RAPPORT DE GESTION

Exercice clos au 31 décembre 2020

CA NORMANDIE : OSER L'AVENIR

CA NORMANDIE

SOMMAIRE

1. PRESENTATION DE LA CAISSE REGIONALE 4

2. INFORMATIONS ECONOMIQUES, SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES – DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE (DPEF) 5

3. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT 2020 63

3.1 LA SITUATION ECONOMIQUE 64
3.1.1 Environnement Economique et financier 64
3.1.2 Environnement local et positionnement de la CR sur son marché 67
3.1.3 Activité de la Caisse régionale au cours de l'exercice 67
3.1.4 Les faits marquants 68

3.2 ANALYSE DES COMPTES CONSOLIDES 70
3.2.1 Organigramme du groupe Crédit Agricole 70
3.2.2 Présentation de la Caisse régionale 71
3.2.3 Contribution des entités du groupe de la Caisse régionale 71
3.2.4 Résultat consolidé 72
3.2.5 Bilan consolidé et variations des capitaux propres 73
3.2.6 Activité et résultat des filiales 74

3.3 ANALYSE DES COMPTES INDIVIDUELS 75
3.3.1 Résultat financier sur base individuelle 75
3.3.2 Bilan et variations des capitaux propres sur base individuelle 79
3.3.3 Hors Bilan sur base individuelle 81

3.4 CAPITAL SOCIAL ET SA REMUNERATION 82
3.4.1 Les parts sociales 82
3.4.2 Les Certificats coopératifs d'associé 82

3.5 AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS 83
3.5.1 Filiales non consolidées 83
3.5.2 Participations 84

3.6 TABLEAU DES CINQ DERNIERS EXERCICES 85

3.7 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE ET PERSPECTIVES POUR LA CAISSE REGIONALE 86

3.8 INFORMATIONS DIVERSES 87
3.8.1 Informations sur les délais de paiement 87
3.8.2 Informations relatives aux comptes inactifs 87
3.8.3 Charges non fiscalement déductibles 87
3.8.4 Information sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique 87
3.8.5 Activités en matière de recherche et développement 87

4 FACTEURS DE RISQUES ET INFORMATIONS PRUDENTIELLES 88

4.1 INFORMATIONS PRUDENTIELLES 88
4.1.1 Composition et pilotage du capital 88
4.1.2 Cadre réglementaire applicable 88
4.1.3 Supervision et périmètre prudentiel 89
4.1.4 Politique de capital 89
4.1.5 Gouvernance 90
4.1.6 Fonds propres prudentiels 90
4.1.7 Adéquation du capital 94
4.1.8 Ratio de levier 96
4.1.9 Liens en capital entre Crédit Agricole S.A. et les Caisses régionales 97

4.1.10 Composition et évolution des emplois pondérés 98

4.2 FACTEURS DE RISQUES 99
4.2.1 Facteurs de risque liés au Crédit Agricole Normandie et à son activité 99
4.2.2 Facteurs de risque liés à l'environnement dans lequel évolue le Crédit Agricole Normandie et à son activité 99

4.3 GESTION DES RISQUES 101
4.3.1 Appétence au risque, Gouvernance et Organisation de la Gestion des Risques 101
4.3.2 Dispositif de Stress Tests 105
4.3.3 Procédures de Contrôle Interne et Gestion des Risques 106
4.3.4 Risques de Crédits 112
4.3.5 Risques de marché 118
4.3.6 Gestion du bilan 122
4.3.7 Risques opérationnels 127
4.3.8 Risques juridiques 129
4.3.9 Risque de non-conformité 129

5 COMPTES CONSOLIDES 131

6 ETATS FINANCIERS INDIVIDUELS 131

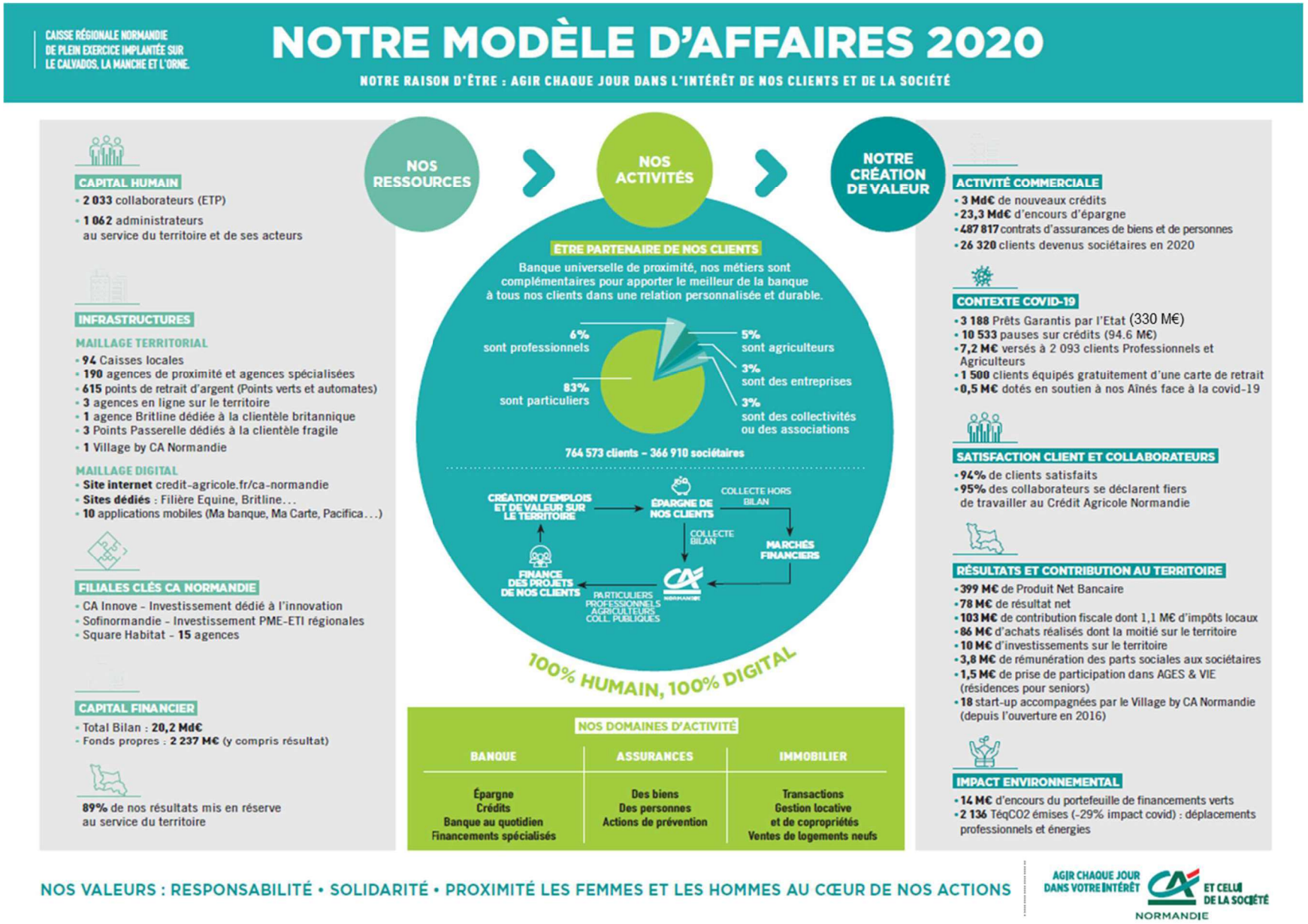
7 INFORMATIONS GENERALES 131

8 GLOSSAIRE 131

8.1 Acronymes 131

8.2 Termes 132

1. PRESENTATION DE LA CAISSE REGIONALE



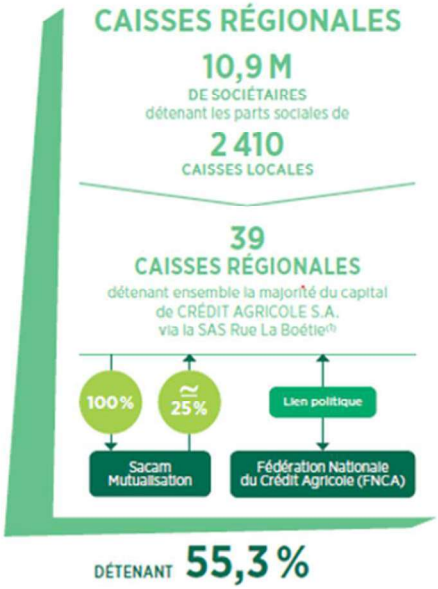
2. INFORMATIONS ECONOMIQUES, SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES – DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE (DPEF)

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.

(1) La Caisse régionale de la Corse, détenue A 99,9% par Crédit Agricole S.A., est actionnaire de Sacam Mutualisation.
(2) NS : non significatif

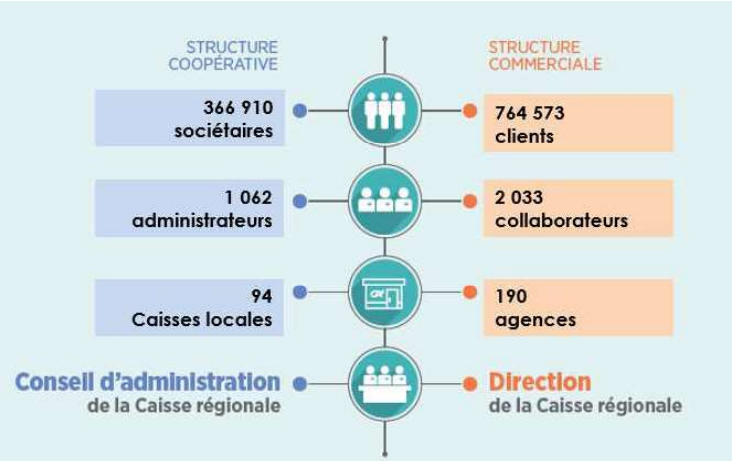


Notre modèle de gouvernance

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 Conseil de Direction au 31.12.2020

Directeur Général	**Directeur Général Adjoint**
Pascal DELHEURE	Patricia BOUCHARD

Directeurs

Jean-Yves BATARD	Direction des Entrepreneurs et des Crédits
Jean-François BENAZET	Direction Banque en Ligne et Coopérative
Stéphane BINET	Direction des Entreprise, des Flux et de l'International
Christophe CIRAUDO	Direction Marketing Multicanal et Patrimoine
Christophe JACOLIN	Direction des Ressources Humaines et Transformation
Claude LE BARS	Direction Commerciale et Assurances
Alexandre MARRET	Direction des Finances, Risques et Logistique
Annie LETOURNIANT	Secrétaire Générale et Responsable Contrôle Permanent et Conformité

Le Conseil d'Administration de la Caisse régionale au 31.12.2020

Président	**Vice-Présidents**
Daniel EPRON	Olivier BOREL
	Christine HOFLACK
	Denis MALBAULT

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

Notre Raison d'être

La finalité du Crédit Agricole est d'être utile à son territoire et à ses habitants.

AGIR CHAQUE JOUR DANS VOTRE INTÉRÊT ET CELUI DE LA SOCIÉTÉ

NORMANDIE

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

- **L'excellence relationnelle (projet client)** : pour porter l'ambition de devenir la banque préférée des particuliers, des entrepreneurs et des entreprises ;
- **La responsabilité en proximité (projet humain)** : par un modèle managérial au service de la relation en proximité, en offrant aux clients compétence humaine, responsable et accessible ;
- **L'engagement sociétal (projet sociétal)** : par un ancrage territorial et la création de liens sociétaux au service du développement économique et durable pour tous

:OSER L'AVENIR Notre ambition au Crédit Agricole Normandie

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.

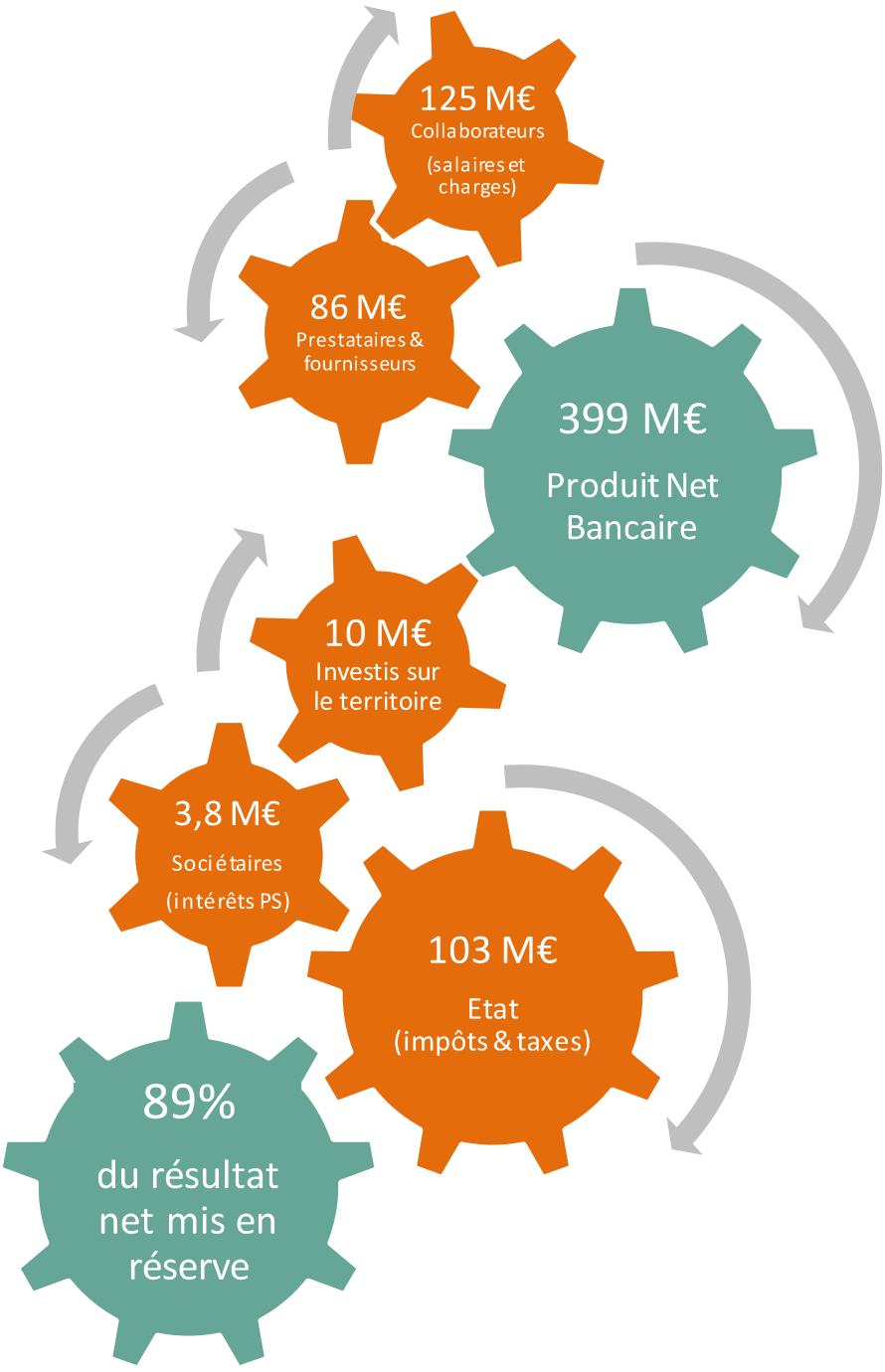
PILIER HUMAIN
Pour une plus grande prise de responsabilité au plus près de nos clients, dans un cadre de confiance renforcé

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 SOCIETAL
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 sur des engagements forts exprimés dans la Politique 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.

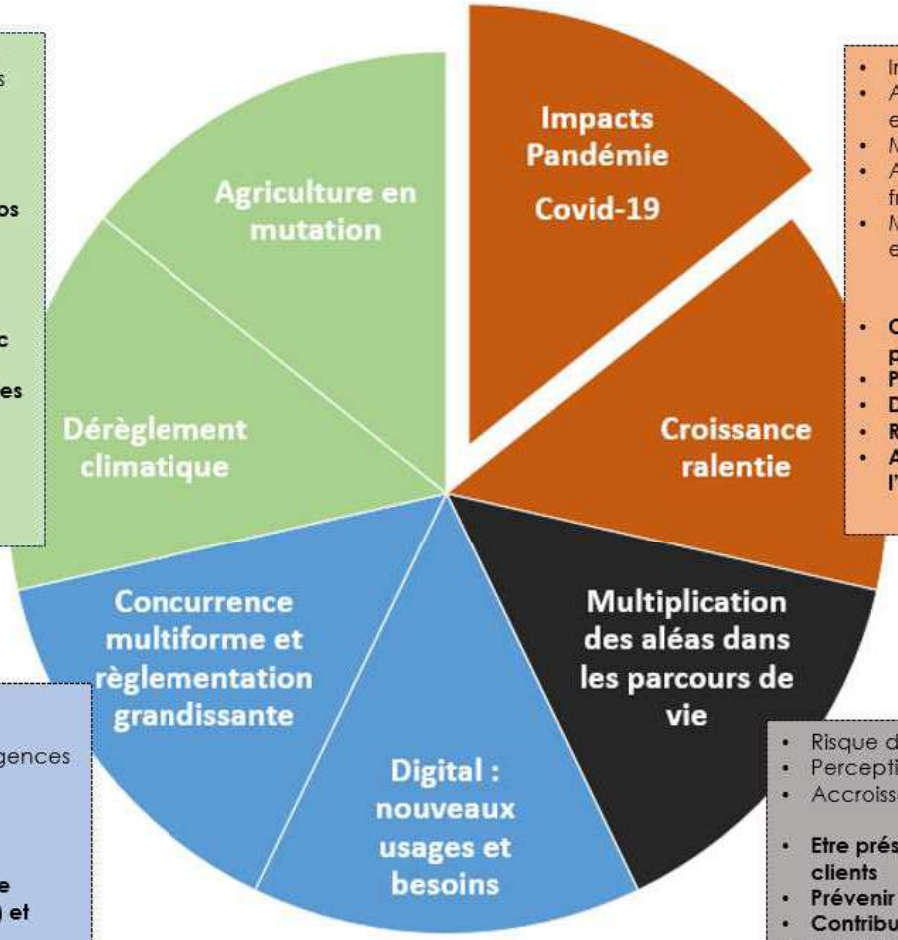
PARTAGE DE LA VALEUR CRÉÉE AVEC NOS PARTIES PRENANTES



Notre environnement et ses évolutions

- Inadéquation des offres avec les besoins des clients
- Augmentation des coûts et des pertes économiques liés aux conséquences du changement climatique
- Augmentation du coût des sinistres

- **Développer des solutions d'investissement et de financement pour accompagner les transitions de nos clients Entreprises, Professionnels et Agris**
- **Renforcer nos offres aux Particuliers : transition énergétique, mobilité verte, financement d'une économie bas carbone**
- **Proposer des produits et services en cohérence avec les nouvelles attentes sociétales**
- **S'affirmer comme la banque des agricultures plurielles et accompagner les nouveaux modèles et les innovations**
- **Anticiper les risques climatiques**
- **Contribuer aux solutions locales**



Risques **/ Opportunités**

- Impacts socio-économiques forts
- Augmentation du risque de défaillance des entreprises
- Modèle d'appréciation des risques à parfaire
- Accroissement de la clientèle en situation de fragilité
- Modification des comportements liés à l' épargne et à l'endettement dû au vieillissement

- **Capitaliser sur le positionnement de banquier de proximité, sur l'ancrage territorial**
- **Prévenir les situations à risque**
- **Développer des offres de protection**
- **Répondre aux enjeux Santé et Bien Vieillir**
- **Accompagner les nouveaux modèles de l'Economie Sociale et Solidaire**

- Baisse de fréquentation des agences
- Erosion des parts de marchés
- Augmentation des coûts opérationnels liés aux exigences réglementaires
- Capacité d'adaptation aux évolutions digitales insuffisante

- **Banque 100% humaine 100% digitale et multicanale**
- **Garantir la sécurité des opérations (cyber-sécurité) et protéger les données personnelles de nos clients**
- **Diversifier les expertises et les services proposés aux clients y compris digitaux**
- **Renforcer le cadre éthique et rassurer la clientèle**

- Risque de progression du surendettement
- Perception d'un manque de soutien des banques
- Accroissement des inégalités

- **Etre présent dans les moments de vie difficiles de nos clients**
- **Prévenir le surendettement**
- **Contribuer à la lutte contre les inégalités sur le territoire**
- **Créer du lien au cœur de nos territoires**

LES ENJEUX RSE DU CREDIT AGRICOLE NORMANDIE

Notre démarche de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE)

Le Crédit Agricole Normandie affirme dans le cadre de sa démarche RSE sa volonté de construire une politique de résultats durable fondée sur ses activités de banque et d'assurance, afin de garantir la pérennité de sa mission d'utilité au service de son territoire.

Le Crédit Agricole Normandie prend en compte les impacts sociaux, économiques et environnementaux de ses activités et consulte régulièrement ses parties prenantes essentielles : clients, sociétaires, administrateurs, collaborateurs... Cette écoute des parties prenantes permet d'aligner la **Politique RSE*** de la Caisse régionale avec les attentes exprimées. Une matrice de matérialité confronte ces attentes aux enjeux du Crédit Agricole Normandie pour identifier les priorités d'actions traduits en dix Engagements, eux-mêmes déclinés chaque année en une feuille de route portée par les acteurs de l'entreprise.

La Politique RSE volontariste et engagée du Crédit Agricole Normandie est en totale résonance avec la raison d'être du Groupe Crédit Agricole, « Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société » et s'attache à concrétiser l'ambition traduite par la Caisse régionale à travers les 3 piliers de la démarche : OSER L'AVENIR.

**Politique RSE 2020-2022 en vigueur, approuvée en Conseil d'administration en décembre 2020*

Pour mener à bien sa démarche de Responsabilité Sociétale au sein de l'entreprise, le Crédit Agricole Normandie implique l'ensemble des Directions : **une Commission RSE** composée de Référents (1 représentant par Direction) se réunit cinq fois par an pour :

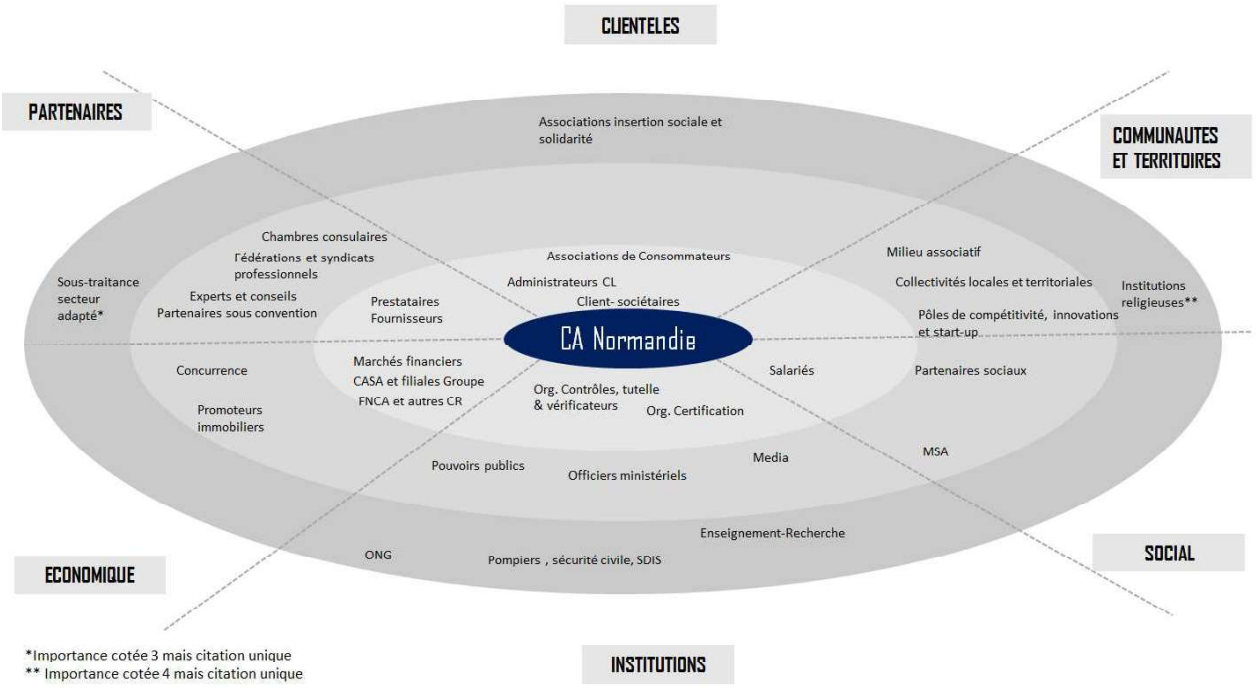
- veiller au respect de la politique RSE et des priorités dégagées
- être force de proposition (projets, innovations et opportunités liés aux enjeux RSE)
- mobiliser sur les sujets RSE (relais internes)

Le pilotage de la RSE est pris en charge par le Chargé RSE, sous la responsabilité du Directeur de la Banque en Ligne et Coopérative.

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 cette Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), soumis à une vérification de la sincérité et de la conformité des données publiées par un organisme tiers indépendant.

Dialoguer avec nos Parties Prenantes

La cartographie des parties prenantes, réalisée avec la collaboration des Managers de la Caisse régionale, identifie les sphères d'influence, quantifie les niveaux d'importance et de relation entretenus afin d'adapter les modes de dialogues et de rayonnement. Conscient de sa sphère d'influence sur le tissu économique et sociétal local, le Crédit Agricole Normandie veille à contribuer aux initiatives permettant de dynamiser le territoire et d'apporter un bénéfice direct à ses acteurs.



Synoptique des différents modes de dialogues avec nos parties prenantes

	CLIENTS	SOCIETAIRES	ADMINISTRATEURS (élus)	SOCIETE CIVILE & PARTENAIRES	POUVOIRS PUBLICS	COLLABORATEURS	PARTENAIRES SOCIAUX
Accessibilité des informations							
Site Internet	X	X	X	X	X	X	
Site RSE	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	
Enquêtes Grand Public	X	X		X			
Baromètres	X	X	X	X		X	X
Comités dédiés						X	X
Collaboratif							
Participation groupes de travail externes				X	X		
Rencontres et dialogues	X	X	X	X	X	X	X
Management participatif						X	X

En 2020, sur la thématique RSE, le Crédit Agricole Normandie a privilégié une consultation à distance de ses parties prenantes.
Les ateliers physiques initialement prévus ont dû être annulés en raison du contexte sanitaire.

<u>Les principales consultations 2020</u> :

- Baromètre RSE Grand Public -1784 personnes interrogées (y compris clients CA Normandie) – Enquête menée en juillet 2020

- Baromètre RSE Collaborateurs – 1000 collaborateurs Normandie interrogés – 396 répondants – Enquête menée en septembre 2020

- Enquête de perception de l'Engagement sociétal – 50 740 clients CA Normandie et 202 prospects normands interrogés – 762 répondants dont 560 clients CA Normandie – Enquête menée en octobre-novembre 2020. Résultats attendus au 1er trimestre 2021.

