer l'accueil et l'autonomie des clients et renforcer le travail collaboratif.
- L'**innovation** et les **canaux digitaux** seront placés au cœur de la démarche de la Caisse régionale, matérialisée par une banque multicanale proposant des services innovants et un accompagnement des clients sur le digital.

L'année 2020 sera l'année des défis pour la Caisse régionale. Dans un contexte de taux bas, de pressions réglementaires et d'incertitudes économiques, la Caisse régionale devra veiller à maîtriser sa rentabilité d'exploitation pour préserver ses capacités d'investissement tout en satisfaisant ses ambitions de développement. A ce titre, les ambitions de la Caisse régionale s'inscrivent pleinement dans la raison d'être du Groupe Crédit Agricole visant à « Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société ».

3.8 INFORMATIONS DIVERSES

3.8.1 Informations sur les délais de paiement

L'article L. 441-6-1 du Code de commerce impose aux sociétés dont les comptes annuels sont certifiés par un Commissaire aux comptes de publier dans leur rapport de gestion le solde des dettes à l'égard des fournisseurs par date d'échéance suivant les modalités du décret n° 2008-1492 article D. 441-4. Ces informations n'incluent pas les opérations bancaires et les opérations connexes.

	Article D.441 I.-1° : Factures <u>reçues</u> non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D.441 I.-1° : Factures <u>émises</u> non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
Nombre de factures concernées	27						23					
Montant total des factures concernées	93				2	2	277	339	67	3	1	410

L'information sur les délais de paiement des clients n'est pas pertinente au regard de l'activité bancaire de la Caisse régionale de Crédit Agricole.

Les montants publiés sont mentionnés en TTC.

3.8.2 Informations relatives aux comptes inactifs

La loi du 13 juin 2014 relative aux comptes bancaires inactifs et aux contrats d'assurance vie en déshérence (loi Eckert) est entrée en vigueur au 1er janvier 2016. Les éléments suivants sont présentés au 31/12/2019 :

- Nombre de comptes inactifs ouverts dans les livres du Crédit Agricole de Normandie : 11 720
- Montant total des dépôts et avoirs inscrits sur ces comptes : 8 887 858,77 €
- Nombre de comptes dont les dépôts et avoirs ont été déposés à la CDC : 1 108
- Montant total des dépôts et avoirs déposés à la CDC : 859 822,42 €

3.8.3 Charges non fiscalement déductibles

Pour se conformer à la législation, nous vous informons que les dépenses, comptabilisées dans les comptes sociaux, non déductibles au titre de l'article 39-4 du Code Général des Impôts s'élèvent à 123 milliers d'euros.

3.8.4 Information sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique

Conformément à l'article L. 225-102-1 du Code du Commerce, les risques financiers liés aux effets de changements climatiques sont traités dans la déclaration de performance extra-financière (DPEF) présent dans le rapport financier.

3.8.5 Activités en matière de recherche et développement

La Caisse régionale n'est pas concernée.

4 FACTEURS DE RISQUES ET INFORMATIONS PRUDENTIELLES

4.1 INFORMATIONS PRUDENTIELLES

Composition et pilotage du capital

Le règlement (UE) n° 575/2013 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013 (*Capital Requirements Regulation*, dit « CRR ») tel que modifié par CRR n° 2019/876 (dit « CRR 2 ») impose aux établissements assujettis (incluant notamment les établissements de crédit et les entreprises d'investissement) de publier des informations quantitatives et qualitatives relatives à leur activité de gestion des risques. Le dispositif de gestion des risques et le niveau d'exposition aux risques de la Caisse régionale de Normandie sont décrits dans la présente partie et dans la partie « Gestion des risques ».

Les accords de Bâle 3 s'organisent autour de trois piliers :

- le **Pilier 1** détermine les exigences minimales d'adéquation des fonds propres et le niveau des ratios conformément au cadre réglementaire en vigueur ;
- le **Pilier 2** complète l'approche réglementaire avec la quantification d'une exigence de capital couvrant les risques majeurs auxquels est exposée la banque, sur la base de méthodologies qui lui sont propres (Cf. partie 1.7.4 : « Adéquation du capital économique ») ;
- le **Pilier 3** instaure des normes en matière de communication financière à destination du marché ; cette dernière doit détailler les composantes des fonds propres réglementaires et l'évaluation des risques, tant au plan de la réglementation appliquée que de l'activité de la période.

Le pilotage de la solvabilité vise principalement à évaluer les fonds propres et à vérifier qu'ils sont suffisants pour couvrir les risques auxquels la Caisse régionale de Normandie est, ou pourrait être exposée compte tenu de ses activités.

Les ratios de solvabilité font partie intégrante du dispositif d'appétence au risque appliqué au sein de la Caisse régionale de Normandie (décrit dans le chapitre « Facteurs de risque »).

Cadre réglementaire applicable

Renforçant le dispositif prudentiel, les accords de Bâle 3 ont conduit à un rehaussement de la qualité et du niveau des fonds propres réglementaires requis et ont introduit la prise en compte de nouveaux risques dans le dispositif prudentiel.

En complément, un cadre réglementaire spécifique, permettant une alternative à la mise en faillite des banques a été instauré suite à la crise financière de 2008.

Les textes concernant les exigences prudentielles applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement ont été publiés au Journal officiel de l'Union européenne le 26 juin 2013. Ils comprennent la directive 2013/36/EU (*Capital Requirements Directive*, dite CRD 4), et le règlement 575/2013 (*Capital Requirements Regulation*, dit CRR) et sont entrés en application le 1er janvier 2014, conformément aux dispositions transitoires prévues par les textes.

La directive 2014/59/EU, « Redressement et résolution des banques » ou Bank Recovery and Resolution Directive (dite BRRD), a été publiée le 12 juin 2014 et est appliquée depuis le 1er janvier 2015. Le règlement européen "Mécanisme de Résolution Unique" ou *Single Resolution Mechanism Regulation* (dit SRMR, règlement 806/2014) a été publié le 30 Juillet 2014 et est entré en vigueur le 1er janvier 2016, conformément aux dispositions transitoires prévues par les textes.

Le 7 juin 2019, quatre textes constituant le paquet bancaire ont été publiés au Journal officiel de l'Union européenne pour application progressive d'ici fin juin 2021 :

- BRRD 2 : Directive (UE) 2019/879 du Parlement européen et du Conseil du 20 Mai 2019 modifiant la Directive 2014/59/EU ;
- SRMR 2 : Règlement (UE) 2019/877 du Parlement européen et du Conseil du 20 Mai 2019 modifiant le règlement (UE) No 806/2014 ;
- CRD 5 : Directive (UE) 2019/878 du Parlement européen et du Conseil du 20 Mai 2019 modifiant la Directive 2013/36/EU ;
- CRR 2 : Règlement (UE) 2019/876 du Parlement européen et du Conseil du 20 Mai 2019 modifiant le Règlement (UE) No 575/2013.

Les directives BRRD 2 et CRD 5 seront transposées en droit français. Les règlements SRMR 2 et CRR 2 sont entrés en vigueur 20 jours après leur publication, soit le 27 juin 2019 (toutes les dispositions n'étant toutefois pas d'application immédiate).

Dans le régime CRR 2/CRD 4 (et dans l'attente de la transposition de CRD 5), quatre niveaux d'exigences de fonds propres sont calculés :

- le ratio de fonds propres de base de catégorie 1 ou ratio *Common Equity Tier 1* (CET1) ;
- le ratio de fonds propres de catégorie 1 ou ratio *Tier 1* ;
- le ratio de fonds propres globaux ;
- le ratio de levier.

Le calcul de ces ratios est phasé de façon à gérer progressivement :

- la transition entre les règles de calcul Bâle 2 et celles de Bâle 3 (les dispositions transitoires ont été appliquées aux fonds propres jusqu'au 1er janvier 2018 et s'appliquent aux instruments de dette hybride jusqu'au 1er janvier 2022) ;
- les critères d'éligibilité définis par CRR 2 (jusqu'au 28 juin 2025).

Les ratios sont également en vision non phasée comme si les nouvelles dispositions réglementaires étaient d'application immédiate.

Les exigences applicables à la Caisse régionale de Normandie sont respectées.

Supervision et périmètre prudentiel

Les établissements de crédit et certaines activités d'investissement agréés visés à l'annexe 1 de la directive 2004/39/CE sont assujettis aux ratios de solvabilité, de résolution et de grands risques sur base individuelle ou, le cas échéant, sous-consolidée.

L'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) a accepté que certaines entités du Groupe puissent bénéficier de l'exemption à titre individuel ou, le cas échéant, sur base sous-consolidée dans les conditions prévues par l'article 7 du règlement CRR. Dans ce cadre, **la Caisse régionale de Normandie a été exempté par l'ACPR de l'assujettissement sur base individuelle.**

Le passage sous supervision unique le 4 novembre 2014 par la Banque centrale européenne n'a pas remis en cause les exemptions individuelles accordées précédemment par l'ACPR.

Politique de capital

Lors de la journée Investisseurs du 6 juin 2019, le Groupe Crédit Agricole a dévoilé sa trajectoire financière pour le plan à moyen terme 2022. Des objectifs en termes de résultat et de ressources rares ont été précisés à cette occasion.

Groupe Crédit Agricole

Le groupe Crédit Agricole vise à rester parmi les établissements d'importance systémique mondiale les plus capitalisés en Europe en atteignant et conservant un ratio CET1 supérieur à 16% à horizon 2022. Cet objectif sera réalisé grâce à la conservation de plus de 80% de ses résultats, portant ses fonds propres de base de catégorie I (CET1) à 100 milliards d'euros d'ici fin 2022.

Le groupe Crédit Agricole se donne comme cible d'atteindre un niveau de ratio MREL subordonné (hors dette senior préférée) de 24% à 25% des emplois pondérés d'ici fin 2022, et de garder un niveau de ratio MREL subordonné d'au moins 8% du TLOF.

L'atteinte de ces deux objectifs permettra de confirmer la robustesse et la solidité financière du groupe Crédit Agricole, confortant ainsi la sécurisation des dépôts de ses clients et sa notation vis-à-vis des agences de rating.

Groupe Crédit Agricole S.A.

Le groupe Crédit Agricole S.A. se fixe comme objectif de maintenir un ratio CET1 de 11%. Il s'engage à distribuer en numéraire 50% de son résultat net du coût des dettes de type *additional Tier 1*.

Dans un contexte économico-réglementaire incertain, ce modèle soutient un équilibre entre une politique de distribution attractive pour l'actionnaire, une allocation d'actifs agile, et le financement de la moitié du

démantèlement du mécanisme de garantie Switch d'ici fin 2022. Ce niveau de fonds propres sécurise aussi le respect de la recommandation SREP P2G.

Caisses régionales

Grâce à leur structure financière, les Caisses régionales ont une forte capacité à générer du capital par la conservation de la majeure partie de leur résultat. Le capital est également renforcé par les émissions de parts sociales réalisées par les Caisses locales.

Filiales

Les filiales de Crédit Agricole S.A. sous contrôle exclusif et assujetties au respect d'exigences en fonds propres sont dotées en capital à un niveau cohérent, prenant en compte les exigences réglementaires locales, les besoins en fonds propres nécessaires au financement de leur développement et un coussin de gestion adapté à la volatilité de leur ratio CET1.

Gouvernance

Le **Comité Financier** analyse les risques financiers de la Caisse régionale et valide les orientations de gestion permettant de les maîtriser.

Fonds propres prudentiels

Bâle 3 définit trois niveaux de fonds propres :

- les fonds propres de base de catégorie 1 ou *Common Equity Tier 1* (CET1) ;
- les fonds propres de catégorie 1 (*Tier 1*), constitués du *Common Equity Tier 1* et des fonds propres additionnels de catégorie 1 ou *Additional Tier 1* (AT1) ;
- les fonds propres globaux, qui sont constitués des fonds propres de catégorie 1 et des fonds propres de catégorie 2 (*Tier 2*).

L'ensemble des tableaux et commentaires ci-après inclut le résultat conservé de la période.

Fonds propres de base de catégorie 1 ou Common Equity Tier 1 (CET1)

Ils comprennent :

- le **capital** ;
- les **réserves**, y compris les primes d'émission, le report à nouveau, le résultat net d'impôt après distribution ainsi que les autres éléments du résultat global accumulés incluant notamment les plus ou moins-values latentes sur les actifs financiers détenus à des fins de collecte et vente et les écarts de conversion ;
- les **intérêts minoritaires**, qui font l'objet d'un écrêtage, voire d'une exclusion, selon que la filiale est un établissement de crédit éligible ou non ; cet écrêtage correspond à l'excédent de fonds propres par rapport au niveau nécessaire à la couverture des exigences de fonds propres de la filiale et s'applique à chaque compartiment de fonds propres ;
- les **déductions**, qui incluent principalement les éléments suivants :
 - les détentions d'instruments CET1, au titre des contrats de liquidité et des programmes de rachat ;
 - les parts sociales en attente de remboursement
- les **actifs incorporels, y compris les frais d'établissement et les écarts d'acquisition** ;
- la **prudent valuation** ou « évaluation prudente » qui consiste en l'ajustement du montant des actifs et des passifs de l'établissement si, comptablement, il n'est pas le reflet d'une valorisation jugée prudente par la réglementation ;
- les **impôts différés actifs (IDA)** dépendant des bénéfices futurs liés à des déficits reportables ;
- les **insuffisances de provisions** par rapport aux pertes attendues pour les expositions suivies en approche notations internes ainsi que les pertes anticipées relatives aux expositions sous forme d'actions ;

- les **instruments de fonds propres** détenus dans les participations financières inférieures ou égales à 10 % (dits investissements non importants), pour le montant qui dépasse un plafond de 10 % des fonds propres CET1 de l'établissement souscripteur, à hauteur de la proportion d'instruments CET1 dans le total des instruments de fonds propres détenus ; les éléments non déduits sont pris en compte dans les emplois pondérés (pondération variable selon les natures d'instruments et la méthode bâloise) ;
- les **impôts différés actifs (IDA)** dépendant des bénéfices futurs liés à des différences temporelles pour le montant qui dépasse un plafond individuel de 10 % des fonds propres CET1 de l'établissement ; les éléments non déduits sont pris en compte dans les emplois pondérés (pondération à 250 %) ;
- les **instruments de CET1** détenus dans les participations financières supérieures à 10 % (dits investissements importants) pour le montant qui dépasse un plafond individuel de 10 % des fonds propres CET1 de l'établissement ; les éléments non déduits sont pris en compte dans les emplois pondérés (pondération à 250 %) ;
- la **somme des impôts différés actifs (IDA)** dépendant des bénéfices futurs liés à des différences temporelles et des instruments de CET1 détenus dans les participations financières supérieures à 10 % (dits investissements importants) pour le montant qui dépasse un plafond commun de 17,65 % des fonds propres CET1 de l'établissement, après calculs des plafonds individuels explicités ci-dessus ; les éléments non déduits sont pris en compte dans les emplois pondérés (pondération à 250 %) ;
- les **ajustements demandés par le superviseur** au titre du Pilier 2 (engagements de paiement irrévocables relatifs au Fonds de Résolution Unique et au Fonds de Garantie des Dépôts et de Résolution).

Fonds propres additionnels de catégorie 1 ou Additional Tier 1 (AT1)

Ils comprennent principalement :

- les fonds propres additionnels de catégorie 1 (AT1) éligibles qui correspondent aux instruments de dette perpétuelle, dégagés de toute incitation ou obligation de remboursement (en particulier le saut dans la rémunération ou step up clause).
- les déductions d'instruments de fonds propres détenus dans les participations financières inférieures ou égales à 10 % (dits investissements non importants), pour le montant qui dépasse un plafond de 10 % des fonds propres CET1 de l'établissement souscripteur, à hauteur de la proportion d'instruments AT1 dans le total des instruments de fonds propres détenus ; les éléments non déduits sont pris en compte dans les emplois pondérés (pondération variable selon les natures d'instruments et la méthode bâloise) ;
- les autres éléments de fonds propres AT1 ou autres déductions (dont les intérêts minoritaires éligibles en AT1).

La Caisse régionale n'émet pas d'instruments de fonds propres AT1.

Le règlement CRR 2 ajoute des critères d'éligibilité. Par exemple, les instruments émis par un établissement installé dans l'Union européenne qui relèvent d'un droit de pays tiers doivent comporter une clause de bail-in (renflouement interne) pour être éligibles. Ces dispositions s'appliquent pour chacune des catégories d'instruments de fonds propres AT1 et Tier 2.

Fonds propres de catégorie 2 (Tier 2)

Ils comprennent :

- les instruments de dette subordonnée qui doivent être d'une durée minimale de 5 ans et pour lesquels :
 - o les incitations au remboursement anticipé sont interdites ;
 - o une décote s'applique pendant la période des cinq années précédant leur échéance.
- les déductions de détentions directes d'instruments Tier 2 (dont *market making*) ;

- l'excès de provisions par rapport aux pertes attendues éligibles déterminées selon l'approche notations internes, limité à 0,6 % des emplois pondérés en IRB (*Internal Rating Based*) ;
- les déductions d'instruments de fonds propres détenus dans les participations financières inférieures ou égales à 10 % (dits investissements non importants), pour le montant qui dépasse un plafond de 10 % des fonds propres CET1 de l'établissement souscripteur, à hauteur de la proportion d'instruments *Tier 2* dans le total des instruments de fonds propres détenus ; les éléments non déduits sont pris en compte dans les emplois pondérés (pondération variable selon les natures d'instruments et la méthode bâloise) ;
- les déductions d'instruments *Tier 2* détenus dans les participations financières supérieures à 10 % (dits investissements importants), majoritairement du secteur des assurances ;
- les éléments de fonds propres *Tier 2* ou autres déductions (dont les intérêts minoritaires éligibles en *Tier 2*).

Le montant des instruments *Tier 2* retenu dans les ratios non phasés correspond aux instruments de fonds propres de catégorie 2 éligibles au CRR n° 575/2013 tel que modifié par CRR n° 2019/876 (CRR 2).

Dispositions transitoires

Pour faciliter la mise en conformité des établissements de crédit avec CRR 2/CRD 4 (dans l'attente de la transposition de CRD 5), des assouplissements ont été consentis à titre transitoire, grâce à l'introduction progressive de traitements prudentiels sur les fonds propres.

Toutes ces dispositions transitoires ont pris fin au 1^{er} janvier 2018, excepté celles portant sur les instruments de dette hybride qui s'achèvent le 1^{er} janvier 2022.

Les instruments de dette hybride qui étaient éligibles en fonds propres sous CRD 3 et qui ne le sont plus du fait de l'entrée en vigueur de la réglementation CRD 4 peuvent sous certaines conditions être éligibles à la clause de maintien des acquis :

- tout instrument émis après le 31 décembre 2011 et non conforme à la réglementation CRR est exclu depuis le 1^{er} janvier 2014 ;
- les instruments dont la date d'émission est antérieure peuvent sous conditions être éligibles à la clause de grand-père et sont alors progressivement exclus sur une période de 8 ans, avec une diminution de 10 % par an. En 2014, 80 % du stock global déclaré au 31 décembre 2012 était reconnu, puis 70 % en 2015 et ainsi de suite ;

La partie non reconnue peut être incluse dans la catégorie inférieure de fonds propres (d'AT1 à *Tier 2* par exemple) si elle remplit les critères correspondants.