Rappel des principales consultations 2019 :

- Enquête Clients portant sur leur perception de l'utilité du CA Normandie à son territoire -5 000 clients interrogés – 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 interrogés en face à face – Enquête menée en avril-mai 2019

- Atelier d'échanges sur la RSE avec un groupe de 12 clients et administrateurs Agriculteurs – juin 2019

Nos enjeux RSE prioritaires : identification & hiérarchisation

Les enjeux et engagements RSE explicités dans la présente DPEF sont issus des consultations menées auprès de nos parties prenantes essentielles, au cours des exercices 2020 et 2019.
Les attentes priorisées par les parties prenantes sont cotées 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-après. (Cf. notes méthodologiques).

GRANDS ENJEUX

Rendre attactive notre marque employeur

Accompagner les transitions environnementales et sociétales

Exceller dans la relation d'affaires

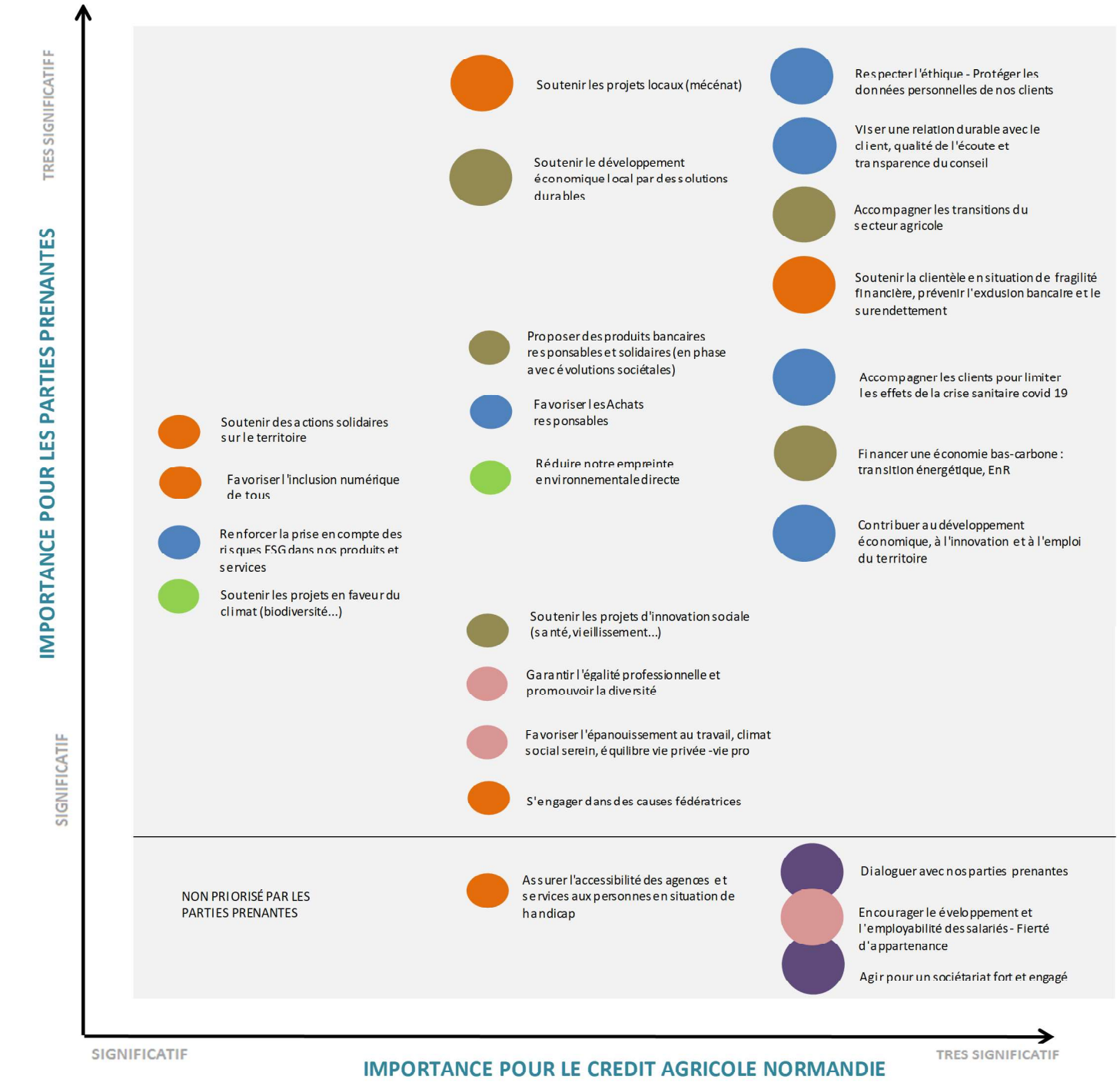
Protéger les ressources naturelles et lutter contre le réchauffement climatique

Affirmer notre modèle coopératif et mutualiste pour privilégier le bien commun

Etre créateur de liens économiques et sociétaux durables sur le territoire

Enjeux prioritaires

CA NORMANDIE



Priorité incontournable

Priorité forte

Les risques RSE majeurs : impacts et opportunités

Le Crédit Agricole Normandie analyse les risques RSE sur la base d'un référentiel Groupe 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. La cotation 2020 intègre le contexte inédit de crise sanitaire liée à la covid-19. Les risques dits majeurs présentent les cotations les plus élevées. Ces cotations sont réalisées par les experts gestionnaires.

Cf. notes méthodologiques en fin de document

ENJEUX RSE CA NORMANDIE	RISQUES RSE MAJEURS	cf. page	IMPACTS DES RISQUES	OPPORTUNITÉS
L'excellence dans la relation d'affaires	Insuffisance de protection des données personnelles et défaillance du système d'information	23	Perte de confiance des parties prenantes Désengagement de la clientèle Perte de PNB	Sécuriser l'intégrité des systèmes Garantir la protection des données personnelles Garantir la sécurité des opérations (cybersécurité)
	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	24		Prémunir les clients et l'entreprise des coûts liés aux risques environnementaux Intégrer des critères ESG dans l'analyse de financement, sensibliiser les clients entreprises Poursuivre l'identification et la gestion des nouveaux risques
	Pratiques déloyales vis-à-vis des fournisseurs : corruption, gestion des conflits d'intérêts	27		Exceller dans la relation d'affaires avec nos prestataires clients ou non. Lutter contre toute forme de corruption. Prémunir l'entreprise de ces risques et sécuriser son exemplarité. Rappeler la Charte Ethique et la Politique Achats Responsables
	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			Intégrer les critères ESG dans les décisions d'achats, appliquer une politique d'achats responsables
	Non respect des délais de paiement			Optimiser les processus comptables et budgétaires. Privilégier les achats locaux. Soutenir l'économie et les emplois du territoire. Exceller dans la relation d'affaires avec nos prestataires clients ou non.
	Manque de formalisation dans le devoir de conseil apporté au client	22		Garantir la satisfaction client, transparence et écoute du conseil

La création de liens économiques et sociétaux durables sur le territoire	Non prise en compte des aléas (divorce, chômage, maladie...) dans les moments de vie de la clientèle	28	Perte d'opportunité sur clientèles appétentes Aggravation du risque de contreparties sur clientèles fragiles Augmentation de la part de clientèle en difficulté, surcoûts de gestion du risque Image dégradée d'entreprise responsable auprès des parties prenantes	Etre présent dans les moments de vie difficiles de nos clients Prévenir le surendettement Contribuer à la lutte contre les inégalités sur le territoire Agir en faveur des inclusions Soutenir les clients fragiles et vulnérables par des solutions bancaires adaptées
	Absence d'engagement sociétal auprès des acteurs locaux, absence de politique de mécénat	31	Perte de clients, perte de PNB Perte de confiance des parties prenantes Érosion des parts de marchés	Favoriser les partenariats locaux, privilégier l'utilité au territoire et valoriser la capacité d'innovation
	Insuffisance de soutien aux acteurs référents en matiere de protection de l'environnement et de lutte contre le changement climatique			Promouvoir les partenariats et le soutien aux parties prenantes expertes et légitimes en matière d'actions de préservation environnementale Innover et prouver l'utilité de notre banque coopérative
L'accompagnement des transitions environnementales et sociétales	Non accompagnement des enjeux de transition agricole	39	Perte des parts de marchés Perte de PNB Risque de contrepartie défaillante Image dégradée auprès de l'opinion publique Perte du leadership agricole	Assumer notre responsabilité à l'égard de l'agriculture Etoffer la gamme de produits et services en cohérence avec les nouvelles attentes sociétales S'affirmer comme la banque des agricultures plurielles et accompagner les nouveaux modèles
	Non prise en compte des risques climatiques et environnementaux dans l'analyse client	24 45	Accroissement du risque de contrepartie sur les clientèles exposées Image dégradée auprès des parties prenantes	Prémunir les clients et l'entreprise des coûts liés aux risques environnementaux Intégrer des critères ESG dans l'analyse de financement, sensibliiser les clients entreprises Poursuivre l'identification et la gestion des nouveaux risques (anticiper les risques climatiques)
L'attractivité de notre marque employeur	Baisse de la qualité de vie au travail	37	Perte d'attractivité de l'entreprise Désengagement des collaborateurs, fuite des talents Insatisfaction de la clientèle - Attrition 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	35		Etre un employeur de référence Favoriser équité et diversité. Débusquer de nouveaux talents Lutter contre les inégalités
L'affirmation de notre modèle coopératif et mutualiste	Politique de formation des administrateurs inadaptée à l'exercice de la fonction	20-21	Altération de la légitimité coopérative Gouvernance contestée dans sa mission de contrôle et de délibération Absence de reconnaissance des élus par les parties prenantes	Renforcer les parcours de formation des administrateurs nouvellement élus Amplifier la mobilisation et l'engagement de tous en donnant du sens à l'action
	Profil des administrateurs non représentatif de la sociologie territoriale			Veiller au recrutement d'administrateurs aux profils variés et représentatifs des sociétaires en sensibilisant les conseils de Caisses locales. Enrichir les échanges par la diversité des profils
	Manque d'assiduité des élus dans les instances délibératives			Suivre le taux de présence des administrateurs aux Conseils et mettre en place les actions correctrices nécessaires Veiller à l'engagement personnel et collectif de chacun au service du modèle coopératif
La protection des ressources naturelles et la lutte contre le réchauffement climatique	Non respect des obligations légales incombant à l'entreprise CA NORMANDIE (Bilan carbone, audit énergétique, plan de mobilité)	40-42	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	Evaluer nos émissions de GES pour faire évoluer nos pratiques vers la sobriété Assumer les obligations réglementaires environnementales incombant à l'entreprise et faire preuve de la transparence attendue Réduire les coûts opérationnels

NOS ENGAGEMENTS RSE ET CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE (ODD)

NOS ENJEUX	NOS ENGAGEMENTS
L'attractivité de notre marque employeur	1. Agir en employeur responsable et équitable pour favoriser l'engagement et la fierté d'appartenance de nos collaborateurs
L'excellence dans la relation d'affaires	2. Agir dans l'intérêt de nos clients 3. Etre à l'écoute de nos parties prenantes
L'accompagnement des transitions environnementales et sociétales	4. Contribuer à un développement socio-économique durable 5. Renforcer notre engagement en faveur du climat et de la transition énergétique 6. Accompagner les projets de transition agricole
L'affirmation de notre modèle coopératif et mutualiste pour privilégier le bien commun	7. Valoriser l'utilité de notre banque coopérative et mutualiste pour la Société
La création de liens économiques et sociétaux durables sur le territoire	8. Accompagner et favoriser l'inclusion de nos clients les plus fragiles 9. Poursuivre une politique de partenariat et de mécénat en faveur de nos territoires
La protection des ressources naturelles et la lutte contre le réchauffement climatique	10. Agir sur 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.

Le Crédit Agricole Normandie signataire du Manifeste Normandie ODD 2030

Cette déclaration officialisée le 17 décembre 2020 auprès du Président de la Région Normandie, engage 23 dirigeants d'entreprises normandes, toutes déjà actives en matière de RSE, à travailler ensemble et à entraîner d'autres entreprises du territoire dans leur sillage pour lutter contre le réchauffement climatique. Le Manifeste Normandie ODD 2030 vise à démontrer l'implication des entreprises normandes en faveur du climat, sensibiliser les PME/TPE de l'intérêt d'un développement économique durable, les aider à s'engager en RSE pour contribuer aux 17 ODD de l'ONU. La démarche est animée par l'Agence Normande de la Biodiversité et du Développement Durable (ANBDD) et s'appuie sur les travaux du GIEC normand, regroupant 23 experts (climatologues, géographes, agronomes, géologues…).

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 2020
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)
- Les 94 Caisses locales affiliées

Atteinte des objectifs 2020 publiés dans la DPEF 2019

INDICATEURS	OBJECTIF 2020	REALISÉ 2020	VOIR PAGE
% de femmes siégeant au Conseil d'administration CR	40%	39%	20
% de satisfaction globale de la clientèle	>90%	94%	22
Note ESG agrégée du portefeuille d'investissements	>50	56.45	24
% de collaborateurs formés lutte anti-blanchiment/financement terrorisme	>95%	99%	23
% de clients en situation de fragiles équipés de l'offre Budget Protégé	30%	32%	28-29
% de femmes cadres	45%	45%	35
% de salariés en situation de handicap	5%	4%	35
Note de climat social	>8/10	8.8/10	37
Réduction des émissions de gaz à effet de serre directes (Bilan Carbone 2018 comparé au Bilan Carbone 2014 retraité) – 3 scopes	-2500 TéqCO2 A fin 2022		40
IMPACTS COVID-19			
% d'achats réalisés auprès de fournisseurs locaux	>50%	49%	27
% d'agences aux normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite	>74%	61%	30
Accroissement du nombre de sociétaires (en net)	+ 15 000	+ 11 695	20

Les principaux objectifs pour 2021 sont précisés au fil des indicateurs décrits dans la présente déclaration de performance extra-financière.

Gestion de la pandémie covid-19 et mesures d'atténuation

Le Crédit Agricole Normandie a su faire face à la crise du COVID19 et assurer la continuité d'activité, plaçant en point central de ses décisions, les mesures sanitaires nécessaires à la protection de ses collaborateurs, administrateurs, clients, sociétaires et partenaires. De très nombreuses actions de sécurité sanitaire, d'accompagnement des salariés, de communications, de modalités et organisations du travail sont mises en place en relation étroite avec les partenaires sociaux et le médecin du travail.

Cette réussite collective a notamment été permise par :

- l'emploi accru du digital, la simplification des processus, le travail et la relation à distance
- l'organisation adaptée de comités opérationnels et décisionnels de gestion de crise en amont et en-cours de crise, traitant les aspects humains, opérationnels, commerciaux et de soutien à l'économie
- la mobilisation de renforts en terme d'activité et de sécurité des collaborateurs
- la mise en place de règles de vie et l'approvisionnement en produits sanitaires
- le déploiement d'outils opérationnels et adaptés à la gestion de crise
- l'appartenance au groupe Crédit Agricole pour la résilience et l'adaptabilité de son système d'information

Les impacts covid-19 sont identifiés au fil des indicateurs reportés dans le présent document (infra)

DOMAINES	PRINCIPALES MESURES
Gestion de crise	▪ Comité de coordination dès le 2 mars ▪ 2 cellules opérationnelles dès le 15 mars : RH/PCA - Impact Client & Communication interne et externe ▪ Cellules décisionnelles fréquentes et régulières pour prises rapides de décisions ▪ Veille externe réalisée par les métiers (ARS, médecine du travail, mesures nationales PGE…) ▪ Coordination avec les cellules de crise nationales ▪ Veille interne ; audios DG et DGA par métier pour le suivi des directives, suivi Informations régulières du réseau commercial de la gestion de la situation ▪ Retour d'expérience formulé et analysé pour amélioration continue ▪ Communications du Directeur Général auprès de tous les collaborateurs ▪ Prises de parole CA Normandie sur les réseaux sociaux
Sécurité des personnes	Afin de protéger la santé des salariés, mise en place de règles sanitaires et gestes barrière, tels que décrits ci-dessous : ▪ Règles sanitaires et gestes barrière, respect des protocoles, par exemple : le port du masque fourni par l'entreprise (y compris en extérieur aux abords des sites de l'entreprise), le respect des jauges affichées pour les espaces de travail et les zones d'accueil, application rigoureuse des gestes barrière (affichage des gestes barrière, messages pop-up, affiches comment bien se laver les mains...), veiller à la distanciation sociale, et se conformer aux sens de circulation, protocoles de nettoyage spécifiques (mesures d'hygiène renforcées) ▪ Mise en place de protocoles sanitaires établis avec la médecine du travail, notamment dans le cadre de la relation clients et pour les situations particulières dont les personnes à risque covid-19 ▪ Organisation des pauses déjeuner adaptées au siège et en agence (par ex : déjeuner possible au poste de travail, mise en place de norme d'occupation et de nettoyage au sein du restaurant d'entreprise…) ▪ Désignation d'une référente covid-19 et une équipe dédiée à la RH : répond aux questions par téléphone et mail (boîte dédiée Coronavirus), assure un suivi et un accompagnement des salariés diagnostiqués Covid 19 ou cas contact covid, accompagne les managers afin d'assurer l'information des équipes concernées et de mettre en œuvre le protocole de nettoyage spécifique. ▪ Adaptation de l'organisation du travail et des espaces de travail au siège, agences en ligne, et dans les agences, et par exemple : recours au télétravail/travail à distance, réunions et entretiens clients à distance privilégiés, restriction des déplacements, réorganisation des espaces (occupation des bureaux de réception mutualisés, plexiglass au plot d'accueil...) et mise en place de jauges, suppression des formations en présentiel ...

Communication	▪ Page dédiée sur le poste de travail : FAQ, modalités, consignes, procédures, informations sanitaires, point de contact ▪ Boîte mail dédiée Coronavirus (gestion du travail à distance & questions réponses collaborateurs) ▪ SVP mis en place pour les activités nécessitant un accompagnement (nomadisme, PGE…)
Relations fournisseurs	▪ Mise en place d'un portail « dépose factures » pour paiement rapide des factures ▪ Maintien des relations étroites pour points de situation et perspectives de reprise des prestations
Accompagnement des clients en situation de fragilité	▪ Dispositif de détection précoce des clients avant qu'ils ne soient en situation de fragilité financière ▪ Accompagnement de la clientèle rencontrant des difficultés financières et présentant des baisses de revenus ▪ Equipement de cartes de retrait gratuite pour faciliter le retrait d'espèces des clients non équipés de carte bancaire ▪ 10 533 pauses crédits (94,6 M€) mises en place pour 4 859 clients ▪ Plafonnement des frais de dysfonctionnement à 20€/mois et 200€/an pour les clients détenteurs de l'offre Budget Protégé ▪ Adaptation des ateliers budgétaires en mode distanciel pour 2021
Accompagnement des entrepreneurs et professionnels	▪ Mise en place de 3 188 Prêts Garantis par l'Etat (330 M€) ▪ 7.2 M€ versés à 2 093 clients Agriculteurs et Professionnels (compensation du risque de pandémie non couverts par les polices d'assurance « perte d'exploitation ») ▪ Maintien des garanties des contrats multirisques professionnels sur le T1 2021 aux mêmes conditions en prévention de difficultés de trésorerie et d'un retard de paiement du client ▪ Couverture d'assistance gratuite en 2021 en cas d'hospitalisation liée à la COVID-19 du client ou de ses salariés. ▪ Accompagnement digital ▪ Fonds Rebond Normandie
Actions sociétales	▪ 29 000 masques remis à l'Agence Régionale de Santé Normandie (don commun avec CA Normandie Seine) ▪ 119 embauches en CDI et recrutement de 60 alternants dans l'année ▪ Le CA Normandie signataire du dispositif « Les entreprises s'engagent » pour l'inclusion professionnelle des jeunes issus de quartiers prioritaires ▪ Organisation de e-job dating avec des entreprises locales pour aider les jeunes à trouver un stage ou un emploi ▪ Tous Unis pour nos Aînés : financement de tablettes, répéteurs Wifi, et programme de déploiement de solutions de télémédecine, équipement en matériel de protection : 189 structures aidées (EHPAD, ADMR, SSIAD…) , 8213 personnes âgées et 7446 soignants bénéficiaires de cette opération

GOUVERNANCE

Notre Engagement
Valoriser l'utilité de notre banque coopérative et mutualiste pour la Société

Modèle coopératif et mutualiste	Le Crédit Agricole Normandie compte 366 910 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 2020, 26 320 clients sont devenus sociétaires, permettant un accroissement net du nombre de sociétaires de 11 695 au 31 décembre. Les sociétaires disposent d'un pouvoir de décision et font entendre leur voix au cours des Assemblées Générales de Caisses locales. Dès mars 2020, en raison de la covid-19 et des mesures de confinement, les réunions de sociétaires ont dû adopter un format restreint pour 35% d'entre elles ; ceci dans le respect des mesures sanitaires afin de garantir la mise en sécurité des sociétaires, administrateurs et collaborateurs. Les modes d'échanges et de gouvernance se sont adaptés aux contraintes du distanciel afin de préserver le fonctionnement du modèle coopératif et la présence des élus dans les instances délibératives : conseils d'administration et comités de Caisses locales (taux d'assiduité de 69% dans les Caisses locales et de 97% pour le conseil d'administration de la Caisse régionale en 2020). Des produits et services dédiés aux sociétaires renforcent la notion d'appartenance et de fidélité (livret sociétaire, carte bancaire sociétaire et avantages dédiés).		
		2020	**2019**
Indicateurs	% de sociétaires parmi les clients (majeurs et personnes morales)	55%	54%
	% de sociétaires présents aux Assemblées Générales de Caisses locales	3.3%	4.7%
	% de présence des administrateurs aux Conseils de Caisses Locales	69%	Non disponible
Objectif 2021	Accroissement du nombre de sociétaires (en net)	+15 000	

Impact Covid-19

► % de présence des administrateurs : non disponible en 2019, en raison de la mise en place d'un nouvel outil de suivi en 2020.

Mixité	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 2020, la proportion de femmes siégeant est de 39%. La proportion d'administratrices au sein des Conseils d'administration de Caisses locales reste stable en 2020 à 35%. 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.		
		2020	**2019**
Indicateurs	% de femmes siégeant dans les conseils de Caisses locales	35%	35%
	% de femmes Présidentes de Caisses locales	29%	29%
	% de femmes siégeant au Conseil d'administration de la Caisse régionale	39%	35%

Représentativité des sociétaires

Le Crédit Agricole Normandie est une société coopérative à capital variable composée de 94 Caisses locales administrées par 1 062 administrateurs élus par les sociétaires, porteurs de parts sociales.

La répartition des catégories socio-professionnelles des administrateurs reste stable en 2020.

95% des administrateurs en cours de mandat sont en activité professionnelle. Un administrateur sur cinq est un artisan-commerçant, profession libérale ou chef d'entreprise. Un administrateur sur quatre est un salarié.

Le Crédit Agricole Normandie reste vigilant au renouvellement des profils d'administrateurs de Caisses Locales afin de préserver une représentativité cohérente des sociétaires et de s'assurer de l'engagement de chacun dans ses fonctions d'élu.

En vue de renforcer la cohésion entre caisses locales, administrateurs et territoires, le Crédit Agricole Normandie est organisé en 18 communautés de Caisses locales. En 2020, ces rencontres se sont déroulées, à distance, maintenant les échanges et la montée en compétences de chacun au service de la représentativité des sociétaires. Ainsi, 100% des administrateurs de la Caisse régionale ont suivi au moins une formation au cours de l'année 2020.

Indicateurs

	2020	**2019**
% d'administrateurs Salariés	25%	25%
% d'administrateurs Professionnels	21%	21%
% d'administrateurs Agriculteurs	49%	49%
Nb d'administrateurs de Caisses locales	1 062	1 073
Nb d'administrateurs de Caisse régionale	18	17

LOYAUTÉ ET BONNES PRATIQUES DANS LES AFFAIRES

Notre Engagement
Agir dans l'intérêt de nos clients

Satisfaction Client

Le plan d'écoute client

Le plan d'écoute 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 relatifs à la « Clarté confiance de la démarche conseil » certifiée par l'organisme tiers indépendant AFNOR. Cette certification effective jusqu'au 5 décembre 2020 laissera la place en 2021 à un nouveau modèle relationnel (travaux en cours). L'objectif est de maintenir la dynamique installée et de poursuivre l'animation des engagements sur la satisfaction et la culture client.

L'appropriation des pratiques relationnelles et commerciales vise à améliorer la satisfaction des clients : proposition de solutions alternatives, 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.

L'Indice de Recommandation Client (IRC), enquête annuelle téléphonique de la satisfaction auprès des clients, progresse pour la 8ème année consécutive, passant de +1.7 en 2013 à +28,1 en 2020. Le taux de satisfaction globale est en progression également, il passe de 88,7 % en 2013 à 93.9 % en 2020. Le Crédit Agricole Normandie s'inscrit dans une démarche de progrès continu de la satisfaction client.

Le traitement des réclamations

Le Crédit Agricole Normandie s'engage à répondre sous 10 jours ouvrés aux réclamations. La majorité des réclamations client est traitée en agence avec l'appui des services support concernés (réclamations de niveau 1).
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).
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.
Les conditions de traitement des réclamations ont été impactées par la covid-19 et dégrade en conséquence le délai moyen.

		2020	2019
Indicateurs	Indice de Recommandation Client (IRC)	+28.1	+23.9
	Taux de satisfaction globale des clients	93.9%	93.4%
	Délai moyen de traitement des réclamations clients (niveau 2)	5.59 jours	4.36 jours
Objectif 2021	Taux de satisfaction globale des clients	>90%	

Impact Covid-19

► L'IRC est un indicateur de recommandation 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.

Conformité et Ethique	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. Ce code de conduite général intègre le code de conduite anticorruption. Ces documents sont à la disposition des collaborateurs et s'appuient sur la Charte Ethique diffusée en 2017. 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 en annexe le Code anti-corruption, la Charte de déontologie et la Charte du bon usage des ressources 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 également précisées. En 2020, la Caisse régionale a poursuivi le déploiement du dispositif anti-corruption de la loi Sapin II concernant les aspects contrôle comptable et évaluation interne. Les campagnes d'actualisation des cartographies des risques de corruption et des risques de blanchiment de capitaux ont également été menées. Les règles, procédures et conduite à tenir en matière de cadeaux et avantages ont été rappelées aux collaborateurs. Le dispositif Lanceur d'alerte mis en place en 2019 a également fait l'objet d'un rappel quant au rôle de chacun en matière de lutte contre la corruption et/ou de tout autre dysfonctionnement dans l'entreprise. Dans le contexte de crise sanitaire, les dispositifs de vigilance et de sécurité financière pour la prévention et le traitement des fraudes sont renforcés. En 2020, deux réclamations clients sur trois au titre du RGPD sont des demandes de rectification des données personnelles. Une Charte de la protection des données à caractère personnel a été rédigée en 2019. Fin 2020, 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.		
Indicateurs		**2020**	**2019**
	Nb de réclamations des clients au titre du RGPD	40	59
	% de collaborateurs formés à la lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme (sur une période de 2 ans)	99%	99%
Objectif 2021	% 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.
►% 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.