Pendant la phase transitoire, le montant de *Tier 2* retenu dans les ratios correspond à la somme :

- du *Tier 2* éligible CRR 2 ;
- des instruments de fonds propres de catégorie 2 éligibles CRR émis entre le 1^{er} janvier 2014 et le 27 juin 2019 ;
- d'une fraction du *Tier 2* non éligible CRR émis avant le 1^{er} janvier 2014, égale au minimum :
 - o du montant prudentiel des titres *Tier 2* non éligibles en date de clôture et, le cas échéant, du report des titres *Tier 1* en excédent par rapport au seuil de 30 % (seuil pour l'exercice 2019) des titres *Tier 1* non éligibles ;
 - o de 30 % (seuil pour 2019) du stock de *Tier 2* non éligible CRR existant au 31 décembre 2012 ; le stock de *Tier 2* non éligible CRR existant au 31 décembre 2012 s'élevait à [xx] millions d'euros, soit un montant maximal pouvant être reconnu de [xx] millions d'euros.

Situation au 31 décembre 2019

Le tableau ci-après présente les fonds propres prudentiels au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018.

Fonds propres prudentiels simplifiés (en millions d'euros)	31/12/2019		31/12/2018	
	Phasé	Non Phasé	Phasé	Non Phasé
Capitaux propres part du groupe	2 759	2 759	2 576	2 576
(-) Prévision de distribution	(11)	(11)	0	0
Intérêts minoritaires éligibles	0	0	0	0
(-) <i>Prudent valuation</i>	(8)	(8)	(8)	(8)
(-) Déductions des écarts d'acquisition et des autres immobilisations incorporelles	0	0	(3)	(3)
(-) Insuffisance des ajustements pour risque de crédit par rapport aux pertes anticipées selon l'approche notations internes et pertes anticipées des expositions sous forme d'actions	(12)	(12)	(16)	(16)
(-) Dépassement de franchise des instruments CET1 d'entités du secteur financier dans lesquels l'établissement ne détient pas d'investissement important	(1 119)	(1 119)	(1 064)	(1 064)
(-) Dépassement de franchise des instruments CET1 d'entités du secteur financier dans lesquels l'établissement détient un investissement important et des impôts différés actifs déductibles dépendant de bénéfices futurs et résultant de différences temporelles	0	0	0	0
Excédent de déduction d'éléments AT1 sur les fonds propres AT1	(3)	(3)	(7)	(7)
Autres éléments du CET1	(2)	(2)	(14)	(14)
FONDS PROPRES DE BASE DE CATEGORIE 1 (CET1)	1 604	1 604	1 464	1 464
(-) Instruments AT1 d'entités du secteur financier dans lesquelles l'établissement ne détient pas d'investissement important	(3)	(3)	(3)	(3)
(-) Excédent de déduction d'éléments T2 sur les fonds propres T2	0	0	(4)	(4)
Excédent de déduction d'éléments AT1 sur les fonds propres AT1 (déduit du CET1)	3	3	7	7
Autres éléments du Tier 1	0	0	0	0
FONDS PROPRES ADDITIONNELS DE CATEGORIE 1	0	0	0	0
FONDS PROPRES DE CATEGORIE 1 (TIER 1)	1 604	1 604	1 464	1 464
Instruments de capital éligibles <i>Tier 2</i>	0	0	0	0
Instruments de capital <i>Tier 2</i> non éligibles bénéficiant d'une clause d'antériorité	0	0	0	0
Excès de provisions par rapport aux pertes attendues éligible selon l'approche notations internes	20	20	0	0
Excédent de déduction d'éléments T2 sur les fonds propres T2 (déduit des AT1)	0	0	4	4
Autres éléments du <i>Tier 2</i>	(2)	(2)	(4)	(4)
FONDS PROPRES DE CATEGORIE 2	18	18	0	0
FONDS PROPRES GLOBAUX	1 622	1 622	1 464	1 464

Evolution des fonds propres prudentiels sur la période :

Les fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) s'élèvent à 1 604 millions d'euros au 31 décembre 2019 et font ressortir une hausse de 140 millions d'euros par rapport à la fin de l'exercice 2018.

Les variations sont détaillées ci-dessous par rubrique du ratio :

Evolution des fonds propres prudentiels phasés (en millions d'euros)	31/12/2019 VS 31/12/2018
Fonds propres de base de catégorie 1 au 31/12/2018	1 464
Augmentation de capital	32
Résultat comptable attribuable de l'exercice avant distribution	92
Prévision de distribution	(11)
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	69
Intérêts minoritaires éligibles	0
Ecart d'acquisition et autres immobilisations incorporelles	3
Insuffisance des ajustements pour risque de crédit par rapport aux pertes anticipées selon l'approche notations internes et pertes anticipées des expositions sous forme d'actions	4
Dépassement de franchises	(55)
Excédent de déduction d'éléments AT1 sur les fonds propres AT1	4
Autres éléments du CET1	2
FONDS PROPRES DE BASE DE CATEGORIE 1 au 31/12/2019	1 604
Fonds propres additionnels de catégorie 1 au 31/12/2018	0
Variation des autres éléments du Tier 1	0
FONDS PROPRES ADDITIONNELS DE CATEGORIE 1 au 31/12/2019	0
FONDS PROPRES DE CATEGORIE 1 au 31/12/2019	1 604
Fonds propres de catégorie 2 au 31/12/2018	0
Emissions	0
Remboursements	0
Autres éléments du Tier 2	18
FONDS PROPRES DE CATEGORIE 2 au 31/12/2019	18
FONDS PROPRES GLOBAUX AU 31/12/2019	1 622

Adéquation du capital

L'adéquation du capital porte sur les ratios de solvabilité, sur le ratio de levier et sur les ratios de résolution. Chacun de ces ratios rapporte un montant de fonds propres prudentiels et d'instruments éligibles à une exposition en risque, en levier, ou en bilan. Les définitions et les calculs de ces expositions sont développés dans la partie 2 « Composition et évolution des emplois pondérés ».

Ratios de solvabilité

Les ratios de solvabilité ont pour objet de vérifier l'adéquation des différents compartiments de fonds propres (CET1, Tier 1 et fonds propres globaux) aux emplois pondérés issus des risques de crédit, des risques de marché et des risques opérationnels. Ces risques sont calculés soit en approche standard soit en approche interne (cf. partie 2 « Composition et évolution des emplois pondérés »).

Au numérateur des ratios de solvabilité

Bâle 3 définit trois niveaux de fonds propres :

- Les fonds propres de base de catégorie 1 ou *Common Equity Tier 1* (CET1),
- Les fonds propres de catégorie 1 ou *Tier 1*, constitués du *Common Equity Tier 1* et des fonds propres additionnels de catégorie 1 ou *Additional Tier 1* (AT1),
- Les fonds propres globaux, qui sont constitués des fonds propres de catégorie 1 et des fonds propres de catégorie 2 (*Tier 2*).

Au dénominateur des ratios de solvabilité

Bâle 3 définit plusieurs types de risque : les risques de crédit, les risques de marché et les risques opérationnels qui donnent lieu à des calculs d'emplois pondérés. Conformément au règlement (UE) 575/2013 du 26 juin 2013, les expositions au risque de crédit restent mesurées selon deux approches :

- L'approche "Standard" qui s'appuie sur des évaluations externes de crédit et des pondérations forfaitaires selon les catégories d'exposition bâloises ;
- L'approche "Notations internes" (IRB – *Internal Ratings Based*) qui s'appuie sur le système de notations internes de l'établissement. On distingue :
 - l'approche "Notations internes fondation" selon laquelle les établissements peuvent utiliser uniquement leurs estimations des probabilités de défaut ;
 - l'approche "Notations internes avancées" selon laquelle les établissements utilisent l'ensemble de leurs estimations internes des composantes du risque : expositions en cas de défaut, maturité, probabilités de défaut, pertes en cas de défaut.

Exigences prudentielles

Les exigences en fonds propres au titre du Pilier 1 sont régies par le règlement CRR.

Exigences minimales	31/12/2019	31/12/2018
<i>Common Equity Tier 1</i> (CET1)	4,5%	4,5%
<i>Tier 1</i> (CET1 + AT1)	6,0%	6,0%
Fonds propres globaux (<i>Tier 1</i> + <i>Tier 2</i>)	8,0%	8,0%
Coussin de conservation	2,50%	1,88%
Coussin contracyclique	0,24%	0,00%
Coussin pour risque systémique	0,00%	0,00%
Exigence globale de coussins de fonds propres	2,74%	1,88%
Exigences minimales y compris coussins de fonds propres		
Ratio CET1	7,24%	6,38%
Ratio Tier 1	8,74%	7,88%
Ratio global	10,74%	9,88%

Excédent de capital	31/12/2019	31/12/2018
CET1	1 096	1 464
Tier 1	990	1 464
Fonds propres globaux	868	1 464

Exigence globale de coussins de fonds propres et seuil de restrictions de distribution

La réglementation a prévu la mise en place de coussins de fonds propres dont la mise en application est progressive :

- le coussin de conservation (2,5 % des risques pondérés en 2019) ;
- le coussin contracyclique (taux en principe fixé dans une fourchette de 0 à 2,5 %), le coussin au niveau de l'établissement étant une moyenne pondérée par les valeurs exposées au risque (EAD¹) pertinentes des coussins définis au niveau de chaque pays d'implantation de l'établissement ; lorsque le taux d'un coussin contracyclique est calculé au niveau d'un des pays d'implantation, la date d'application est 12 mois au plus après la date de publication sauf circonstances exceptionnelles ;
- les coussins pour risque systémique (entre 0 % et 3 % dans le cas général et jusqu'à 5 % après accord de la Commission européenne et plus exceptionnellement au-delà) ; pour les établissements d'importance systémique mondiale (G-SII) entre 0 % et 3,5 % ; ou pour les autres établissements d'importance systémique (O-SII), entre 0 % et 2 %). Ces coussins ne sont pas cumulatifs et, de manière générale, sauf exception, c'est le taux du coussin le plus élevé qui s'applique. Seul le groupe Crédit Agricole fait partie des établissements

d'importance systémique et a un coussin de 1 % depuis le 1er janvier 2019, phasé à 0,75% en 2018. Crédit Agricole Normandie n'est pas soumis à ces exigences.

Ces coussins sont entrés en application en 2016 et doivent être couverts par des fonds propres de base de catégorie 1. Le coussin de conservation et les coussins pour risque systémique se sont appliqués par incrément progressif annuel jusqu'en 2019 (75 % du coussin demandé en 2018, 100% en 2019).

A ce jour, des coussins contracycliques sur 15 pays ont été activés par les autorités nationales compétentes. En ce qui concerne les expositions françaises, le Haut Conseil de Stabilité Financière (HCSF) a porté ce taux à 0,25 % au 1er juillet 2019 ; il sera de 0,50% à compter du 2 avril 2020.

Compte tenu des expositions dans ces pays, le taux de coussin contracyclique s'élève à 0,24%.

Situation au 31 décembre 2019

Synthèse chiffres-clés (en millions d'euros)	31/12/2019		31/12/2018	
	Phasé	Non Phasé	Phasé	Non Phasé
FONDS PROPRES DE BASE DE CATEGORIE 1 (CET1)	1 604	1 604	1 464	1 464
FONDS PROPRES DE CATEGORIE 1 (TIER 1)	1 604	1 604	1 464	1 464
FONDS PROPRES GLOBAUX	1 622	1 622	1 464	1 464
TOTAL DES EMPLOIS PONDERES	7 027	7 027	7 217	7 217
RATIO CET1	22,8%	22,8%	20,3%	20,3%
RATIO TIER 1	22,8%	22,8%	20,3%	20,3%
RATIO GLOBAL	23,1%	23,1%	20,3%	20,3%

Les exigences minimales applicables sont respectées ; le ratio CET1 de la Caisse régionale de Normandie est de 22,8 %.

En tenant compte des ajustements effectués dans le cadre du Pilier 2 conformément à la demande de la Banque centrale européenne, portant à ce jour exclusivement sur la déduction prudentielle des engagements de paiement irrévocables relatifs au Fonds de résolution unique (FRU) et au Fonds de Garantie des Dépôts et de Résolution (FGDR), les ratios CET1 et globaux phasés de la Caisse régionale ressortent respectivement à 22,6% et 22,9% au 31 décembre 2019.

Ratio de levier

Cadre réglementaire

Le ratio de levier a pour objectif de contribuer à préserver la stabilité financière en agissant comme filet de sécurité en complément des exigences de fonds propres fondées sur le risque et en limitant l'accumulation d'un levier excessif en période de reprise économique. Il a été défini par le Comité de Bâle dans le cadre des accords de Bâle 3 et transposé dans la loi européenne via l'article 429 du CRR, modifié par le règlement délégué 62/2015 en date du 10 octobre 2014 et publié au Journal officiel de l'Union européenne le 18 janvier 2015.

Le ratio de levier est le rapport entre les fonds propres de catégorie 1 et l'exposition en levier, soit les éléments d'actifs et de hors-bilan après certains retraitements sur les dérivés, les opérations entre entités affiliées du Groupe, les opérations de financements sur titres, les éléments déduits du numérateur et le hors-bilan.

Depuis la publication au Journal officiel de l'Union européenne le 7 juin 2019 du règlement européen CRR 2, le ratio de levier devient une exigence minimale de Pilier 1 applicable à compter du 28 juin 2021 :

- L'exigence minimale de ratio de levier sera de 3% ;
- À ce niveau s'ajoutera, à partir du 1^{er} janvier 2022, pour les établissements d'importance systémique mondiale (G-SII), donc pour le groupe Crédit Agricole, un coussin de ratio de levier, défini comme la moitié du coussin systémique de l'entité ;
- Enfin, le non-respect de l'exigence de coussin de ratio de levier entraînera une restriction de distributions et le calcul d'un montant maximal distribuable (L-MMD).

Situation au 31 décembre 2019

Le ratio de levier de la Caisse régionale de Normandie s'élève à 9,1 % sur une base de Tier 1 phasé.

	31/12/2019	31/12/2018
Expositions au bilan (excepté dérivés et SFT)	17 871	16 818
Expositions sur dérivés	8	94
Expositions sur opérations de financement sur titres (SFT)	172	196
Autres expositions de hors-bilan	1 116	1 113
Expositions intragroupe exemptées	-1 554	-1 565
Montant des actifs déduits	0	0
Exposition totale aux fins du ratio de levier	17 613	16 655
Fonds propres de catégorie 1 (Tier 1)	1 604	1 464
Ratio de levier	9,1%	8,8%

Le ratio de levier est en hausse de 30 pb sur l'année.

Liens en capital entre Crédit Agricole S.A. et les Caisses régionales

Garanties spécifiques apportées par les Caisses régionales à Crédit Agricole S.A. (Switch)

Les exigences prudentielles sur la participation de Crédit Agricole S.A. dans Crédit Agricole Assurances ont fait l'objet d'un transfert de risque aux Caisses régionales à travers la mise en place de garanties spécifiques (Switch), depuis le 2 janvier 2014. Le montant garanti s'élève à 9,2 milliards d'euros, dont 274 millions consentis par la Caisse régionale.

Crédit Agricole S.A. a informé les Caisses régionales en Janvier 2020 son intention de rembourser 35% de la garantie en date du 2 mars 2020.

Autres liens de capital entre les Caisses régionales et Crédit Agricole SA

Les relations en capital entre Crédit Agricole S.A. et les Caisses régionales sont régies selon les termes d'un protocole conclu entre ces dernières et Crédit Agricole S.A., préalablement à l'introduction en bourse de Crédit Agricole S.A. En application de ce protocole, le contrôle des Caisses régionales sur Crédit Agricole S.A. s'exerce à travers la société SAS Rue La Boétie, détenue en totalité par les Caisses régionales. SAS Rue La Boétie a pour objet la détention d'un nombre d'actions suffisant pour lui conférer à tout moment plus de 50 % du capital et des droits de vote de Crédit Agricole S.A.

Composition et évolution des emplois pondérés

(en millions d'euros)		
	31/12/2019	31/12/2018
Risque de crédit	6 297	6 484
dont approche standard	795	690
dont approche fondation IRB	1 346	1 411
dont approche avancée IRB	2 018	2 237
dont actions en approche NI selon la méthode de pondération simple ou sur les modèles internes	2 135	2 145
dont risque d'ajustement de l'évaluation de crédit	2	1
Risque de marché	0	0
dont risque de change	0	0
Risque opérationnel	730	732
dont approche standard	0	0
dont approche par mesure avancée	730	732
TOTAL	7 027	7 217

Le compartiment « actions en approche NI » du risque de crédit contient notamment les exigences au titre des participations financières détenues par la Caisse régionale dans notamment SAS Rue La Boétie et SACAM Mutualisation, mais également les exigences liées à l'engagement de garantie donné relatif au contrat Switch.

4.2 FACTEURS DE RISQUES

Les principaux types de risques propres à l'activité du Crédit Agricole de Normandie, sont présentés ci-après.

- Le **risque de crédit** : le risque de crédit est défini comme la probabilité d'une inexécution par un emprunteur ou une contrepartie de ses obligations vis-à-vis de la Banque conformément aux conditions convenues. L'évaluation de cette probabilité de défaut et du taux de recouvrement du prêt ou de la créance en cas de défaut est un élément essentiel de l'évaluation de la qualité du crédit. Conformément aux recommandations de l'Autorité Bancaire Européenne, ce risque intègre également les risques sur les participations en actions y compris ceux liés aux activités d'assurance.
- Le **risque opérationnel** : le risque opérationnel est le risque de perte résultant de processus internes défectueux ou inadéquats (notamment ceux impliquant le personnel et les systèmes informatiques) ou d'événements externes, qu'ils soient délibérés, accidentels ou naturels (inondations, incendies, tremblements de terre, attaques terroristes...). Le risque opérationnel recouvre la fraude, les risques en lien avec les ressources humaines, les risques juridiques et de réputation, les risques de non-conformité, les risques fiscaux, les risques liés aux systèmes d'information, la fourniture de services financiers inappropriés (conduct risk), les risques de défaillance des processus opérationnels y compris les processus de crédit, ou l'utilisation d'un modèle (risque de modèle), ainsi que les conséquences pécuniaires éventuelles liées à la gestion du risque de réputation.
- Le **risque de liquidité** : le risque de liquidité est le risque que la Banque ne puisse pas honorer ses engagements ou dénouer ou compenser une position en raison de la situation du marché ou de facteurs qui lui sont spécifiques, dans un délai déterminé et à un coût raisonnable. Il traduit le risque de ne pas pouvoir faire face à des flux nets sortants de trésorerie y compris liés à des besoins en collatéral, sur l'ensemble des horizons du court terme au long terme. Le risque spécifique du Groupe peut être notamment appréhendé au travers du Ratio de Liquidité à Court terme (LCR) analysant la couverture des sorties nettes de trésorerie à trente jours en scénario de stress.
- De manière transversale, les risques auxquels le Crédit Agricole Normandie est exposé peuvent provenir d'un certain nombre de facteurs liés entre autres à l'évolution de son environnement macro-économique, concurrentiel, de marché et réglementaire ou de facteurs liés à la mise en œuvre de sa stratégie, à son activité ou à ses opérations.

4.3 GESTION DES RISQUES

Cette partie du rapport de gestion présente l'appétence au risque de la Caisse régionale, la nature des risques auxquels le la Caisse régionale est exposée, leur ampleur et les dispositifs mis en œuvre pour les gérer.

L'information présentée au titre de la norme IFRS 7 relative aux informations à fournir sur les instruments financiers couvre les principaux types de risques suivants :

- les risques de crédit ;
- les risques de marché ;
- les risques structurels de gestion de bilan : risque de taux d'intérêt global, risque de change et risque de liquidité.

Afin de couvrir l'ensemble des risques inhérents à l'activité bancaire, des informations complémentaires sont fournies concernant :

- les risques opérationnels ;
- les risques juridiques ;
- les risques de non-conformité.

Conformément aux dispositions réglementaires et aux bonnes pratiques de la profession, la gestion des risques au sein de la Caisse régionale se traduit par une gouvernance dans laquelle le rôle et les responsabilités de chacun sont clairement identifiés, ainsi que par des méthodologies et procédures de gestion des risques efficaces et fiables permettant de mesurer, surveiller et gérer l'ensemble des risques encourus à l'échelle de la Caisse régionale.

1. APPETENCE AU RISQUE, GOUVERNANCE ET ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES

Brève déclaration sur les risques

(Déclaration établie en conformité avec l'article 435(1)(f) du règlement UE n° 575/2013)

Le Conseil d'administration de la Caisse régionale exprime annuellement son appétence au risque par une déclaration formelle. Pour l'année 2019, celle-ci a été discutée et validée le 21 décembre 2018 après examen et recommandation du Comité des risques. La déclaration d'appétence au risque de la Caisse régionale est élaborée en cohérence avec la démarche d'appétence menée par le Groupe Crédit Agricole. Cette déclaration est une partie intégrante et directrice du cadre de référence de la gouvernance englobant la stratégie, les objectifs commerciaux, le pilotage des risques et la gestion financière globale de la Caisse régionale. Les orientations stratégiques du Plan à moyen terme, de la déclaration d'appétence, du processus budgétaire et de l'allocation des ressources aux différents métiers sont cohérentes entre elles.

L'appétence au risque (*Risk Appetite*) de la Caisse régionale est le type et le niveau agrégé de risque que la Caisse régionale est prête à assumer, dans le cadre de ses objectifs stratégiques.

La détermination de l'appétence au risque de la Caisse régionale s'appuie en particulier sur la politique financière et la politique de gestion des risques qui sont fondées sur :

- une politique de financement sélective et responsable articulée entre une politique d'octroi prudent encadrée par les stratégies risques, la politique de responsabilité sociétale d'entreprise et le système de délégations ;
- l'objectif de maintenir une exposition réduite au risque de marché ;
- l'encadrement strict de l'exposition au risque opérationnel ;
- la limitation du risque de non-conformité au risque subi, lequel est strictement encadré ;
- la maîtrise de l'accroissement des emplois pondérés ;
- la maîtrise des risques liés à la gestion actif-passif.

La formalisation de l'appétence au risque permet à la Direction générale et au Conseil d'administration de définir la trajectoire de développement de la Caisse régionale en cohérence avec le Plan Moyen Terme et de la décliner en stratégies opérationnelles. Elle résulte d'une démarche coordonnée et partagée entre les Directions finances, risques et conformité.

La déclaration d'appétence au risque est coordonnée avec les Directions opérationnelles de la Caisse régionale et vise notamment à :

- engager les administrateurs et la Direction dans une réflexion et un dialogue sur la prise de risque ;

- formaliser, normer et expliciter le niveau de risque acceptable en lien avec une stratégie donnée ;
- intégrer pleinement la dimension risque/rentabilité dans le pilotage stratégique et les processus de décision ;
- disposer d'indicateurs avancés et de seuils d'alertes permettant à la Direction d'anticiper les dégradations excessives des indicateurs stratégiques et d'améliorer la résilience en activant des leviers d'action en cas d'atteinte de niveaux d'alerte par rapport à la norme d'appétence pour le risque ;
- améliorer la communication externe vis-à-vis des tiers sur la solidité financière et la maîtrise des risques.

L'appétence au risque de la Caisse régionale s'exprime au moyen :

- **d'indicateurs clés :**
 - la solvabilité qui garantit la pérennité de la Caisse régionale en assurant un niveau de fonds propres suffisants au regard des risques pris par l'établissement,
 - la liquidité dont la gestion vise à éviter un assèchement des sources de financement de la Caisse régionale pouvant conduire à un défaut de paiement, voire à une mise en résolution,
 - le risque d'activité ou « business risk », dont le suivi permet d'assurer l'atteinte de la stratégie définie par la Caisse régionale et ainsi de garantir sa pérennité à long terme.
 - le résultat, car il nourrit directement la solvabilité future et la capacité de distribution aux actionnaires, et constitue donc un élément clé de la communication financière de la Caisse régionale,
 - le risque de crédit de la Caisse régionale qui constitue son principal risque.
- **de limites, seuils d'alerte et enveloppes sur les risques** définis en cohérence avec ces indicateurs : risques de crédit, de marché, de taux, opérationnels ;
- **d'axes qualitatifs**, inhérents à la stratégie et aux activités de la Caisse régionale, essentiellement pour des risques qui ne sont pas quantifiés à ce stade. Les critères qualitatifs s'appuient notamment sur la politique de Responsabilité Sociétale d'entreprise qui traduit la préoccupation de la Caisse régionale de contribuer à un développement durable et de maîtriser l'ensemble des risques y compris extra financiers.

Les indicateurs clés sont déclinés en trois niveaux de risques :

- **l'appétence** correspond à une gestion normale et courante des risques. Elle se décline sous forme d'objectifs budgétaires dans le cadre de limites opérationnelles, dont les éventuels dépassements sont immédiatement signalés à la Direction générale qui statue sur des actions correctrices ;
- **la tolérance** correspond à une gestion exceptionnelle d'un niveau de risque dégradé. Le dépassement des seuils de tolérance sur des indicateurs ou limites clés déclenche une information immédiate au Directeur général, puis le cas échéant, au Conseil d'administration ;
- **la capacité** reflète le niveau maximal de risques que la Caisse régionale pourrait théoriquement assumer sans enfreindre ses contraintes opérationnelles ou réglementaires.

Le dispositif d'appétence au risque de la Caisse régionale s'appuie sur le processus d'identification des risques qui vise à recenser de la manière la plus exhaustive possible les risques majeurs de la Caisse régionale et à les classer selon une nomenclature homogène.

Les travaux menés au cours de l'année ont ainsi permis d'enrichir le périmètre des risques couverts par la déclaration d'appétence et fournir ainsi à la gouvernance un cadre plus complet et anticipatif.

Profil de risque global :

L'activité de la Caisse régionale est centrée sur l'activité de Banque universelle de proximité sur son territoire en France avec un stock de défaut faible et un taux de provisionnement prudent.

Le profil de risque de la Caisse régionale est suivi et présenté à minima semestriellement en Comité des risques et Conseil d'administration. Le franchissement des niveaux tolérés des indicateurs ou des limites globales du dispositif conduisent à l'information et à la proposition d'actions correctrices au Conseil d'administration. Les dirigeants effectifs et l'organe de surveillance sont ainsi régulièrement informés de l'adéquation du profil de risque avec l'appétence au risque.

Les principaux éléments du profil de risque de la Caisse régionale au 31 décembre 2019 sont :

- Risque de crédit

- Risque de marché
- Risques financiers (taux, change, liquidité et financement)
- Risque Opérationnels et autres risques associés

Un échantillon des indicateurs clefs de la déclaration d'appétence au risque est repris dans le tableau ci-dessous :

	Ratio CET 1	Ratio LCR (niveau de fin d'année)	Coût du risque	Résultat net part de la Caisse régionale	Taux de créances dépréciées sur encours
31 décembre 2018	20,29%	115%	11,45 millions d'euros	93,23 millions d'euros	1,9%
31 décembre 2019	22,8%	114,9%	18,5 Millions d'euros	91,10 millions d'euros	1,97%

Au 31 décembre 2019, les indicateurs d'appétence au risque de la Caisse régionale se situent dans la zone d'appétence définie par la Caisse régionale. Ils n'ont pas atteint les seuils exprimant son niveau de tolérance.

Adéquation aux risques des dispositifs de l'établissement l'article 435.1 (e) du règlement de l'Union européenne n°575/2013.

Au cours de sa séance du 13 février 2019, Le Conseil d'administration de la Caisse régionale a estimé, sur la base de l'ensemble des informations qui lui ont été soumises en 2018 lui permettant en particulier, d'appréhender la manière dont le profil de risque de l'établissement interagit avec le niveau de tolérance, que les dispositifs de gestion des risques mis en place par la Caisse régionale sont appropriés eu égard à son profil et à sa stratégie.

Organisation de la gestion des risques

La gestion des risques, inhérente à l'exercice des activités bancaires, est au cœur du dispositif de contrôle interne de la Caisse régionale, mis en œuvre par tous les acteurs intervenant de l'initiation des opérations jusqu'à leur maturité finale.

La responsabilité de la mesure des risques et de leur surveillance est assurée par une fonction dédiée, la **ligne métier Risques**, sous la responsabilité du **Responsable Contrôle Permanent et Conformité (RCPR)** et animée par la **Direction des Risques Groupe (DRG)**, indépendante des unités opérationnelles et rapportant directement à la Direction générale.

Si la maîtrise des risques relève en premier lieu de la responsabilité des unités opérationnelles de la Caisse régionale qui assurent le développement de leur activité, le Contrôle Permanent Conformité a pour mission de garantir que les risques auxquels est exposée la Caisse régionale sont conformes aux stratégies risques définies par la Caisse régionale (limites globales et individualisées, critères de sélectivité) et compatibles avec les objectifs de croissance et de rentabilité de la Caisse régionale.

La **Direction des Risques Groupe (DRG)** assure un suivi consolidé des risques à l'échelle du Groupe, s'appuyant sur le réseau de Responsables des Contrôles Permanents et des Risques (RCPR) des Caisses régionales, dont le RCPR de la Caisse régionale de Normandie, rattaché hiérarchiquement au Directeur général de la Caisse régionale et fonctionnellement au RCPR Groupe.

Afin d'assurer une vision homogène des risques au sein de la Caisse régionale, le Contrôle Permanent Conformité assure les missions suivantes :

- coordonner le processus d'identification des risques et la mise en œuvre du cadre d'appétence au risque de la Caisse régionale en collaboration avec les fonctions Finances, Stratégie et Conformité et les lignes métiers ;
- s'assurer de la mise en œuvre des méthodes et les procédures d'analyse, de mesure et de suivi des risques de crédit, de marché et des risques opérationnels ;
- contribuer à l'analyse critique des stratégies commerciales de développement, en s'attachant aux impacts de ces stratégies en termes de risques encourus ;
- fournir des avis indépendants à la Direction générale sur l'exposition aux risques induite par les prises de position (opérations de crédit, fixation des limites des risques de marché) ou anticipées par leur stratégie risques ;
- assurer le recensement et l'analyse des risques collectés dans le système d'information risque.

La gestion des risques structurels de gestion de bilan (taux, change, liquidité) ainsi que la politique de refinancement et le pilotage des besoins en capital sont assurés par la Direction en charge des Finances de la Caisse régionale.

La surveillance de ces risques par la Direction générale s'exerce dans le cadre des Comités Financiers, auxquels participe le RCPR.

Le Contrôle Permanent Conformité tient informés les dirigeants effectifs et l'organe de surveillance du degré de maîtrise du risque dans la Caisse régionale, leur présente les diverses stratégies risques des grands métiers de la Caisse régionale pour validation et les alerte de tout risque de déviation par rapport aux politiques risques validées par les organes exécutifs. Il les informe des performances et des résultats du dispositif de prévention, dont ils valident les principes d'organisation. Il leur soumet toute proposition d'amélioration du dispositif rendue nécessaire par l'évolution des métiers et de leur environnement.

Cette action s'exerce au travers de différentes instances de gouvernance et tout particulièrement :

- le **Comité des risques** (émanation du Conseil d'administration, quatre à cinq réunions par an) : analyse des facteurs clés de la déclaration d'appétence au risque de la Caisse régionale définie par la Direction générale, examen régulier des problématiques de gestion des risques et de contrôle interne de la Caisse régionale, revue de l'information semestrielle et du Rapport annuel sur le contrôle interne et sur la mesure et la surveillance des risques ;
- le **Comité de Contrôle Interne** (CCI, présidé par le Directeur général de la Caisse régionale, quatre réunions par an) : examine des problématiques de contrôle interne, impulse des actions à caractère transverse à mettre en œuvre au sein de la Caisse régionale, valide l'information semestrielle et du Rapport annuel sur le contrôle interne, instance de coordination des trois fonctions de contrôle ;
- le **Comité de Pilotage des Risques** (COPRI, présidé par la Direction Générale de la Caisse régionale, onze à douze réunions par an) : définit la stratégie et apprécie le niveau de maîtrise dans les domaines suivants : stratégies crédit et risques crédit, plans de continuité d'activités, risques opérationnels, risques d'externalisation des prestations essentielles et les décisions d'engagement de niveau Direction générale sur avis du contrôle permanent des risques dans le cadre d'appétence validé par le Conseil d'administration, examine les dossiers de crédit dont le risque se dégrade significativement, revoit les principaux grands risques et les dossiers sensibles, restitutions relatives aux revues de portefeuilles crédit;
- le **Comité Financier** (COFI, présidé par le Directeur général de la Caisse régionale, onze réunions par an) : analyse les risques financiers de la Caisse régionale (marché, taux, change, liquidité) et valide les orientations de gestion permettant de les maîtriser ;
- le **Comité de la Conformité** (présidé par la Direction générale, quatre réunions par an au minimum) : définit les orientations et la stratégie en matière de Conformité, examine avant leur application, tous les projets de dispositifs de normes et procédures relatifs à la conformité, examine tous les dysfonctionnements significatifs et valide les mesures correctives, prend toute décision sur les mesures à prendre pour remédier aux défaillances éventuelles,
- le **Comité Fonctionnement** (COFON, présidé par la Direction générale), définit la stratégie et apprécie le niveau de maîtrise de la Caisse régionale sur les domaines suivants : protection des données, sécurité des personnes et des biens et sécurité des Systèmes d'information.

En outre, le Contrôle permanent et Conformité de la Caisse régionale est structuré ainsi :

- un Responsable Contrôle permanent et Conformité (RCPR) est nommé ;
- il supervise l'ensemble des unités de contrôle de dernier niveau de son périmètre, qui couvre les missions de pilotage et de contrôle permanent des risques et la conformité (sécurité financière incluse) ;
- il bénéficie de moyens humains, techniques et financiers adaptés. Il doit disposer de l'information nécessaire à sa fonction et d'un droit d'accès systématique et permanent à toute information, document, instance (comités...), outil ou encore systèmes d'information, et ce sur tout le périmètre dont il est responsable. Il est associé aux projets de l'entité, suffisamment en amont pour pouvoir assurer son rôle de manière effective.

La gestion des risques repose également sur un certain nombre d'outils qui permettent au Contrôle Permanent et Conformité et aux organes dirigeants de la Caisse régionale d'appréhender les risques encourus dans leur globalité :

- un système d'information et de consolidation globale des risques robuste et s'inscrivant dans la trajectoire définie par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire pour les établissements (BCBS 239) ;
- une utilisation généralisée des méthodologies de stress test définies dans les procédures Groupe sur le risque de crédit, les risques financiers ou le risque opérationnel ;
- des normes et des procédures de contrôle formalisées et à jour, qui définissent les dispositifs d'octroi, sur la base d'une analyse de la rentabilité et des risques, de contrôle des concentrations géographiques, individuelles ou sectorielles, ainsi que de limites en risques de taux, de change et de liquidité ;

Culture risque

La culture risque est diffusée au moyen de canaux diversifiés et efficaces :

- des revues d'effectifs au sein de la Caisse régionale, qui permettent de recenser les profils potentiels pour le renouvellement des "postes clés", de favoriser la mobilité des hommes et des femmes et ainsi d'enrichir les trajectoires de carrières.
- une offre de formations risques proposant des modules adaptés aux besoins de l'ensemble des collaborateurs de la Caisse régionale avec notamment un e-learning, permettant de mieux appréhender les risques inhérents aux métiers de la banque ;
- des actions de communication ou de formation afin de renforcer la diffusion de la culture du risque, notamment à destination des jeunes embauchés et dans les parcours métiers de la Caisse régionale. Elles ont pour objectif de développer la connaissance de tous les collaborateurs.

2. DISPOSITIF DE STRESS TESTS

Les stress tests, simulations de crises ou tests de résistance font partie intégrante du dispositif de gestion des risques de la Caisse régionale. Les stress tests contribuent à la gestion prévisionnelle des risques, à l'évaluation de l'adéquation du capital et répondent à des exigences réglementaires. A ce titre, par la mesure de l'impact économique, comptable ou réglementaire de scénarios économiques sévères mais plausibles, le dispositif de stress tests apporte une mesure de la résilience d'un portefeuille, d'une activité de la Caisse régionale utilisée dans le cadre de l'ICAAP et de l'Appétence au Risque. Le dispositif de stress tests couvre le risque de crédit, de marché, opérationnel, ainsi que le risque de liquidité et les risques liés aux taux et changes. Le dispositif de stress tests pour la gestion des risques de la Caisse régionale regroupe des exercices de natures diverses.

Différents types de stress tests

- **Gestion prévisionnel du risque par les stress tests** : des exercices spécifiques récurrents ou réalisés à la demande sont effectués afin de compléter et d'enrichir les diverses analyses assurant le bon suivi des risques. Ces études font l'objet d'une présentation à la Direction Générale dans le cadre du Comité Financier ou du Comité de Pilotage des Risques. A ce titre, des stress tests encadrant le risque de marché ou le risque de liquidité sont produits périodiquement.

Pour le risque de crédit, des stress tests ont été réalisés par le Groupe pour la Caisse régionale afin de mesurer le risque lié à l'évolution économique sur les risques majeurs de la Caisse régionale. Ces exercices viennent appuyer les décisions prises en matière de limites globales d'exposition.

- **Stress tests budgétaires ou stress tests ICAAP** : un exercice annuel est mené par la Caisse régionale dans le cadre du processus budgétaire et les résultats de ce stress test sont intégrés dans l'ICAAP. Il contribue à la planification des besoins en capital et permet d'estimer la capacité bénéficiaire de la Caisse régionale à horizon trois ans en fonction de scénarios économiques. L'objectif de ce stress test dans le processus budgétaire et ICAAP est de mesurer les effets et la sensibilité de leurs résultats des scénarios économiques (central – baseline et stressé – adverse) sur les activités, et la Caisse régionale dans son ensemble. Il repose obligatoirement sur un scénario économique national (évolution d'un ensemble de variables économiques) à partir duquel sont déterminés les impacts sur les différents risques et zones géographiques. Ce scénario est complété pour tenir compte des risques opérationnels et de mauvaise conduite.

L'objectif de cet exercice est d'estimer un ratio de solvabilité en mesurant les impacts sur le compte de résultat (coût du risque, marge d'intérêt, commissions...), les emplois pondérés et les fonds propres et de le confronter aux niveaux de tolérance et de capacité de la Caisse régionale.

- **Stress tests réglementaires** : cette typologie de stress tests regroupe l'ensemble des demandes de la Banque Centrale Européenne (BCE), de l'EBA (European Banking Authority) ou émanant d'un autre superviseur.

Gouvernance

Reprenant les orientations de l'EBA, le programme de stress tests au niveau de la Caisse régionale explicite clairement la gouvernance et les responsabilités de chacun des acteurs pour les stress tests couvrant le risque de crédit, de marché, opérationnel, liquidité et les risques liés aux taux et changes.

Les scénarios utilisés dans les processus ICAAP, Appétence au risque ou pour des besoins réglementaires sont élaborés au niveau Groupe par la Direction Economique (ECO) et font l'objet d'une présentation au Conseil d'Administration. Ces scénarios économiques présentent l'évolution centrale et stressée des variables macroéconomiques et financières (PIB, chômage, inflation, taux d'intérêt et de change, etc.).

3. PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

L'organisation du contrôle interne de la Caisse régionale témoigne d'une architecture en phase avec les exigences légales et réglementaires, ainsi qu'avec les recommandations du Comité de Bâle.

Le dispositif et les procédures de contrôle interne sont définis, au sein de la Caisse régionale, comme l'ensemble des dispositifs visant la maîtrise des activités et des risques de toute nature et permettant la régularité (au sens du respect des lois, règlements et normes internes), la sécurité et l'efficacité des opérations, conformément aux références présentées ci-après.

Le dispositif et les procédures de contrôle interne se caractérisent par les objectifs qui leur sont assignés :

- application des instructions et orientations fixées par la Direction générale ;
- performance financière, par l'utilisation efficace et adéquate des actifs et ressources de la Caisse régionale, ainsi que la protection contre les risques de pertes ;
- connaissance exhaustive, précise et régulière des données nécessaires à la prise de décision et à la gestion des risques ;
- conformité aux lois et règlements et aux normes internes ;
- prévention et détection des fraudes et erreurs ;
- exactitude, exhaustivité des enregistrements comptables et établissement en temps voulu d'informations comptables et financières fiables.

Ces procédures comportent toutefois les limites inhérentes à tout dispositif de contrôle interne, du fait notamment de défaillances techniques ou humaines.

Conformément aux principes en vigueur au sein de la Caisse régionale, le dispositif de contrôle interne s'applique sur un périmètre large visant à l'encadrement et à la maîtrise des activités, ainsi qu'à la mesure et à la surveillance des risques sur base consolidée. Ce principe, appliqué par la Caisse régionale à ses propres filiales, permet de décliner le dispositif de contrôle interne selon une logique pyramidale et sur l'ensemble des entités. Le dispositif mis en œuvre par la Caisse régionale, qui s'inscrit dans le cadre de normes et principes rappelés ci-dessous, est ainsi déployé d'une façon adaptée aux différents métiers et aux différents risques, à chacun des niveaux de la Caisse régionale afin de répondre au mieux aux obligations réglementaires propres aux activités bancaires.

Les moyens, outils et *reportings* mis en œuvre dans cet environnement normatif permettent une information régulière, notamment au Conseil d'administration, au Comité des risques, à la Direction générale et au management, sur le fonctionnement des dispositifs de contrôle interne et sur leur adéquation (système de contrôle permanent et périodique, rapports sur la mesure et la surveillance des risques, plans d'actions correctives, etc.).

I. Références en matière de contrôle interne

Les références en matière de contrôle interne procèdent des dispositions du Code monétaire et financier, de l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR), du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et des recommandations relatives au contrôle interne, à la maîtrise des risques et à la solvabilité émises par le Comité de Bâle.

Ces normes, nationales et internationales, sont complétées de normes internes au Groupe et des notes et procédures propres à la Caisse régionale :

- corpus des communications à caractère permanent, réglementaire (réglementation externe et règles internes au Groupe) et d'application obligatoire, relatives notamment à la comptabilité (Plan comptable du Crédit Agricole), à la gestion financière, aux risques et aux contrôles permanents, applicables et déployées en Caisse régionale ;
- Charte de déontologie de la Caisse régionale ;
- recommandations du Comité plénier de contrôle interne des Caisses régionales ;

- corps de "notes de procédure", Groupe applicable et déployé dans la Caisse régionale, portant sur l'organisation, le fonctionnement ou les risques. Dans ce cadre, la Caisse régionale a adopté un ensemble de notes de procédures internes visant au contrôle de la conformité aux lois et règlements. Ce dispositif procédural a été depuis lors adapté aux évolutions réglementaires et déployé dans la Caisse régionale, notamment en matière de sécurité financière (prévention du blanchiment de capitaux, lutte contre le financement du terrorisme, gel des avoirs, respect des embargos...) ou de détection des dysfonctionnements dans l'application des lois, règlements, normes professionnelles et déontologiques, par exemple. Ces notes de procédure font l'objet d'une actualisation régulière, autant que de besoin, en fonction notamment des évolutions de la réglementation et du périmètre de surveillance sur base consolidée.

II. Principes d'organisation du dispositif de contrôle interne

Afin que les dispositifs de contrôle interne soient efficaces et cohérents, la Caisse régionale a adopté et mis en œuvre un corps de règles et de recommandations communes au Groupe, basées sur la mise en œuvre et le respect de principes fondamentaux.

Principes fondamentaux

Les principes d'organisation et les composantes des dispositifs de contrôle interne de la Caisse régionale, recouvrent des obligations en matière :

- d'information de l'organe de surveillance (stratégies risques, limites fixées aux prises de risques, activité et résultats du contrôle interne, incidents significatifs) ;
- d'implication directe de l'organe de direction dans l'organisation et le fonctionnement du dispositif de contrôle interne ;
- de couverture exhaustive des activités et des risques, de responsabilité de l'ensemble des acteurs ;
- de définition claire des tâches, de séparation effective des fonctions d'engagement et de contrôle, de délégations formalisées et à jour ;
- de normes et procédures formalisées et à jour.

Ces principes sont complétés par :

- des dispositifs de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques : de crédit, de marché, de liquidité, financiers, opérationnels (traitements opérationnels, qualité de l'information financière et comptable, processus informatiques), risques de non-conformité et risques juridiques ;
- un système de contrôle, s'inscrivant dans un processus dynamique et correctif, comprenant des contrôles permanents réalisés par les unités opérationnelles ou par des collaborateurs dédiés, et des contrôles périodiques (réalisés par l'Audit Inspection Contrôle Périodique de la Caisse régionale) ;
- des procédures de contrôle interne – en application de la réglementation nationale, européenne ou internationale en vigueur et notamment les réglementations liées à la *Capital Requirements Directive 4* (CRD 4), à l'AIFM, à UCITS V et à solvabilité 2, aux dispositions relatives à la *Volcker Rule*, à la loi de Séparation bancaire et à la directive MIF ainsi que les recommandations professionnelles bancaires relatives d'une part, à l'adéquation entre la politique de rémunération et les objectifs de maîtrise des risques, et d'autre part, à la rémunération des membres des organes exécutifs et de celle des preneurs de risques.

Pilotage du dispositif

Depuis l'entrée en vigueur des modifications du règlement 97-02 sur le contrôle interne relatives à l'organisation des fonctions de contrôle, éléments repris dans l'arrêté du 3 novembre 2014 abrogeant ce règlement, l'obligation est faite à chaque manager, chaque collaborateur et instance de la Caisse régionale, d'être à même de rendre compte et de justifier à tout moment de la correcte maîtrise de ses activités et des risques induits, conformément aux normes d'exercice des métiers bancaires et financiers, afin de sécuriser de façon pérenne chaque activité et chaque projet de développement et d'adapter les dispositifs de contrôle à mettre en œuvre à l'intensité des risques encourus.

Cette exigence repose sur des principes d'organisation et une architecture de responsabilités, de procédures de fonctionnement et de décision, de contrôles et de *reportings* à mettre en œuvre de façon formalisée et efficace à chacun des niveaux de la Caisse régionale : filiales, unités opérationnelles et fonctions support.

COMITE DE CONTROLE INTERNE

Le Comité de contrôle interne de la Caisse régionale instance faîtière de pilotage du dispositif de contrôle interne et de surveillance et maîtrise des risques, s'est réuni régulièrement sous la présidence du Directeur général de la Caisse régionale.

Ce Comité a pour objectif de renforcer les actions à caractère transversal à mettre en œuvre au sein de la Caisse régionale. Il a vocation à examiner les problématiques de contrôle interne de la Caisse régionale et à s'assurer de la cohérence et de l'efficacité du contrôle interne sur base consolidée. Le Comité de contrôle interne, à caractère décisionnel et à décisions exécutoires, est composé de cadres de Direction et des responsables du contrôle interne. À ce titre, il est distinct du Comité des risques, démembrement du Conseil d'administration, et il est notamment chargé de la coordination des trois fonctions de contrôle : Audit-Inspection Contrôle Périodique, Contrôle Permanent Fonction gestion des Risques et Conformité.

TROIS LIGNES METIERS INTERVENANT SUR L'ENSEMBLE DE LA CAISSE REGIONALE

Le Responsable Contrôle Permanent Conformité (RCPR) auquel est rattaché le Responsable Conformité (RCC) et le Responsable Audit Inspection contrôle Périodique (RAI) sont directement rattachés au Directeur général de la Caisse régionale et disposent d'un droit d'accès au Comité des risques ainsi qu'au Conseil d'administration de la Caisse régionale.

Par ailleurs, en application de l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution, le RCPR a été désigné comme responsable de la gestion des risques pour la Caisse régionale.

Les fonctions de contrôle sont chargées d'accompagner les unités opérationnelles pour assurer la régularité, la sécurité et l'efficacité des opérations. Elles effectuent à ce titre :

- le pilotage et le contrôle des risques de crédit, de marché, de liquidité, financiers et opérationnels, par le contrôle permanent, également en charge du contrôle de dernier niveau de l'information comptable et financière et du suivi du déploiement par le responsable de la sécurité informatique Groupe de la sécurité des systèmes d'information et des plans de continuité d'activités ;
- la prévention et le contrôle des risques de non-conformité par la conformité sécurité financière sous l'autorité du RCC qui assure notamment la prévention du blanchiment de capitaux, la lutte contre le financement du terrorisme, la prévention de la fraude, le respect des embargos et des obligations de gel des avoirs ;
- le contrôle indépendant et périodique du bon fonctionnement de l'ensemble de la Caisse régionale par l'Audit Inspection contrôle Périodique.

En complément de l'intervention des différentes fonctions de contrôle, les autres fonctions, les directions et les unités opérationnelles concourent à la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne, que ce soit au sein de comités spécialisés ou *via* des actions de normalisation des procédures et de centralisation de données.

Le juridique a deux objectifs principaux : la maîtrise du risque juridique, potentiellement générateur de litiges et de responsabilités, tant civiles que disciplinaires ou pénales, et l'appui juridique nécessaire aux unités opérationnelles afin de leur permettre d'exercer leurs activités, tout en maîtrisant les risques juridiques et en minimisant les coûts associés.

Les Caisses régionales au sein du Groupe Crédit Agricole

Pour les Caisses régionales, l'application de l'ensemble des règles du Groupe est facilitée par la diffusion de recommandations nationales sur le contrôle interne par le Comité plénier de contrôle interne des Caisses régionales et par l'activité des fonctions de contrôles centrales de Crédit Agricole S.A. Le Comité plénier, chargé de renforcer le pilotage des dispositifs de contrôle interne des Caisses régionales, est composé de Directeurs généraux, de cadres de direction et de responsables des fonctions de contrôle des Caisses régionales, ainsi que de représentants de Crédit Agricole S.A. Son action est prolongée au moyen de rencontres régionales régulières et de réunions de travail et d'information entre responsables des fonctions de contrôle de Crédit Agricole S.A. et leurs homologues des Caisses régionales.

Le rôle d'organe central dévolu à Crédit Agricole S.A amène celui-ci à être très actif et vigilant en matière de contrôle interne. En particulier, un suivi spécifique des risques et des contrôles des Caisses régionales est exercé à Crédit Agricole S.A. par l'unité Risque Banque de Proximité et Retail de la Direction des Risques Groupe et par la Direction de la conformité Groupe.

ROLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration de la Caisse régionale a connaissance de l'organisation générale de l'entreprise et approuve son dispositif de contrôle interne. Il approuve l'organisation générale de la Caisse régionale ainsi que celle de son dispositif de contrôle interne et définit l'appétence au risque de la Caisse régionale, dans le cadre d'une déclaration annuelle. Il est informé de l'organisation, de l'activité et des résultats du contrôle interne. Outre les informations qui lui sont régulièrement transmises, il dispose du Rapport annuel et de la présentation semestrielle sur le contrôle interne qui lui sont communiqués, conformément à la réglementation bancaire et aux normes définies par Crédit Agricole S.A. La synthèse des missions de l'Audit Inspection Contrôle périodique est présentée au Conseil d'administration de la Caisse régionale.

Le Conseil est informé, au travers du Comité des risques, des principaux risques encourus par l'entreprise et des incidents significatifs révélés par les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Le Président du Comité des risques de la Caisse régionale rend compte au Conseil des travaux du Comité et en particulier du Rapport Annuel sur le contrôle interne et sur la mesure et la surveillance des risques. À la date de l'Assemblée générale de la Caisse régionale, le Rapport annuel aura été présenté au Comité des risques, transmis à bonne date et aux Commissaires aux comptes et à Crédit Agricole S.A. en charge de le transmettre à l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de résolution (ACPR). Il aura également fait l'objet d'une présentation au Conseil d'administration.

ROLE DU DIRECTEUR GENERAL EN MATIERE DE CONTROLE INTERNE

Le Directeur général définit l'organisation générale de l'entreprise et s'assure de sa mise en œuvre efficiente par des personnes habilitées et compétentes. Il est directement et personnellement impliqué dans l'organisation et le fonctionnement du dispositif de contrôle interne. En particulier, il fixe les rôles et responsabilités en matière de contrôle interne et lui attribue les moyens adéquats.

Il s'assure que les stratégies et limites de risques sont compatibles avec la situation financière (niveaux des fonds propres, résultats) et les stratégies arrêtées par le Conseil d'administration, dans le cadre de la déclaration d'appétence au risque de la Caisse régionale.

Il veille à ce que des systèmes d'identification et de mesure des risques, adaptés aux activités et à l'organisation de l'entreprise, soient adoptés. Il veille également à ce que les principales informations issues de ces systèmes lui soient régulièrement reportées.

Il s'assure que le dispositif de contrôle interne fait l'objet d'un suivi permanent, destiné à vérifier son adéquation et son efficacité. Il est informé des dysfonctionnements que le dispositif de contrôle interne permettrait d'identifier et des mesures correctives proposées. À ce titre, le Directeur général est destinataire des notes de synthèse circonstanciées présentant les conclusions des missions de l'Audit Inspection Contrôle Périodique de la Caisse régionale.

III. Dispositifs de contrôle interne spécifiques et dispositifs de maîtrise et surveillance des risques

Crédit Agricole S.A et la Caisse régionale. mettent en œuvre des processus et dispositifs de mesure, de surveillance et de maîtrise de ses risques (risques de contrepartie, de marché, opérationnels, risques financiers, etc.) adaptés à ses activités et à son organisation, faisant partie intégrante du dispositif de contrôle interne, dont il est périodiquement rendu compte à l'organe de direction, à l'organe de surveillance, au Comité des risques, notamment via les rapports sur le contrôle interne et la mesure et la surveillance des risques.

Les éléments détaillés relatifs à la gestion des risques sont présentés dans le chapitre « Gestion des risques » et dans l'annexe aux comptes consolidés qui leur est consacrée (note 3).

Fonction Risques et contrôles permanents

La ligne métier Risques, créée en 2006 en application des modifications du règlement 97-02 (abrogé et remplacé par l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR).

La ligne métier Risques a en charge à la fois la gestion globale et le dispositif de contrôle permanent des risques du Groupe : risques de crédit, financiers et opérationnels, notamment ceux liés à la qualité de l'information financière et comptable, à la sécurité physique et des systèmes d'information, à la continuité d'activité et à l'encadrement des prestations de services essentielles externalisées.

La gestion des risques s'appuie sur un dispositif Groupe selon lequel les stratégies des métiers, y compris en cas de lancement de nouvelles activités ou de nouveaux produits, font l'objet d'un avis risques, et de limites de risques formalisées dans les stratégies risques pour chaque entité et activité sensible. Ces limites sont revues *a minima* une fois par an ou en cas d'évolution d'une activité ou des risques et sont validées par le Comité des risques Groupe. Elles sont accompagnées de limites Groupe transverses, notamment sur les grandes contreparties. La cartographie des risques potentiels, la mesure et le suivi des risques avérés font l'objet d'adaptations régulières au regard de l'activité.

Les plans de contrôle sont adaptés au regard des évolutions de l'activité et des risques, auxquels ils sont proportionnés.

La ligne métier est placée sous la responsabilité du Directeur des Risques Groupe de Crédit Agricole S.A., indépendant de toute fonction opérationnelle et rattaché au Directeur général de Crédit Agricole S.A. Elle réunit les fonctions transverses de Crédit Agricole S.A. (Direction des Risques Groupe) et les fonctions Risques et contrôles permanents décentralisées, au plus proche des métiers, au niveau de chaque entité du Groupe, en France ou à l'international.

Le fonctionnement de la ligne métier s'appuie sur des instances de gouvernance structurées, parmi lesquelles les Comités de Contrôle interne, le Comité des risques Groupe dans le cadre duquel l'exécutif valide les stratégies du Groupe et est informé du niveau de ses risques, le Comité de suivi des risques des Caisses régionales, le Comité de sécurité Groupe, le Comité des normes et méthodologies, le Comité de pilotage des recommandations de Bâle, les

Comités de suivi métier regroupant selon des périodicités prédéfinies la Direction des risques Groupe et les filiales, et divers comités en charge notamment des systèmes de notation et des systèmes d'information. Le Comité de surveillance des risques Groupe, présidé par le Directeur général de Crédit Agricole S.A., se réunit de façon bimensuelle et a pour rôle de surveiller l'apparition de risques afin de dégager les orientations adaptées.

FONCTIONS RISQUES ET CONTROLES PERMANENTS CENTRALES DE CREDIT AGRICOLE S.A.

Au sein de Crédit Agricole S.A., la Direction des Risques Groupe assure le pilotage et la gestion globale des risques et des dispositifs de contrôle permanent du Groupe.

Gestion globale des risques Groupe

La mesure consolidée et le pilotage de l'ensemble des risques du Groupe sont assurés de façon centralisée par la Direction des risques Groupe, avec des unités spécialisées par nature de risque qui définissent et mettent en œuvre les dispositifs de consolidation et de *risk management* (normes, méthodologies, système d'information).

Le dispositif de la Direction des risques Groupe comprend également une fonction de "pilotage risques métier" en charge de la relation globale et individualisée avec chacune des filiales de Crédit Agricole S.A. La supervision des risques des Caisses régionales est assurée par un département spécifique de la Direction des risques Groupe.

Le suivi des risques Groupe par les unités de pilotage risque métiers s'effectue notamment dans le cadre du Comité des risques Groupe et du comité de suivi des risques des Caisses régionales.

Il s'effectue également au travers d'une procédure d'alerte déclinée sur l'ensemble des entités et qui permet une présentation des risques les plus significatifs à un Comité de direction générale sur un rythme bimensuel (Comité de surveillance des risques Groupe).

Crédit Agricole S.A. mesure ses risques de manière exhaustive et précise, c'est-à-dire en intégrant l'ensemble des catégories d'engagements (bilan, hors bilan) et des positions, en consolidant les engagements sur les sociétés appartenant à un même groupe, en agrégeant l'ensemble des portefeuilles et en distinguant les niveaux de risques.

La surveillance des risques par Crédit Agricole S.A., ses filiales et les Caisses régionales sur base individuelle ou collective passe par un dispositif de suivi des dépassements de limites et de leur régularisation, du fonctionnement des comptes, de la correcte classification des créances au regard de la réglementation en vigueur (créances dépréciées notamment), de l'adéquation du niveau de provisionnement aux niveaux de risques sous le contrôle des Comités risques ainsi que par la revue périodique des principaux risques et portefeuilles, portant en particulier sur les affaires sensibles.