Intégration des critères ESG	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 (méthodologie de l'agence ISS) en vue de maintenir une position dite responsable des titres détenus. La Caisse régionale favorise des titres « corporate » en lien avec les ambitions du Groupe et les objectifs RSE en termes de transition environnementale, d'agro-alimentaire et de santé et vieillissement. A ce titre, le Crédit Agricole Normandie a investi dans le programme AGES & VIE en titres de participation (développement de résidences seniors non médicalisées en format colocation) afin de contribuer à la promotion de solutions immobilières pour le « bien vieillir » sur le territoire. Au 31 décembre 2020, l'encours du portefeuille d'investissements verts de la Caisse régionale est de 14 M€, investis en Green Bonds essentiellement. 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 (ETI et PME) 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)*.		
Indicateurs	Note ESG du portefeuille des Titres en gestion directe *Analyse réalisée tous les 2 ans*	**2020** 56.45	**2018** 54.86
	% d'appréciation ESG dans les analyses crédit de la clientèle ETI/PME	**2020** 75%	**2019** 79%
Objectif 2021	% d'appréciation ESG dans les analyses de crédit aux entreprises	>80%	

► Note ESG du portefeuille d'investissements des fonds propres du CA Normandie au 05/03/2020. Selon méthodologie ISS.
► Appréciation ESG (Environnement-Social-Gouvernance) dans les analyses de crédit Entreprises : hors Promotion Immobilière et Collectivités locales.

Notre Engagement
Être à l'écoute de nos parties prenantes

Le dispositif d'écoute de nos parties prenantes est décrit dans la partie « Dialoguer avec nos parties prenantes » (supra).

INFORMATIONS SOCIETALES

Notre Engagement
Contribuer à un développement socio-économique durable

Implantation et maillage du territoire	Le Crédit Agricole Normandie est présent sur le territoire Calvados, Manche, Orne avec 190 agences de proximité et agences spécialisées. Ce maillage a pour ambition de faciliter le quotidien des clients en préservant à la fois une présence humaine et une facilité d'accès via les outils digitaux pour apporter toutes les expertises au plus près des besoins. Cette démarche est confortée par un réseau de distributeurs et de relais Crédit Agricole permettant d'offrir un accès aux services bancaires et financiers en local. 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. L'acquisition des pratiques digitales s'est largement ancrée dans les modes d'accès aux services bancaires, les opérations à distance se multiplient y compris la signature d'un nombre croissant de contrats éligibles à ce mode de fonctionnement. Le Crédit Agricole Normandie s'attache à optimiser son parc d'automates en consolidant sur de mêmes machines des fonctionnalités toujours plus innovantes pour ses clients : pour exemples, dépôts valorisés des billets et des pièces avec crédit immédiat, remise de chèques avec crédit quasi immédiat sur le compte et bien entendu retrait d'argent disponible dans près de 400 guichets automatiques. Pendant cette période pandémie, le Crédit Agricole Normandie applique un protocole sanitaire rigoureux pour assurer une continuité de service tout en veillant à garantir la sécurité de ses collaborateurs et clients *(cf. supra « Gestion de la pandémie covid-19 et mesures d'atténuation »)*. Les relations à distance se sont donc fortement développées et l'année se conclut par une intensité relationnelle très importante.		
Indicateurs		**2020**	**2019**
	Nb d'agences de proximité	178	179
	Nb d'agences spécialisées	12	12
	Nb total d'automates (DAB-GAB)	357	373
	Nb total de Points Verts actifs	257	269
	Nb de points d'accès Crédit Agricole pour 10 000 habitants *(Agences, automates DAB-GAB, Points Verts)*	5.5	6

► 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. Base INSEE Population sur le territoire Calvados-Manche-Orne à fin 2018.

Performance économique distribuée	Le Crédit Agricole Normandie est l'un des premiers employeurs privés du territoire. Il est un maillon essentiel du dynamisme économique local 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. En 2020, en tant qu'opérateur d'importance vitale, le Crédit Agricole Normandie a accompagné, sans aucune rupture de son activité et de ses services, l'économie du territoire pour traverser la crise sanitaire. Il a mobilisé l'ensemble de ses ressources au service de ses clients, par une force d'adaptation et une agilité collective sans précédent. Dans cette période de pandémie, le Crédit Agricole Normandie a octroyé 3 188 prêts garantis par l'Etat (PGE) auprès de sa clientèle professionnelle (artisans commerçants, professionnels indépendants, agriculteurs, entreprises) pour un montant total de 330 M€. Marqueurs de la crise sanitaire, les PGE ont impliqué de la part des équipes Crédit Agricole efficacité et rapidité, tout en préservant une relation personnalisée qui a permis d'étudier chaque situation au cas par cas. En 2020, sur l'ensemble de la clientèle, 10 533 pauses sur des échéances de crédits ont été mises en place en raison de la covid-19 pour un montant de 94.6 M€, soit 4 859 clients concernés. En complément, le risque de pandémie n'étant pas couvert dans les contrats Multirisques, le Crédit Agricole Normandie, fidèle à ses valeurs mutualistes, a versé 7,2 millions d'euros à 2 093 clients professionnels et agriculteurs, pour leur permettre de faire face aux pertes d'exploitation. La covid-19 impacte le montant des investissements 2020 avec notamment le report de projets dont le chantier de rénovation des agences. Elle impacte directement la dotation habituellement réservée aux partenariats en raison des annulations et reports des événements prévus. A fin 2020, le résultat net de la Caisse régionale est en retrait de14%, sans impact sur sa contribution fiscale et la rémunération des parts sociales versée à ses sociétaires.

Indicateurs En Millions d'€		**2020**	**2019**
	Produit net bancaire	399	396.1
	Résultat net	78	91.1
	Rétribution du personnel (salaires & charges)	125.2	128.7
	Intéressement et Participation	11.5	12.4
	Investissements CR	10.3	19.6
	Contribution fiscale	102.8	100.3
	- *dont impôts locaux*	1.1	1.1
	Rémunération des parts sociales	3.8	3.4
	Dotations Initiatives CA Normandie	0.49	0.51
	Partenariats	0.43	0.56
	Taux de conservation des résultats mis en réserve	89%	89%

Impact Covid-19

► 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 2020 au titre de 2019. Intéressement et participation versés en 2021 au titre de 2020.

NORMANDIE REBOND : 30 M€ pour les PME fragilisés par la crise sanitaire

Le fonds NORMANDIE REBOND initié par la région Normandie et doté d'un capital de 30 M€, a pour objectif d'investir dans 8 à 15 PME et ETI régionales fragilisées par la crise en renforçant leurs fonds propres. Le Crédit Agricole Normandie fait partie des quatre partenaires de ce nouvel instrument financier. Pour les clients Crédit Agricole Normandie, ce fonds s'ajoute aux mesures déjà déployées comme les prêts garantis par l'Etat (PGE), les reports d'échéances de crédits et les interventions en capital réalisées par les outils du Crédit Agricole Unexo, Idia, Sofi-Nomandie.

Achats Responsables	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. La Politique Achats Responsables s'articule autour des principaux axes suivants : - 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 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 et grilles d'analyses, selon diverses spécifications en fonction de la prestation évaluée : émissions de gaz à effet de serre, consommations énergétiques, écoconception, recyclage des déchets, gestion de la chaîne de sous-traitance, approvisionnements, respect du droit du travail, évaluation de la maturité RSE du fournisseur… La Caisse régionale privilégie autant que possible le recours aux entreprises locales. Pour exemple, le programme de rénovation des agences est confié à une centaine d'entreprises essentiellement du territoire. Mais en 2020, le contexte de crise sanitaire entraînant l'arrêt de plusieurs chantiers et projets et le report de nombreux événements, dégrade le taux d'achats et de prestations confiés aux partenaires locaux. Les indicateurs de performance de la démarche Achats responsables tels que délais de paiement, achats sur le territoire, recours au secteur protégé, dépendance économique des fournisseurs… permettent d'adapter les outils et processus. Ainsi, afin de réduire le délai moyen de paiement des fournisseurs, le Crédit Agricole Normandie met à la disposition de ses prestataires, depuis mars 2020, un portail dédié à la dépose des factures.		
Indicateurs		**2020**	**2019**
	Montant total des achats réalisés - en millions d'euros	86	102
	% d'achats réalisés auprès de fournisseurs locaux	49%	68%
	Délai moyen de paiement des fournisseurs (en jours calendaires)	28	30
Objectif 2021	% d'achats réalisés auprès de fournisseurs locaux	>50%	

Impact Covid-19

► Un fournisseur est considéré comme local si son siège social se situe en Normandie, sur le territoire de la Caisse régionale et les départements limitrophes : 14-50-61-27-76-35-53-72-28. Le ratio achats locaux est calculé hors contrats nationaux Groupe Crédit Agricole/FNCA et filiales du Groupe Crédit Agricole.

► ESG : Environnement – Social – Gouvernance.

Notre Engagement
Accompagner et favoriser l'inclusion de nos clients les plus fragiles

Soutien à la clientèle en situation de fragilité et /ou de vulnérabilité	Le Crédit Agricole Normandie est attentif à l'accompagnement de sa clientèle en situation de fragilité. Les dispositifs mis en place, régulièrement adaptés aux préoccupations économiques et sociétales, prennent tout leur sens en 2020 dans le contexte de crise sanitaire lié à la covid-19. **Nos mesures prises en faveur de la clientèle en situation de fragilité** : ▪ Plafonnement des frais de dysfonctionnement à 20€/mois et 200€/an pour les clients détenteurs de l'offre Budget Protégé (coût 1€/mois) ▪ Plafonnement des frais de dysfonctionnement à 25€/mois pendant 1 mois minimum pour les clients détectés en situation de fragilité financière avérée (ou pendant toute la durée de situation de surendettement ou d'interdiction bancaire) ▪ Accompagnement de la clientèle rencontrant des difficultés financières et présentant des baisses de revenus ▪ Dispositif de détection précoce des clients avant qu'ils ne soient en situation de fragilité financière (selon différents critères : diminution des flux créditeurs, nombre de jours débiteurs, frais de dysfonctionnement, diminution de l'épargne disponible) En tant qu'OIV dans le contexte covid-19, et pour maintenir un service de retrait d'espèces auprès de la clientèle non titulaire d'une carte bancaire, le Crédit Agricole Normandie a équipé gratuitement 1 500 clients d'une carte de retrait permettant ainsi de retirer de l'argent dans le respect des conditions sanitaires de confinement et de distanciation. Le **dispositif Point Passerelle** lutte contre l'exclusion bancaire. Ce service gratuit a pour objectif de venir en aide aux clients Particuliers de la Caisse régionale fragilisés financièrement par un accident de la vie. 69 bénévoles (via l'association « Liens Actions & Territoires ») viennent en appui de l'équipe Passerelle afin d'aider les clients à retrouver un équilibre budgétaire par des solutions financières et un accompagnement personnalisé. Les ateliers d'éducation budgétaire habituellement organisés auprès de diverses structures sociales et/ou éducatives ont dû être stoppés en raison du contexte sanitaire. Des travaux sont engagés pour adapter ces ateliers à un mode distanciel. En 2021, le Point Passerelle étendra son périmètre d'activité aux agriculteurs et professionnels victimes d'un accident de la vie personnelle impactant leur activité professionnelle : **Passerelle Entrepreneurs**. Afin de faciliter l'accès au crédit de la clientèle en situation de précarité, le **microcrédit personnel** est une solution efficace restée sur une dynamique importante en 2020 malgré le confinement et la diminution des activités de nos clients (financements principalement liés à la mobilité à des fins d'insertion professionnelle). Le **Pôle Clientèle Protégée** (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. Un suivi particulier du retrait d'espèces pour les personnes sous protection ne disposant pas de carte bancaire a été mis en place pendant le confinement en coordination avec les organismes de tutelle afin d'assurer la remise des fonds en agence (sous le rideau) et sur rendez-vous. Une expérimentation d'une nouvelle démarche relationnelle pour les **Coups Durs des professionnels et agriculteurs** (aléas d'entreprises non structurels) a été prolongée en 2020 (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. Ce dispositif sera généralisé en 2021. En 2020, les collaborateurs des agences bancaires ont été sensibilisés à une démarche de détection et d'assistance des clients en situation d'abus de faiblesse. Un outil dédié sera opérationnel en 2021 pour faciliter l'identification et la prise en charge de telles situations.

		2020	2019
Indicateurs	Nb de familles accompagnées par le Point Passerelle	349	450
	Taux de remise en selle des clients suivis Point Passerelle	80%	84%
	Nb de microcrédits personnels accordés	165	203
	Montant de microcrédits personnels accordés - en K€	426	558
	Nb de majeurs protégés gérés	6 842	6 293
	% de clients fragiles équipés de l'offre Budget Protégé	32%	27%
Objectif 2021	% de clients fragiles équipés de l'offre Budget Protégé	35%	

Impact covid-19

►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 traités dans l'année.
► La notion de Client en situation de fragilité financière est définie dans les notes méthodologiques.
► OIV : Opérateur d'importance vitale

Une dotation de 10 000 € pour HABITAT ET HUMANISME

Cette dotation est le résultat de l'opération « 1 contrat de prévoyance signé = 5€ de dons à une association » lancée par Crédit Agricole Assurances durant l'été 2020. Cette initiative solidaire illustre l'engagement sociétal du Crédit Agricole Normandie sur son territoire permettant aux 3 antennes départementales Habitat et Humanisme (Calvados, Manche, Orne) de se partager la dotation.

Depuis 35 ans, *Habitat et Humanisme* agit en faveur du logement, de l'insertion et de la création de liens sociaux à l'échelle locale. Leur objectif est de répondre à l'exclusion et l'isolement des personnes en difficulté.

<table>
<tr><td>Accessibilité des personnes handicapées</td><td colspan="3">Le Crédit Agricole Normandie s'est engagé dans un projet de rénovation global de ses agences de proximité incluant la mise aux normes d'accessibilité. Pour ce faire, et au vu du nombre important d'agences, le Crédit Agricole Normandie dispose d'un Agenda d'Accessibilité Programmée (ADAP) dérogatoire lui permettant de réaliser ses travaux sur une période de 9 ans, de 2016 à 2025.

Les principaux aménagements sont : 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.... Ce programme de mise aux normes se déroule avec l'attache de la SOCOTEC, du diagnostic initial jusqu'à l'attestation de conformité finale. Une mission "HAND" spécifique a été souscrite de façon à intégrer la problématique d'accessibilité en amont dès la conception des plans pour un parcours client adapté.

A fin 2020, 61% des agences répondent aux normes d'accessibilité soit une progression de 24 points depuis 2018. Ce résultat reste néanmoins en deçà des 74% prévus à fin 2020 en raison de la covid-19 mettant à l'arrêt le secteur du bâtiment pendant toute la durée du premier confinement et perturbant fortement les chantiers et l'obtention des autorisations administratives. Les aménagements se poursuivent pour atteindre 100% d'accessibilité des agences au plus tard en 2025.

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.

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. 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).

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.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Indicateurs</td><td></td><td>2020</td><td>2019</td></tr>
<tr><td>Taux d'agences aux normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite (PMR)</td><td>61%</td><td>55%</td></tr>
<tr><td></td><td>Taux d'accessibilité aux coffres</td><td>99%</td><td>99%</td></tr>
<tr><td>Objectif 2021</td><td>Taux d'agences aux normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite (PMR)</td><td colspan="2">>70%</td></tr>
</table>

Impact covid-19

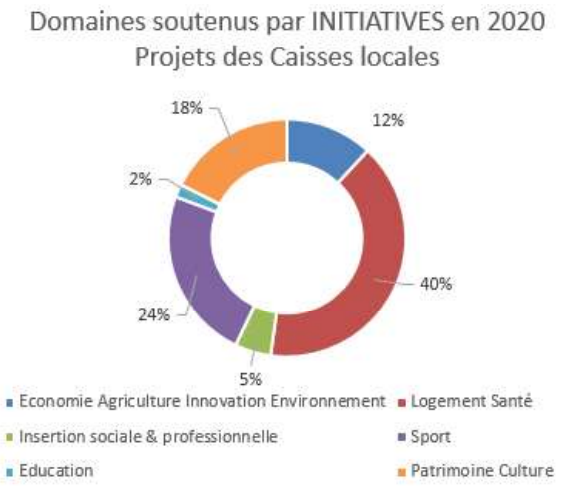
► Taux d'agences aux normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite au 31.12. : Nb d'agences certifiées conformes par un bureau de contrôle ou avis favorable de la commission d'accessibilité / nb total d'agences faisant l'objet d'un Agenda d'Accessibilité Programmé (ADAP).

► Loi du 11 février 2005 sur l'égalité des droits et des chances en vue de faciliter l'accessibilité des personnes en situation de handicap dans les bâtiments recevant du public)

Notre Engagement
Poursuivre une politique de partenariat et de mécénat en faveur des territoires

Actions de mécénat

La Caisse régionale soutient le tissu associatif par le fonds dédié Initiatives Crédit Agricole Normandie.
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. La Caisse régionale abonde de 0.02 € le fonds Initiatives Crédit Agricole Normandie pour chaque opération de paiement ou de retrait réalisée avec une carte bancaire Sociétaire.



En 2020, face à la covid-19, la Caisse régionale a choisi d'amplifier et de consacrer l'essentiel des fonds d'Initiatives Crédit Agricole Normandie à l'opération « Tous Unis pour nos Aînés » (cf. infra). Malgré ce contexte, la lutte contre la pollution plastique engagée depuis 2018 avec l'association Oceanoplastic, le soutien à « 100 Défis pour ma planète » pour sensibiliser les jeunes au développement durable, la dotation au Conservatoire de l'Abeille Noire (vente du miel des ruches du CA Normandie)… sont autant d'initiatives et de partenariats maintenus en 2020 en faveur de la cause environnementale.
Pour 2021, le Crédit Agricole Normandie recentre les domaines d'intervention du fonds Initiatives sur 4 axes : Santé & Bien Vieillir – Entrepreneuriat & Innovation – Inclusion – Climat & Environnement, dans un objectif de création de liens et de développement durable.
Quant à la politique de partenariat du Crédit Agricole Normandie, celle-ci s'inscrit dans une démarche positionnant le « sport comme école de la vie » déclinée localement pour une contribution au développement social et économique du territoire.

Indicateurs

	2020	2019
Nb de projets soutenus par Initiatives CA Normandie	549*	538
Montant des fonds alloués Initiatives CA Normandie	214 400 €	507 813 €
Montant des fonds alloués TOUS UNIS POUR NOS AINES	508 900 €**	-

Impact covid-19

*dont 189 structures accompagnées (EHPAD, MARPA, ADMR, SSIAD…) dans le cadre de TOUS UNIS POUR NOS AINES
** dotation Fondation CASD, dont quote part CA Normandie : 271 000 €

TOUS UNIS POUR NOS AINÉS face à la covid-19

Le Crédit Agricole Normandie s'est associé à l'initiative du Groupe CA et de sa Fondation Crédit Agricole Solidarité Développement (CASD) pour apporter son soutien financier à l'opération « Tous Unis pour nos Aînés ». En complément, des initiatives locales soutenues par les Caisses Locales, la Caisse régionale, via CASD, a permis l'équipement de 63 EHPAD et MARPA (résidences seniors) en tablettes ou répéteurs Wifi ainsi que le co-financement d'un programme de déploiement de la télémédecine auprès de 43 EHPAD sur nos trois départements. 89 structures d'aide à domicile pour les personnes âgées ont été dotées d'un budget pour l'équipement de protection individuelle. Au total, sur le territoire, on estime que cette opération a bénéficié à 8 213 personnes âgées et 7 446 soignants.

INFORMATION SOCIALES

Notre Engagement

Agir en employeur responsable et équitable pour favoriser l'engagement et la fierté d'appartenance de nos collaborateurs

Effectif	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. La politique de recrutement vise ainsi à assurer la couverture des postes par une diversité des profils tout en favorisant l'équilibre entre femmes et hommes (niveau minimum requis Bac + 2 , sauf dans le cas de situation de handicap où le baccalauréat est alors le minimum requis). Initié en 2019, le processus de labellisation des expertises de la ligne métiers des clients Professionnels se poursuit en 2020 avec celles des collaborateurs en charge des clientèles Agriculteurs et Banque Privée ainsi que des cadres-experts. Les expertises des métiers ainsi régulièrement renforcées, entraînent la montée en compétence des collaborateurs et assurent leur employabilité au sein de l'entreprise.

		2020	2019
Indicateurs	Effectif total en nombre de salariés (CDI-CDD et alternants)	2 118	2 183
En ETP	Effectif total en ETP (CDI-CDD et alternants)	2 033.5	2 091.6
	dont CDI	1 945.8	1 958.3
	dont CDD	57.7	99.3
	dont Alternants	30	34
	Effectif total Agents d'Application en ETP (CDI-CDD)	142.5	195
	Effectif total Techniciens & Animateurs Unité en ETP (CDI-CDD)	1 371.6	1 377
	Effectif total Cadres en ETP (CDI-CDD)	519.4	520
	% 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	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. 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. En 2020, dans un contexte inédit de crise sanitaire, le Crédit Agricole Normandie maintient intacte sa volonté d'embauches et son ambition de rester le premier recruteur sur le territoire. Les méthodes de recrutement ont été adaptées à la situation : entretiens individuels et sessions collectives organisées à distance, forte mobilisation des équipes RH pendant l'été 2020 avec une session de recrutement par semaine, afin de rattraper les reports résultant du premier confinement (impacts sur le nombre de CDD, en retrait en 2020/2019). Le nombre d'embauches en CDI reste finalement en 2020 à un fort niveau avec 119 personnes embauchées contre 116 en 2019. En complément du site dédié à la carrière et au recrutement des futurs collaborateurs du Crédit Agricole Normandie, recrutement.ca-normandie.fr , la Caisse régionale a recours à différents canaux de sourcing en relayant ses offres d'emploi sur les réseaux sociaux dédiés RH et sur divers job boards ; en nouant des partenariats avec plusieurs écoles dont cinq grandes écoles de commerce et de management du territoire ou encore en conventionnant avec le Pôle Emploi. En 2020, des job dating spécial alternance ont été organisés à distance. Plus généralement, les job dating habituels ont trouvé leur mode de fonctionnement compatible avec la situation sanitaire. Depuis 2019, le Crédit Agricole Normandie complète son dispositif de recrutement par une démarche de recommandation et de cooptation par ses collaborateurs et administrateurs. La démarche est poursuivie en 2021. En 2020, le Crédit Agricole Normandie a consacré 125 millions d'euros aux rémunérations et charges sociales, soit près d'un tiers du Produit Net Bancaire de la Caisse régionale.

Indicateurs	**2020**	**2019**
Nb d'embauches en CDI dans l'année	119	116
Nb d'embauches en CDD dans l'année	316	383
Nb de départs dans l'année (CDI)	127	148
% de collaborateurs ayant bénéficié d'une augmentation de rémunération dans l'année (hors augmentation générale)	44%	44.5%

Impact covid-19

► 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 solidaire : des collaborateurs s'engagent pour des associations locales

Depuis 2019, le Crédit Agricole Normandie propose aux collaborateurs qui le souhaitent d'arrondir leur salaire à l'euro inférieur. Les dons de centimes d'euros, ainsi collectés sont abondés par la Caisse régionale et versés à des associations locales. Les collaborateurs sont invités à voter chaque année pour choisir l'association qu'ils souhaitent soutenir.

Formation	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…). 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. Pour chaque salarié nouvellement embauché, la Caisse régionale met en place un parcours de formation complet lui dispensant un socle de compétences fondamentales. Les orientations générales de la formation ont pour objectifs de relier le plan de formation à la stratégie de l'Entreprise et de cadrer le recueil des besoins. Ainsi, les orientations formation pour 2020 visent à répondre aux axes prioritaires définis par la Caisse régionale. Elles participent à servir la promesse client et la montée en compétence des collaborateurs. Les priorités de l'année 2020 portent sur : - 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 -La formation individuelle en réponse aux sollicitations des demandes des collaborateurs dans le cadre des entretiens professionnels et tout au long de l'année pour favoriser le développement de l'employabilité de chacun. Dans le contexte particulier de 2020, et afin d'accompagner les collaborateurs, des formations régulières ont été mises en œuvre sur la relation client à distance et la manipulation des outils digitaux. Les formations en présentiel ont été organisées en distanciel autant que possible. Le nombre d'heures de formation dispensées en 2020 reste néanmoins en retrait par rapport à 2019, en raison du nécessaire report de certaines formations non compatibles avec un programme à distance.		
Indicateurs		**2020**	**2019**
	Nb total d'heures de formation dispensées	99 065	119 276
	Nb d'heures de formation dispensées en moyenne à chaque salarié	50	59

Impact covid-19

► Heures de formation dispensées aux collaborateurs physiques en CDI (actifs) 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 (actifs) au 31.12.2020 (soit 2000 personnes).

Equité & diversité	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. L'égalité professionnelle au Crédit Agricole Normandie se traduit par la volonté de créer les conditions qui permettent à l'ensemble des salariés de disposer des mêmes chances et des mêmes moyens d'évolution tout en respectant la liberté de choix de chacun. Concernant les rémunérations et l'évolution de carrière, 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. Par le biais de son association nationale HECA, le Crédit Agricole Normandie est engagé en faveur du handicap. En 2020, 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 : volonté d'intégration durable des nouveaux embauchés par notamment une formation au handicap des équipes et managers, maintien dans l'emploi des salariés concernés. En 2020, une sensibilisation au handicap invisible est relayée en interne, complétée de la mise en place d'un réseau d'ambassadeurs du handicap parmi les collaborateurs et de la création d'un poste de référent dédié. Au 31 décembre, 72 collaborateurs sont en situation de handicap. Le Crédit Agricole Normandie est aussi acteur de la diversité sur son territoire. En 2020, douze collégiens issus d'un établissement en REP (Réseau d'Education Prioritaire) sont accueillis dans divers services de la Caisse régionale, pour leur stage de classe de 3ème. Ils bénéficient ainsi d'un programme sur mesure de découverte des métiers de la banque. L'opération est renouvelée en 2021. Partenaire de la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE Normandie), le CA Normandie accompagne financièrement et humainement les actions de cette fondation reconnue d'utilité publique. Cinq collaborateurs de la Caisse régionale parrainent ainsi des personnes de plus de 45 ans dans le cadre d'un dispositif de retour à l'emploi pour les aider à revenir dans la vie active. L'opération est renouvelée en 2021 avec un nouveau groupe de seniors. En collaboration avec l'Ecole de la 2ème chance et l'Agence pour l'Education par le Sport (APELS), le Crédit Agricole Normandie participe depuis fin 2020 au dispositif de détection de jeunes talents sportifs issus de quartiers prioritaires, en vue de les former aux métiers de la banque et avec l'ambition, à terme, de les recruter.

			2020	**2019**
Indicateurs	% de femmes Cadres		45%	44%
	Index de l'Egalité Femmes-Hommes	(sur 100)	88	87
	% de femmes (CDI –CDD)		58%	59%
	% d'hommes (CDI-CDD)		42%	41%
	% de salariés en situation de handicap	*estimation pour 2020*	4%	4%
	Répartition par âge < 30 ans		20%	21%
	Répartition par âge > 50 ans		20%	20%
Objectifs 2021	% de femmes Cadres		>45%	
	% de salariés en situation de handicap		5%	

► L'estimation du taux de salariés pour 2020 (4.43%) est calculée comme suit : (Effectif BOETH / Effectif d'assujettissement) * 100.
L'effectif est comptabilisé en moyenne annuelle (temps de travail et temps de présence)
BOETH : bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés

► 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.