Dans un contexte de risque contrasté et incertain, Crédit Agricole S.A. mène une politique de revue active des politiques et stratégies de risques appliquées par les filiales. Par ailleurs, les principaux portefeuilles transverses du Groupe (habitat, énergie, professionnels et agriculteurs, crédits à la consommation, capital investissement, etc.) ont fait l'objet d'analyses présentées en Comité des risques du Groupe (CRG). Le périmètre des risques couverts dans les stratégies risque examinées en CRG intègre également le risque de modèle, le risque opérationnel et le risque conglomérat.

Des procédures d'alerte et d'escalade sont en place en cas d'anomalie prolongée, en fonction de leur matérialité.

Contrôles permanents des risques opérationnels

La Direction des risques Groupe assure la coordination du dispositif du Contrôle Permanent (définition d'indicateurs de contrôles clés par type de risques, déploiement d'une plateforme logicielle unique intégrant l'évaluation des risques opérationnels et le résultat des contrôles permanents, organisation d'un *reporting* des résultats de contrôles auprès des différents niveaux de consolidation concernés au sein du Groupe).

FONCTIONS RISQUES ET CONTROLES PERMANENTS DECONCENTRÉES, AU NIVEAU DE CHACUN DES METIERS DU GROUPE

Au sein de Crédit Agricole S.A.

Le déploiement de la ligne métier s'opère sous forme de ligne métier hiérarchique par la nomination d'un responsable Risques et contrôles permanents (RCPR) pour chaque filiale ou pôle métier. Le RCPR métier est rattaché hiérarchiquement au Directeur des risques Groupe et fonctionnellement à l'organe de direction du pôle métier concerné. Ce positionnement assure l'indépendance des Directions risques et contrôles permanents locales.

Chaque filiale ou métier, sous la responsabilité de son RCPR, se dote des moyens nécessaires pour assurer la gestion de ses risques et la conformité de son dispositif de contrôle permanent, afin de mettre en œuvre une fonction de plein exercice (vision exhaustive et consolidée des risques, de nature à garantir la pérennité de l'entité sur l'ensemble de son périmètre de surveillance sur base consolidée).

Les relations entre chaque filiale ou métier et la Direction des risques Groupe sont organisées autour des principaux éléments suivants :

- mise en œuvre par chaque filiale ou métier des normes et procédures transverses du Groupe, élaborées par la Direction des risques Groupe ;
- détermination pour chaque filiale ou métier d'une stratégie risques, validée par le Comité des risques Groupe sur avis de la Direction des risques Groupe, précisant notamment les limites globales d'engagement de l'entité ;
- principe de délégation de pouvoirs du RCPR Groupe aux RCPR métier qui lui sont hiérarchiquement rattachés dans l'exercice de leurs missions, sous condition de transparence et d'alerte de ces derniers vis-à-vis de la Direction des risques Groupe ;

Sur le périmètre des Caisses régionales

La réglementation bancaire relative aux risques s'applique à chacune des Caisses régionales à titre individuel. Chacune d'elles est responsable de son dispositif de risques et contrôles permanents et dispose d'un Responsable Contrôles Permanents et Risques (RCPR), rattaché à son Directeur général, en charge du pilotage des risques et des contrôles permanents. Celui-ci peut également avoir sous sa responsabilité le responsable de la Conformité. Si ce n'est pas le cas, le responsable de la Conformité est directement rattaché au Directeur général.

En outre, en qualité d'organe central, Crédit Agricole S.A., via la Direction des Risques Groupe, consolide les risques portés par les Caisses régionales et assure l'animation de la ligne métier Risques dans les Caisses régionales, notamment en leur diffusant les normes nécessaires, en particulier pour la mise en place d'un dispositif de contrôle permanent de niveau Groupe.

Par ailleurs, les risques de crédit importants pris par les Caisses régionales sont présentés pour prise en garantie partielle à Foncaris, établissement de crédit, filiale à 100 % de Crédit Agricole S.A. L'obligation faite aux Caisses régionales de demander une contre-garantie à Foncaris sur leurs principales opérations (supérieures à un seuil défini entre les Caisses régionales et Foncaris) offre ainsi à l'organe central un outil efficace lui permettant d'apprécier le risque associé avant son acceptation.

Dispositif de contrôle interne en matière de plans de continuité d'activité et de sécurité des systèmes d'information

Le dispositif de contrôle interne mis en place permet d'assurer auprès des instances de gouvernance de la sécurité de la Caisse régionale un *reporting* périodique sur la situation de la Caisse régionale en matière de suivi des risques relatifs aux plans de continuité d'activité et à la sécurité des systèmes d'information.

PLANS DE CONTINUITE D'ACTIVITE

En ce qui concerne les plans de secours informatique, les productions informatiques des 39 Caisses régionales sont hébergées sur le bi-site sécurisé Greenfield bénéficient structurellement de solutions de secours d'un site sur l'autre.

Ces solutions sont testées, pour Crédit Agricole S.A., de manière désormais récurrente. Les Caisses régionales suivent sensiblement le même processus en termes de tests.

En ce qui concerne les plans de repli des utilisateurs, la Caisse régionale dispose d'un site de repli utilisateurs qui offre une sécurisation élevée en cas d'indisponibilité d'immeuble de Caen. Cette solution est opérationnelle et éprouvée. La Caisse régionale est ainsi dotée d'espaces de travail disponibles en cas de sinistre majeur.

Par ailleurs, et conformément à la politique Groupe, la Caisse régionale est en capacité à faire face à une attaque virale massive des postes de travail en privilégiant l'utilisation des sites de secours utilisateurs.

SECURITE DES SYSTEMES D'INFORMATION

La Caisse régionale a poursuivi le renforcement de sa capacité de résilience face à l'ampleur des risques informatiques et en particulier des cyber-menaces et ce, en termes d'organisation et de projets.

Une gouvernance sécurité Groupe a été mise en œuvre avec un Comité Sécurité Groupe (CSG), faïtier décisionnaire et exécutoire, qui définit la stratégie sécurité Groupe par domaine en y intégrant les orientations des politiques sécurité, détermine les projets sécurité Groupe, supervise l'exécution de la stratégie sur la base d'indicateurs de pilotage des projets Groupe et d'application des politiques et enfin, apprécie le niveau de maîtrise notamment de la Caisse régionale dans les quatre domaines relevant de sa compétence : plan de continuité des activités, protection des données, sécurité des personnes et des biens et sécurité des systèmes d'information.

Les fonctions Pilote des risques systèmes d'information (PRSI) et *Chief Information Security Officer* (CISO) sont désormais déployées dans la Caisse régionale : le PRSI, rattaché au RCPR (Responsable Contrôle Permanent et Conformité), consolide les informations lui permettant d'exercer un second regard.

Prévention et contrôle des risques de non-conformité

Voir partie « 8 - RISQUES DE NON-CONFORMITÉ » ci-dessous.

Contrôle périodique

L'Audit Inspection Contrôle périodique, directement rattachée au Directeur général de la Caisse régionale, est le niveau ultime de contrôle au sein de la Caisse régionale. Elle a pour responsabilité exclusive d'assurer le contrôle périodique de la Caisse régionale au travers des missions qu'elle mène.

A partir d'une approche cartographique actualisée des risques se traduisant par un cycle d'audit en général compris entre 2 et 5 ans, elle conduit des missions de vérification sur place et sur pièces à la fois dans les agences, dans les unités opérationnelles de la Caisse régionale et dans ses filiales, y compris lorsque celles-ci disposent de leur propre corps d'Audit-Inspection interne, dans le cadre d'une approche coordonnée des plans d'audit.

Ces vérifications périodiques intègrent un examen critique du dispositif de contrôle interne mis en place par les entités auditées. Ces diligences sont établies pour apporter des assurances raisonnables sur l'efficacité de ce dispositif en termes de sécurité des opérations, de maîtrise des risques et de respect des règles externes et internes.

Elles consistent notamment, au sein des entités auditées, à s'assurer du respect de la réglementation externe et interne, à apprécier la sécurité et l'efficacité des procédures opérationnelles, à s'assurer de l'adéquation des dispositifs de mesure et de surveillance des risques de toute nature et à vérifier la fiabilité de l'information comptable.

Grâce à ses équipes d'audit spécialisées, l'Audit Inspection Contrôle Périodique effectue également des missions d'audit des prestations de services essentiels externalisées par la Caisse régionale.

L'Inspection générale Groupe assure l'animation des fonctions d'Audit Inspection des Caisses régionales, renforçant ainsi l'efficacité des contrôles, par une harmonisation des pratiques d'audit, afin d'assurer la sécurité et la régularité des opérations dans les différentes entités dont la Caisse régionale et de développer des pôles d'expertise communs.

Des missions d'audit coordonnées ou déléguées par l'Inspection générale Groupe aux services d'Audit Inspection de la Caisse régionale sont régulièrement menées, ce qui contribue aux échanges sur les meilleures pratiques d'audit. Une importance particulière est donnée aux investigations à caractère thématique et transversal.

Les missions réalisées par l'Inspection générale de Crédit Agricole S.A., les unités d'audit-inspection ou tout audit externe (autorités de tutelle, cabinets externes le cas échéant) font l'objet d'un dispositif formalisé de suivi dans le cadre de missions de suivi périodique des recommandations, inscrites au plan d'audit sur base a minima semestrielle. Pour chacune des recommandations formulées à l'issue de ces missions, ce dispositif permet de s'assurer de l'avancement des actions correctrices programmées, mises en œuvre selon un calendrier précis, en fonction de leur niveau de priorité, et à l'Audit Inspection d'exercer, le cas échéant, le devoir d'alerte auprès de l'organe de surveillance et du Comité des risques en vertu de l'article 26 b) de l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution.

4. RISQUES DE CREDIT

Le risque de crédit se matérialise lorsqu'une contrepartie est dans l'incapacité de faire face à ses obligations et que celles-ci présentent une valeur d'inventaire positive dans les livres de la Caisse régionale. Cette contrepartie peut être une banque, une entreprise industrielle et commerciale, un État et les diverses entités qu'il contrôle, un fonds d'investissement ou une personne physique.

Définition du défaut

La définition du défaut utilisée en gestion, identique à celle utilisée pour les calculs réglementaires, est conforme aux exigences prudentielles en vigueur dans les différentes entités du Groupe.

Ainsi, un débiteur est considéré en situation de défaut, lorsqu'au moins une des deux conditions suivantes est satisfaite :

- un arriéré de paiement généralement supérieur à 90 jours sauf si des circonstances particulières démontrent que l'arriéré est dû à des causes non liées à la situation du débiteur ;
- l'entité estime improbable que le débiteur s'acquitte intégralement de ses obligations de crédit sans qu'elle ait recours à d'éventuelles mesures telles que la réalisation d'une sûreté.

L'engagement peut être constitué de prêts, titres de créances ou de propriété ou contrats d'échange de performance, garanties données ou engagements confirmés non utilisés. Ce risque englobe également le risque de règlement-livraison inhérent à toute transaction nécessitant un échange de flux (espèce ou matière) en dehors d'un système sécurisé de règlement.

Prêts restructurés

Les restructurations au sens de l'EBA (*forbearance*) correspondent à l'ensemble des modifications apportées à un ou plusieurs contrats de crédit, ainsi qu'aux refinancements, accordés en raison de difficultés financières rencontrées par le client.

Dès lors que l'opération de restructuration au sens de l'EBA a été réalisée, l'exposition conserve ce statut de « restructuré » pendant une période minima de 2 ans si l'exposition était saine au moment de la restructuration, ou de 3 ans si l'exposition était en défaut au moment de la restructuration. Ces périodes sont prolongées en cas de survenance de certains événements prévus par les normes du Groupe (nouveaux incidents par exemple).

Dans ce contexte, les entités du Groupe ont mis en œuvre des solutions d'identification et de gestion de ces expositions, adaptées à leurs spécificités et à leurs métiers, selon les cas : à dire d'expert, algorithmique ou une combinaison de ces deux approches. Ces dispositifs permettent également de répondre à l'exigence de production trimestrielle des états réglementaires sur cette thématique.

I. Objectifs et politique

La prise de risque de crédit par la Caisse régionale doit s'inscrire dans le cadre de l'appétence au risque de la Caisse régionale et des stratégies risques validées par le Conseil d'administration et approuvées par le Comité des risques de la Caisse régionale. Les stratégies risques sont adaptées à chaque métier et à leur plan de développement. Elles décrivent les limites globales applicables, les critères d'intervention (notamment type de contreparties autorisées, nature et maturité des produits autorisés, sûretés exigées) et le schéma de délégation de décision. Ces stratégies risques sont déclinées autant que de besoin par métier, entité, secteur d'activité ou pays. Le respect de ces stratégies risques relève de la responsabilité des métiers et est contrôlé par les Responsables Contrôles Permanents et des Risques (RCPR).

L'utilisation d'instruments de marché pour réduire et diversifier les risques de contrepartie comme les dérivés de crédit ou les mécanismes de titrisation permet à la Caisse régionale ~~au Groupe~~ d'optimiser l'emploi de ses fonds propres. De même, la syndication de crédits auprès de banques externes ainsi que la recherche de couverture des risques (assurance-crédit, dérivés), constituent d'autres solutions pour atténuer les concentrations éventuelles.

La Caisse régionale s'efforce de diversifier ses risques afin de limiter leur exposition au risque de crédit et de contrepartie, notamment en cas de crise sur un secteur industriel. Dans cet objectif, la Caisse régionale surveille régulièrement le montant total de ses engagements par contrepartie, par portefeuille d'opérations et par secteur économique, en tenant compte des méthodologies de calcul interne selon la nature des engagements.

Lorsque le risque est avéré, une politique de dépréciation individuelle ou sur base de portefeuille est mise en œuvre.

II. Gestion du risque de crédit

1. Principes généraux de prise de risque

Les procédures de décision dans le domaine crédit s'appuient sur un système de délégations formalisées par métier et par marché et sur une organisation de comités des engagements. Toutes les délégations crédit des réseaux de proximité sont adossées aux notations Bâle III regroupées en cinq classes de risque. En ce qui concerne le marché des entreprises, les délégations crédit sont adossées à la notation ANADEFI. Les délégations sont également assorties de préconisations quant au niveau de garantie à mettre en place. La Politique Crédit de la Caisse régionale définit des

limites individuelles par marché. Elles sont, pour la banque des entreprises, déclinées selon la note ANADEFI, et pour la banque de détail, selon la classe de risque de la contrepartie. La rentabilité des opérations soumises à la décision du délégataire ou du comité requis est analysée au cas par cas, en tenant compte de la marge financière dégagée, du niveau de risque déterminé notamment à partir de la notation Bâle II et des perspectives de la relation bancaire. Pour la banque de détail, les dossiers non délégués aux agences sont traités par des comités internes aux différents marchés. Les analystes présentent les dossiers reçus des agences qu'ils ont instruits. Les responsables des Engagements Crédits et le directeur des marchés décident pour les dossiers relevant de leurs délégations, ou émettent un avis sur les dossiers éligibles au comité des engagements de la Caisse régionale.

Les comités de crédits des Caisses locales émettent un avis sur tous les prêts non délégués aux agences, transmis au siège pour décision.

Pour la banque des entreprises, les dossiers non délégués aux centres d'affaires sont présentés par les collaborateurs des réseaux spécialisés ou les analystes du siège au cours des comités internes à la direction de la banque. Le directeur de la banque d'affaires décide sur les dossiers relevant de sa délégation, ou émet un avis sur les dossiers éligibles au comité des engagements de la Caisse régionale.

2. Méthodologies et systèmes de mesure des risques

2.1 LES SYSTEMES DE NOTATION INTERNE ET DE CONSOLIDATION DES RISQUES DE CREDIT

Fin 2007, l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) a autorisé le Crédit Agricole à utiliser ses propres systèmes de notation pour le calcul des exigences en fonds propres réglementaires, selon la méthode avancée pour la banque de détail et la méthode forfaitaire pour la banque des entreprises. Les travaux d'amélioration apportés au système de notation de la banque des entreprises ont permis, le 19 juin 2014, d'étendre l'agrément de l'ACPR à l'utilisation de la méthode avancée sur l'ensemble de la clientèle du Groupe. La gouvernance de ces systèmes de notation s'appuie sur le comité des normes et méthodologies présidé par le Directeur des Risques et Contrôles permanents Groupe, qui a pour mission de valider et de diffuser les normes et méthodologies de mesure et de contrôle des risques.

Sur le périmètre de la banque de détail, la Caisse régionale a la responsabilité de définir, de mettre en œuvre et de justifier son système de notation, dans le cadre des standards Groupe définis par Crédit Agricole S.A. Ainsi, la Caisse régionale dispose des modèles Groupe d'évaluation du risque. Sur le périmètre de la clientèle Entreprises, la Caisse régionale utilise les méthodologies de notation Groupe basées sur des critères tant quantitatifs que qualitatifs. Ce système de notation a évolué en juin 2012 afin d'homogénéiser l'échelle de notation autour de 15 grades pour l'ensemble des méthodologies Grande Clientèle (de A+ à D- pour les contreparties saines, E+ à E- pour les sensibles, F ou Z pour celles en défaut). Ces grades trouvent une correspondance avec les notes utilisées par les agences de notation. Afin d'assurer l'unicité de la note pour les contreparties multi-financées au sein du Groupe, l'entité la plus apte à disposer des informations pertinentes assure pour le compte de l'ensemble des entités du groupe Crédit Agricole la notation au titre de Responsable Unique de la Notation (RUN).

2.2 MESURE DU RISQUE DE CREDIT

La mesure des expositions au titre du risque de crédit intègre les engagements tirés et les engagements confirmés non utilisés. Les calculs de risques pondérés Bâle III sont exprimés sur ce périmètre.

Les bases d'informations risques utilisées sont constituées des fichiers issus des traitements Bâle III de la banque de détail (via le Logiciel Unique de Cotation – LUC), de l'outil national GERICO et du système d'information crédits GREEN dans certains cas.

Des travaux de rapprochement des encours entre les engagements issus de GERICO et ceux de la comptabilité sont menés trimestriellement et remontés au contrôle permanent. Le comité de rapprochement comptabilité-risques, qui rassemble la Direction Finance et Pilotage et la Direction des Risques et du contrôle permanent, valide les résultats produits et adresse ses conclusions à la direction des risques du groupe Crédit Agricole. Les écarts résiduels, après les différentes actions menées, sont extrêmement faibles.

Concernant la mesure du risque de contrepartie sur opérations de marché, celle-ci intègre les positions en cash et les dérivés. Pour les dérivés, l'assiette du risque correspond à la somme de la valeur positive du contrat et d'un coefficient de majoration appliqué au nominal. Ce coefficient add-on représente le risque de crédit potentiel lié à la variation de la valeur de marché des instruments dérivés sur leur durée de vie restant à courir.

Afin de répondre aux normes réglementaires de plus en plus exigeantes et aux principes édictés par l'Autorité Bancaire Européenne (ABE), les travaux menés par le Groupe depuis 2012 ont conduit à la création d'un nouvel outil : la base risque GERICO (GEstion des Risques de COntrepartie). Ce programme, permettant de couvrir de façon exhaustive l'ensemble des risques de contrepartie (crédits, opérations de marché et international), remplace ARCADE et OCE depuis le 1er janvier 2017.