« La France une chance : les entreprises s'engagent » le CA Normandie signataire du PAQTE

Le Crédit Agricole Normandie s'engage à œuvrer en faveur de l'inclusion et de l'insertion professionnelle des publics les plus en difficultés et notamment en direction des habitants des quartiers prioritaires des villes. En signant ce PAQTE avec les Préfectures de l'Orne et du Calvados, la Caisse régionale entend contribuer à créer les conditions d'une croissance inclusive conciliant les critères économiques et sociaux.

Accords signés en 2020 et impacts sur la performance économique de la Caisse régionale et sur les conditions de travail des salariés

- **Organisation du temps de travail dans les agences de proximité**
  Cet accord répond aux objectifs suivants : être plus disponible pour nos clients afin d'être la banque préférée des normands en leur facilitant la vie et en étant proche d'eux, faire de cette évolution un levier de développement pour l'entreprise ; concilier l'évolution des besoins et attentes des clients actuels et futurs avec l'épanouissement des salariés.

- **Intéressement aux résultats**
  Cet accord traduit la volonté de continuer à associer l'ensemble des salariés de l'Entreprise à son développement et à l'amélioration de ses performances économiques et financières.

- **Participation aux résultats**
  Cet accord définit les modalités de calcul de la Réserve Spéciale de Participation et fixe notamment la répartition de cette réserve entre les bénéficiaires ; les modalités de gestion des droits des salariés ; la procédure suivant laquelle sont réglés les différends éventuels entre les parties ; les modalités d'information individuelle et collective du personnel.

- **Emploi des travailleurs Handicapés**
  Par le présent accord, les parties signataires réaffirment leur volonté de poursuivre des actions volontaristes destinées à développer l'emploi des travailleurs handicapés et à favoriser le maintien dans l'emploi des salariés qui se trouvent déjà (ou qui pourraient se trouver à l'avenir) en situation de handicap.

- **Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes**
  Les parties ont décidé de s'engager prioritairement dans 5 domaines majeurs : une politique de recrutement diversifiée ; la formation des collaborateurs et des managers ; la gestion des parcours de carrières, des promotions et des mobilités fonctionnelles destinées à favoriser les expériences professionnelles et les mises en situation, dans un environnement évolutif ; la rémunération ; l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

- **Indemnités de rayonnement territorial**
  Ce dispositif contribue au développement du rayonnement de la Caisse Régionale et accompagne notre dynamique d'Entreprise. A ce titre, la Direction souhaite accompagner le management des réseaux missionné par l'entreprise pour des actions de rayonnement et / ou de promotion du Crédit Agricole. Cette implication, permanente, dans la description des missions ou ponctuelle lorsqu'elle résulte d'actions de représentation lors de manifestations publiques, donnera lieu au versement d'une indemnité dite de rayonnement territorial.

- **Accompagnement des mobilités**
  L'entreprise se situe dans un environnement économique en constante évolution. Dans ce contexte, la mobilité constitue un des moyens permettant aux salariés d'être acteurs de leur évolution professionnelle, de développer leur capacité d'adaptation aux changements et aux différentes évolutions ainsi que leurs compétences professionnelles.

Qualité de vie au travail	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 : renouvellement de la flotte d'entreprise - prévention des accidents du travail par des aménagements mobiliers ou immobiliers, - prévention des troubles musculo-squelettiques : conseils ergonomiques et réalisation d'études de postes suivies le cas échéant des aménagements nécessaires du poste de travail, sensibilisation de tous sur les postures ergonomiques à adopter. 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 et du Comité Social et Economique (Volet Santé Sécurité et Conditions de travail). L'amélioration des conditions de travail des collaborateurs est 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). 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. Afin d'accompagner au mieux la transition vers la fin de carrière des collaborateurs seniors, le Crédit Agricole Normandie a signé un accord avec les partenaires sociaux offrant un dispositif de retraite progressive et la possibilité aux plus de 55 ans d'épargner des jours de repos pour un départ anticipé (CET Senior). Le télétravail et le travail à distance font l'objet d'un accord d'entreprise depuis 2016. 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. Dans le contexte de développement des outils numériques nomades, un accord national sur le droit à la déconnexion précise qu'il ne peut être reproché à un salarié de ne pas répondre ou de ne pas être joignable dès lors qu'il se trouve dans sa sphère privée. Pendant cette période de crise sanitaire, le Crédit Agricole Normandie applique un protocole rigoureux pour garantir la santé et la sécurité de ses collaborateurs et de ses clients, le télétravail a fait partie des dispositifs mis en place *(cf. supra « Gestion de la pandémie covid-19 et mesures d'atténuation »)*. 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 2020, le taux de participation reste stable à 83%. Parmi les salariés interrogés, 80% se déclarent satisfaits de leurs conditions générales de travail et 95% se déclarent fiers de travailler au Crédit Agricole Normandie.		
Indicateurs		**2020**	**2019**
	Note de climat social - note sur 10	8.8	8.8
	Indice de Recommandation Salariés	+41	+42
	Nb de collaborateurs en télétravail et travail à distance (hors contexte covid)	*59*	*57*
Objectif 2021	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

Notre Engagement
Renforcer notre engagement en faveur du climat et de la transition énergétique

Produits à impact social et environnemental

Face aux enjeux de transition énergétique et à l'indispensable accompagnement du territoire et de ses porteurs de projets, le Crédit Agricole Normandie renforce les dispositifs mis en œuvre sur l'ensemble de ses marchés : Entreprises, Agriculture, Professionnels, Particuliers et collectivités locales.
Des collaborateurs experts en énergies renouvelables et transitions énergétiques apportent leurs compétences en soutien aux chargés d'affaires pour apporter le meilleur conseil technique et financier sur des projets souvent complexes et conséquents : biomasse, méthanisation, photovoltaïque, éolien terrestre, énergies marines renouvelables, hydroélectricité…. En étroite collaboration avec les filiales spécialisées en solutions de transitions du Groupe Crédit Agricole et avec la Banque d'Affaires Entreprises du Crédit Agricole Normandie, la Caisse régionale a l'ambition d'être la banque de référence sur son territoire. En 2020, les financements de projets de Transition énergétique et d'Energies renouvelables ont progressé de 39% par rapport à 2019.

Pour faciliter le financement de l'amélioration énergétique de l'habitat des Particuliers, le Crédit Agricole Normandie dispose d'une gamme de financements « Travaux verts » en complément de l'EcoPTZ (et EcoPTZ Habiter Mieux, octroyé sous conditions de ressources) dont il est le premier distributeur sur son territoire. La Caisse régionale est signataire de la Charte Actimmo et partenaire du réseau FAIRE en vue d'aider au mieux ses clients Particuliers à bénéficier de toutes les aides financières auxquelles ils peuvent prétendre pour leurs travaux de rénovation énergétique. En 2020, près de 12 M€ de travaux d'éco-rénovation ont été financés sur le territoire, en progression de 59% par rapport à 2018. Côté mobilité verte, les facilités de financement offertes par le Crédit Agricole Normandie (financements verts, avance de la prime à la conversion, assurances vertes) ont fortement contribué au renouvellement du parc automobile en faveur de véhicules électriques et hybrides (doublement des financements réalisés en 2020 par rapport à 2019).

La gamme d'épargne proposée aux clients du Crédit Agricole Normandie souhaitant donner du sens à leurs placements comprend divers fonds d'Investissement Responsable, notamment les fonds ISR et solidaires dont la gestion est confiée à l'Asset Manager AMUNDI. En 2020, Le Crédit Agricole Normandie a sensibilisé, formé ses équipes commerciales puis étoffé sa gamme d'investissement responsable avec le lancement de 8 nouveaux fonds ISR accompagnant ainsi la forte appétence de ses clients à l'épargne responsable.

		2020	2019
Indicateurs	Encours ISR géré	110.9	65.7
	Encours Fonds à impact social et solidaire gérés	1.6	1.0
En millions €	Financements Transition Energétique & Energies Renouvelables		
	▪ Agriculture-Entreprises-Professionnels	34.9	25.1
	▪ Particuliers	11.9	10.3

► ISR : Investissement Socialement Responsable

► Encours ISR géré : encours clients des offres ISR d'Amundi (Assurance-vie- CTO- PEA) et épargne salariale placée en supports ISR

► *Encours des* Fonds à impact social et solidaire : encours des contrats solidaires et fonds de partage

Près de 14 000 arbres plantés sur le territoire

L'opération initiée en 2019 « Un contrat* = un arbre planté » a permis de contribuer à la restauration des forêts de Saint Frambault et du Renouard (Orne) dans le département de l'Orne.
**souscriptions de contrats de Prévoyance Décès et d'Assurance Vie par les clients du Crédit Agricole Normandie. Opération menée en collaboration avec Reforestaction.*

Notre Engagement
Accompagner les projets de transition agricole

Accompagnement des projets de transition agricole	Banque de 8 agriculteurs sur 10, le Crédit Agricole Normandie est le partenaire de référence d'une économie fleuron du territoire essentiellement tourné vers l'élevage bovin (lait et viande) et la culture de céréales. La diversité et la qualité de ses productions animales et végétales font de l'agriculture et du secteur agro-alimentaire un véritable domaine d'excellence. La Caisse régionale accompagne dans leur développement toutes les agricultures, sans distinction de modes de production ou de taille d'exploitations et s'attache à faciliter les initiatives de diversification ou de nouvelles filières. Le développement de l'agri-tourisme et celui de la vente directe en sont des exemples. Le Crédit Agricole Normandie apporte ainsi des solutions de paiement spécifiques au système des circuits courts. En 2020, il lance une plateforme dédiée à la vente directe « J'aime mon producteur local », en réponse aux attentes croisées des consommateurs et des agriculteurs. Ces nouvelles attentes sociétales, amplifiées et révélées par la crise sanitaire de la covid-19 sont à prendre en compte dans l'accompagnement du secteur agricole au même titre que les préoccupations environnementales et sociales. Pour ce faire, le Crédit Agricole Normandie agit sur le terrain en collaboration avec les organisations professionnelles agricoles, à l'occasion de divers partenariats, pour accompagner les exploitations vers des systèmes durables plus économes en intrants et en émissions de gaz à effet de serre. Il adapte ses offres en conséquence et propose une offre bancaire complète en réponse aux préoccupations des agriculteurs en transition (biologique ou autre). Les pratiques agricoles évoluent, certaines exploitations se tournent vers la production d'énergie (méthanisation), optimisent leurs systèmes de production, toutes sont à la recherche d'une meilleure valeur ajoutée. Le Crédit Agricole Normandie veille à la montée en compétence de ses conseillers et chargés d'affaires agricoles sur ce sujet des transitions (formation dédiée dispensée en 2020). Le Crédit Agricole Normandie est partenaire depuis plusieurs années d'événements locaux contribuant à la valorisation du monde agricole : Trophées de l'Agriculture Bio, Fête de la Bio… En 2021, le Crédit Agricole Normandie accompagnera diverses expérimentations en faveur de l'agro-écologie, notamment autour de la valorisation des puits de carbone naturels (gestion des haies, séquestration de carbone…) et de la réduction des émissions de gaz à effet de serre dans les exploitations.

		2020	2019
Indicateur	% de clients agriculteurs engagés dans une dynamique d'agro-écologie	9.4%	Non disponible

► Nouvel indicateur en 2020, donnée non disponible pour 2019.

Concours Fermes d'avenir en Normandie

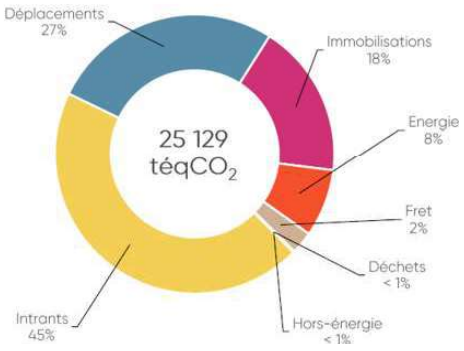
Le Crédit Agricole Normandie est partenaire du Concours Fermes d'Avenir pour son Edition Normandie 2021 dont l'objectif est de partager les bonnes pratiques entre agriculteurs du territoire. Ce concours récompense les fermes agro-écologiques qui innovent avec la nature, finance des projets de transition, valorise des parcours et inspire de potentiels nouveaux candidats à l'installation. En partenariat avec l'ADEME, la DRAAF et la DREAL.

Notre Engagement
Agir sur notre empreinte environnementale

Emissions de gaz à effet de serre

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. Le prochain sera réalisé en 2023 sur les données de l'exercice 2022.

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.



	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%

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.
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. En 2020, sans surprise au vu du contexte sanitaire, les émissions liées aux déplacements professionnels sont en baisse de 48% par rapport à 2019.

Indicateurs

En Tonnes équivalent CO_2

	2020	**2019**
Emissions liées aux déplacements professionnels	891	1724
Emissions liées aux consommations énergétiques	1245	1305
BILAN CARBONE®	**2018**	**2014**
Emissions de GES scopes 1-2-3	25 129	23 323
Emissions de GES / collaborateur - en TéqCO2/ETP	12	12

Objectif

Réduction des émissions de gaz à effet de serre (base Bilan Carbone® 2018)	-2500 téqCO2 au 31.12.2022

Impact covid-19

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

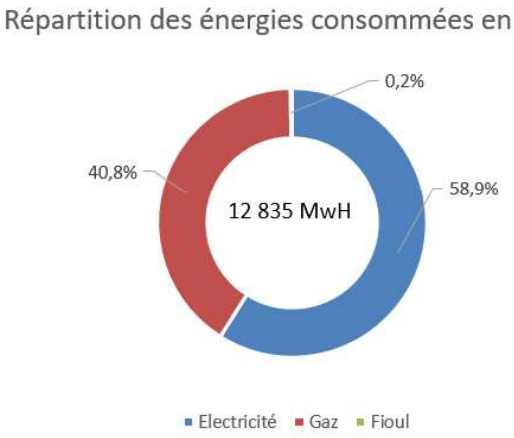
► Le Bilan Carbone® 2018 du CA Normandie est disponible sur bilans-ges.ademe.fr

► Emissions GES Déplacements professionnels et Energies : facteurs d'émission V8.3 Base ADEME

Consommations énergétiques

Suite aux préconisations des audits énergétiques réalisés régulièrement depuis 2015, le Crédit Agricole Normandie saisit l'opportunité du programme conséquent de ses agences pour améliorer ses performances énergétiques : 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 sont réalisées. Les circulations sur le site de Caen sont traitées en éclairage LED. En 2020, en raison de la covid-19 les chantiers de rénovation ont été suspendus, perturbant sensiblement le planning de livraisons des agences qu'il reste à rénover. Pour les enseignes lumineuses, un système d'horloges astronomiques vient compléter les installations pour optimiser les plages d'allumage et ainsi réduire les consommations.

Depuis la fin 2019, le Crédit Agricole Normandie a supprimé les chaudières fioul dans la totalité des bâtiments dont il est propriétaire. La gestion de l'énergie via la GTB (Gestion Technique du Bâtiment) permet de piloter au plus près des besoins et en en temps réel les consommations électriques et de gaz du site de Caen. L'extension du site de Caen est qualifiée de Bâtiment Basse Consommation dans le cadre du Label Haute Performance Energétique, délivré par Certivea.



Le Crédit Agricole Normandie a souscrit un contrat d'électricité certifié d'origine renouvelable (hydraulique). En 2020, cette électricité verte a permis d'éviter l'émission de 386 tonnes de CO_2 dans l'atmosphère.

Des panneaux solaires sont installés sur le site de Caen, d'une surface totale de 286 m² pour une production annuelle de l'ordre de 40 000 kwh. Un projet d'extension du parc photovoltaïque du siège ainsi que le remplacement de centrales de traitement d'air seront menés en 2021.

En 2020, les consommations énergétiques totales sont en retrait de 7% par rapport à 2019, en raison d'une part de la diminution de 86% des consommations de fioul et d'autre part de celle de 10% des consommations électriques (recours au télétravail pour une partie des collaborateurs en raison du contexte sanitaire).
En 2021, la Caisse régionale appliquera le décret tertiaire pour le site de Caen (Loi ELAN du 01/10/2019 pour les bâtiments > 1000 m²) et déterminera ainsi ses objectifs de réduction de consommations énergétiques à horizon 2030, 2040 et 2050.

Indicateurs			**2020**	**2019**
	Consommations énergétiques totales Electricité, gaz, fioul	en Mwh	12 835	13 846
	Kwh consommés par m²		119	128

Impact covid-19

► Données sur année glissante du 1er décembre au 30 novembre. Sur la base des consommations facturées.
Base superficies : 108 034 m² , actualisée au 31/12/2020.

Déplacements de personnes

Le Crédit Agricole Normandie dispose d'un Plan de mobilité 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). En 2020 dans le contexte covid, les déplacements professionnels ont chuté de 45% / 2019.

Les actions menées en faveur d'une mobilité douce et multimodale (Plan de mobilité) :

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 Tarifs préférentiels pour l'achat de vélos électriques ou non 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
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-ST LO-ALENCON Accord sur le télétravail et travail à distance Formations décentralisées, classes virtuelles, e-learning Rappel des consignes de covoiturage professionnel Remplacement des véhicules les plus émissifs (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 Animations Twisto sur le site de Caen/ Informations sur les lignes de bus et tramway / offres découvertes Bus et Tramway

En 2020, le covoiturage n'a pas trouvé d'écho en raison du contexte sanitaire de la covid-19. Le Crédit Agricole Normandie reste à l'écoute de solutions inter-entreprises pour favoriser ce mode de déplacements au-delà de ses seuls collaborateurs. Les possibilités de renouvellement de la flotte d'entreprise en faveur de véhicules hybrides et/ou hydrogènes sont posées pour 2021.

Indicateurs

	2020	2019
Nb total de km professionnels parcourus en millions km - tous modes collaborateurs & administrateurs	3.5	6.4
Emission moyenne de la flotte de véhicules en gCO_2/km	90.1	92.2

Impact covid-19

► 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 Caisses locales.

Gestion des déchets	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 100%. Les bio-déchets générés par le restaurant d'entreprise du site de Caen alimentent une plateforme de compostage à disposition des agriculteurs locaux. Les invendus du déjeuner sont commercialisés en libre-service (« frigo connecté ») auprès des collaborateurs pour réduire le gaspillage alimentaire. La réduction des déchets et notamment plastiques est facilitée au quotidien par la suppression des contenants plastiques au profit de contenants en carton (gobelets…), par la suppression des bouteilles individuelles en plastique et l'installation de fontaine à eau avec filtrage. Chaque collaborateur est équipé d'une gourde alliant verre recyclé, matériau bio-sourcé à partir de matières végétales secondaires et bio-composite issu de fibres de bois. Le circuit de l'économie solidaire est privilégié pour les DEEE (Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques). En 2020, 6tonnes 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. 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 3 tonnes de cartes bancaires. Cet éco-geste est régulièrement rappelé aux clients du Crédit Agricole Normandie. En 2020, les restrictions de déplacements ont impacté le retour en agences des cartes bancaires usagées. Le nombre de cartes collectées est en retrait de 29% par rapport à 2019. Enfin, contexte covid oblige, un protocole de traitement spécifique des déchets « masques » est mis en place.

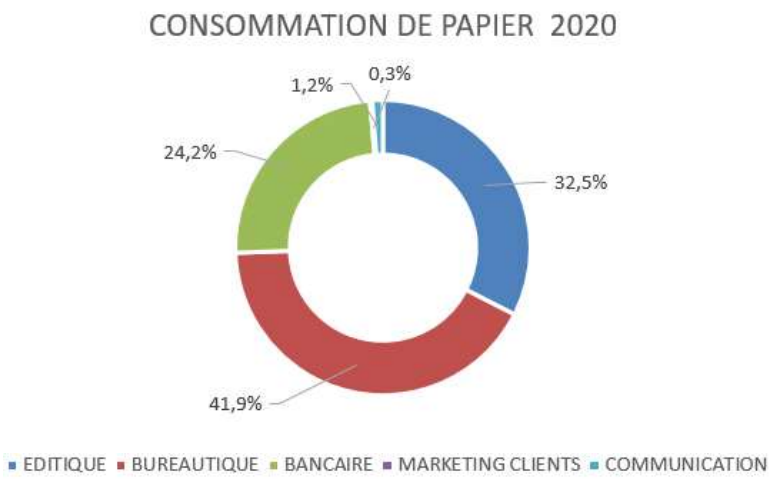
		2020	**2019**
Indicateurs	Taux de recyclage du papier	100%	99%
	Tonnage de matériels EEE cédés au circuit économie circulaire (Equipements Electriques & Electroniques)	6	10
	Nb de cartes bancaires collectées pour recyclage	65 171	91 546
	Taux de cartes bancaires recyclées	37%	43%

Impact covid-19

Consommation de papier

En 2020, le contexte de crise sanitaire a impacté à la baisse la consommation de papier en particulier bureautique (- 29%). Indépendamment de la crise sanitaire, la dématérialisation des contrats et courriers qui chaque année s'amplifie, associée à l'acquisition digitale grandissante de nos clients permet une réduction récurrente de la consommation de papier depuis 2014.

La mise en place de la signature électronique des contrats en agence ou à distance, la moindre utilisation du chèque (divisée par 2 depuis 2014), les paiements à distance, la multiplication des parcours digitaux ancrent de nouvelles pratiques au quotidien.



A fin 2020, 58% des clients du Crédit Agricole Normandie ont adopté les e-documents pour la gestion de leurs comptes (en hausse de 11 points / 2019).

Les communications commerciales privilégient également les canaux digitaux (e-mailings, e-messages…) : en 5 ans, les imprimés publicitaires mis à disposition dans les agences ont été réduits de 88%.

Au global, la consommation de papier enregistre une baisse 87 tonnes en 2020 par rapport à 2019, soit une baisse de 28%.

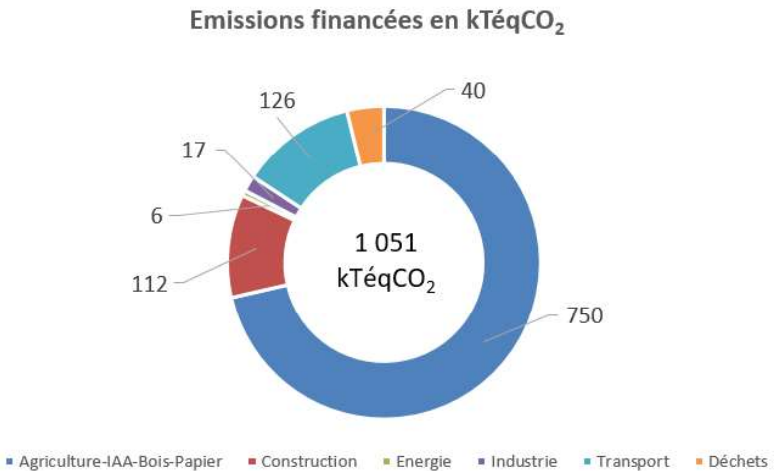
Indicateurs

	2020	2019
Papier consommé - en tonnes	218	305
Consommation moyenne annuelle de papier ramette par collaborateur - en Kg/ETP	40	59

Impact covid-19

► 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).

Estimation des émissions de gaz à effet de serre liées aux financements	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. 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.  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, financés par celle-ci à proportion de sa part de marché. 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.

		2019	2018
Indicateur en kilos Téq CO_2	Emissions induites par les financements du CA Normandie	1 051	998

► Estimation effectuée sur la base des encours prêts du CA Normandie au 31.12.2019, 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

Conscient de la nécessité d'intégrer les enjeux liés au changement climatique au sein de ses activités, le Groupe Crédit Agricole conduit des travaux depuis 2019 sur l'identification et la mesure des risques climatiques physiques. Ces derniers, largement liés au réchauffement climatique, peuvent avoir des conséquences financières matérielles affectant nos contreparties, et donc leur performance financière et leur solvabilité, mais également nos activités d'assurance dommage. En collaboration avec Carbone 4, le Crédit Agricole a élaboré une démarche d'analyse du risque physique reposant sur les projections climatiques pour l'ensemble des régions en France, l'exposition de ces régions aux aléas climatiques et la vulnérabilité des différents secteurs d'activité (immobilier, agriculture, entreprise). 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. Outre la quantification du risque climatique physique, ces études permettent de renforcer les bases techniques et les compétences des équipes sur ces problématiques nouvelles, et d'identifier les leviers climatiques sur lesquels agir pour améliorer la gestion de ces risques dans les portefeuilles analysés. Il s'agit également d'un préalable à l'appréhension ciblée des risques climatiques futurs permettant d'accompagner au mieux les acteurs économiques locaux.