3. Dispositif de surveillance des engagements

Le dispositif décliné dans la Politique Risques intègre, au-delà des limites réglementaires de division et de partage des risques, des limites de risques propres à la Caisse régionale. Conformément à l'arrêté du 3 novembre 2014, le système de surveillance et de maîtrise des risques de la Caisse régionale comporte, pour les marchés ou filières les plus exposées (crédits en syndication, Leveraged Buy Out (LBO) / Financements Structurés d'Acquisitions (FSA), Grandes et Moyennes Surfaces (GMS), commerce de gros de production agricole et bétail et promotion immobilière), un dispositif de limites globales. Ce dispositif est complété de limites individuelles de risque par contrepartie déterminées en fonction du segment de clientèle et de limites opérationnelles (LBO et Promotion Immobilière). Dans ce cadre, le Pilotage central des risques vérifie l'application de la Politique Risques, propose des amendements si nécessaires et assure le pilotage du risque de crédit (outils de mesure, de détection et de maîtrise du risque).

Le périmètre de son dispositif de contrôles comprend notamment l'analyse du respect des autorisations sur la grande clientèle, du respect des limites globales, du respect des délégations d'octroi, de la qualité de l'instruction-réalisation etc.

Ce dispositif intègre aussi des contrôles du dispositif Bâle III crédit, en termes de fiabilité des macro-processus : gestion de la signalétique et de la notation interne des contreparties grande clientèle, respect de la réglementation bâloise par le dispositif d'arrêtés risques trimestriel, etc.

Le suivi effectué par le pilotage central des risques de contrepartie complète le dispositif de contrôles permanents en agence et dans les services opérationnels du siège.

PROCESSUS DE SURVEILLANCE DES CONCENTRATIONS PAR CONTREPARTIE OU GROUPE DE CONTREPARTIES LIEES

Consolidation des risques de crédit

Le niveau le plus élevé de consolidation des engagements d'un client ou d'un groupe de contreparties résulte de l'application du concept Bâle III de « Groupe de Risques » qui agrège les « Partenaires » présentant des liens familiaux ou économiques. Les groupes de risques auxquels sont adossées les notations Bâle III sont constitués suivant les principes décrits ci-après :

- pour la banque de détail et de façon automatique, par le regroupement des entreprises familiales et des personnes privées pour autant que celles-ci soient les seuls « apporteurs de capitaux » de l'entreprise,
- pour la banque des entreprises, par le regroupement, à dire d'expert, dans un groupe de risques grande clientèle des tiers dépendants économiquement selon la définition réglementaire n°93-05 du comité de la réglementation bancaire et financière.

Mode de suivi des risques de crédit

La surveillance des risques crédits s'organise autour de la détection et du provisionnement des créances en situation douteuse et de défaut (notation Bâle III), ainsi que par le suivi d'indicateurs de risque concernant tant la dégradation de la situation de la clientèle que la qualité de l'octroi de crédit et l'efficacité du processus de recouvrement. La détection et le suivi du risque né sont réalisés par des états issus du système d'information et des outils d'infocentre. Les agences de proximité et les centres d'affaires sont en conséquence en mesure d'identifier et de suivre au quotidien leurs risques nés. Le système d'information NICE intègre, pour la banque de détail, un système de délégations pour le traitement des opérations débitrices allant du gestionnaire du compte client jusqu'aux membres du comité de direction pour les montants les plus élevés. Concernant la banque des entreprises, l'unité Prévention des Risques effectue un suivi des situations débitrices importantes et s'assure auprès des centres d'affaires de la bonne prise en charge du dossier et des modalités de régularisation prévues.

Des tableaux de bord permettent à tous les niveaux de structure et de hiérarchie de connaître l'évolution des risques de leur périmètre d'activité et de la Caisse régionale. Des revues de portefeuille sur les contreparties à encours élevés et/ou dont la notation Bâle III est dégradée complètent le dispositif de prévention.

Utilisation des limites

Le dispositif de limites individuelles d'engagement est structuré par segment de notation de la clientèle (particuliers, professionnels, entreprises...). Pour chacun d'entre eux, une limite est définie en fonction des fonds propres de la Caisse régionale. Ces limites sont en toutes hypothèses compatibles avec la situation financière, la rentabilité, l'endettement et la capacité de remboursement des emprunteurs concernés.

La Caisse régionale développe son activité de crédits à la clientèle sur l'ensemble de son territoire d'exercice représenté par les départements du Calvados, de la Manche et de l'Orne.

Hors réseaux Britline et Normandie Direct :

- les engagements envers les clients n'ayant aucun lien (ni activité ni résidence) sur le territoire de la Caisse régionale devront être inférieurs à 10% des réalisations de l'année,
- les engagements envers les prospects sans lien avec le territoire de la Caisse régionale doivent être conditionnés à la mise en place effective d'une réelle relation de réciprocité (selon les règles fixées pour chaque clientèle).

Marché des particuliers, de l'agriculture et des Professionnels et Entreprises

Niveau de Risque	Caté- gorie	Part. Agri.Pro.	Entreprises	Stratégie
		Grade	Grade	
Très faible	1	A B C D	A / C-	Développer les encours de façon offensive et proactive.
Faible	2	E F	D+ / D	
Moyen	3	G H I	D-	Pratiquer une approche sélective des nouveaux financements.
Fort	4	J K	E+/E-	Consolider la situation du client et sécuriser nos encours et/ou se désengager.
Avéré	5	V	F / Z	Sécuriser le recouvrement de nos créances et/ou se désengager.

Politique Globale relative aux Garanties :

La décision et les conditions d'octroi du crédit dont la garantie, la limitation et le partage de risque sont notamment fonction de la Note Bâle III du client, du montant demandé, de l'encours après projet.

La garantie reste un accessoire du crédit, et non la raison pour laquelle un crédit est octroyé. Le niveau de garantie doit être adapté en fonction du type de financement demandé et de la cotation du client.

Tout financement(*) doit faire l'objet d'une prise de garantie, suivant les règles spécifiques précisées par la politique propre à chacune des clientèles.

Sauf indication contraire :

la garantie doit couvrir 100 % du crédit hors frais d'acte notarié,

un prêt est couvert de préférence par une seule garantie,

toutes les garanties afférentes à un prêt hypothécaire sont prises par acte notarié (exception pour les nantissements de produit d'épargne commercialisés par le CA),

la réalisation d'un prêt s'effectue après la formalisation de la garantie (gage non concerné).

Les règles relatives aux garanties sont précisées et actualisées annuellement dans les politiques crédits sectorielles.

Dans ce cadre, les réalisations sans garantie ne devront pas dépasser :

- Pour les clientèles de proximité :

➔ 20 % pour les dossiers de 1ère et 2ème catégories, 50% pour le marché de l'agriculture

➔ 10 % pour les dossiers de la 3ème catégorie, 40% pour le marché de l'agriculture

➔ 5 % pour les dossiers de 4ème et 5ème catégories, 20% pour le marché de l'agriculture

- Pour la clientèle des entreprises : ➔ 20 % pour l'ensemble des dossiers

* (hors Prêts à Consommer, Supplétis , Installation JA, Prêts aux Collectivités Publiques, Syndications, Grands Groupes, et SNC, GIE, Société en commandite pour lesquelles la responsabilité des associés est statutaire).

Dispositif de contrôle et de reporting :

Outre les contrôles de 1er et 2ème niveau en Agence et au sein de la Direction des Services Bancaires des Engagements et de risques, un contrôle de 3ème niveau au sein de la Direction des Services Bancaires des Engagements et de risques est effectué sur les principaux critères de la Politique Crédit et un reporting est réalisé auprès du Comité de Direction puis du Conseil d'Administration de la CR

Revue des dossiers en Recouvrement :

Les revues de portefeuille sur les dossiers sont préparées par les chargés de recouvrement (encours, ancienneté, risques résiduels ou dormants). Ces revues, dirigées par les responsables d'unité, font l'objet d'un reporting vers le Contrôle Permanent.. Elles sont codifiées dans la politique Risques

Outils de détection du risque utilisés, notamment sur le risque potentiel :

Cinq outils de gestion et de détection du risque sont à disposition :

- Traitement des comptes en anomalie, avec la liste des **opérations rejetables** (Débit Non Autorisé) : traitement quotidien, sur le poste de travail.
- **Suivi périodique des comptes en anomalie**, avec ou sans opérations rejetables : 1 à 2 fois par semaine.
- **Atourisk** : outil de gestion et de suivi des dossiers en anomalie permettant de préciser l'origine des dysfonctionnements et les mesures mises en œuvre. Cet outil permet une historisation des informations et une gestion transversale des dossiers.
- **Logiciel « Collection »** : Outil siège de gestion des dossiers en recouvrement centralisé.
- **Comptabilisation des créances en CDL/défaut automatique** : La modèle de notation Groupe est appliquée, le passage en défaut (Bâle 2) est automatique. Suite à la convergence CDL/DEFAULT, depuis novembre 2014, tout dossier DEFAULT est CDL.

La Caisse régionale applique la même règle en matière de prêts agricoles, professionnels, entreprises et aux Collectivités Publiques.

La Caisse régionale peut être amenée, suite à la connaissance d'un événement modifiant le profil de risque, à positionner un dossier « Défaut à dire d'Expert ».

Cette codification manuelle est documentée et réalisée par le contrôle permanent.

Gouvernance :

Reporting au Conseil d'Administration : A minima la Direction des engagements et des risques présente périodiquement les éléments suivants :

- La politique risque et le suivi semestriel de sa mise en œuvre
- La présentation semestrielle des pertes
- La situation mensuelle des risques

o **Comité des risques (CORI)**

Le Comité des risques s'inscrit dans un cadre réglementaire : c'est un comité spécialisé du conseil d'administration qui se réunit au trimestre. Ses missions reposent sur 3 axes :

- Conseiller le conseil d'administration sur la stratégie globale de la CR et l'appétence en matière de risques, tant actuels que futurs
- Assister le conseil dans le contrôle de la mise en œuvre de cette stratégie par la Direction générale et par le responsable de la fonction de gestion du risque.
- Examiner si les prix des produits et services proposés aux clients sont compatibles avec la stratégie de la CR en matière de risques. Lorsque les prix ne reflètent pas correctement les risques, le comité présente au conseil un plan d'action pour y remédier.

o **Commission Bâle 2 :**

La commission se réunit à fréquence mensuelle ou bi-mensuelle

Les principales missions de cette commission sont :

- Suivre la mise en œuvre des recommandations des audits Bâle II
- Usages Bâle II
- Présenter les Tableaux de bord risque CASA
- Suivi du respect des frontières BDD/ BDE
- Actualités et évolutions Bâle II (défaut, modèles de notation, process notation Grande Clientèle)

○ **Comité de Pilotage des Risques (COPRI) :**

Le Comité de Pilotage des Risques est un comité opérationnel qui se réunit mensuellement. Il est présidé par le Directeur Général Adjoint

Les membres du Comité en 2019 sont les :

- Directeur des Services Bancaires, des Engagements et des Risques (DBE)
- Directeur Commercial
- Directeur Entreprises et Marchés Spécialisés,
- Directeur Finances et Pilotage de la Performance,
- Responsable Contrôles Permanents
- Responsable Pilotage Central des Risques
- Responsable Comptabilité

Ses missions sont notamment de :

- Suivre l'évolution du risque (politique, processus,...) et des indicateurs risques clés de la CR (synthèse)
- Réaliser des points filières ou sur des sujets ponctuels
- Reporting : réunions risques DER, commission Bâle II, veille juridique, ROP, PSEE, conformité

Il a pour objectif de décider de l'ensemble des actions ayant pour but la gestion et la limitation du risque Crédit. Le comité intègre de fait les éléments Bâle II et NOR

○ **Le Comité NOR** concerne la Clientèle des Entreprises

Il réunit le Responsable Engagements Entreprises, l'administrateur Bâle 2, le Responsable du Pilotage Central des Risques, les Directeurs des Agences Entreprises et Grandes Entreprises et le Responsable du Contrôle Permanent.

4. Coût du risque

Le détail du coût du risque est présenté dans la note 4 des comptes individuels.

5. RISQUES DE MARCHE

Le risque de marché représente le risque d'incidences négatives sur le compte de résultat ou sur le bilan, de fluctuations défavorables de la valeur des instruments financiers à la suite de la variation des paramètres de marchés notamment :

- les taux d'intérêt : le risque de taux correspond au risque de variation de juste valeur ou au risque de variation de flux de trésorerie futurs d'un instrument financier du fait de l'évolution des taux d'intérêt ;
- les taux de change : le risque de change correspond au risque de variation de juste valeur d'un instrument financier du fait de l'évolution du cours d'une devise ;
- les prix : le risque de prix résulte de la variation et de la volatilité des cours des actions, des matières premières, des paniers d'actions ainsi que des indices sur actions. Sont notamment soumis à ce risque les titres à revenu variable, les dérivés actions et les instruments dérivés sur matières premières ;
- les spreads de crédit : le risque de crédit correspond au risque de variation de juste valeur d'un instrument financier du fait de l'évolution des spreads de crédit des indices ou des émetteurs. Pour les produits plus complexes de crédit s'ajoute également le risque de variation de juste valeur lié à l'évolution de la corrélation entre les défauts des émetteurs.

I. Objectifs et politique

La maîtrise des risques de marché de la Caisse régionale repose sur un dispositif structuré, comprenant une organisation indépendante des hiérarchies opérationnelles, des méthodologies d'identification et de mesure des risques, des procédures de surveillance et de consolidation. En termes de périmètre, ce dispositif couvre l'ensemble des risques de marché.

Dans un contexte de marché toujours marqué par la persistance de taux bas, les incertitudes économiques et les tensions géopolitiques mondiales (discussions post-Brexit, politique du gouvernement italien, tensions commerciales sino-américaines et orientations de politique monétaire des banques centrales), la Caisse régionale a poursuivi une politique de gestion prudente des risques de marché en cohérence avec son cadre d'appétence aux risques.

La Caisse régionale de Normandie est exposée aux risques de marché sur son portefeuille de placement et de dérivés lorsque ces instruments sont comptabilisés en juste valeur (au prix de marché).

On distingue comptablement le Trading book et le Banking book. La variation de juste valeur du Trading book se traduit par un impact sur le résultat. La variation de juste valeur du Banking book se traduit par un impact sur les fonds propres.

II. Gestion du risque

1. Dispositif local et central

Le contrôle des risques de marché de la Caisse régionale est structuré sur deux niveaux distincts et complémentaires :

- au niveau central, la Direction des Risques et Contrôles Permanents Groupe assure la coordination sur tous les sujets de pilotage et de contrôle des risques de marché à caractère transverse. Elle norme les données et les traitements afin d'assurer l'homogénéité de la mesure consolidée des risques et des contrôles. Elle tient informés les organes exécutifs (Direction générale de Crédit Agricole S.A.) et délibérants (Conseil d'administration, Comité des risques du conseil) de l'état des risques de marché ;
- au niveau local, au sein de la Caisse régionale, un Responsable Contrôles Permanents et des Risques (RCPR) pilote le dispositif de surveillance et de contrôle des risques de marché issus des activités de la Caisse régionale. Le RCPR est nommé par le Directeur Général et lui est directement rattaché.

2. Les Comités de décision et de suivi des risques

Au niveau du Groupe

Trois instances de gouvernance interviennent dans la gestion des risques de marché au niveau [du Groupe Crédit Agricole] S.A. :

- le **Comité des risques Groupe**, présidé par le Directeur général de Crédit Agricole S.A., valide les limites globales encadrant les risques de marché de chaque entité lors de la présentation de leur stratégie risque et arrête les principaux choix en matière de maîtrise des risques. Il examine sur une base trimestrielle la situation des marchés et des risques encourus, au travers notamment de l'utilisation des limites et de l'observation des dépassements ou incidents significatifs ;
- le **Comité de surveillance des risques**, présidé par le Directeur général de Crédit Agricole S.A., examine bimensuellement les principaux indicateurs de suivi des risques de marché ;
- le **Comité des Normes et Méthodologies**, présidé par le Directeur des risques et contrôles permanents Groupe, est notamment responsable de la validation et de la diffusion des normes et des méthodologies en matière de pilotage et de contrôles permanents des risques de marché. Crédit Agricole Corporate and Investment Bank est en charge de la validation des normes et des modèles prudentiels mis en œuvre sur le périmètre des activités de marché.

Au niveau de la Caisse régionale

Le dispositif de niveau Groupe est complété par des comités locaux propres à la Caisse régionale :

- le **Comité Financier** (COFI, présidé par le Directeur général de la Caisse régionale, onze réunions par an) : analyse les risques financiers de la Caisse régionale (marché, taux, change, liquidité) et valide les orientations de gestion permettant de les maîtriser ;

Les missions de ce comité sont :

- En termes de refinancement des crédits :
 - ✓ Définir la stratégie de refinancement et de pilotage de la liquidité ;
 - ✓ Encadrer et maîtriser le risque de taux de la Caisse régionale ;
 - ✓ Proposer des mesures correctives du risque de taux et du risque d'illiquidité.
- En termes de fonds propres :
 - ✓ Orienter l'allocation d'actifs, conformément aux décisions du Conseil d'Administration ;
 - ✓ Décider des opérations d'investissement, de couverture de positions, de vente d'actifs, de fixation du niveau de la sensibilité des portefeuilles ;
 - ✓ Piloter la gestion du stock de plus ou moins-values latentes ;
 - ✓ Déterminer le volume de réserves à constituer dans le cadre du pilotage et de la gestion du ratio de liquidité bâlois (ratio LCR pour Liquidity Coverage Ratio).
- En termes de produits dérivés et des autres engagements hors bilan : oriente l'activité Hors-Bilan (convention de liquidité et autres engagements internes, produits dérivés de micro-couverture / transaction / macro-couverture).
- En termes de politique de tarification de l'activité collecte et crédit : oriente la politique de distribution de la collecte et des crédits aux plans des taux, des marges et des ressources associées.

Ce Comité peut se réunir de manière exceptionnelle sur demande de la Direction Générale ou du Directeur Financier, toutes les fois que la conjoncture financière le rend nécessaire.

En sus du Directeur général, les membres permanents de ce comité sont : la Directeur Général Adjoint, le Directeur Financier, le responsable Pilotage et Performance Financière, le responsable de la Gestion Financière, le responsable du Contrôle de Gestion, le responsable de la comptabilité générale, le Responsable du Contrôle Permanent et de la Conformité (RCPR) ainsi que le middle office trésorerie.

- la **Commission Finance et Risques** (présidé par le Directeur Financier, mensuel)

Les missions de cette commission sont :

- ✓ Faire le point sur les évolutions de marché, les opportunités de marchés et les propositions reçues des contreparties (bilan et hors-bilan) ;
- ✓ Evoquer l'actualité financière de la Caisse régionale (fonds propres et gestion actif-passif) ;
- ✓ Choisir les supports d'investissement (à l'achat et à la vente), conformément aux orientations du Comité Financier.

En sus du Directeur financier, les membres permanents de cette commission sont : le responsable Pilotage et Performance Financière, le responsable de la Gestion Financière, le responsable du Contrôle de Gestion, le responsable de la Comptabilité générale, le Responsable du Contrôle Permanent ainsi que le middle office trésorerie.

III. Méthodologie de mesure et d'encadrement des risques de marché

1. Indicateurs

Le dispositif de mesure et d'encadrement des risques de marché de la Caisse régionale repose sur la combinaison de plusieurs indicateurs dont la plupart font l'objet de limites globales ou spécifiques. Il s'appuie notamment des **scénarios de stress** et des **indicateurs complémentaires (sensibilité aux facteurs de risque)**.

Compte tenu de la structure actuelle de son portefeuille (positions obligataires plus « classiques »), des contraintes imposées par le ratio de liquidité bâlois et par la réduction des positions complexes observées, la Caisse régionale a fait évoluer en 2016 son dispositif d'encadrement du portefeuille titres. Ainsi, l'encadrement du portefeuille titres repose dorénavant sur l'utilisation de scénarios de stress du Groupe.

1.1 LES STRESS SCENARIOS

Les stress scenarios permettent d'appréhender l'impact de conditions extrêmes de marché. Ces calculs de scénarios de stress, conformément aux principes du Groupe, simulent des conditions extrêmes de marché (tensions sur la dette souveraine par exemple). Ils consistent à adapter les hypothèses pour simuler les situations les plus défavorables en fonction de la structure du portefeuille au moment où le scénario est calculé.

Ces stress s'appliquent sur le portefeuille de placement et d'investissement. Ainsi, le portefeuille d'investissement est encadré par un stress scénario appelé stress Groupe 2015. Le portefeuille Placement/Juste valeur par résultat sera encadré par deux stress scénarios : le stress Groupe 2015 et le stress adverse 1 an.

Le calcul de ces indicateurs de stress scénario est effectué mensuellement en central par Crédit Agricole S.A.. Il est présenté en Comité Financier mensuel et au Conseil d'Administration une fois par an.

1.2 LES INDICATEURS COMPLEMENTAIRES

Des indicateurs complémentaires (sensibilités à divers facteurs de risque) sont par ailleurs produits par la Caisse régionale et, dans le cadre du dispositif de maîtrise des risques, font l'objet de limites. Ils permettent de mesurer et d'encadrer de façon fine les expositions aux différents facteurs de risque de marché, d'identifier les opérations atypiques et d'enrichir la vision des risques par les *stress scenarios*.

Ce dispositif d'encadrement est mis en place pour le portefeuille de négociation (titres de transaction, titres de placement, swaps de transaction). Il comporte des limites globales de pertes et des limites par facteurs de risque. L'atteinte de ces limites entraîne des alertes à destination du Comité de Direction et du Conseil d'Administration.

2. Utilisation des dérivés de crédit

La Caisse régionale n'utilise pas les Crédit Défaut Swaps (CDS) à des fins de couverture.

IV. Expositions : stress scenarios

Les calculs, établis au 30 novembre 2019 sur les portefeuilles de placement (Juste Valeur (JV) par résultat) et d'investissement (Coût amorti), sont les suivants par nature de stress :

Stress Groupe (en M€)			
	Niveau de consommation	Limite	Consommation de limite
JV par résultat	13,1	25	52%
Coût amorti	25,9	71	36%
Stress Historique 1 an (en M€)			
	Niveau de consommation	Limite	Consommation de limite
JV par résultat	17,7	40	44%

La consommation de la limite en stress a baissé sur le portefeuille de titres évalués au coût amorti en raison du volume de titres échus sur l'année. La consommation de la limite en stress a diminué sur 2019 sur le portefeuille évalué à la juste

valeur en résultats en raison de cessions de titres et de l'absence d'investissements sur des piliers de sensibilités importants.

V. Risque action

Le risque action trouve son origine dans les activités de trading sur actions, dans le portefeuille de placement investi en actions.

1. Risque sur actions provenant des activités de trading

Le risque sur actions, provenant des activités de trading, est issu de positions prises sur les actions et les indices actions au travers de produits cash ou dérivés. Les principaux facteurs de risque sont les prix des actions/indices actions, les volatilités actions/indices actions et les paramètres de smile des volatilités actions/indices.

A fin décembre 2019, la Caisse régionale n'est pas exposée au risque actions provenant d'activités de trading.

2. Risque sur actions provenant d'autres activités

La Caisse régionale détient des portefeuilles investis en partie en actions et/ou produits structurés dont la valeur de marché dépend de l'évolution du prix des sous-jacents actions et indices actions.

A fin décembre 2019, la Caisse régionale est faiblement exposée au risque actions au travers de Fonds Commun de placement à risques (FCPR) pour un encours de 11.5 M€ (en valeur estimative).

6. GESTION DU BILAN

I. Gestion du bilan – Risques financiers structurels

Au niveau du Groupe

La Direction de la gestion financière de Crédit Agricole S.A. définit les principes de la gestion financière et en assure la cohérence d'application au sein du Groupe Crédit Agricole S.A. Elle a la responsabilité de l'organisation des flux financiers, de la définition et de la mise en œuvre des règles de refinancement, de la gestion actif-passif et du pilotage des ratios prudentiels.

L'optimisation des flux financiers au sein du Groupe Crédit Agricole S.A et de la Caisse régionale. est un objectif permanent. Dans ce cadre, la mutualisation des ressources excédentaires et la possibilité de couverture des risques induits contribuent à cette fin.

Ainsi, les principes de gestion du Groupe assurent que les excédents et/ou les déficits en termes de ressources clientèle, notamment en provenance des Caisses régionales, sont remontés dans les livres de Crédit Agricole S.A. Cette mise en commun participe au refinancement des autres entités du Groupe (notamment Crédit Agricole Leasing & Factoring, Crédit Agricole Consumer Finance) en tant que de besoin.

Ce dispositif de centralisation à Crédit Agricole S.A. de la gestion de la liquidité permet d'en maîtriser et d'en optimiser la gestion d'autant plus qu'il s'accompagne d'un adossement partiel en taux.

Ainsi, le Groupe se caractérise par une forte cohésion financière et une diffusion limitée des risques financiers, de liquidité notamment. Les diverses entités du Groupe (dont la Caisse régionale de Normandie) sont néanmoins responsables de la gestion du risque subsistant à leur niveau, dans le cadre des limites qui leur ont été dévolues.

Les limites sont arrêtées par le Directeur général de Crédit Agricole S.A. au sein du Comité des risques Groupe, approuvées par le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. et portent sur le périmètre [du Groupe Crédit Agricole] S.A. :

- les filiales prenant des risques actif-passif observent les limites fixées par le Comité des risques Groupe de Crédit Agricole S.A. ;
- les méthodes de mesure, d'analyse et de gestion actif-passif du Groupe sont définies par Crédit Agricole S.A. En ce qui concerne en particulier les bilans de la Banque de proximité, un système cohérent de conventions et de modèles d'écoulement est adopté pour les Caisses régionales, LCL et les filiales étrangères ;

- Crédit Agricole S.A. consolide les mesures des risques actif-passif des filiales. Les résultats de ces mesures sont suivis par le Comité de trésorerie et de gestion actif-passif de Crédit Agricole S.A. ;
- la Direction de la gestion financière et la Direction des risques et contrôles permanents de Crédit Agricole S.A. participent aux Comités actif-passif des principales filiales.
- Au sein des Caisses régionales, les Conseils d'administration fixent les limites concernant le risque de taux d'intérêt global et le portefeuille de trading et déterminent les seuils d'alertes pour la gestion de leurs portefeuilles de placement (titres disponibles à la vente). Ces limites font l'objet d'un suivi par Crédit Agricole S.A.

Au niveau local

La Caisse régionale de Normandie fait partie intégrante du dispositif du Groupe, La Caisse régionale est néanmoins responsable de la gestion du risque subsistant à son niveau, dans le cadre des limites qui lui ont été dévolues.

Le Conseils d'administration fixe les limites concernant le risque de taux d'intérêt global et détermine les seuils d'alertes pour la gestion de leurs portefeuilles de placement (titres disponibles à la vente). Ces limites font l'objet d'un suivi par Crédit Agricole S.A.

II. Risque de Taux d'Intérêt Global (RTIG)

1. Objectifs et politique

La gestion du Risque de Taux d'Intérêt Global (RTIG) vise à stabiliser les marges futures de la Caisse régionale contre les impacts défavorables d'une évolution adverse des taux d'intérêts.

Les variations de taux d'intérêt impactent en effet la marge d'intérêt en raison des décalages de durées et de type d'indexation entre les emplois et les ressources. La gestion du risque de taux vise par des opérations de bilan ou de hors bilan à limiter cette volatilité de la marge.

Le risque de taux porté par l'activité Assurance fait l'objet d'un suivi à travers des indicateurs propres à ce métier. Une mesure de l'impact d'un choc de taux instantané sur le niveau des fonds propres solvabilité 2 est réalisée sur le périmètre de Crédit Agricole Assurances. Cet indicateur est encadré par un seuil d'alerte.

2. Gouvernance

Au niveau du Groupe

L'exposition au Risque de Taux d'Intérêt Global du Groupe est suivie par Crédit Agricole S.A. Au niveau local, chaque entité, y compris la Caisse régionales, gère son exposition, dans le respect de ses limites et des normes Groupe.

Les situations individuelles des Caisses régionales au regard de leur risque de taux d'intérêt global font l'objet d'un examen trimestriel au sein du Comité des risques des Caisses régionales.

Au niveau local

La Caisse régionale gère son exposition sous le contrôle de son Comité Financier, dans le respect de ses limites et des normes Groupe.

Celui-ci est présidé par le Directeur général de la Caisse régionale et comprend plusieurs membres du Comité de Direction ainsi que des représentants des Risques et du Contrôle Permanent :

- il examine les positions individuelles de la Caisse régionale ;
- il examine le respect des limites applicables à la Caisse régionale ;
- il valide les orientations de gestion s'agissant du risque de taux d'intérêt global proposées par la Gestion Financière.

L'évolution de l'exposition de la Caisse régionale au Risque de Taux est examinée tous les mois en Comité Financier qui décide des mesures correctrices à mettre en place. Ces actions correctrices consistent à couvrir les opérations du bilan au fur et à mesure qu'elles rentrent en stock de façon à couvrir les gaps. La mise en application des décisions est rapportée en Comité Financier et en Commission Finance et Risques. Le Contrôle permanent vérifie la mise en œuvre des opérations et valide les politiques menées.

Le Conseil d'Administration est informé deux fois par an de la situation.

Le Comité Financier peut également se prononcer sur des opportunités générées par les marchés en veillant aux respects de la politique financière et des normes groupe.

3. Dispositif de mesure et d'encadrement

3.1 MESURE

Le périmètre de mesure du Risque de Taux d'Intérêt Global (RTIG) est l'ensemble des postes et des encours de Bilan et Hors Bilan, à l'exclusion des encours financiers à la juste valeur par résultat (encours Trading Book).

La mesure du Risque de Taux d'Intérêt Global (RTIG) au sein de la Caisse régionale s'appuie sur le calcul de gaps de taux.

Cette méthodologie consiste à projeter dans le futur les encours à taux connu et les encours indexés sur l'inflation en fonction de leurs caractéristiques contractuelles (date de maturité, profil d'amortissement) ou d'une modélisation de l'écoulement des encours lorsque :

- le profil d'échéancement n'est pas connu (produits sans échéance contractuelle tels que les dépôts à vue, les livrets ou les fonds propres) ;
- des options implicites vendues à la clientèle sont incorporées (remboursements anticipés sur crédits, épargne-logement...).

La définition de ce modèle repose sur l'analyse statistique du comportement passé de la clientèle complétée d'une analyse qualitative (contexte économique et réglementaire, stratégie commerciale...).

La Caisse régionale utilise l'outil de mesure du risque de taux du Groupe (PALMA). Cet outil se base sur la méthode des gaps statiques. Cette méthode considère que l'activité de la banque cesse à la date d'arrêt et que les encours du bilan risqué s'écoulent suivant les conventions du Groupe sans intégration de production future.

3.2 DISPOSITIF DE LIMITES

Au niveau du Groupe

Les limites mises en place au niveau du Groupe, et au niveau des différentes entités, permettent de borner la somme des pertes maximales actualisées sur les 30 prochaines années et le montant de perte maximale annuelle sur les 15 prochaines années en cas de choc de taux.

Les règles de fixation des limites visent à protéger la valeur patrimoniale du Groupe dans le respect des dispositions du Pilier 2 de la réglementation Bâle 3 en matière de risque de taux d'intérêt global et à limiter la volatilité dans le temps de la marge d'intérêts en évitant des concentrations de risque importantes sur certaines maturités. Outre les validations du Comité des risques du Groupe, ces limites sont approuvées par l'organe délibérant de chaque entité.

Chaque entité (dont la Caisse régionale) assure à son niveau la couverture en taux des risques qui découlent de cette organisation financière par le biais d'instruments financiers de bilan ou de hors bilan, fermes ou optionnels.

Au niveau local

La Caisse régionale est tenue de respecter l'encadrement du risque de taux (gap synthétique) défini dans le cas d'un choc de taux de +/- 200 bps, selon deux critères :

- Fonds Propres prudentiels
- Limite de concentration : limite calibrée par rapport au PNB budgété et au RBE budgété.

Les limites sont présentes pour encadrer l'impact de risque de taux sur le PNB et le résultat de l'année en cours et des années suivantes. Elles respectent la réglementation (article 32 à 37 du 97-02 et pilier 2 de Bâle 2) et permettent au Conseil d'Administration de Crédit Agricole SA de fixer une limite au Groupe Crédit Agricole.

La Caisse régionale utilise comme instruments financiers les swaps emprunteurs et prêteurs taux fixe ou inflation et éventuellement les caps.

4. Exposition

Les gaps de taux représentent sur chaque période la différence signée entre les actifs et les passifs à taux fixe.

Les postes qui comprennent des options sont intégrés dans les gaps en prenant en compte l'équivalent delta de l'option. Cette mesure est complétée par des gaps « inflation » qui représentent sur chaque période la différence signée entre les passifs et les actifs indexés sur l'inflation.

La Caisse régionale présente une position prêteuse de taux variable sur les six premières années puis une position emprunteuse à partir de la septième année (données GAPs au 30/11/2019). Globalement, elle est sensible à la hausse des taux. Le choix de la Caisse régionale de privilégier, dans un contexte de taux courts négatifs et d'une relative pentification, des refinancements de courte durée pour porter les emprunts de la clientèle, de plus longue maturité, explique cette position de transformation, porteuse de PNB, tout en s'inscrivant dans le dispositif de limites préconisé par le Groupe.

III. Risque de change

La gestion du risque de change est traitée de manière distincte selon qu'il s'agit de la position de change structurelle ou de la position de change opérationnelle.

1. Le risque de change structurel

Le risque de change structurel du Groupe Crédit Agricole résulte des investissements durables du Groupe dans des actifs en devises étrangères (fonds propres des entités opérationnelles à l'étranger, qui trouvent leur origine dans des acquisitions, des transferts de fonds à partir du siège ou une capitalisation de résultats locaux), la devise de référence du Groupe étant l'euro.

La Caisse régionale n'a pas d'exposition directe au risque de change structurel.

2. Le risque de change opérationnel

Le risque de change opérationnel résulte principalement de l'ensemble des produits et charges de toute nature en devises autres que l'euro (les provisions spécifiques ou collectives en devises, les résultats nets dégagés par les filiales et succursales étrangères, les dividendes, etc.).

La Caisse régionale n'a pas d'exposition directe au risque de change opérationnel.

3. Gestion du risque

La Caisse régionale privilégie les investissements sur des fonds et titres en euros ou couverts du risque de change.

L'exposition au risque de change qui résulterait d'opérations directes pour compte propre est systématiquement couverte. Les opérations en devises effectuées avec la clientèle sont également systématiquement couvertes.

IV. Risque de liquidité et de financement

Le Groupe Crédit Agricole et la Caisse régionale sont exposés, comme tous les établissements de crédit, au **risque de liquidité**, c'est-à-dire de ne pas disposer des fonds nécessaires pour faire face à ses engagements. Ces engagements comprennent notamment les obligations envers les déposants et les fournisseurs, ainsi que les engagements au titre d'emprunts et de placements. La réalisation de ce risque correspondrait, par exemple, à une crise de confiance générale des investisseurs des marchés monétaires et obligataires, ou à des retraits massifs des dépôts de la clientèle.

1. Objectifs et politique

Les exigences réglementaires en matière de liquidité sont définies par l'arrêté du 5 mai 2009 relatif à l'identification, la mesure, la gestion et le contrôle du risque de liquidité (modifié par l'Arrêté du 3 novembre 2014).

L'objectif du Groupe en matière de gestion de sa liquidité est d'être en situation de pouvoir faire face à tout type de situation de crise de liquidité sur des périodes de temps prolongées.

Pour ce faire, le Groupe s'appuie sur un système interne de gestion et d'encadrement du risque de liquidité qui a pour objectifs :

- le maintien de réserves de liquidité ;
- l'adéquation de ces réserves avec les tombées de passifs à venir ;
- l'organisation du refinancement (répartition dans le temps de l'échéancier des refinancements à court et long terme, diversification des sources de refinancement) ;
- un développement équilibré des crédits et des dépôts de la clientèle.

Ce système comprend des indicateurs, des limites et seuils d'alerte, calculés et suivis sur l'ensemble des entités du Groupe (y compris de la Caisse régionale), et qui font l'objet d'une consolidation afin de permettre un suivi du risque de liquidité.

Le système intègre également le respect des contraintes réglementaires relatives à la liquidité. Le Liquidity Coverage Ratio (LCR), ainsi que les éléments du suivi de la liquidité supplémentaires (ALMM) calculés sur base sociale ou sous-consolidée pour les entités assujetties du Groupe, et sur base consolidée pour le Groupe, font ainsi l'objet d'un reporting mensuel transmis à la Banque Centrale Européenne (BCE).

2. Méthodologie et gouvernance du système interne de gestion et d'encadrement du risque de liquidité

Au niveau du Groupe

Le système de gestion et d'encadrement de la liquidité du Groupe Crédit Agricole est structuré autour d'indicateurs définis dans une norme et regroupés en quatre ensembles :

- les **indicateurs de court terme**, constitués notamment des simulations de scénarios de crise et dont l'objet est d'encadrer l'échéancement et le volume des refinancements court terme en fonction des réserves de liquidité, des flux de trésorerie engendrés par l'activité commerciale et de l'amortissement de la dette long terme ;
- les **indicateurs de long terme**, qui permettent de mesurer et d'encadrer l'échéancement de la dette long terme : les concentrations d'échéances sont soumises au respect de limites afin d'anticiper les besoins de refinancement du Groupe et de prévenir le risque de non-renouvellement du refinancement de marché ;
- les **indicateurs de diversification**, qui permettent de suivre et piloter la concentration des sources de refinancement sur les marchés (par canal de refinancement, type de dette, devise, zone géographique, investisseurs) ;
- les **indicateurs de coût**, qui mesurent l'évolution des *spreads* d'émission du Groupe sur le court et le long terme et son impact sur le coût de la liquidité.

Le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. approuve la politique générale de gestion du risque de liquidité du Groupe et fixe les limites encadrant les principaux indicateurs, traduisant ainsi les niveaux d'appétence au risque de liquidité du Groupe. Le Comité des risques Groupe, qui propose au Conseil d'administration le niveau de ces limites, en fixe la déclinaison sur les entités constituant le Groupe.

Ainsi, la Caisse régionale se voit notifier des limites sur les indicateurs encadrés au niveau Groupe.

Au sein de la Caisse régionale

✓ Gouvernance

Le suivi de la liquidité est assuré par la Gestion Financière de la Caisse régionale qui doit rendre compte de sa gestion en Commission Finance et Risques et au Comité Financier.

En complément de la déclinaison du système Groupe, le Comité Financier de la Caisse régionale définit un jeu de limites spécifiques portant sur les risques propres à ses activités. Il peut également décider localement d'un encadrement plus restrictif que la notification Groupe.

La Gestion Financière de la Caisse régionale propose des orientations en matière de crédit et de collecte destinées à répondre aux exigences de la liquidité. Le Contrôle Permanent vérifie le respect des instructions de la Commission

Bancaire et des limites de liquidité. La Commission Finance et Risques valide les orientations financières en matière de liquidité et veille à leur mise en œuvre.