Récapitulatif des indicateurs publiés

GOUVERNANCE	
Modèle coopératif et mutualiste	% de sociétaires parmi les clients
	% de sociétaires présents aux Assemblées Générales de Caisses locales
	% de présence des administrateurs aux Conseils de Caisses Locales
Mixité	% de femmes administratrices Conseils de Caisses Locales et Conseil Caisse Régionale
Représentativité des sociétaires	Nb d'administrateurs de Caisses Locales
	Catégories socio-professionnelles des administrateurs
LOYAUTE DES BONNES PRATIQUES	
Satisfaction client	IRC client - Taux de satisfaction globale
	Délai moyen de traitement des réclamations
Achats Responsables	% d'achats auprès de fournisseurs locaux
	Délai moyen de paiement des fournisseurs
Conformité et Ethique	Nb de réclamations client au titre du RGPD
	% de collaborateurs formés à la Lutte Anti-blanchiment et contre le Financement du Terrorisme
Intégration des critères ESG	% d'appréciation ESG dans les analyses de crédit des Entreprises
	Note ESG du portefeuille d'investissement des Fonds Propres
ENGAGEMENT SOCIAL	
Equité et Diversité	% de femmes Cadres - % de salariés handicapés
	Index Egalité Femmes-Hommes
	Répartition effectif par sexe et âge
Effectif	Effectif total par catégorie & zone géographique
Embauches et rémunération	% de collaborateurs bénéficiant d'une augmentation de rémunération
	Nb d'embauches en CDI et nb de départs - nb d'alternants
Formation	Nb d'heures de formation
	Masse salariale consacrée à la formation
Qualité de vie au travail	Note de climat social - Indice de recommandation salariés
	Nb de collaborateurs en télétravail

ENGAGEMENT SOCIETAL	
Implantation et maillage du territoire	Nb d'agences de proximité
	Points d'accès Crédit Agricole pour 10 000 habitants
Actions de mécénat	Projets soutenus par Initiatives CA Normandie en nb & montant
	Typologie des projets
Performance économique distribuée	Partage de la valeur créée avec nos parties prenantes
Soutien à la clientèle en situation de fragilité et/ou de vulnérabilité	Nb de familles accompagnées par le Point Passerelle - Taux de remise en selle
	Nb et montant de microcrédits accordés
	Nb de majeurs protégés gérés
	% de clients en situation de fragilité équipés Budget Protégé
Accessibilité des personnes en situation de handicap	% d'agences aux normes d'accessibilité pour les Personnes à mobilité réduite
	Taux d'accessibilité aux coffres
ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL	
Produits à impact social et environnemental	Encours ISR & Fonds à impact social et solidaire
	Financement EnR - Financement rénovation énergétique
Accompagnement des projets de transition agricole	Offres Transitions Agricoles
	% de clients agriculteurs engagés dans une dynamique d'agro-écologie
	Soutien aux initiatives locales en faveur des transitions agricoles
Emissions de gaz à effet de serre	Bilan Carbone scopes 1-2-3 - Emissions GES/ETP
	Emissions GES annuelles Déplacements & Energies
Consommations énergétiques	Consommations totales en kwh
	Répartition par énergie utilisée - kwh consommés/m²
Déplacements de personnes	Nb total de km professionnels parcourus tous modes
	Emission moyenne de la flotte CA en gCO2/km
Consommation de papier	Tonnage total - consommation papier ramette / ETP
Gestion des déchets	Taux de recyclage papier - Recyclage Cartes Bancaires
	Réemploi DEEE
Estimation des émissions de gaz à effet de serre liées aux financements	Emissions induites par les financements du CA Normandie

Tableau synoptique de nos Engagements et Indicateurs RSE au regard des Enjeux et Risques RSE

ENJEUX RSE CA NORMANDIE	RISQUES RSE MAJEURS	Engagement RSE	Indicateurs	2020	Objectif 2021
L'excellence dans la relation d'affaires	Insuffisance de protection des données personnelles et défaillance du système d'information	Agir dans l'intérêt de nos clients	Nb de réclamations client au titre du RGPD	40	
	Financement de projets ou d'entreprises aux pratiques environnementales, sociales ou de gouvernance répréhensibles		% d'appréciation ESG dans les analyses crédit de la clientèle ETI/PME	75%	>80%
	Non prise en compte des risques climatiques et environnementaux dans l'analyse client				
	Manque de formalisation dans le devoir de conseil apporté au client		Taux de satisfaction globale des clients	94%	>90%
	Pratique contraire aux règles de déontologie et d'éthique de la CR, (loyauté,corruption, non respect intentionnel des procédures)		% de collaborateurs formés à la lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme	99%	> 95%
	Pratiques déloyales vis-à-vis des fournisseurs : corruption, gestion des conflits d'intérêts	Contribuer à un développement socio-économique durable			
	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		% d'achats réalisés auprès de fournisseurs locaux	49%	>50%
	Non respect des délais de paiement		Délai moyen de paiement des fournisseurs (en jours calendaires)	28	
La création de liens économiques et sociétaux durables sur le territoire	Non prise en compte des aléas (divorce, chômage, maladie...) dans les moments de vie de la clientèle	Accompagner et favoriser l'inclusion de nos clients les plus fragiles	% de clients en situation de fragilité équipés de l'offre Budget Protégé	32%	35%
	Absence d'engagement sociétal auprès des acteurs locaux, absence de politique de mécénat	Pouruivre une politique de partenariat et de mécénat en faveur de nos territoires	Nb de projets soutenus par Initiatives CA Normandie	549	
	Insuffisance de soutien aux acteurs référents en matiere de protection de l'environnement et de lutte contre le changement climatique				
L'accompagnement des transitions environnementales et sociétales	Non accompagnement des enjeux de transition agricole	Accompagner les projets de transition agricole	% de clients agriculteurs engagés dans une dynamique d'agro-écologie	9%	
L'attractivité de notre marque employeur	Baisse de la qualité de vie au travail	Agir en employeur responsable et équitable pour favoriser l'engagement et la fierté d'appartenance de nos collaborateurs	Note de climat social	8,8/10	>8/10
	Non respect des obligations légales en matière de traitement du handicap		% de salariés en situation de handicap (estimation pour 2020)	4%	5%
L'affirmation de notre modèle coopératif et mutualiste	Politique de formation des administrateurs inadaptée à l'exercice de la fonction	Valoriser l'utilité de notre banque coopérative et mutualiste pour la société	% d'administrateurs de la Caisse régionale ayant suivi au moins une formation dans l'année	100%	
	Profil des administrateurs non représentatif de la sociologie territoriale		% d'administrateurs en activité Salariés et Professionnels	46%	
	Manque d'assiduité des élus dans les instances délibératives		% de présence des administrateurs aux conseils de Caisses locales	69%	
La protection des ressources naturelles et la lutte contre le réchauffement climatique	Non respect des obligations légales incombant à l'entreprise CA NORMANDIE (Bilan carbone, audit énergétique, plan de mobilité)	Agir sur notre empreinte environnementale	Emissions de gaz à effet de serre Scopes 1 - 2 -3 (bilan carbone 2018)	25 129 TéqCO_2	-2500 TéqCO_2 au 31.12.2022

Notre Utilité au territoire
Indicateurs remarquables

INDICATEURS	2020	2019	2018
GOUVERNANCE			
Administrateurs			
Nombre de Caisses locales	94	95	95
Nombre d'Administrateurs de Caisses locales	1 062	1 073	1 086
Nombre d'administrateurs au Conseil d'Administration de la Caisse régionale	18	17	18
Taux de femmes siégeant au Conseil d'Administration de la Caisse régionale	39%	35%	39%
Taux de femmes siégeant aux Conseils d'Administration des Caisses locales	35%	35%	35%
Sociétaires			
Nombre de sociétaires	366 910	355 247	338 551
Proportion de sociétaires parmi les clients	55%	54%	52%
Taux de présence des sociétaires aux assemblées générales de Caisses locales	3,3%	4.7%	5.1%
Montant de rémunération des parts sociales (en M€) versés en N au titre de N-1	3.8	3.4	3.1
Solidité financière			
Part du résultat mis en réserve (en % du résultat net)	89%	89%	90%
RELATION CLIENTS			
Satisfaction Clients			
Taux de satisfaction globale	93,90%	93.4%	92.2%
Délai moyen de traitement des réclamations clients en jours ouvrés	5.59	4.36	5.60
Indice de recommandation clients (IRC)	+28.1	+23,9	+19.6
Lutte contre le blanchiment, la fraude et le financement du terrorisme			
Taux de collaborateurs formés	99%	99%	97%
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE			
Impact territorial économique			
Résultat net (en M€)	78	91.1	93.2
Investissements de la Caisse régionale (en M€)	10.3	19.6	16.1
Impôts locaux (en M€)	1.1	1.09	1.15
Contribution fiscale totale (en M€)	102.8	100.3	99.3
Montant total des achats (en M€)	86	102	96
% d'achats réalisés auprès de fournisseurs locaux	49%	68%	-
Le financement des projets locaux			
Encours de crédits (en Milliards €)	16.3	15.3	14.4
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	178	179	179
Nombre DAB-GAB (y compris hors sites Crédit Agricole)	357	373	395
Nb d'agences CA pour 10 000 habitants	1.29	1.29	1.26
Taux d'agences aux normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite	61%	55%	37%
Accompagner les personnes en situation de fragilité			
Proportion de clients en situation de fragilité équipés de l'offre Budget Protégé	32%	27%	16%
Nb de familles accompagnées par le Point Passerelle	349	450	393
Taux de remise en selle des clients Passerelle après accompagnement	80%	84%	81%
Nb de microcrédits personnels accordés	165	203	146

INDICATEURS	2020	2019	2018
RESPONSABILITÉ SOCIALE			
Emploi - Embauches - Rémunérations			
Effectif (ETP)	2 033.5	2 091.6	2 104.6
Nb d'embauches en CDI dans l'année	119	116	135
Taux de collaborateurs ayant bénéficié d'une augmentation de rémunération	44%	44%	45%
Formation			
Nb d'heures de formation par salarié en moyenne	50	59	40
Masse salariale consacrée à la formation	dispo mi 2021	9%	7%
Mixité Diversité			
Index Egalité Femmes -Hommes	88	87	88
Répartition Femmes/Hommes	58%/42%	59% / 41%	60% / 40%
Taux d'emploi de personnes handicapées *(estimation pour 2020)*	4,4%	4,1%	4.8%
Taux de femmes cadres	45%	44%	41%
Taux de salariés de moins de 30 ans	20%	21%	23%
Taux de salariés de plus de 50 ans	20%	20%	21%
Relations sociales			
Indicateur de climat social (note sur 10)	8.8	8.8	8.9
Taux d'absentéisme	9.5%	6%	6%
Indice de Recommandation Salariés	+41	+42	+48
RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE			
Emissions de gaz à effet de serre			
Bilan Carbone Scope 1, 2 et 3 (en TéqCO$_2$) sur périmètre d'exploitation *Bilan carbone au 31.12.2018*	25 129 TéqCO2		
Emissions par ETP (en TéqCO$_2$) *Bilan carbone au 31.12.2018*	12		
Emissions de GES - Poste Energies et Déplacements professionnels (en TéqCO$_2$)	2 136	3 029	3 322
Kilomètres parcourus par les collaborateurs (déplacements professionnels hors avion)	3 269 940	6 067 530	6 279 940
Estimation des émissions carbone liées aux financements *En kilos Tonnes équivalent CO$_2$*	dispo fin 2021	1 051	998
Utilisation durable des ressources			
Consommations énergétiques totales en Kwh	12 835 164	13 846 148	15 024 567
Consommations toutes énergies - en kwh/m²	119	128	139
Gestion des déchets et consommation de papier			
Taux de recyclage papier-carton	100%	99%	98%
Cartes bancaires recyclées (en nombre)	65 171	91 546	106 635
Consommation totale de papier (en tonnes)	218	305	349
Consommation de papier ramette / ETP en kg/ETP	40	59	69
Produits conçus pour apporter un bénéfice environnemental			
Financements de l'amélioration énergétique Habitat des Particuliers (en M€)	11.9	10.3	7.5
Financements Transition Energétique et Energies renouvelables (en M€)	34.9	25.1	18.8
Nb d'unités de méthanisation accompagnées (financements acceptés)	21	19	25
Encours ISR total géré (en M€)	110.9	65.7	55

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. **Néanmoins, le contexte spécifique de la crise sanitaire de 2020 est traité dans « Gestion de la pandémie covid-19 et mesures d'atténuation ».**

Loyauté des pratiques

Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	**Le contexte spécifique de la crise sanitaire de 2020 est traité dans « Gestion de la pandémie covid-19 et mesures d'atténuation ». La sécurité des données personnelles est traitée dans les informations « Conformité et Ethique ».**

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 **Lutte contre la précarité alimentaire, respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable**	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.
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.
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	Indicateur jugé non pertinent par rapport à l'activité directe du Groupe : l'impact direct sur les droits humains est traité notamment dans les informations Achats Responsables.

NOTES MÉTHODOLOGIQUES – DPEF 2020

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
- Les 94 Caisses locales affiliées

Les filiales 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. Le fonds de titrisation FCT intégré au périmètre financier est également exclu du périmètre de la présente DPEF, car non significatif.

Les données RSE 2020 sont collectées entre le 7 décembre 2020 et le 15 janvier 2021.

Pour 2020, 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 2019, 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 2019 au 30 novembre 2020

- **Taux de salariés handicapés**
  Taux fourni pour l'année 2019 soit N-1 *(Donnée actualisée dans la DPEF 2020 avec le taux réel)*
  Une estimation est fournie pour l'année 2020 calculée comme suit :
  (Effectif BOETH / Effectif d'assujettissement) * 100.
  L'effectif est comptabilisé en moyenne annuelle (temps de travail et temps de présence)
  BOETH : bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés

- **Taux de présence des administrateurs aux Conseils d'administration de Caisses locales**
  Reporting sur année glissante : du 1er octobre 2019 au 30 septembre 2020

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 2020.

Dialogues avec les parties prenantes - Analyse de matérialité - Analyse 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 coté 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

Méthodologie Analyse de matérialité

En vue de procéder à **l'analyse de matérialité**, les enjeux RSE sont priorisés et cotés selon les grilles suivantes, sur la base des résultats des consultations des parties prenantes 2019 et 2020 précisées ici.

IMPORTANCE POUR LES PARTIES PRENANTES	Enquête RSE 2019 Clients Normandie
Cotation 1 : priorité importante	Action priorisée par < 20% des répondants
Cotation 2 : priorité forte	Action priorisée par 20-39% des répondants
Cotation 3 : priorité incontournable	Action priorisée par > 40% des répondants

	Baromètre RSE 2020 Grand Public
Cotation 1 : priorité importante	Action priorisée par 40% et moins des répondants
Cotation 2 : priorité forte	Action priorisée par 41-49% des répondants
Cotation 3 : priorité incontournable	Action priorisée par >50% des répondants

	Baromètre RSE 2020 Collaborateurs Normandie
Cotation 1 : priorité importante	Action priorisée par < 50% des répondants
Cotation 2 : priorité forte	Action priorisée par 50-69% des répondants
Cotation 3 : priorité incontournable	Action priorisée par >70% des répondants

IMPORTANCE POUR LE CA NORMANDIE	COTATION
Les priorités sans impact direct sur l'activité business sont cotées 1 : IMPORTANT	Cotation 1 : IMPORTANT
Les priorités à impact business, sociétal ou environnemental fort sont cotées 2 : FORT	Cotation 2 : FORT
Les priorités incontournables à la pérennité de la CR sont cotées 3 : INCONTOURNABLE	Cotation 3 : INCONTOURNABLE

L'analyse de matérialité permet d'identifier et de hiérarchiser les enjeux prioritaires. Les enjeux sont traduits en 10 Engagements qui se concrétisent en une cinquantaine d'actions chaque année.

Méthodologie Analyse des risques RSE

L'identification des risques se fait suite à la détermination des enjeux ; les enjeux étant porteurs d'opportunités et de risques. Le Crédit Agricole Normandie analyse les risques RSE sur la base d'un référentiel* Groupe Crédit Agricole. Les risques RSE sont cotés « à dire d'experts », c'est à dire par les gestionnaires en charge des périmètres d'activité concernés.

Les risques identifiés pour la Caisse régionale sont hiérarchisés selon une échelle de cotation des impacts, allant de 1 à 3 :

(Image + activité + sanction) X gravité X probabilité d'occurrence = **résultat de cotation**

Cette méthode de cotation des impacts permet de déterminer les risques RSE majeurs de la Caisse régionale. Les risques dits majeurs présentent les cotations les plus élevées (résultat de cotation supérieur ou égal à 10). La cotation 2020 intègre les éléments de contexte inédits liés à la crise sanitaire de la covid-19.

L'échelle de cotation est la suivante :

Graduation	Image
1 - Faible ou inexistant	Détraction non médiatisée
2 - Significatif	Article de presse limité
3 - Fort	Articles de presse et relais mutiples, 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	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

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

Les risques RSE majeurs et la méthodologie de cotations sont présentés en Comité des Risques et Conseil d'Administration.

**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*

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 (suivi des montants alloués par la Direction Banque en Ligne et Coopérative).

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

- 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 en situation de fragilité financière »

Jusqu'au 31 octobre 2020, les clients en situation de fragilité financière répondent à l'une des trois situations suivantes :

1 - Les clients en situation de surendettement Banque de France
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
Leurs frais de dysfonctionnement sont plafonnés à 25€ pour 1 mois minimum

A compter du 1er novembre 2020, les clients en situation de fragilité financière répondent à l'une des quatre situations suivantes
(décret N°2020-889 du 20 juillet 2020)

1 - Les clients qui, sur 1 mois, cumulent au moins 5 commissions d'intervention et dont les flux créditeurs sont inférieurs à 1536€. Les frais de dysfonctionnement sont alors plafonnés à 25€ pour 3 mois et 20 jours minimum*

2 - Les clients qui, pendant 3 mois, cumulent au moins 9 commissions d'intervention et dont les flux créditeurs sont inférieurs à 4 605 €. Les frais de dysfonctionnement sont alors plafonnés à 25€ pour 1 mois et 20 jours minimum*

3 - Les clients en situation de surendettement Banque de France, pendant toute la durée d'inscription FICP** . Les frais de dysfonctionnement sont plafonnés à 25€ par mois durant toute la durée d'inscription FICP

4 – Les clients interdits bancaires depuis plus de 15 jours (chèques et cartes). Les frais de dysfonctionnement sont alors plafonnés à 25€ par mois durant toute la durée d'inscription au Fichier Central des Chèques

** A la fin du mois où le client ne répond plus aux critères de détection*
***Fichier des Incidents de remboursement des Crédits aux Particuliers*

Achats réalisés auprès de fournisseurs locaux
En 2020, le périmètre retenu pour le calcul de l'indicateur « Proportion d'achats réalisés auprès de fournisseurs locaux » est étendu aux départements 76 et 27 et aux départements limitrophes du territoire de la Caisse régionale Normandie : départements 35, 53, 72 et 28. L'indicateur au 31.12.2019 est également révisé sur la base de ce nouveau périmètre.

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 31.12.2020, des collaborateurs en alternance, en CDD et en CDI ayant un contrat de travail avec le Crédit Agricole Normandie au 31.12.2020. 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 2020. La base des ETP retenue pour le calcul des divers ratios est celle au 31.12.2020 (soit 2033.5 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)

Heures de formation
Les formations e-learning dont la période de suivi s'étend sur la fin de N et le début de l'année N+1 ne sont pas comptabilisées

dans le total des heures de formation au 31.12. La proportion de formations en e-learning à cheval sur deux exercices est marginale.

Suite à un changement de l'outil de pilotage des données Ressources Humaines en 2020, les effectifs CDI physiques comportent uniquement les effectifs actifs. La donnée 2020 est donc calculée sur la base des CDI physiques actifs, au contraire de la donnée 2019 qui incluait les CDI physiques inactifs. L'écart entre les deux données est marginal.

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 2020 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 1er décembre 2019 au 30 novembre 2020 (sources : bilans consommations des énergéticiens). Les données de fioul correspondent aux volumes commandés et livrés entre le 1er décembre 2019 et le 30 novembre 2020. 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

Superficies sites Crédit Agricole Normandie au 31.12.2020	en m²	en m²
Agences	65 383	65 383
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	476	476
Logements de fonction	1790	1790
	125 914	108 034

pour ratio Energie/m²

La base de consolidation des m² des bâtiments, parkings, agences et logements de fonction est actualisée au 31.12.2020.

La base retenue pour le calcul du ratio Consommations d'énergies/m² est de 108 034 m², y compris pour les ratios utilisant des données reportées sur année glissante (indicateur « Consommations énergétiques»).

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

Les facteurs d'émissions utilisés sont ceux de la Base Carbone ADEME V8.3.

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 CO_2e.litre (FE Gazole routier à la pompe, France continentale – V8.3 Ademe)

2020	Facteur émission	Unité
EMISSIONS ENERGIE		
Electricité	0,057	kg CO2e/kwh
Electricité produite à partir de sources renouvelables (hydraulique)	0,006	kg CO2e/kwh
Gaz naturel	0,227	kg CO2e/kwh PCI
Fioul domestique	3,251	kg CO2e/litre
EMISSIONS DEPLACEMENTS		
Bus navettes	3,16	kg CO2e par litre
Déplacements Pro Flotte Diesel	0,25	kgCo2e/véhicule.km
Déplacements Pro Flotte Essence	0,26	kgCo2e/véhicule.km
Déplacement Perso mixte diesel-essence	0,25	kgCo2e/véhicule.km
Train	0,01	kgCO2e/passager.km
Avion court et moyen courrier	0,44	kgCO2e/passager.km
Avion long courrier	0,24	kgCO2e/passager.km

source ECO ACT - Base Carbone Ademe V8.3

Suivi des financements Energies renouvelables et Transition Energétique

La consolidation des financements des énergies renouvelables 2020 est issue de la requête CRE_521148_RSE_Statistiques pour données – onglet 5 REAL PEE PAR DOMAINE, complétée des financements « Travaux verts » réalisés et des financements réalisés par les Agences Entreprises, la Banque d'Affaires Entreprises et par les Engagement Corporate, au 31 décembre 2020.

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.

KPMG S.A.
Siège social
Tour EQHO
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

Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2020
Caisse Régionale du Crédit Agricole Mutuel de Normandie
15, Esplanade Brillaud de Laujardière, 14 050 Caen
Ce rapport contient 6 pages

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

Société anonyme d'expertise
comptable et de commissariat
aux comptes à directoire 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 Eqho
2 avenue Gambetta
92066 Paris le Défense Cedex
Capital : 5 497 100 €
Code APE 6820Z
775 726 417 R.C.S. Nanterre
TVA Union Européenne
FR 77 775 726 417

KPMG S.A.
Siège social
Tour EQHO
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, 14 050 Caen

Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2020

A l'assemblée générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant de votre société (ci-après « entité »), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049[1] et membre du réseau KPMG International comme l'un de vos commissaires aux comptes, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (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] Accréditation Cofrac Inspection, n°3-1049, portée disponible sur le site www.cofrac.fr

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

Société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directoire 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 Eqho
2 avenue Gambetta
92066 Paris la Défense Cedex
Capital : 5 497 100 €
Code APE 6920Z
775 726 417 R.C.S. Nanterre
TVA Union Européenne
FR 77 775 726 417

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

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 3000[2] :

- 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 2ème 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*

- Exercice clos le 31 décembre 2020

- 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 ;
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Nos travaux ont été menés au siège 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 siège de l'entité consolidante 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 quatre personnes et se sont déroulés entre octobre 2020 et février 2021 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 2020

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.

Paris-La Défense, le 26 février 2021

KPMG S.A.

Signature numérique de Christophe Coquelin
Date : 2021.02.26 14:07:48 +01'00'

Fanny Houlliot	Christophe Coquelin
Associée	*Associé*
Sustainability Services	

- Exercice clos le 31 décembre 2020

Annexe

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes
Dispositifs d'attraction et de rétention des talents
Mesures prises pour diminuer l'empreinte environnementale des activités
Dispositifs d'accompagnements en faveur de la transition agricole
Code des règles de conduite relatif à la lutte contre la corruption
Dispositifs d'accompagnement des clients en cas d'événement exceptionnel
Actions de partenariats et de mécénat

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants
Pourcentage d'achats réalisés auprès de fournisseurs locaux
Taux de collaborateurs formés à la lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme
Indice de Recommandation Clients (IRC)
Pourcentage de clients fragiles équipés de l'offre Budget Protégé
Proportion de sociétaires parmi les clients
Taux d'emploi des personnes handicapées
Nombre d'heures de formation par salarié en moyenne
Indice de Recommandation Salariés (IRS)
Consommations énergétiques totales (électricité, fioul, gaz)
Nombre total de kilomètres professionnels parcourus - tous modes
Emissions de gaz à effet de serre liées aux consommations énergétiques et aux déplacements professionnels

- Exercice clos le 31 décembre 2020

3. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT 2020

3.1 LA SITUATION ECONOMIQUE

3.1.1 Environnement Economique et financier

Bilan de l'année 2020

En ce début 2020, l'économie mondiale connait un début de contraction. Cette situation résulte notamment par le ralentissement du commerce mondial sur fond de guerre commerciale sino-américaine. Les politiques monétaires accommodantes mises en place sur l'ensemble du globale constituent un facteur de soutien pour l'ensemble des économies. Portées par cet afflux de liquidités, les bourses mondiales restent bien orientées d'autant que les récents accords commerciaux signés entre Washington et Pékin ainsi que la perspective d'un *brexit* ordonné laissent présager d'un retour de la croissance. Telle est la photo de l'économie mondiale, avant que n'apparaissent les premiers signes visibles de la plus grande crise sanitaire que n'aient connue nos économies développées à ce jour : la Covid-19.

Partie de Wuhan, la Covid-19 constitue un choc inédit par sa nature et par son impact sur l'ensemble des économies. Au-delà des impacts sanitaires, la covid-19 constitue tout à la fois un choc d'offre (fermeture des magasins, restrictions des voyages, fermeture des entreprises et des usines…) et un choc de demande (confinement des populations). Des pans entiers de l'activité économique sont contraints la mise en sommeil.
Le choc est bien supérieur à celui de la crise de 2008-2009. Le FMI livrait ainsi, dès avril, une prévision de contraction du PIB mondial de 3% en 2020 (à rapprocher d'un repli de 0,1% en 2009). En juin, le FMI déclarait anticiper une récession de 4,9% en 2020 suivie d'une reprise de 5,4% en 2021. En octobre, les prévisions de récession puis de reprise mondiale étaient toutes deux légèrement révisées (-4,4% puis 5,2%) pour être finalement revues favorablement en janvier 2021 (-3,5% et 5,5%).

Afin d'amortir la récession anticipée, les différents gouvernements ainsi les institutions monétaires mettent en œuvre rapidement et de manière généralisée des politiques de soutien monétaires et budgétaires inédites par leur taille.
En matière monétaire, les banques centrales ont eu recours à des combinaisons d'outils variés : assouplissement des conditions de refinancement des banques, programme d'achats massifs de dettes souveraines, interventions ciblées sur les marchés financiers…. Grâce à des plans de soutien massifs (chômage partiel, aides aux populations les plus fragiles, baisse temporaire des cotisations sociales, reports de charges fiscales et sociales, garanties publiques sur les prêts aux entreprises, prises de participations de l'État), les politiques budgétaires se sont employées à amortir le choc en limitant les destructions d'emplois et de capacités de production.

Les politiques monétaires et budgétaires ont permis d'éviter une crise financière et de réduire l'effet récessif de la pandémie, Il n'en demeure pas point que l'ampleur du ralentissement économique est variée selon les pays.

Aux États-Unis, dès la mi-mars, la banque centrale américaine a pris un ensemble de mesures d'assouplissement radicales[1] dont certaines ont ensuite été élargies et complétées afin d'assurer un approvisionnement en liquidités des banques et des marchés (achats d'actifs sans limitation, élargissement de l'univers des titres éligibles). À l'issue de sa réunion de décembre, la Réserve fédérale a clairement indiqué qu'elle maintiendrait une position accommodante et ses taux directeurs à zéro pendant une période prolongée. Tout en maintenant son dispositif existant, la Fed s'est dite prête à agir davantage (plus d'achats d'obligations et/ou une extension de maturité) si nécessaire.
La réponse budgétaire américaine a également été rapide (mars) et massive, sous la forme d'un plan de soutien dit « *CARES Act* » (*Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security*) totalisant près de 2 200 milliards de dollars (soit 10% du PIB) visant à fournir une aide financière ou un allègement de charges aux ménages et aux entreprises mais aussi aux hôpitaux et aux États. Les mesures phares comprenaient le versement direct d'une allocation aux ménages à revenu faible ou intermédiaire, un plan d'aide au système d'assurance chômage (autorisant une extension des indemnités chômage qui normalement relèvent de la compétence des États), un soutien financier aux PME (350 milliards de dollars), des prêts aux grandes entreprises, aux États et aux collectivités locales (500 milliards de dollars), un déblocage de crédits en faveur des hôpitaux (150 milliards de dollars). Un plan budgétaire supplémentaire (484 milliards de dollars soit un peu plus de 2% du PIB), visant à renforcer le *CARES Act* de mars et à « rallonger » le programme de prêts aux PME, a été adopté en avril.
En 2020[2], le déficit budgétaire américain s'est ainsi creusé de près de 10 points à 14,9% du PIB, alors que la dette croissait de 20 points de pourcentage pour atteindre 100% du PIB. **En dépit de soutiens monétaires et budgétaires massifs, la récession s'élève finalement à -3,5% (-2,5% en 2009) ; le PIB est inférieur de 2,5% à son niveau pré-crise (fin 2019) et l'inflation atteint 1,4% fin décembre.** Le taux de chômage atteint 6,7% contre 3,5% avant la crise.

En zone euro, dès le mois de mars, la BCE a déployé des mesures accommodantes offensives qu'elle a ensuite adapté pour prévenir tout resserrement indésirable des conditions de financement : augmentation du Quantitative Easing (enveloppe supplémentaire de 120 milliards d'euros), lancement d'un nouveau programme d'achats temporaire (Pandemic Emergency

[1] Baisse de taux de 100 points de base, baisse du taux de réserves obligatoires, programme d'achats d'actifs, forward guidance (pas de hausse de taux tant que la crise sanitaire n'est pas surmontée et que l'économie n'évolue pas conformément à ses objectifs d'inflation et d'emploi).
[2] Année fiscale 2020 se terminant en septembre.

Purchase Programme ou PEPP de 750 milliards d'euros, introduction de Long Term Refinancing Operations (LTRO) transitoires jusqu'en juin 2020 (assorties de conditions plus favorables ainsi que de règles moins strictes pour le collatéral), assouplissement des conditions des TLTRO III, nouvelles opérations de refinancement à long terme Pandemic Emergency Long Term Operations (PELTRO) et, enfin, allègement des contraintes de solvabilité et de liquidité du secteur bancaire.
Fin décembre, face à l'impact plus prononcé de la deuxième vague de pandémie sur le scénario à court terme et aux incertitudes élevées sur la croissance (dont elle a revu la prévision 2021 à la baisse de 5% à 3,9%), la BCE a envoyé un signal très clair d'un soutien durable à l'économie, probablement au-delà de 2023.

La politique budgétaire de la zone euro a également été infléchie afin de soutenir l'économie de la zone Euro. Au-delà des mesures mises en œuvre au niveau national (soutien au système de santé, aux entreprises et à l'emploi, garanties publiques sur les nouveaux prêts aux entreprises…), la commission Européenne a suspendu temporairement ses règles d'orthodoxie budgétaires,
Elle a également mobilisé[3] les fonds existants puis votées la mise en commun de nouvelles ressources financées par l'endettement : le fond SURE, fonds de réassurance contre le chômage d'une taille de 100 milliards d'euros voit ainsi le jour puis le Recovery Fund (soit 750 milliards d'euros levés par émission obligataire garantie par le budget de l'UE) en faveur d'un fonds de soutien à la reprise et à la reconstruction. Ces dispositifs complètent le dispositif de garanties d'investissement octroyées par la Banque Européenne d'investissement (200 milliards d'euros).

En 2020, l'ensemble de ces mesures de politique budgétaire soutiennent l'économie de la zone Euro d'un peu moins de 4 points de PIB. Conséquence logique, le déficit public se creuse de près de 9,3% en moyenne dans la zone euro et conduirait à une forte hausse des dettes publiques (presque 18 points en moyenne pour atteindre un peu plus de 104% du PIB).
En dépit des dispositifs monétaires et budgétaires, l'économie a néanmoins évolué au gré de la pandémie et des mesures de restriction. Alors que l'inflation s'est repliée (0,3% en moyenne), la récession a ainsi atteint -6,8% en 2020 (à rapprocher de –4,5% en 2009), laissant le PIB inférieur de 5,1% à son niveau de fin 2019.
En France, sur l'ensemble de l'année 2020, le PIB recule de -8,3%, un choc bien supérieur à celui de la crise de 2009 (-2,9%), mais finalement inférieur à ce qui avait été anticipé dans le scénario de décembre ou par le consensus des économistes qui prévoyait une contraction d'environ 9%.

En enregistrant une croissance même modérée (autour de 2,3%), la Chine aura finalement été la seule économie du G20 à ne pas avoir subi de récession en 2020. Après un premier trimestre historiquement bas, l'activité chinoise a été relancée grâce à une politique axée sur l'offre (soutien aux entreprises *via* des commandes publiques et des lignes de crédit). Une reprise à deux vitesses s'est ainsi enclenchée avec, d'une part, une trajectoire en V pour la production industrielle, les exportations et l'investissement public et, d'autre part, un rebond plus graduel de la consommation, de l'investissement privés et des importations. En dépit de la reprise, près d'un an après la crise sanitaire, certains stigmates sont encore visibles : les ventes au détail, tout comme certaines activités de service (nécessitant une présence physique) n'ont pas rattrapé leur niveau de 2019 et les créations d'emplois sont encore insuffisantes pour compenser les destructions intervenues début 2020 et absorber les nouveaux entrants.

Perspectives 2021

En ce début 2021, les incertitudes demeurent. L'arrivée des vaccins est porteuse d'espoirs. Néanmoins, une sortie rapide de la crise sanitaire semble peu probable (virulence persistante de la pandémie, forme plus contagieuse du virus, délais des campagnes de vaccinations…).
Après un premier semestre encore anémié, la reprise serait très modeste et très disparate en dépit des perfusions monétaire et budgétaire. Les grandes économies seront en effet encore aidées par des soutiens budgétaires massifs, des politiques monétaires particulièrement accommodantes, et des conditions financières favorables. La politique budgétaire constituera un outil décisif de soutien à court terme puis de relance une fois la situation « normalisée ».

Aux **États-Unis**, alors que la résurgence du virus fait planer un risque de forte décélération au premier semestre, l'élection de Joe Biden à la présidence et le contrôle par le Parti démocrate des deux chambres du Congrès devraient conduire à des mesures de relance supplémentaires en complément de l'accord de 900 milliards de dollars négocié fin 2020. Joe Biden a, en effet, proposé un nouveau plan de relance de 1 900 milliards de dollars ; en raison des contraintes politiques, un plan d'une telle envergure a néanmoins peu de chances d'être voté (un stimulus de l'ordre de 1 000 milliards de dollars est plus probable). En janvier, la Réserve fédérale, attentiste, a prolongé son *statu quo*[4] tout en notant que l'économie ralentissait, que son scénario de renforcement de la reprise au second semestre était conditionné par les progrès sur le plan de la vaccination et que les rumeurs de « *tapering* » étaient prématurées. Ainsi, alors que le soutien budgétaire pourrait apporter 1 point de pourcentage à la croissance américaine, celle-ci n'accélérerait qu'au cours du second semestre, à la faveur d'une distribution plus large du vaccin et de la levée des restrictions, pour atteindre près de 4% (en moyenne annuelle).

En **zone euro**, l'incertitude sur la maîtrise de la pandémie et l'absence de visibilité sur la situation économique continueront de peser sur les décisions de dépenses, tant de consommation (risque d'épargne de précaution) que d'investissement, tout au long

[3] Réorientation des fonds de cohésion non utilisés du budget de l'UE à hauteur de 37 milliards d'euros, garanties aux PME fournies par la Banque européenne d'investissement (BEI), utilisation des fonds encore disponibles du Mécanisme européen de stabilité (MES) à hauteur de 240 milliards d'euros (soit 2% PIB de la zone).

[4] Fourchette cible des taux des Fed funds à 0-0,25% ; achats nets de titres à 120 milliards de dollars par mois, soit 2/3 de Treasuries et 1/3 de MBS ; guidage des anticipations sur les taux directeurs consistant à tolérer un dépassement « modéré » de la cible d'inflation pour « un certain moment » ; guidage des anticipations sur les achats d'actifs qui indique qu'ils se poursuivront au moins au rythme actuel, jusqu'à ce qu'un « progrès substantiel » soit réalisé en direction des objectifs d'emploi et d'inflation.

de 2021. Le risque d'un retrait massif et précoce des mesures de soutien budgétaire semble écarté pour 2021 : la matérialisation du risque (dont des défaillances d'entreprises, et une hausse du taux de chômage) devrait donc intervenir plus tardivement, au début de la phase de normalisation de l'activité. Notre scénario retient une croissance proche de 3,8% (avec un biais désormais baissier) en 2021. Notre scénario retient des taux de croissance moyens proches de 2,5% en Allemagne, 5,9 % en France et 4% en Italie. Fin 2021, le PIB de la zone euro serait encore inférieur de 2,4% à son niveau pré-crise (i.e. fin 2019). Alors que cet écart serait limité à 2% en Allemagne, il resterait proche de 7,4% en Espagne pour se situer autour de 2,2% et 3,9%, respectivement, en France et en Italie.
Les annonces faites par la BCE en décembre ont éloigné toute perspective de normalisation de la politique monétaire. La BCE rassure contre toute remontée précoce des taux alors qu'un effort budgétaire additionnel est déployé et garantit sa présence sur le marché souverain jusqu'en 2023. Elle œuvre à maintenir l'offre de crédit fournie au cours des derniers mois, en assurant des conditions favorables aux banques. À moyen terme, les questions essentielles sont donc moins celles de la soutenabilité des dettes publiques que celles de gouvernance et de la capacité à mobiliser les fonds publics pour organiser la réponse à la crise.

Le **Royaume-Uni** est sorti du marché unique et de l'union douanière le 1er janvier 2021, moyennant un accord de libre-échange de dernière minute. Celui-ci évite les droits de douane et les quotas (sous réserve du respect des règles de concurrence équitable et des règles d'origine) mais implique des barrières non tarifaires significatives. Le commerce sans frictions de biens et de services a donc pris fin, tout comme la libre circulation des personnes. Aux perturbations associées à la mise en œuvre de la nouvelle relation post-*Brexit* s'ajouteront les conséquences de la pandémie : succédant à une contraction majeure puisqu'estimée à -11,1% en 2020, la croissance approcherait 4,5% en 2021, laissant, fin 2021, le PIB inférieur de 3,8% à son niveau pré-crise 2019.

Dans les **pays émergents**, après une contraction un peu inférieure à 3% en 2020, une reprise proche de 5,5% se profile. La Chine devrait rebondir fortement en 2021 (+8%) avant de retrouver sa trajectoire prévue en 2022 (+5,1%).

Reprise lente et incertaine, incertitudes multiples et assouplissements monétaires : un tel environnement est propice au maintien de taux d'intérêt extrêmement faibles. Notre scénario retient donc des taux souverains à dix ans américains et allemands proches fin 2021 de, respectivement, 1,50% et -0,40%, couplés à des *spreads* au-dessus du Bund de 20 points de base (pb), 50 pb et 100 pb pour la France, l'Espagne et l'Italie.

En ligne avec un scénario de reprise même lente, timide et peu synchrone, le dollar pourrait se déprécier très légèrement au profit de l'euro et de devises plus pro-cycliques ou portées par l'appétit pour le risque. La dépréciation du dollar serait toutefois limitée par la résurgence des tensions sino-américaines pesant, en particulier, sur les devises asiatiques : la crise n'a que temporairement éclipsé les dissensions entre les États-Unis et la Chine. Si le calendrier est incertain (installation de la nouvelle administration américaine, gestion de ses problèmes domestiques, reconstruction de ses alliances internationales), et si la présidence de Joe Biden augure d'un changement de ton, les racines du conflit demeurent.

3.1.2 Environnement local et positionnement de la CR sur son marché

Sur le plan économique, l'année 2020 a été marquée dans la Région par les conséquences de la pandémie de la Covid-19. A l'instar de ce qui est observé au plan national, la situation sanitaire affecte sensiblement l'économie locale :

- Tous les secteurs de l'économie Bas-Normande ont été impactés par le ralentissement (voire un arrêt complet et soudain de l'activité). L'intensité du choc est contrastée suivant les secteurs : les transports, la grande distribution et les services font preuves de résilience. A contrario, les activités liées au tourisme (cafés, hôtels, restaurants, etc.) et au monde de la culture sont particulièrement affectées.
- Le **taux de chômage** est en augmentation de 0,7 point en année mobile selon l'INSEE, à l'image de la dynamique nationale et le nombre de **demandeurs d'emploi** a progressé de 3 %,
- L'emploi **salarié** affiche quant à lui une baisse de plus de 1% alors qu'il progressait depuis plus de 3 ans,
- Le nombre de **défaillances d'entreprises** sur la Basse Normandie est en net recul de 36% selon l'INSEE, sous l'effet notamment des mesures de soutien décidées par les autorités,
- L'**endettement des entreprises** est également en augmentation.

Amplifiant les mesures de soutien décidées par le gouvernement, la Région Normandie a déployé un plan de relance de 515 millions d'euros pour soutenir son économie. La Région a également mis en place des dispositifs spécifiques visant à accompagner les Entreprises territoriales. Parmi ces mesures, citons le lancement du fonds d'investissement Normandie Rebond. Créé avec les partenaires bancaires du territoire (dont le Crédit Agricole Normandie), ce fond a pour vocation de renforcer les fonds propres des PME et ETI régionales et les accompagner durant la crise. Autre initiative régionale, le dispositif de subventions (Impulsion Résistance Normandie) accompagne les petites entreprises, principalement des secteurs du tourisme, de la culture, du sport et de l'événementiel.

L'actualité régionale a également été marquée par les suites du Brexit et les négociations qui ont permis de déboucher sur un accord commercial entre le Royaume-Uni et l'Europe.

Sur le plan démographique, le territoire connait une relative atonie. La population est en légère baisse sur notre territoire (- 0,2 % entre 2018 et 2021 selon l'INSEE) et le vieillissement de la population est plus important que la moyenne nationale (29 % de plus de 60 ans versus 27 % en France métropolitaine selon l'INSEE).

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

Dans le contexte de la crise sanitaire liée à la Covid-19, le Caisse régionale s'est pleinement mobilisé pour accompagner ses clients et soutenir l'économie. Ainsi, les agences du Crédit Agricole Normandie sont demeurées ouvertes et accessibles à l'ensemble de la clientèle durant toute l'année, et ce dans le respect strict des mesures et protocoles sanitaires, et dans le souci de préserver la santé de ses clients-sociétaires et ses collaborateurs.

Dans un contexte de crise sanitaire et économique historique conjugué à un environnement de taux durablement bas/négatifs, la Caisse régionale assure son rôle prépondérant dans le financement et le soutien de l'économie régionale avec (i) la réalisation de 3,7 milliards de nouveaux crédits (contre 3,3 milliards en 2018), dont 330 M€ de Prêts Garantis par l'Etat (PGE), (ii) la mise en place de pause dans le remboursement de 9 954 prêts pour un montant de 95 M€ et (iii) la mise en place d'un dispositif de soutien aux assurés professionnels.

La **distribution de crédits** à la clientèle, marquée cette année par la distribution de Prêts Garantis par l'Etat (PGE), est un marqueur fort de la dynamique commerciale de la Caisse régionale. En 2020, la Caisse régionale a distribué plus de 3,4 milliards d'euros de nouveaux crédits dont 330 millions d'euros de PGE. L'encours de crédits gérés par la Caisse régionale progresse de +6,6% par rapport à 2019 et s'élève à 16,3 milliards d'euros.

Conséquence de la crise sanitaire, l'année 2020 est caractérisée par un recul de la consommation des ménages et une croissance des encours d'épargne. Ainsi, l'encours de collecte globale a ainsi progressé de 7,9% et s'élève à 23,9 milliards d'euros au 31 décembre 2020.

L'encours de **collecte bilan** (comptes dépôts, livrets, épargne logement, comptes à terme, etc.) géré par la Caisse régionale s'élève à plus de 16 milliards d'euros, en progression de 11% par rapport à 2019.

La **collecte hors bilan**, constituée de l'assurance vie et des valeurs mobilières, présente un encours de 8,3 milliards d'euros, en progression de 1,6% par rapport à 2019.

En matière de distributions d'assurance de biens et de personne, la Caisse régionale voit son portefeuille de contrats s'accroitre de plus de 68 000 nouveaux contrats. A noter, en 2020, la mise en place d'un dispositif mutualiste de soutien aux assurées (Cf. § 3.1.4 Les faits marquants).

En termes d'équipement et de services, le stock de comptes services ouverts par les clients de la Caisse régionale est en progression de +2,1%. De même, le stock de cartes détenues par les clients évolue de +2,5%.

Signe de son dynamisme et de la confiance qu'ils lui témoignent, la Caisse régionale a vu son portefeuille de clients progressé de plus de 35 000 **nouveaux clients**.

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 10 nouvelles agences rénovées en 2020 malgré le report de certains chantiers du fait de la crise sanitaire.

3.1.4 Les faits marquants

- **Crise sanitaire liée à la Covid-19**

Dans le contexte de la crise sanitaire liée à la Covid-19, le groupe Crédit Agricole s'est mobilisé pour faire face à cette situation inédite. Afin d'accompagner ses clients dont l'activité serait impactée par le Coronavirus, le Groupe a participé activement aux mesures de soutien à l'économie :

Prêts Garantis par l'Etat (PGE)
Dans le cadre de la crise sanitaire liée à la Covid-19, le groupe Crédit Agricole a proposé à compter du 25 mars 2020 à tous ses clients entrepreneurs, quelle que soit leur taille et leur statut (exploitants agricoles, professionnels, commerçants, artisans, entreprises, …), en complément des mesures déjà annoncées (report d'échéances, procédures accélérées d'examen des dossiers, etc.), de recourir au dispositif massif et inédit de Prêts Garantis par l'Etat. Les entreprises peuvent demander à bénéficier de ces prêts jusqu'au 30 juin 2021.

Ces financements prennent la forme d'un prêt sur 12 mois, avec la faculté pour l'emprunteur de l'amortir sur une période supplémentaire de 1 à 5 ans. Sur cette période supplémentaire, le prêt pourra avoir durant la phase d'amortissement, une nouvelle période d'un an au cours de laquelle seuls les intérêts et le coût de la garantie d'Etat seront payés. La durée totale du prêt ne pourra jamais excéder 6 ans.

L'offre groupe pour la première année se présente sous la forme d'un prêt à taux zéro ; seul le coût de la garantie est refacturé (via une commission payée par le client), conformément aux conditions d'éligibilité définies par l'Etat pour bénéficier de la garantie. Ces prêts peuvent atteindre jusqu'à 3 mois de chiffre d'affaires, permettant ainsi aux entrepreneurs d'avoir accès au financement nécessaire pour traverser la période actuelle très perturbée.

Au 31 décembre 2020, le montant des Prêts Garantis par l'Etat octroyés à la clientèle par Crédit Agricole de Normandie s'élève à 329 511 milliers d'euros.

Report d'échéance sur concours octroyés aux clients
Le Groupe s'est associé à l'initiative de place des banques françaises, avec la coordination de la Fédération des Banques Françaises (FBF), pour offrir un report des échéances des prêts en cours jusqu'à 6 mois pour la clientèle des Entreprises et des Professionnels, sans coûts additionnels.
La mise en œuvre d'un tel report des échéances sans pénalité ni frais additionnels et avec maintien du taux contractuel sur une durée maximale de 6 mois implique que seuls les intérêts intercalaires seront perçus après le report sur la durée restante du crédit et hors frais de garantie éventuels de la Banque Publique d'Investissement.

Tel que proposé par le Groupe, le report des échéances implique :
- Soit un allongement de durée du prêt si le client souhaite conserver ses échéances initiales de prêt ;
- Soit une augmentation de ses échéances après la pause si le client souhaite garder sa durée initiale.

Ce report d'échéance se traduit par un décalage dans le temps des échéances initiales à percevoir.

Au 31 décembre 2020, l'encours de prêts à la clientèle ayant bénéficié de report d'échéance s'élève à 915 454 milliers d'euros. Le montant des échéances pausées au 31 décembre est de 12M€ pour un capital restant dû de 124M€.

Impacts de ces mesures sur le risque de crédit
Le report d'échéance sur concours octroyés aux clients n'a pas systématiquement comme conséquence une remise en cause de la situation financière des clients : il n'y a pas automatiquement d'augmentation du risque de contrepartie. Les modifications du contrat ne peuvent généralement pas être considérées comme des évolutions liées à des cas de restructurations pour difficultés financières.
Ce report n'a donc pour conséquence ni le basculement mécanique de l'encours dont la dépréciation est fondée sur les pertes attendues de crédits sur 12 mois (expositions qualifiées de saines) vers une comptabilisation de la dépréciation des pertes attendues à maturité (expositions qualifiées de dégradées), ni le passage automatique des encours vers la catégorie « douteux ».
De même, le calcul du montant des pertes attendues doit s'effectuer en prenant en considération les circonstances spécifiques et les mesures de soutien mises en œuvre par les pouvoirs publics.
Dans le contexte de crise sanitaire liée à la Covid-19, le Groupe a aussi revu ses prévisions macro-économiques prospectives (*forward looking*) pour la détermination de l'estimation du risque de crédit.

Dispositif mutualiste des soutiens aux assurés
Les confinements liés au Covid-19 ont provoqué une forte baisse de la consommation et, par conséquent, de l'activité des artisans, commerçants et professionnels, qui ont dû faire face à des pertes d'exploitation importantes. Face à cette crise sans précédent, le Groupe Crédit Agricole a mis en place en 2020 un dispositif inédit de soutien pour tous les assurés ayant souscrit une assurance multirisque professionnelle et présentant une perte d'exploitation. Ce dispositif mutualiste de soutien a conduit à verser aux assurés une somme correspondant à une estimation forfaitaire de la perte de revenus du secteur économique concerné pendant la période.

- **Nouvelle définition du défaut**

Au 31 décembre 2020, Crédit Agricole de Normandie a mis en place les nouvelles règles liées à l'application de la définition du défaut (orientations de l'EBA (EBA/GL/2016/7) et seuils définis par l'Union européenne (Article 1 du règlement (UE) 2018/1845 BCE du 21 novembre 2018).
Cette évolution sur le défaut est qualifiée de changement d'estimation comptable. Son impact est comptabilisé en compte de résultat dans la rubrique « Coût du risque ».

- **Fonds Commun de Titrisation (FCT) Crédit Agricole Habitat 2020**

Le 12 mars 2020, une nouvelle opération de titrisation (FCT Crédit Agricole Habitat 2020) a été réalisée au sein du groupe Crédit Agricole, portant sur les créances habitat des 39 Caisses régionales. Cette transaction est un RMBS français placé sur le marché. Cette opération s'est traduite par une cession de crédits à l'habitat originés par les 39 Caisses régionales au « FCT Crédit Agricole Habitat 2020 » pour un montant de 1 milliard d'euros. Les titres seniors adossés au portefeuille de créances habitat ont été placés auprès d'investisseurs (établissements de crédit (43%), fonds d'investissement (32%), banques centrales (25%)).

Dans le cadre de cette titrisation, Crédit Agricole de Normandie a cédé, à l'origine, des crédits habitat pour un montant de 28 millions d'euros au FCT Crédit Agricole Habitat 2020. Elle a souscrit pour 3,8 millions d'euros de titres subordonnés.

- **Démontage FCT Crédit Agricole Habitat 2015**

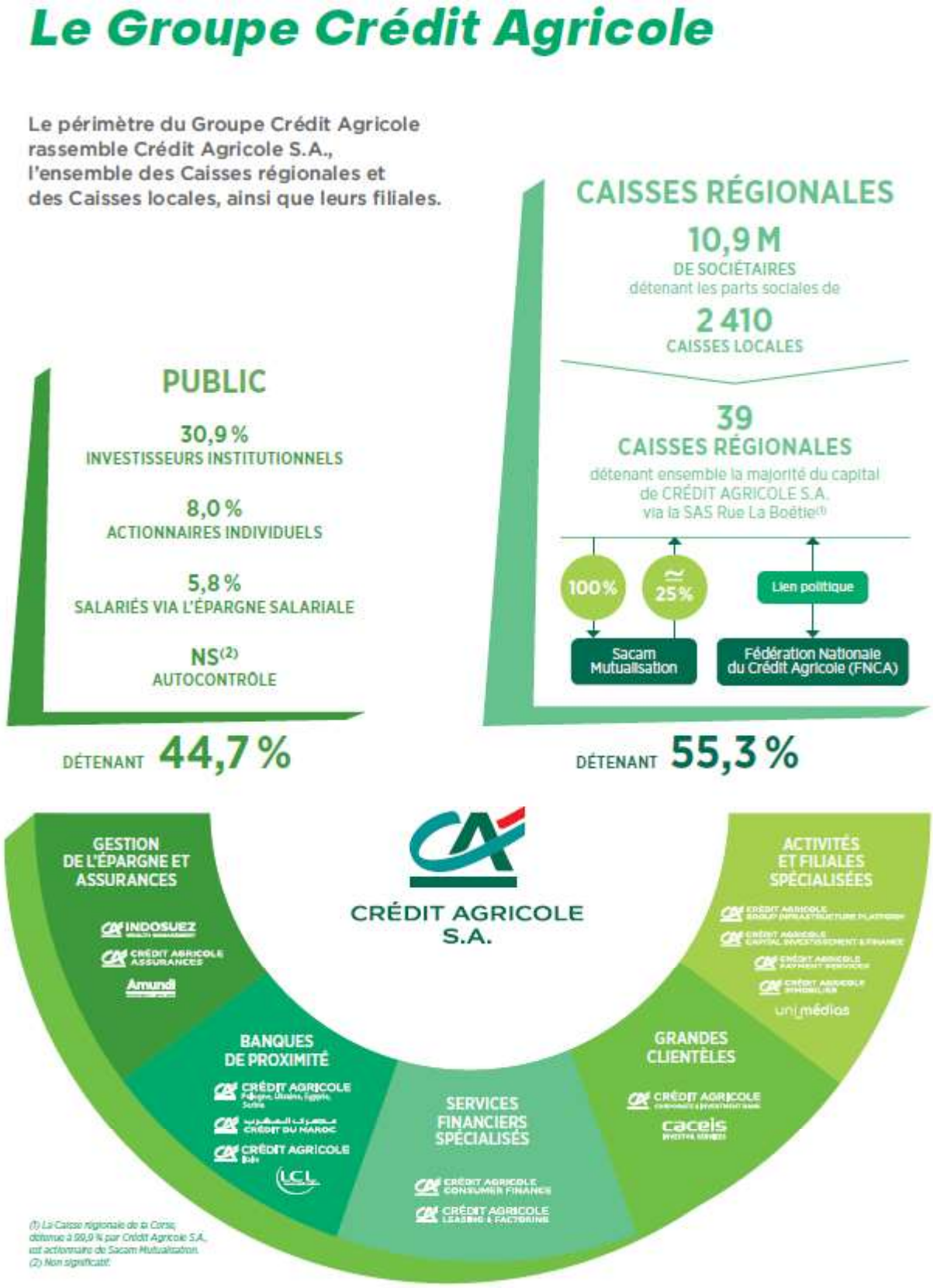
Fin septembre 2020, est intervenu le démontage du « FCT Crédit Agricole Habitat 2015 ». Il s'agit du premier RMBS réalisé en France par le Groupe né d'une opération de titrisation réalisée par les Caisses régionales. Cette opération de titrisation interne au Groupe s'était traduite par une cession de crédits à l'habitat originés par les Caisses régionales au « FCT Crédit Agricole Habitat 2015 » pour un montant de 10 milliards d'euros.
Le débouclage du FCT a donné lieu au rachat des crédits par les Caisses régionales le 23 septembre 2020 et au remboursement des titres le 28 septembre 2020, soit un montant de 224 millions d'euros pour Crédit Agricole de Normandie.

- **Garantie spécifique apportée par les Caisses régionales à Crédit Agricole S.A. (Switch)**

Crédit Agricole S.A a démantelé le 2 mars 2020 35% du mécanisme de garantie « Switch » mis en place entre les Caisses régionales et Crédit Agricole S.A.
Le mécanisme de garantie « Switch » correspond à un transfert vers les Caisses régionales d'une partie des exigences prudentielles s'appliquant à Crédit Agricole S.A. au titre de ses activités d'assurances contre une rémunération fixe des Caisses régionales.
Pour la Caisse régionale Crédit Agricole de Normandie, cette opération s'est traduite par une baisse des engagements donnés de 96 millions d'euros et une baisse du dépôt de garantie apporté à Crédit Agricole S.A de 33 millions d'euros.