En sa qualité de centralisateur, Crédit Agricole S.A. représente le Groupe auprès de la Banque Centrale et assure la gestion de la liquidité. La Caisse régionale, à l'instar des autres Caisses régionales, peut avoir recours aux refinancements et aux emprunts mis à disposition par Crédit Agricole S.A. En complément, la Caisse régionale peut avoir recours à des émissions de Certificats de Dépôts Négociables (CDN) et de Bons à Moyen Terme Négociables (BMTN), afin d'assurer sa liquidité à court, moyen et long terme.

✓ Outils et méthodes

La Caisse régionale dispose d'outils permettant d'appréhender la liquidité tels que le calcul du ratio de liquidité bâlois (ratio LCR) et le calcul de la liquidité courte, moyen et long terme :

- **Le ratio de liquidité LCR (*Liquidity Coverage Ratio*)** : le pilotage du risque de liquidité de la Caisse régionale repose sur le suivi du ratio LCR. Conformément à la réglementation Bâle III, les banques seront tenues de constituer un coussin d'actifs liquides, calculé en pourcentage de leurs sorties nettes de trésorerie sur une période de tensions théoriques de 30 jours. L'acte délégué de la commission Européenne d'octobre 2014 fixe des exigences quantitatives détaillées en matière de liquidité. Il précise comment calculer les sorties nettes de trésorerie à attendre en période de crise et quels actifs liquides les banques doivent détenir pour les couvrir. Conformément à l'article 460, paragraphe 2, du règlement de l'Union Européenne 575/2013, le ratio de couverture des besoins de liquidité doit respecter 100% de l'exigence de couverture des besoins de liquidités depuis le 1^{er} Janvier 2018.
- **La Limite de refinancement court terme et la facturation sur le Compte Courant Trésorerie** : trois limites permettant d'apprécier au mieux le risque de liquidité à court terme sont suivies :
 - Limite de crise idiosyncratique : maintenir au moins un mois une trésorerie excédentaire dans un scénario de crise portant sur le seul nom Crédit Agricole,
 - Limite de crise systémique : maintenir au moins un an une trésorerie excédentaire dans un scénario de crise type 2007-2009,
 - Limite de crise globale : maintenir au moins deux semaines une trésorerie excédentaire dans un scénario de crise globale (idiosyncratique et systémique).
- **L'encadrement et la facturation du refinancement à moyen et long terme par strates de maturités différentes** : trois limites sont suivies par Crédit Agricole S.A. :
 - Limite portant sur le risque de concentration : elle consiste à reprendre semestriellement les tombées (y compris amortissement) des ressources de marché à long terme ;
 - Limite sur le risque de prix : elle est destinée à limiter le risque de perte en PNB engendrée par l'impact d'une hausse du spread d'émission à long terme du Groupe sur une position de transformation en liquidité ;
 - Limite sur la Position de Ressources Stables : cette limite se définit comme la différence entre les ressources longues et les emplois longs. Elle doit être positive afin de justifier de la robustesse de la caisse en matière de liquidité (empreinte de marché).

7. RISQUES OPERATIONNELS

Le risque opérationnel est défini comme le risque de pertes découlant d'une inadéquation ou d'une défaillance des processus, du personnel et des systèmes internes ou d'événements extérieurs.

Il inclut le risque juridique, le risque de non-conformité, le risque de fraude interne et externe et les risques induits par le recours à des prestations de service essentielles externalisées (PSEE).

I. Organisation et dispositif de surveillance

Le dispositif de gestion des risques opérationnels, décliné dans la Caisse régionale, comprend les composantes suivantes, commune à l'ensemble du Groupe :

Organisation et gouvernance de la fonction Gestion des risques opérationnels

- Supervision du dispositif par la Direction générale (via le Comité de Pilotage des Risques ou le volet risques opérationnels et du Comité de Contrôle Interne) ;
- Mission du responsable Risques opérationnels en matière de pilotage du dispositif de maîtrise des risques opérationnels ;
- Responsabilité dans la maîtrise de leurs risques ;
- Corpus de normes et procédures Groupe déployées en Caisse régionale ;
- Déclinaison de la démarche groupe Crédit Agricole d'appétence au risque mise en place en 2015 intégrant le risque opérationnel.

Identification et évaluation qualitative des risques à travers des cartographies

Les cartographies sont réalisées a minima annuellement et exploitées par la Caisse régionale avec une validation des résultats et plans d'action associés en Comité de pilotage des risques (volet risques opérationnels) et une présentation en Comité des Risques du Conseil d'Administration.

Elles sont complétées par la mise en place d'indicateurs de risque permettant la surveillance des processus les plus sensibles.

Collecte des incidents et des pertes opérationnelles complétée par un dispositif d'alertes pour les incidents sensibles et significatifs, afin de suivre les risques avérés, et de les exploiter pour mettre en place les mesures de remédiation et s'assurer de la cohérence avec la cartographie. Le montant des pertes collectées est trimestriellement comparé à un seuil d'alerte défini annuellement. La fiabilité et la qualité des données collectées font l'objet de contrôles systématiques en local et en central.

Production trimestrielle d'un tableau de bord des risques opérationnels, reprenant les principales sources de risques impactant les activités et les plans d'action associés sur les incidents les plus importants.

Calcul et reporting réglementaire des fonds propres au titre du risque opérationnel au niveau consolidé et au niveau de la Caisse régionale.

II. Méthodologie

La Caisse régionale utilise l'Approche des mesures Avancées (AMA) pour le calcul des fonds propres au titre du risque opérationnel dont l'utilisation a été validée par l'Autorité de contrôle prudentiel en 2007.

Méthodologie de calcul des exigences de fonds propres en méthode AMA

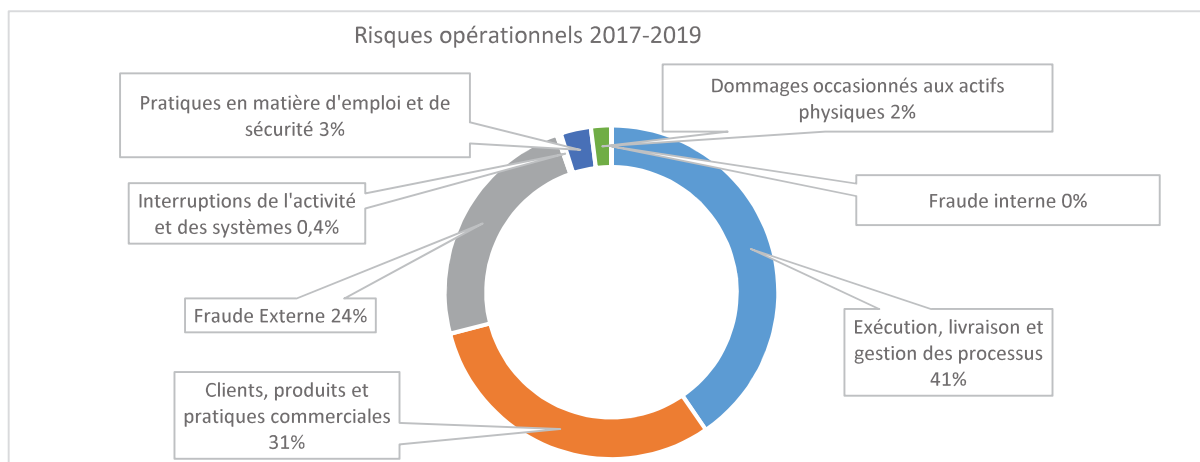
La méthode AMA a pour objectifs principaux :

- d'inciter à une meilleure maîtrise du coût du risque opérationnel ainsi qu'à la prévention des risques exceptionnels des différentes entités de la Caisse régionale ;
- de déterminer le niveau de fonds propres correspondant aux risques mesurés ;
- de favoriser l'amélioration de la maîtrise des risques dans le cadre du suivi des plans d'actions.

Les dispositifs mis en place dans la Caisse régionale visent à respecter l'ensemble des critères qualitatifs (intégration de la mesure des risques dans la gestion quotidienne, indépendance de la fonction Risques, déclaration périodique des expositions au risque opérationnel, etc.) et des critères quantitatifs Bâle 3 (intervalle de confiance de 99,9 % sur une période d'un an ; prise en compte des données internes, des données externes, d'analyses de scénarios et de facteurs reflétant l'environnement ; prise en compte des facteurs de risque influençant la distribution statistique, etc.).

III. Exposition

REPARTITION DES PERTES OPERATIONNELLES PAR CATEGORIE DE RISQUES BALOISE (2017 A 2019)



D'une manière générale, le profil d'exposition en termes de risques opérationnels détectés ces trois dernières années reflète les principales activités de la Caisse régionale :

- une exposition principalement partagée entre la catégorie Exécution, d'une part, liée à des erreurs de traitement, mais aussi à la catégorie Clients, d'autre part.
- une exposition à la fraude externe qui reste significative, principalement liée à la fraude aux moyens de paiement (cartes bancaires, virements frauduleux, remise chèque) ;

Des plans d'action correctifs et préventifs sont mis en place en vue de réduire l'exposition de la Caisse régionale au Risque Opérationnel.

IV. Assurance et couverture des risques opérationnels

La couverture du risque opérationnel de la Caisse régionale par les assurances est mise en place dans une perspective de protection de son bilan et de son compte de résultat. Des polices d'assurance sont souscrites par la Caisse régionale auprès de CAMCA. Elles permettent d'harmoniser la politique de transfert des risques relatifs aux biens et aux personnes et la mise en place de politiques d'assurances différenciées selon les activités en matière de responsabilité civile professionnelle et de fraude. Les risques de moindre intensité sont gérés directement par la Caisse régionale.

Les risques de responsabilité civile vis à vis des tiers sont garantis par des polices de Responsabilité Civile Exploitation, Générale, Professionnelle. Il est à noter que les assurances de dommages aux biens d'exploitation (immobiliers et informatiques) incorporent également une garantie des recours des tiers pour tous les immeubles exposés à ces risques.

Les polices "éligibles Bâle 2" sont ensuite utilisées au titre de la réduction de l'exigence de fonds propres au titre du risque opérationnel (dans la limite autorisée).

8. RISQUES JURIDIQUES

Les risques juridiques en cours au 31 décembre 2019 susceptibles d'avoir une influence négative sur le patrimoine de la Caisse régionale ont fait l'objet de provisions qui correspondent à la meilleure estimation par la Direction générale sur la base des informations dont elle dispose. Elles sont mentionnées note 6.17 des états financiers.

9. RISQUES DE NON-CONFORMITE

La Conformité s'entend comme un ensemble de règles et d'initiatives ayant pour objet le **respect de l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires** propres aux activités bancaires et financières, des **normes et usages**

professionnels et déontologiques, des principes fondamentaux qui figurent dans la **Charte Ethique** de la Caisse régionale et des instructions, **codes de conduite** et procédures internes de la Caisse régionale en relation avec les domaines relevant de la Conformité. Ceux-ci recouvrent en particulier la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, le respect des sanctions internationales (embargos, gels des avoirs etc.), la prévention de la fraude interne et externe, la lutte contre la corruption et l'exercice du droit d'alerte, le respect de l'intégrité des marchés financiers, la protection de la clientèle, les règles en matière de conformité fiscale et la protection des données personnelles.

Au-delà de répondre aux exigences réglementaires et pour satisfaire aux attentes de l'ensemble de ses parties prenantes (clients, sociétaires, actionnaires, collaborateurs), la Caisse régionale se fixe comme objectif de **faire de la Conformité un atout différenciant au service de la satisfaction client, du développement et d'une performance durable**. Les règles et initiatives en matière de conformité visent dès lors à garantir transparence et loyauté à l'égard des clients, à contribuer à l'intégrité des marchés financiers, à prévenir du risque de réputation et des risques de sanctions pénales, administratives et disciplinaires dans les domaines de son ressort.

La Caisse régionale a défini et mis en place un **dispositif de maîtrise des risques de non-conformité**, actualisé, adéquat et proportionné aux enjeux, qui implique l'ensemble des acteurs (collaborateurs, management, fonctions de contrôle dont la Conformité). Ce dispositif s'appuie notamment sur des organisations, des procédures, des systèmes d'information ou des outils, utilisés pour identifier, évaluer, surveiller, contrôler ces risques, et déterminer les plans d'actions nécessaires. Ce dispositif fait l'objet de *reporting* à l'attention des instances de gouvernance de la Caisse régionale. Un dispositif de contrôle dédié s'assure de la maîtrise de ces risques, et donc de leurs impacts (pertes financières, sanctions judiciaires, administratives ou disciplinaires), avec l'objectif constant de préserver la réputation de la Caisse régionale.

Ce dispositif est structuré et déployé par la Ligne Métier Conformité de la Caisse régionale. Celle-ci est placée sous l'autorité du Responsable Conformité (RCC), rattaché au Responsable Contrôle permanent et Conformité (RCPR) de la Caisse régionale. Ce dernier est lui-même rattaché directement au Directeur Général de la Caisse régionale. Afin de **développer l'intégration de la filière**, un lien d'animation fonctionnelle par le Directeur de la Conformité Groupe est par ailleurs mis en place avec le RCPR et le RCC de la Caisse régionale.

La Caisse régionale met en œuvre les **politiques Groupe** relatives au respect des dispositions législatives et réglementaires et s'assure de leur bonne diffusion et application. Elle dispose pour ce faire d'équipes **spécialisées par domaine d'expertise** : conformité des marchés financiers, protection de la clientèle, sécurité financière, fraude et corruption. Des effectifs sont par ailleurs dédiés, en Caisse régionale, au pilotage du déploiement de l'ensemble des engagements pris dans le cadre du plan de remédiation OFAC du Groupe.

La maîtrise des risques de non-conformité s'appuie sur l'actualisation de la cartographie des risques de non-conformité ainsi que sur un dispositif intégrant des indicateurs et contrôles permanents régulièrement déployés au sein de la Caisse régionale. (y.c. remontée des réclamations clients ou analyses de dysfonctionnements de conformité).

Enfin, le dispositif s'organise autour d'une gouvernance pleinement intégrée au cadre de contrôle interne de la Caisse régionale. Le **Comité Conformité**, présidé par la Direction générale, se réunit quatre fois par an. Ce Comité prend les décisions nécessaires, tant pour la prévention des risques de non-conformité que pour la mise en place et le suivi des mesures correctrices à la suite des dysfonctionnements portés à sa connaissance. Les risques de non-conformité et décisions prises en vue de leur maîtrise sont régulièrement présentées au Comité des risques du Conseil d'administration notamment au travers du rapport annuel de contrôle interne et de l'information semestrielle de contrôle interne.

Le dispositif de maîtrise des risques de non-conformité repose en premier lieu sur la diffusion d'une **culture éthique et conformité** solide auprès de l'ensemble des collaborateurs et dirigeants de la Caisse régionale.

Elle repose sur des **actions de sensibilisation et de formation** aux enjeux et risques de non-conformité qui mobilisent fortement l'unité Conformité et sécurité financière et plus largement l'ensemble des parties prenantes de la Caisse régionale : collaborateurs, dirigeants et administrateurs. Ces modules et supports de formation – généralistes ou destinés aux collaborateurs plus exposés – couvrent l'ensemble des domaines de conformité au quotidien, de prévention et détection de la fraude, de protection des données personnelles, de lutte contre le blanchiment et prévention du financement du terrorisme, relatifs aux sanctions internationales...

En amont, la culture éthique et conformité passe par le déploiement de la **Charte Ethique**, dont la Caisse régionale s'est doté en 2017. Celle-ci, commune à l'ensemble du Groupe, promeut les valeurs de proximité, de responsabilité et de solidarité portées par le Groupe.

Dans le prolongement de cette Charte, la Caisse régionale s'est doté d'un **Code de conduite**, qui vient la décliner opérationnellement. Il s'applique à tous, que ce soient les administrateurs, les dirigeants, les collaborateurs de la Caisse régionale, quelles que soient leur situation et leur fonction. Le code de conduite diffusé en 2019 dans la Caisse régionale a été pensé pour guider au quotidien les actions, décisions et comportements de chacun en intégrant des règles comportementales face à des problématiques éthiques que chacun peut être amené à rencontrer au cours de ses missions professionnelles et extraprofessionnelles. S'inscrivant dans la démarche de maîtrise des risques de non-

conformité, il intègre, en outre, un volet spécifique « anti-corruption » en application des obligations découlant de Sapin II, relatives à la prévention de la corruption et du trafic d'influence.

La Caisse régionale a par ailleurs poursuivi son engagement en matière de **lutte contre la corruption**. Elle a obtenu en 2019 la **certification ISO 37001 de son dispositif de management contre la corruption** marquant l'attention portée par la Caisse régionale sur cette thématique. Cette démarche a été prolongée sur 2018 et 2019 avec la finalisation du déploiement opérationnel de la loi dite Sapin II sur les volets prévention de la corruption et lanceurs d'alerte.

A noter enfin que la Caisse régionale a engagé en 2019 des travaux visant à compléter la gouvernance et mettre en place un tableau de bord et un indicateur d'appétence relatif au **risque de mauvaise conduite pour 2020**.

La **maîtrise des risques relatifs aux exigences de sécurité financière** et notamment de sanctions internationales constitue une priorité de la Caisse régionale. Ces évolutions s'inscrivent dans le cadre d'un vaste projet de renforcement du dispositif de gestion des sanctions internationales, **le plan de remédiation OFAC**, conséquence des accords signés avec les autorités américaines le 19 octobre 2015 suite à des manquements au régime des « Sanctions OFAC » sur des opérations en USD de la période 2003/2008. Ce plan de remédiation a été approuvé par la FED le 24 avril 2017 et fait l'objet d'un pilotage rapproché et d'un *reporting* régulier à la gouvernance de la Caisse régionale.

Par ailleurs, les dispositifs de **connaissance client** et de **lutte contre le blanchiment et de prévention du financement du terrorisme** font l'objet de plans d'actions continus au regard tant de l'évolution des risques que des exigences réglementaires et des autorités de supervision.

Suite à l'entrée en vigueur en 2018 du règlement européen sur la protection des données (RGPD), le dispositif sur la **protection des données personnelles** de la Caisse régionale a été déployé en 2018 - dans le respect de ces nouvelles exigences et a fait l'objet d'actions en 2019 qui se poursuivront en 2020, notamment dans le cadre de la gouvernance de la donnée et des projets de la Caisse régionale. Dans ce cadre, un Délégué à la Protection des Données a été nommé au sein de la Caisse régionale.

Enfin, la **protection de la clientèle** reste une priorité affirmée de la Caisse régionale, en pleine adhésion avec son projet Client. S'agissant des thématiques de conformité réglementaire, l'année 2019 a été marquée par le suivi des dispositifs MIFID2, PRIIPS et de la Directive sur l'Intermédiation en Assurance. Le suivi des dispositifs relatifs aux avoirs en déshérence (Loi Eckert), à l'assurance emprunteur (Lois Lagarde et Hamon) à l'inclusion bancaire (Droit au compte et clientèle en situation de fragilité financière) et au traitement des réclamations clients ont ainsi donné lieu à des chantiers dédiés. Plus largement, la Caisse régionale porte une attention spécifique à la qualité de l'information et du conseil délivrés et au bon respect des règles d'adéquation des produits proposés aux clients, mais également à l'ensemble de ses engagements en matière d'inclusion bancaire et de protection de la clientèle fragile. Outre son rôle de normalisation et de contrôle du dispositif, la Conformité s'inscrit en la matière dans une approche de « conformité native » visant à intégrer de manière fluide les exigences réglementaires dans les processus et outils commerciaux de la Caisse régionale.