3.2 ANALYSE DES COMPTES CONSOLIDES

3.2.1 Organigramme du groupe Crédit Agricole



Un Groupe bancaire d'essence mutualiste
L'organisation du Crédit Agricole fait de lui un Groupe uni et décentralisé : sa cohésion financière, commerciale et juridique va de pair avec la décentralisation des responsabilités.

Les **Caisses locales** forment le socle de l'organisation mutualiste du Groupe. Leur capital social est détenu par 10,9 millions de sociétaires qui élisent quelques 29 271 administrateurs. Elles assurent un rôle essentiel dans l'ancrage local et la relation de proximité avec les clients. Les Caisses locales détiennent la majeure partie du capital des Caisses régionales, sociétés coopératives à capital variable et banques régionales de plein exercice.

La **SAS Rue La Boétie**, détenue exclusivement par les Caisses régionales, détient la majorité du capital de Crédit Agricole S.A. Les titres SAS Rue La Boétie ne sont pas cessibles en dehors de la communauté des Caisses régionales. Par ailleurs, les transactions éventuelles sur ces titres entre Caisses régionales sont encadrées par une convention de liquidité qui fixe notamment les modalités de détermination du prix de transaction. Ces opérations recouvrent les cessions de titres entre les Caisses régionales et les augmentations de capital de la SAS Rue la Boétie.

La **Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA)** constitue une instance d'information, de dialogue et d'expression pour les Caisses régionales.

Crédit Agricole S.A. en qualité d'organe central du réseau Crédit Agricole, tel que défini à l'article R. 512-18 du Code monétaire et financier veille, conformément aux dispositions du Code monétaire et financier (article L. 511-31 et article L. 511-32), à la cohésion du réseau Crédit Agricole, au bon fonctionnement des établissements de crédit qui le composent et au respect des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont propres en exerçant sur ceux-ci un contrôle administratif, technique et financier. A ce titre, Crédit Agricole S.A. peut prendre toute mesure nécessaire, notamment pour garantir la liquidité et la solvabilité tant de l'ensemble du réseau que de chacun des établissements qui lui sont affiliés.

3.2.2 Présentation 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 international[5].

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 2020 :

Le Groupe est donc constitué de :

- La **Caisse régionale (CR)** de Crédit Agricole Normandie
- 94 **Caisses locales** de Crédit Agricole affiliées à la Caisse régionale
- Les **FCT CA Habitat 2017, 2018, 2019 et 2020** issues des opérations de titrisation des créances habitat des Caisses régionales du groupe Crédit Agricole réalisées en février 2017, avril 2018, mai 2019 et mars 2020.

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

3.2.3 Contribution des entités du groupe de la Caisse régionale

En milliers d'€	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	373 324	129 741	59 177
Caisses locales	2 199	2 464	1 948
Sociétés techniques de Titrisation	1 416	1 416	1 971
Fonds dédié Elstar	-	-	11

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

[5] L'application de la norme IFRS 16 sur les contrats de location à partir du 1er 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.)

3.2.4 Résultat consolidé

Montant en K€	31/12/2019	31/12/2020	Variations	
			Montants	%
PNB	394 487	376 939	- 17 548	-4%
Charges générales d'exploitation	- 251 243	- 243 318	7 925	-3%
Résultat brut d'exploitation	143 244	133 621	- 9 623	-7%
Coût du risque	- 21 129	- 41 324	- 20 195	96%
Résultat d'Exploitation	122 115	92 297	- 29 818	-24%
Résultat avant impôt	122 126	92 198	- 29 928	-25%
Impôt sur les bénéfices	- 29 822	- 29 091	731	-2%
Résultat net	92 304	63 107	- 29 197	-32%
Résultat net part du groupe	92 303	63 107	- 29 196	-32%

Le **Produit Net Bancaire consolidé** s'établit à 376,9 M€ contre 399 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. S'agissant de la SAS la Boétie, les primes d'émission ne correspondent pas à une accumulation de résultats non distribués mais représentent une partie du financement apporté par les Caisses pour l'acquisition des titres de CASA au travers d'augmentation de capital, de paiement du dividende en actions ou d'achats en bourse. Elles reflètent à ce titre une part de la valeur patrimoniale de la SAS. A la différence des normes françaises ces primes ne constituent pas en normes internationales des éléments distribuables sous forme de dividende au même titre que des réserves, soit une baisse du PNB de -32M€ en normes internationales par rapport aux comptes individuels.

Le **Résultat Brut d'Exploitation consolidé** s'établit à 133,6 M€ contre 153,8 M€ pour la Caisse régionale en normes françaises.

Au final, **le Résultat Net consolidé** 2020 ressort à 63,1 M€ contre 92,3 M€ en 2019.

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

- Résultat social CR Normandie : 77 967 K€
- Résultat cumulé des Caisses locales : 4 699 K€
- Résultat Fond dédié : 11 K€
- Résultat STT : 1 971 K€
- Elimination des intérêts aux parts sociales reçus par les Caisses locales : - 2 751 K€
- Impact net retraitements IFRS : -18 790 K€

Résultat consolidé : 63 107 K€

3.2.5 Bilan consolidé et variations des capitaux propres

Le total du bilan consolidé de la Caisse régionale au 31/12/2020 atteint 20,5 milliards d'euros, en augmentation de 1,3 milliards par rapport à 2019.

Bilan ACTIF *(en milliers d'euros)*	**31/12/2020**	**31/12/2019**	**Variation**	
			Montants	**%**
Caisse, banques centrales	95 823	96 550	-727	-1%
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	182 386	184 174	-1 788	-1%
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	*2 312*	*1 259*	*1 053*	*84%*
Autres actifs financiers à la juste valeur par résultat	*180 074*	*182 915*	*- 2 841*	*-2%*
Instruments dérivés de couverture	1 013	3 201	-2 188	-68%
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	1 347 034	1 446 733	-99 699	-7%
Instruments de dettes comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres recyclables	*0*	*0*	*0*	*N.A.*
Instruments de capitaux propres comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres non recyclables	*1 347 034*	*1 446 733*	-99 699	*-7%*
Actifs financiers au coût amorti	18 283 302	16 890 123	1 393 179	8%
Prêts et créances sur les établissements de crédit	*1 657 553*	*1 227 256*	*430 297*	*35%*
Prêts et créances sur la clientèle	*16 166 647*	*15 146 482*	*1 020 165*	*7%*
Titres de dettes	*459 102*	*516 385*	*-57 283*	*-11%*
Ecart de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	69 931	46 472	23 459	50%
Actifs d'impôts courants et différés (1)	54 172	49 506	4 666	9%
Comptes de régularisation et actifs divers	309 987	343 147	-33 160	-10%
Actifs non courants destinés à être cédés et activités abandonnées	0	0	0	*N.A.*
Participation dans les entreprises mises en équivalence	0	0	0	*N.A.*
Immeubles de placement	1 945	2 037	-92	-5%
Immobilisations corporelles	122 001	123 894	-1 893	-2%
Immobilisations incorporelles	137	211	-74	-35%
Ecarts d'acquisition	0	0	0	*N.A.*
TOTAL DE L'ACTIF	**20 467 731**	**19 186 048**	**1 281 683**	**7%**

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 + 189 M€. Les plus-values latentes ont diminué de -102 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 : + 123 M€,
- Impôts différés nets actif : + 54 M€ en progression par rapport à 2019,
- Dépréciation sur base collective des prêts à la clientèle : - 88 M€.

Bilan PASSIF *(en milliers d'euros)*	**31/12/2020**	**31/12/2019**	**Variation**	
			Montants	**%**
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	133 431	139 835	-6 404	-5%
Passifs financiers détenus à des fins de transaction	*6 748*	*9 549*	-2 801	-29%
Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	*126 683*	*130 286*	-3 603	-3%
Instruments dérivés de couverture	126 587	106 811	19 776	19%
Passifs financiers au coût amorti	17 093 746	15 865 631	1 228 115	8%
Dettes envers les établissements de crédit	*10 089 753*	*9 796 494*	293 259	3%
Dettes envers la clientèle	*6 690 804*	*5 750 976*	939 828	16%
Dettes représentées par un titre	*313 189*	*318 161*	-4 972	-2%
Ecart de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	4 098	5 967	-1 869	-31%
Passifs d'impôts courants et différés	1 572	100	1 472	1472%
Comptes de régularisation et passifs divers	287 523	254 257	33 266	13%
Dettes liées aux actifs non courants destinés à être cédés et activités abandonnées	0	0	0	N.A.
Provisions	59 722	54 864	4 858	9%
Dettes subordonnées	0	0	0	N.A.
Total dettes	**17 706 679**	**16 427 465**	**1 279 214**	**8%**
Capitaux propres	**2 761 052**	**2 758 583**	**2 469**	**0,1%**
Capitaux propres part du Groupe	2 761 052	2 758 573	2 479	0,1%
Capital et réserves liées	491 219	466 818	24 401	5%
Réserves consolidées	2 017 062	1 935 032	82 031	4%
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	189 664	264 420	-74 756	-28%
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres sur activités abandonnées	0	0	0	N.A.
Résultat de l'exercice	63 107	92 303	-29 196	-32%
Participations ne donnant pas le contrôle	0	10	-10	-100%
TOTAL DU PASSIF	**20 467 731**	**19 186 048**	**1 281 683**	**7%**

Au passif :

- Capitaux propres : + 524 M€ dont impact du capital des Caisses locales (+ 150M€), augmentation des réserves suite aux divers retraitements IFRS (+ 389M€) et diminution du résultat consolidé de l'exercice (-15 M€),
- Valorisation des instruments dérivés (couverture et trading) en juste valeur négative et revalorisation symétrique des éléments couverts : + 126 M€,
- Etalement d'une soulte sur avances globales - 4 M€,
- Élimination des comptes courants des Caisses locales : - 194 M€,
- Annulation du FRBG : - 98 M€,
- Provisions pour risques et charges : - 88 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) : +1 M€.

Les capitaux propres consolidés s'établissent à 2 761 M€ au 31/12/2020, en stabilité par rapport au 31 décembre 2019. Ils comprennent :

- Le **capital social** : 281 M€,
- La prime de fusion : 210 M€,
- Les **réserves** consolidées : 2 017 M€, en progression de 82 M€, sous l'effet notamment de l'intégration du résultat consolidé 2019 conservé,
- L'écart de réévaluation : 190 M€,
- Et le **résultat net** consolidé : 63,1 M€ (en baisse de – 32 %).

3.2.6 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

L'année 2020 a été marquée par la crise sanitaire du COVID-19. Le contexte de taux durablement bas et les mesures mises en place par le gouvernement pour lutter contre la pandémie (confinement) et soutenir l'économie (Prêts Garantis par l'Etat – PGE), par la Banque Centrale Européenne (BCE) en termes de refinancement (TLTRO) et au niveau du Groupe Crédit Agricole (dispositif mutualiste de soutien aux assurés professionnels) impactent directement le compte d'exploitation de la Caisse régionale.

3.3.1 Résultat financier sur base individuelle

Montant en milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2020	Variations	
			Montants	%
Produit Net Bancaire (PNB)	396 096	399 001	2 905	+1%
Charges générales d'exploitation	-252 824	-245 241	7 583	-3%
Résultat Brut d'Exploitation (RBE)	143 272	153 760	10 488	+7%
Coût du risque	-18 482	-36 235	-17 753	+96%
Résultat d'Exploitation	124 790	117 525	-7 265	-6%
Résultat net sur actifs immobilisés	-2 449	-9 291	- 6 842	N.S.
Résultat avant impôt	122 341	108 234	-14 108	-12%
Impôt sur les bénéfices	-31 239	-33 267	-2 028	+6%
Résultat exceptionnel & FRBG	0	3 000	3 000	N.A.
Résultat net	91 103	77 967	-13 136	-14%

a) Produit Net Bancaire (PNB)

Montant en milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2020	Variations	
			Montants	%
Produit Net Bancaire (PNB)	**396 096**	**399 001**	**2 905**	**+1%**
dont PNB d'activité	*338 660*	*346 793*	*8133*	*+2%*

Le PNB s'élève à 399,0 M€ au 31 décembre 2020, en hausse de 1 % résultant d'évènements aux évolutions contrastées. Le PNB d'Activité ressort à 346,8 M€, en hausse par rapport à 2019 (+2%).

✓ **Marge d'Intermédiation Globale (MIG)**

La **Marge d'Intermédiation Globale** ressort à 168,3 M€ en hausse de +3% dans un contexte de taux bas mais bénéficiant des conditions de refinancement favorables mises en place par la Banque Centrale Européenne :

- Le **Revenu des prêts**, constitué essentiellement des intérêts des crédits, affiche une baisse de 13,6 M€, conséquence de la baisse du taux moyen des crédits et des réaménagements de taux sur le stock de crédits réalisés antérieurement à l'exercice 2020.

- Les **charges liées à la ressources clientèle** (dépôts clients, livrets, dépôt à terme) diminue de 0,8 M€ en lien notamment avec la baisse des taux et la baisse des encours de dépôts à terme. A noter que la variation de la dotation à la provision Epargne Logement (dotation de -3 M€ en 2020 contre une dotation de -11 M€ en 2019) se traduit par une variation positive de +8M€ du compte de résultats entre 2019 et 2020.

- La **charge de refinancement et de couverture** diminue de 14 M€ sur l'exercice et s'élève à -48 M€ (contre -62 M€ en 2019).

- Les **autres produits et charges** affichent une baisse de -3,2 M€, impactés par le démantèlement à hauteur de 35% du mécanisme de garantie « Switch » mis en place entre les Caisses régionales et Crédit Agricole S.A. Pour rappel, ce mécanisme correspond à un transfert vers les Caisses régionales d'une partie des exigences prudentielles s'appliquant à Crédit Agricole S.A. au titre de ses activités d'assurances contre une rémunération fixe.

✓ **Marge sur Commissions**

Les confinements liés au Covid-19 ont provoqué une forte baisse de la consommation et, par conséquent, de l'activité des artisans, commerçants et professionnels, qui ont dû faire face à des pertes d'exploitation importantes. Face à cette crise sans précédent, le Groupe Crédit Agricole a mis en place un dispositif inédit de soutien pour tous les assurés ayant souscrit une assurance multirisque professionnelle avec perte d'exploitation. La baisse de la consommation et le dispositif mutualiste de soutien mis en place par le Groupe impactent directement la Marge sur Commissions. Le Crédit Agricole Normandie a ainsi contribué à hauteur de 3,6 M€ à ce dispositif

La **Marge sur Commissions** s'établit à 178,5 M€, en hausse de 3,7 M€ (+2,1%) par rapport à 2019, portés par les assurances :

- Les **commissions sur les produits d'assurances** sont en progression de 6,8 M€ (+7,7%) par rapport à 2019. Elles sont portées principalement par l'augmentation des commissions sur les assurances de biens (+6,2 M€) et sur les assurances de personnes (+0,7 M€). Le développement du portefeuille en lien avec les ambitions de la Caisse régionale ainsi que de la baisse des sinistres a permis de compenser l'effet du geste mutualiste sur les comptes.

- Les **commissions sur Valeurs Mobilières** sont en hausse de 0,9 M€ bénéficiant de la hausse des opérations d'achat/vente de titres, en lien avec la volatilité des marchés financiers observés pendant le premier confinement,

- Les commissions liées à la **Gestion des comptes** sont en recul de -4,9 M€ (-8,7%), impactés par la baisse de la consommation, notamment pendant les périodes de confinement. Ainsi, les commissions de dysfonctionnement et les commissions sur les moyens de paiement affichent ainsi respectivement des baisses de -3,7 M€ (-18,6 %) et de -1,7 M€ (-6,2 %),

- Les **autres commissions** augmentent de 0,9 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 54,8 M€, en baisse de 5,2 M€ par rapport à 2019 :

- Les produits issus des **Titres de Placement** affichent une baisse de 4,5 M€ du fait de l'externalisation en 2019 de plus-values de cessions non récurrentes.

- Les produits issus des **Titres d'Investissement** s'élèvent à 9,4 M€, en baisse de 1,6 M€ par rapport à 2019, en lien avec l'évolution du portefeuille et le non renouvellement des titres échus.

- Les produits issus des **Titres de Participation** s'établissent à 44,4 M€, en hausse de 1,1 M€.

La **marge diverse** demeure négative et s'établit à -2,6 M€, stable par rapport à 2019.

b) Charges générales d'exploitation

Les **Charges générales d'exploitation** s'élèvent à - 245 M€, en baisse de 3%, soit -7,6 M€ par rapport à 2019, impactés par la crise sanitaires (annulations d'événements, réduction des déplacements, etc.) :

- Les **frais de personnel (y compris intéressement & participation)** s'établissent à - 147 M€, en baisse de 2% par rapport à 2019. Cette baisse est expliquée principalement par les effets de la crise sanitaire, notamment le retard sur les recrutements, la prise en charge des arrêts maladies et la baisse de l'intéressement & participation en lien avec la baisse du résultat,

- Les **autres frais généraux** ressortent à -84 M€, en baisse de 4% (-4,8 M€) :
  - Les impôts et taxes (-7,3 M€) sont en augmentation de 0,4 M€ (+6%) en lien avec la hausse de la contribution économique territoriale

- Les contributions réglementaires (-5,4 M€) sont en augmentation de 75% par rapport à 2019, du fait de la hausse de la contribution au Fonds de Garantie des Dépôts et de la Résolution (FGDR) et au Fonds de Résolution Unique (FRU)
- Les dépenses liées à l'informatique (-24,3 M€) affichent une baisse de 10%, sous l'effet notamment du report de projets du fait de la crise sanitaire,
- Les autres charges de fonctionnement (-46,5 M€) affiche une baisse de 4,8 M€ (-9%). Cette évolution s'explique par les impacts de la crise sanitaire avec la réduction des dépenses du fait de la baisse des déplacements ou l'annulation d'événements et de formations. Cette baisse permet de compenser les dépenses exceptionnelles engendrées par la crise (contribution au fonds d'urgence pour les personnes âgées, masques, gels, produits d'hygiène). Les dépenses d'affranchissement sont également en baisse sous l'effet de la crise et des actions engagées par la Caisse régionale (dématérialisation et optimisation des processus).

- Les charges relatives aux **dotations aux amortissements** s'élèvent à -14,8 M€, en hausse de 0,7 M€ par rapport à 2019 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	31/12/2019	31/12/2020	Variations	
			Montants	%
Produit Net Bancaire (PNB)	396 096	399 001	2 905	+1%
Charges générales d'exploitation	-252 824	-245 241	7 583	-3%
Résultat Brut d'Exploitation (RBE)	143 272	153 760	10 488	+7%
dont RBE d'activité	*85 837*	*101 552*	*15 715*	*+18%*

Sous l'effet de la progression du PNB (+ 2,9 M€) et de la baisse des charges d'exploitation (+7,6 M€), le **Résultat Brut d'Exploitation (RBE)** progresse de 7% pour s'établir à 154 M€. Dans ce contexte, le **Coefficient d'exploitation**, rapport entre les charges d'exploitation et le PNB, s'établit 61,5% au 31 décembre 2020 soit une hausse de 2,3 points.

Le **RBE d'activité** s'établit à 102 M€, en hausse de 18%, soit +16 M€ par rapport à 2019. Le **Coefficient d'exploitation d'activité**, rapport entre les charges d'exploitation et le PNB d'activité, ressort ainsi à 70,7 % en hausse de 4 points par rapport à l'an dernier.

d) Du RBE au Résultat Net

Montant en milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2020	Variations	
			Montants	%
Résultat Brut d'Exploitation (RBE)	**143 272**	**153 760**	**10 488**	**+7%**
Coût du risque	-18 482	-36 235	-17 753	+96%
Résultat d'Exploitation	**124 790**	**117 525**	**-7 265**	**-6%**
Résultat net sur actifs immobilisés	-2 449	-9 291	- 6 842	N.S.
Résultat avant impôt	**122 341**	**108 234**	**-14 108**	**-12%**
Impôt sur les bénéfices	-31 239	-33 267	-2 028	+6%
Résultat exceptionnel & FRBG	0	3 000	3 000	N.A.
Résultat net	**91 103**	**77 967**	**-13 136**	**-14%**

Cinq éléments expliquent le passage du RBE au Résultat Net.

✓ **Le coût du risque**

Le coût du risque représente une charge de -36,2 M€ à fin 2020, soit un impact défavorable de -17,8 M€ sur l'exercice :

- Le **risque individuel** est en hausse avec une charge de -8,4 M€ :

- Les provisions sur créances douteuses sont stables à 190 M€ pour un encours de créances douteuses en hausse 9% passant de 291 M€ en 2019 à 319 M€ en 2020. Le taux de provisionnement ressort à 59,5%, en baisse de 5,7 points par rapport à 2019 (effet défavorable). L'évolution des encours de créances douteuses et du taux de provisionnement s'explique principalement par l'entrée en vigueur au 1er juillet d'une évolution de la définition du défaut avec la création de créances en « période d'observation » moins fortement provisionnées. Le taux de défaut reste stable à 2%.
- Les récupérations sur créances amorties de 0,7 M€ sont en baisse de 0,2 M€ par rapport à 2019 (effet défavorable),
- Les pertes non couvertes de 51 K€ sont en baisse de 0,3 M€ par rapport à 2019 (effet favorable).

- Le **risque collectif** est en hausse avec une charge de -27,8 M€ :
  - Le stock de provisions collectives évolue à la hausse à hauteur de 95,2 M€ (contre 67,4 M€ au 31/12/2019) avec une dotation de provisions de -27,8 M€ sur l'exercice (contre une reprise de 4,9 M€ en 2019), soit un impact défavorable de +32,7 M€, du fait de l'impact de la crise sanitaire, notamment sur le secteur du tourisme (cafés, hôtels, restaurants, etc.)

- Les **autres risques**, composés des dotations/reprises pour litiges, risques opérationnels et risques sur engagements sont stables avec un encours de provisions de 12 M€ au 31/12/2020.

✓ **Le Résultat sur Actifs Immobilisés**

Le Résultat sur Actifs Immobilisés s'élève à -9,3 M€ contre +2,5 M€ en 2019, en baisse de 11,8 M€ en raison du provisionnement pour dépréciation des titres SACAM International (-3,6 M€) et SACAM Avenir (-2,9 M€) et de l'avance de la SCI Rives de l'Orne (-2,5 M€). Pour rappel, les titres SACAM International avaient fait l'objet d'une provision en 2019 à hauteur de -1,7 M€.

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

Sur l'exercice, la Caisse régionale a procédé à une reprise de 3 M€ sur le FRBG, portant l'encours à 98 M€ au 31/12/2020. Pour rappel, aucune dotation ni reprise n'avait été constatée sur 2019.

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

Le Résultat exceptionnel est nul en 2020, stable par rapport à 2019.

✓ **La charge fiscale**

La charge d'Impôts sur les Société (IS) s'élève à 33,3 M€ en hausse de -2,0 M€ (+6,5%), en lien avec la hausse du résultat fiscal, la baisse du Résultat Net comptable avant impôts étant compensée par la hausse du solde net des réintégrations/déductions.

e) Résultat Net

Le **Résultat Net** s'établit à 78,0 M€ en baisse de 14 %.

Le rapport du **Résultat Net au Total des Actifs (ROA)** est relativement stable :
- 0,48 % en 2019
- 0,39 % en 2020

Quant au ratio **Résultat Net sur Capitaux Propres hors FRBG (ROE)**, il atteint :
- 4,20 % en 2019
- 3,49 % en 2020

Récapitulatif du résultat net sur les 3 derniers exercices :

Montant en milliers d'euros	**31/12/2018**	**31/12/2019**	**31/12/2020**
Produit Net Bancaire (PNB)	387 937	396 096	399 001
Résultat Brut d'Exploitation (RBE)	141 836	143 272	153 760
Résultat avant impôt	131 833	122 341	108 234
Résultat net	93 234	91 103	77 967

3.3.2 Bilan et variations des capitaux propres sur base individuelle

BILAN ACTIF *(en milliers d'euros)*	**31/12/2020**	**31/12/2019**	**Variations**	
			Montant	**%**
Opérations interbancaires et assimilées	498 698	518 841	-20 143	-4%
Opérations internes au Crédit Agricole	1 646 055	1 210 602	435 453	36%
Opérations avec la clientèle	15 751 968	14 535 942	1 216 026	8%
Opérations sur titres	618 220	866 841	-248 621	-29%
Valeurs immobilisées	1 356 582	1 325 206	31 376	2%
Capital souscrit non versé	0	0	0	*N.A.*
Actions propres	0	0	0	*N.A.*
Comptes de régularisation et actifs divers	333 788	398 445	-64 657	-16%
TOTAL DE L'ACTIF	**20 205 311**	**18 855 877**	**1 349 434**	**7%**

BILAN PASSIF *(en milliers d'euros)*	**31/12/2020**	**31/12/2019**	**Variations**	
			Montant	**%**
Opérations interbancaires et assimilées	67 433	44 957	22 476	50%
Opérations internes au Crédit Agricole	10 100 078	9 812 042	288 036	3%
Comptes créditeurs de la clientèle	6 690 092	5 750 976	939 116	16%
Dettes représentées par un titre	372 065	398 905	-26 840	-7%
Comptes de régularisation et passifs divers	300 891	297 076	3 815	1%
Provisions et dettes subordonnées	339 877	282 429	57 448	20%
Fonds pour risques bancaires généraux (FRBG)	98 100	101 100	-3 000	-3%
Capitaux propres hors FRBG	2 236 775	2 168 392	68 383	3%
TOTAL DU PASSIF	**20 205 311**	**18 855 877**	**1 349 434**	**7%**

✓ **Activité clientèle**

A l'actif :

- Les **opérations avec la clientèle** constituent la part la plus importante de l'actif, avec 15 752 milliers d'euros. Malgré un contexte macro-économique impacté par la crise (taux bas, pressions réglementaires, mesures gouvernementales) et des clients très actifs et termes de remboursements anticipés, l'encours net de crédit a progressé de 8 %.

- Le **taux de défaut** s'établit à 2% à un niveau stable (1,97% en 2019).

- Le **taux de provisionnement** des créances classées en défaut s'élève à 59,58% contre 65,26 % au 31 décembre 2019, 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 10 100 M€, 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 6 138 M€ (contre 6 092 M€ au 31/12/2019),

  - Une augmentation des **emprunts souscrits auprès de Crédit Agricole S.A**. (dit emprunts en blanc). Ils s'élèvent à 3 562 M€ (contre 3 541 M€ au 31/12/2019) en progression de 21 M€.

- Les **titres du marché interbancaire** et **titres de créances négociables** qui s'élèvent à 372 M€ au 31/12/2020 et figurent dans la rubrique dettes représentées par un titre.

- La **collecte monétaire**, auprès de la clientèle, d'un montant total de 6 690 M€ contre 5 751 M€ au 31/12/2019 complète ces ressources :
  - Les **dépôts à vue** progressent de + 25 % sur 1 an et s'élèvent à 5 618 M€,
  - La **ressource à terme** diminue quant à elle de 188 M€ sur 2020 pour atteindre 995 M€.

✓ **La gestion des ressources propres**

Au passif, les Ressources propres aussi appelées **capitaux permanents** s'élèvent à 2 675 M€ (avant affectation du résultat), en progression de + 4,8 %. Elles sont constituées par :

- Les **capitaux propres** pour 2 237 M€ comprenant le capital social (131 M€), les primes et réserves (2 028 M€) et le résultat de l'exercice (77,9 M€),
- Les **provisions pour risques et charges** pour 145 M€. Elles sont en progression de 30 M€ (expliqué principalement par la dotation complémentaire de provision sur encours sains),
- Les **dettes subordonnées** pour 194 M€,
- Le **Fonds pour Risques Bancaires Généraux** (F.R.B.G.) pour 98 M€.

A l'actif, les **Emplois de Fonds Propres** (hors effets publics et valeurs assimilées) s'élèvent à 1 975 M€ (contre 2 192 M€ au 31/12/2019), en diminution de 10 %.

- Le **portefeuille de titres** (placement et investissement) s'élève à 618 M€, contre 867 M€ au 31/12/2019 (valeur nette, hors effets publics et valeurs assimilées). La diminution provient de la cession des titres de la première titrisation pour 228 M€ et de titres arrivés à échéance pour 18 M€.

- Les **titres de participation** s'élèvent à 1 240 M€ en progression de 36 M€.

- Les **immobilisations** s'élèvent à 117 M€ contre 121 M€ au 31/12/2019.

✓ **Les opérations de trésorerie et interbancaires**

A l'actif, d'un montant de 498,7 M€ (contre 518,8 M€ au 31/12/2019), elles sont en diminution de 4 % comprenant essentiellement :

- ✓ Les encaisses et les comptes Banque de France pour 96 M€ (97 M€ au 31/12/2019) ;
- ✓ Les créances sur établissements de crédit pour 73 M€ (54 M€ au 31/12/2019) ;
- ✓ Les effets publics et valeurs assimilées pour 330 M€ (368 M€ au 31/12/2019).

✓ **Les opérations internes au Crédit Agricole**

A l'actif du bilan, le poste "opérations internes au Crédit Agricole'' est en progression à 1 646 M€ (1 211 M€ au 31 décembre 2019). 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 (334 M€), en diminution de 65 M€ essentiellement pour les comptes de régularisation (comptes d'encaissement).

- Au Passif (301 M€), en stabilité par rapport à 2019.

3.3.3 Hors Bilan sur base individuelle

✓ **Les engagements (donnés et reçus) de financement, de garantie et sur titres**

- Les **engagements donnés** correspondent principalement aux engagements en faveur de la clientèle (ouverture de crédits confirmés, garanties, etc.). Ces engagements sont en progression de 43 M€.

(en milliers d'euros)	**31/12/2020**	**31/12/2019**	**Variations**	
			Montant	**%**
Engagements donnés	**1 850 408**	**1 807 249**	**43 159**	**2%**
Engagement de financement	1 375 040	1 280 782	94 258	7%
Engagement de garantie	473 801	524 388	-50 587	-10%
Engagements sur titres	1 567	2 079	-512	-25%

- Les **engagements reçus** sont principalement composés des garanties accordées par différents organismes pour des crédits consentis par la Caisse régionale pour 5 606 M€, en hausse de 817 M€ (constitués principalement par les garanties octroyées par Foncaris, Crédit Logement, OSEO, SIAGI, FGAS, CAMCA et BPI).

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019	Variations	
			Montant	%
Engagements reçus	**5 734 262**	**4 823 123**	**911 139**	**19%**
Engagement de financement	127 148	32 428	94 720	292%
Engagement de garantie	5 605 547	4 788 616	816 931	17%
Engagements sur titres	1 567	2 079	- 512	-25%

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

Ils comprennent principalement des opérations de swaps en engagements donnés :

- Les swaps de macro-couverture (2 945 M€) dont l'objet est de couvrir le risque de taux d'intérêt global de la Caisse régionale. Ils sont en progression de 100 M€ du fait des nouvelles opérations contractées sur 2020.
- Les swaps de micro-couverture pour 351 M€, en stabilité par rapport à 2019.
- Les swaps souscrits par la clientèle et retournés auprès de Crédit Agricole Corporate & Investment Bank (CA CIB).

✓ **Les autres engagements donnés (7 842 M€, soit + 4 327 M€ par rapport à 2019) :**

Ils comprennent essentiellement les créances de la Caisse régionale :

- Admises au refinancement de la Banque de France pour 6 465 M€,
- Apportées en garantie d'opérations de refinancement via Crédit Agricole CB pour 845 M€, la Caisse de Refinancement de l'Habitat (CRH) pour 272 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 4 912 227 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 130 992 560 euros au 31 décembre 2020.
Cf. paragraphe 6.14 des annexes consolidées

3.4.1 Les parts sociales

(en euros)	Intérêts aux parts	Montant global
EXERCICE 2019	0,56	2 750 846,56 €
EXERCICE 2018	0,4	1 964 890,80 €
EXERCICE 2017	0,4	1 964 890,80 €

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 2019	4,173	6 832 874,37 €
EXERCICE 2018	4,271	6 993 339,67 €
EXERCICE 2017	4,176	6 837 786,58 €

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	6 064	635	13 608	100%
Sofinormandie	0	-538	1 265	100%
Foncière de l'Esplanade	0	0	10	100%
Britline	0	-2	37	100%

SAS CA NORMANDIE IMMOBILIER

Les arrêtés des comptes pour l'année 2020 sont en cours d'élaboration. Néanmoins, l'exercice 2020 se caractérise par :

- Une activité impactée par la crise COVID et les trois mois de fermeture des agences SQUARE HABITAT sur l'année 2020. L'activité de flux en subit les conséquences : transaction ancien et neuf.
- Pour l'activité transaction ancien, après un exercice 2019 de bon niveau, nous constaterons une baisse du chiffre d'affaires ainsi que de la volumétrie des ventes de 15%.
- Pour l'activité transaction neuf, après une année 2019 correcte mais en recul par rapport à 2018, deux éléments majeurs sont à retenir :
  - Une dynamique commerciale impactée par la crise COVID avec une baisse de la volumétrie des ventes de l'ordre de 25%
  - Une dynamique financière favorable et en amélioration par rapport à l'exercice précédent, due à un stock d'affaires lié aux années 2018 et 2019.
- L'activité d'administration de biens sur les syndics et la gestion locative demeure, malgré tout, stable.

Au global, même après une année 2020 chamboulée par la crise sanitaire aux impacts économique forts et sans faire appel aux aides de l'état, la rentabilité d'exploitation de l'ensemble sera positive pour la quatrième année consécutive, confirmant ainsi la trajectoire entamée sur les exercices précédents mais aussi et surtout démontrant l'aspect résilient de la SAS CA NORMANDIE IMMOBILIER.

Par ailleurs, la coopération mise en œuvre en 2017 avec le réseau Square Habitat Normandie Seine s'est poursuivie avec quelques ajustements (arrêt des missions moyens généraux, transaction et administration de bien). 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 30/09/2020, à 4 nouveaux investissements pour un montant total de 2 343 K€.

Résultat 2020

- Les **produits de l'exercice, soit 275.1 K€** (contre 188.1 K€ en 2019) sont constitués par des produits financiers (produits sur cessions, dividendes et intérêts) pour 154.8 K€, et des produits exceptionnels pour 120,3 K€.

- Les **charges de l'exercice, soit 813 K€** (contre 294.9 K€ en 2019) comprennent des charges d'exploitation pour 23,5 K€ (contre 26,5 K€ en 2019) et des charges financières pour 77.8 K€ (contre 53.1 K€ en 2019). Elles comprennent également des dotations pour dépréciation d'immobilisations financières pour 515.4 K€ (contre 235.2 K€ en 2019) et des charges exceptionnelles pour 196.3 K€.

- Le **résultat net comptable** 2020 ressort déficitaire de 537.9 K€ (contre une perte de 106.8 K€ en 2019).

Bilan au 30/09/2020

- Le **total du bilan** s'élève à 11 035.1 K€ au 30/09/2020 (contre 8 950 K€ au 30/09/2019).
- L'**actif** comprend essentiellement les immobilisations financières nettes de provisions (titres de participations et de l'activité portefeuille) pour 10 813.1 K€ (contre 8 431 K€ en 2019).
- Le **passif** est constitué principalement par, les capitaux propres (y compris le résultat) pour 2 023.7 K€ (contre 2 562 k€ en 2018), un compte courant d'associé pour 8 024.4 K€ (contre 4 865 K€ en 2019) et des dettes sur immobilisations pour 969.9 K€ (contre 1 509 K€ en 2019).

3.5.2 Participations

Titres de participation non consolidées	*Siège social*	% d'intérêt		Montant des capitaux propres (1)	Résultat du dernier exercice (1)
		31/12/2020	31/12/2019		
ACTICAM	France	12,95%	12,95%	NC	NC
CA GRAND OUEST CAPITAL AMORCAGE	France	12,50%	12,50%	NC	NC
CASPAR	France	40,00%	-	NC	NC
COFINIM	France	11,11%	11,11%	NC	NC
COFINO	France	11,11%	11,11%	NC	NC
FONCINVESTIS	France	29,55%	34,19%	NC	NC
NORMANDIE HORIZON	France	14,85%	14,85%	NC	NC
NORMANDIE REBOND	France	12,75%	-	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%	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

	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
1- Situation Financière (en milliers d'euros)					
Capital social	130 993	130 993	130 993	130 993	130 993
Nombre de parts sociales	4 912 229	4 912 227	4 912 227	4 912 226	4 912 227
Nombre de CCI					
Nombre 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	393 270	375 539	387 937	396 096	399 001
Résultat Brut d'exploitation avant amortissements	164 665	151 307	153 532	157 069	168 220
Impôt sur les bénéfices	- 40 376	- 26 853	- 31 520	- 31 239	- 33 267
Bénéfice après impôt, amortissement et provisions	90 516	91 176	93 234	91 103	77 967
Bénéfices distribués	8 606	8 803	8 958	9 584	8 284
3- Résultat des opérations réduit à 1 titres (en €)					
Résultat Brut d'exploitation après impôt avant amortissements	19,0	19,0	18,6	19,2	21,0
Bénéfice après impôt, amortissement et provisions	13,8	13,9	14,2	13,9	12,0
Intérêt net versé à chaque Part Sociale	0,37	0,40	0,40	0,56	0,50
Dividende Net versé à chaque Certificat Coopératif d'investissement					
Dividende Net versé à chaque Certificat Coopératif d'associé	4,146	4,176	4,271	4,173	3,571
4- Personnel					
Effectif moyen des salariés employés durant l'exercice	2 011	1 986	1 981	1 979	1 885
Montant de la masse salariale de l'exercice	80 880	79 874	84 569	83 501	81 895
Montant versé au titre des charges sociales et assimilées de l'exercice	49 755	51 773	54 413	50 645	50 289

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

3.7.1. Evénements postérieurs à la clôture

Démantèlement partiel du Switch Assurance

Crédit Agricole S.A. a démantelé le 1er mars 2021, 15% du mécanisme de garantie « Switch » mis en place entre les Caisses régionales et Crédit Agricole S.A.

Pour la Caisse régionale de Normandie, cette opération se traduira par une baisse des engagements donnés de -41 millions d'euros et une baisse du dépôt de garantie apporté à Crédit Agricole S.A. de -14 millions d'euros.

3.7.2. Les perspectives N+1

L'année 2020 a été marquée par une crise sanitaire inédite qui a bouleversé notre quotidien, nos sociétés ainsi que le fonctionnement de l'économie mondiale.

Dans ce contexte exceptionnel, les perspectives économiques et les incertitudes (impact de la crise, vigueur de la reprise, etc.) marqueront sans aucun doute l'année 2021. L'année 2021 devrait notamment être marquée par un contexte de taux durablement bas, le remboursement des Prêts Garanties par l'Etat (PGE) ou leur conversion en crédit moyen terme et peut-être par la fin des aides de soutien mises en place par les Etats.

Dans cet environnement si particulier, le modèle de proximité porté par la Caisse régionale prend d'autant plus de sens. L'ambition de la Caisse régionale pour 2021 est de **« Relancer et Amplifier ! »**. La Caisse régionale maintient donc 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. Elle s'accompagnera également par l'accélération de la transformation de l'organisation et des métiers de la Banque afin de s'adapter aux nouveaux modes de consommations, accentués avec la crise sanitaire.

Dans un environnement économique, financier et sociétal difficile, 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 :

- **Accompagner la reprise et Poursuivre sa dynamique de conquête**, en se fixant l'objectif d'être la banque préférée 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, notamment les réponses apportées aux difficultés rencontrées par les clients,

- **Accélérer la profonde transformation** des méthodes de travail des femmes et des hommes de l'entreprises 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 2021, 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 2021 sera une nouvelle fois une année de 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 et de soutien de l'économie. 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 reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D.441 I.-1° : Factures émises 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)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	12					3	21					10
Montant total des factures concernées h.t	56	33				33	610	391	6	0	0	397
Pourcentage du montant total des achats h.t de l'exercice												
Pourcentage du chiffre d'affaires h.t de l'exercice												

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 31/12/2020 :

- Nombre de comptes inactifs ouverts dans les livres du Crédit Agricole de Normandie : 14 174
- Montant total des dépôts et avoirs inscrits sur ces comptes : 11 231 884,85 €
- Nombre de comptes dont les dépôts et avoirs ont été déposés à la CDC : 544
- Montant total des dépôts et avoirs déposés à la CDC : 228 119,06 €

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 112 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

4.1.1 Composition et pilotage du capital

Dans le cadre des accords de Bâle 3, 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 Crédit Agricole 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 ;
-
- 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 »).

4.1.2 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 applicable en France depuis le 1er janvier 2016. Le règlement européen "Mécanisme de Résolution Unique" ou Single Resolution Mecanism Regulation (dit SRMR, règlement 806/2014) a été publié le 15 Juillet 2014 et est entré en vigueur le 19 août 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) N°575/2013.

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). Les directives CRD 5 et BRRD 2 ont été respectivement transposées le 21 décembre 2020 en droit français par les ordonnances 2020-1635 et 2020-1636 et sont entrées en vigueur 7 jours après leur publication, soit le 28 décembre 2020.

Le règlement 2020/873 dit « Quick-Fix » a été publié le 26 juin 2020 et est entré en application le 27 juin 2020 venant amender les règlements 575/2013 (« CRR ») et 2019/876 (« CRR2 »).

Dans le régime CRR 2/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 (qui deviendra une exigence réglementaire de Pilier 1 à compter de juin 2021).

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 Crédit Agricole de Normandie sont respectées.

4.1.3 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, **Crédit Agricole 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.

4.1.4 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 (hors dette senior préférée) d'au moins 8% du TLOF (Total Liabilities and Own Funds).

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 notation.

Groupe Crédit Agricole S.A.

Le groupe Crédit Agricole S.A. se fixe comme objectif un ratio CET1 de 11% sur la durée du plan. Il s'engage à distribuer 50% en numéraire (en 2020, cette politique de distribution a toutefois dû être adaptée pour tenir compte des circonstances exceptionnelles, avec un paiement du dividende au titre de 2020 à 80 centimes par action, avec option de paiement du dividende en action, soit 2,3 milliards d'euros dont 0,9 milliards d'euros en numéraire, respectant scrupuleusement la recommandation du 15 décembre 2020 de la Banque Centrale Européenne).

Dans un contexte économico-réglementaire incertain, ce modèle permet d'aboutir à un équilibre entre une politique de distribution attractive pour l'actionnaire et une allocation de capital agile.

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.

4.1.5 Gouvernance

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

4.1.6 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 %) ;

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 :
  - les incitations au remboursement anticipé sont interdites ;
  - 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 5 (dans l'attente de la transposition de CRD 5), des assouplissements ont été consentis à titre transitoire, grâce à l'introduction progressive des nouveaux traitements prudentiels sur les fonds propres.

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

CRR 2 est venu compléter ces dispositions en introduisant une nouvelle clause de maintien des acquis (ou clause de grand-père) : les instruments non éligibles émis avant le 27 juin 2019 restent éligibles en dispositions transitoires jusqu'au 28 juin 2025.

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 avant le 27 juin 2019 ;

- d'une fraction du *Tier 2* non éligible CRR émis avant le 1er janvier 2014, égale au minimum :
    - 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 20 % (seuil pour l'exercice 2020) des titres Tier 1 non éligibles ;
    - de 20 % (seuil pour 2020) du stock de Tier 2 non éligible CRR existant au 31 décembre 2012.

Situation au 31 décembre 2020

Le tableau ci-après présente les fonds propres prudentiels au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019.

Fonds propres prudentiels simplifiés *(en millions d'euros)*	31/12/2020		31/12/2019	
	Phasé	Non Phasé	Phasé	Non Phasé
Capitaux propres part du groupe	2 761	2 761	2 759	2 759
(-) Prévision de distribution	(10)	(10)	0	0
Intérêts minoritaires éligibles	0	0	0	0
(-) *Prudent valuation*	(11)	(11)	(8)	(8)
(-) Déductions des écarts d'acquisition et des autres immobilisations incorporelles	0	0	0	0
(-) 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	(10)	(10)	(12)	(12)
(-) Dépassement de franchise des instruments CET1 d'entités du secteur financier dans lesquels l'établissement ne détient pas d'investissement important	(1 012)	(1 012)	(1 119)	(1 119)
(-) 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)	(3)	(3)
Autres éléments du CET1	(2)	(2)	(13)	(13)
FONDS PROPRES DE BASE DE CATEGORIE 1 (CET1)	**1 713**	**1 713**	**1 604**	**1 604**
(-) 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	0	0
Excédent de déduction d'éléments AT1 sur les fonds propres AT1 (déduit du CET1)	3	3	3	3
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*)	**1 713**	**1 713**	**1 604**	**1 604**
Instruments de capital éligibles *Tier 2*	0	0	0	0
Instruments de capital *Tier 2* 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	19	19	20	20
Excédent de déduction d'éléments T2 sur les fonds propres T2 (déduit des AT1)	0	0	0	0
Autres éléments du *Tier 2*	0	0	(2)	(2)
FONDS PROPRES DE CATÉGORIE 2	**19**	**19**	**18**	**18**
FONDS PROPRES GLOBAUX	**1 732**	**1 732**	**1 622**	**1 622**

Evolution des fonds propres prudentiels sur la période :

Les fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) s'élèvent à 1 713 millions d'euros au 31 décembre 2020 et font ressortir une hausse de 128 millions d'euros par rapport à la fin de l'exercice 2019.

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

Evolution des fonds propres prudentiels phasés *(en millions d'euros)*	31/12/2020 VS 31/12/2019
Fonds propres de base de catégorie 1 au 31/12/2019	**1 604**
Augmentation de capital	24
Résultat comptable attribuable de l'exercice avant distribution	63
Prévision de distribution	(10)
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	(75)
Intérêts minoritaires éligibles	0
Ecarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles	0
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	2
Dépassement de franchises	107
Excédent de déduction d'éléments AT1 sur les fonds propres AT1	0
Autres éléments du CET1	(2)
FONDS PROPRES DE BASE DE CATEGORIE 1 au 31/12/2020	**1 713**
Fonds propres additionnels de catégorie 1 au 31/12/2019	**0**
Variation des autres éléments du Tier 1	0
FONDS PROPRES ADDITIONNELS DE CATEGORIE 1 au 31/12/2020	**0**
FONDS PROPRES DE CATEGORIE 1 au 31/12/2020	**1 713**
Fonds propres de catégorie 2 au 31/12/2019	**18**
Emissions	0
Remboursements	0
Autres éléments du *Tier 2*	1
FONDS PROPRES DE CATEGORIE 2 au 31/12/2020	**19**
FONDS PROPRES GLOBAUX AU 31/12/2020	**1 732**

4.1.7 Adéquation du capital

L'adéquation du capital en vision réglementaire 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	31/12/2020	31/12/2019
Common Equity Tier 1 (CET1)	**4,5%**	**4,5%**
Tier 1 (CET1 + AT1)	**6,0%**	**6,0%**
Fonds propres globaux (*Tier 1* + *Tier 2*)	**8,0%**	**8,0%**
Coussin de conservation	2,50%	2,50%
Coussin contracyclique	0,02%	0,24%
Coussin pour risque systémique	0,00%	0,00%
Exigence globale de coussins de fonds propres	2,52%	2,74%
Exigences minimales y compris coussins de fonds propres		
Ratio CET1	7,02%	7,24%
Ratio Tier 1	8,52%	8,74%
Ratio global	10,52%	10,74%

Excédent de capital	31/12/2020	31/12/2019
CET1	1 244	1 096
Tier 1	1 144	990
Fonds propres globaux	1 029	868

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 depuis le 1er janvier 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 (EAD) 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. 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.

À ce jour, des coussins contracycliques ont été activés dans 6 pays par les autorités nationales compétentes. De nombreux pays ont relâché leur exigence de coussin contracyclique suite à la crise du COVID-19. En ce qui concerne les expositions françaises, le Haut Conseil de stabilité financière (HCSF) a porté le taux de coussin contracyclique de 0,25% à 0% le 2 avril 2020.

Compte tenu des expositions dans ces pays, le taux de coussin contracyclique s'élève à 0.02 % au 31 décembre 2020.

Situation au 31 décembre 2020

Synthèse chiffres-clés *(en millions d'euros)*	31/12/2020		31/12/2019	
	Phasé	Non Phasé	Phasé	Non Phasé
FONDS PROPRES DE BASE DE CATEGORIE 1 (CET1)	1 713	1 713	1 604	1 604
FONDS PROPRES DE CATEGORIE 1 (*TIER 1*)	1 713	1 713	1 604	1 604
FONDS PROPRES GLOBAUX	1 732	1 732	1 622	1 622
TOTAL DES EMPLOIS PONDERES	6 684	6 684	7 027	7 027
RATIO CET1	**25,6%**	**25,6%**	**22,8%**	**22,8%**
RATIO *TIER 1*	**25,6%**	**25,6%**	**22,8%**	**22,8%**
RATIO GLOBAL	**25,9%**	**25,9%**	**23,1%**	**23,1%**

Les exigences minimales applicables sont respectées ; le ratio CET1 de la Caisse régionale de Normandie est de 25,6 %.

En date du 9 septembre 2020, le Tribunal de l'Union Européenne a rendu sa décision concernant la déduction des engagements de paiement irrévocables relatifs au Fonds de résolution unique (FRU) et au Fonds de Garantie des Dépôts et de Résolution (FGDR) qui était exigée par la BCE via sa lettre SREP. Cette décision permet de ne plus déduire les engagements de paiement au titre du FRU et du FGDR des ratios de solvabilité en vision pilier 2, supprimant ainsi l'écart de traitement entre les ratios de solvabilité en vision pilier 2 et en vision pilier 1.

4.1.8 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 1er janvier 2023, 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).

La publication du ratio de levier est obligatoire depuis le 1er janvier 2015 au moins une fois par an : les établissements peuvent choisir de publier un ratio non phasé ou un ratio phasé. Si l'établissement décide de modifier son choix de publication, il doit effectuer, lors de la première publication, un rapprochement des données correspondant à l'ensemble des ratios publiés précédemment, avec les données correspondant au nouveau ratio choisi.
Crédit Agricole Normandie a retenu comme option de publier le ratio de levier en format phasé.

Situation au 31 décembre 2020

Le ratio de levier de la Caisse régionale de Normandie s'élève à 9,2 % sur une base de *Tier* 1 phasé.

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Eléments du bilan (excepté dérivés et SFT)	20 199	19 013
Montant des actifs déduits	-1 037	-1 142
Expositions au bilan (excepté dérivés et SFT)	19 162	17 871
Expositions sur dérivés	10	8
Expositions sur opérations de financement sur titres (SFT)	269	172
Autres expositions de hors-bilan	1 108	1 116
Expositions exemptées au titre de l'article 429, paragraphes 7 et 14, du règlement (UE) no 575/2013 (expositions au bilan et hors bilan)	-1 863	-1 554
Exposition totale aux fins du ratio de levier	18 687	17 613
Fonds propres de catégorie 1 (Tier 1)	1 713	1 604
Ratio de levier	9,2%	9,1%

4.1.9 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'élevait, au 31 décembre 2019 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. Depuis cette date, le montant garanti s'élève à 6,0 milliards d'euros (-35%) dont 177 millions consentis par la Caisse régionale.

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.

4.1.10 Composition et évolution des emplois pondérés

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Risque de crédit	**5 884**	**6 297**
dont approche standard	816	795
dont approche fondation IRB	1 259	1 346
dont approche avancée IRB	1 921	2 018
dont actions en approche NI selon la méthode de pondération simple ou sur les modèles internes	1 881	2 135
dont risque d'ajustement de l'évaluation de crédit	7	2
dont positions de titrisations	0	0
Risque de marché	**0**	**0**
dont risque de change	0	0
Risque opérationnel	**800**	**730**
dont approche standard	1	0
dont approche par mesure avancée	799	730
TOTAL	**6 684**	**7 027**

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

4.2.1 Facteurs de risque liés au Crédit Agricole Normandie et à son activité

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 défaillants 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.
- Le **risque de taux** mesure le risque de perte sur la marge nette d'intérêt future suite à un stress de taux.
- 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.

4.2.2 Facteurs de risque liés à l'environnement dans lequel évolue le Crédit Agricole Normandie et à son activité

La pandémie de coronavirus (COVID-19)

En décembre 2019, une nouvelle souche du coronavirus (COVID-19) est apparue en Chine. Le virus s'est propagé dans de nombreux pays à travers le monde, conduisant l'Organisation mondiale de la santé à qualifier la situation de pandémie en mars 2020. Cette pandémie a eu et devrait continuer à avoir, des impacts défavorables significatifs sur l'économie et les marchés financiers à l'échelle mondiale.

La propagation du COVID-19 et les mesures gouvernementales de contrôle et de restriction des déplacements mises en œuvre pour y répondre dans le monde entier ont perturbé les chaines d'approvisionnement à l'échelle internationale et l'activité économique mondiale. En conséquence de l'impact des mesures de confinement sur la consommation, des difficultés de production, de la perturbation des chaines d'approvisionnement et du ralentissement des investissements, l'épidémie a engendré des chocs d'offre et de demande ayant entraîné un ralentissement marqué de l'activité économique. Les marchés financiers ont été affectés de manière significative, comme en attestent la volatilité accrue, la chute des indices boursiers et du cours des matières premières et l'accroissement des spreads de crédit affectant de nombreux emprunteurs et émetteurs. L'ampleur de l'impact défavorable, dans la durée, de la pandémie sur l'économie et les marchés à l'échelle mondiale dépendra, notamment, de sa durée et de son intensité, ainsi que de l'impact des mesures gouvernementales adoptées pour limiter la propagation du virus et les effets de ces dernières sur l'économie. A ce titre, en décembre 2020 le Ministère de l'Economie et des Finances de France a revue à la baisse ses prévisions de croissance du PIB pour 2021 à +5,0% versus +7,4% annoncé précédemment.

Au 31/12/2020, le principal impact de la crise sanitaire sur les résultats de la Caisse régionale porte sur le coût du risque. Celui-ci a été affecté par une anticipation de la détérioration probable des capacités de remboursement des entreprises

et des consommateurs, la dégradation des notations des contreparties dont les encours passent des « stage 1 » à « stage 2 », la sensibilité de certains secteurs notamment, liés aux restrictions à la circulation ou aux rassemblements des personnes, avec notamment le tourisme, l'hôtellerie, la restauration. La couverture du risque crédit sur ces secteurs a été renforcée au 31/12/2020.

Les incertitudes continuent à peser sur les évolutions de la situation sanitaire en Europe, avec la mise en place de nouvelles mesures restrictives en France ainsi que dans d'autres pays européens (couvre-feux, fermeture des frontières, reconfinement) et l'apparition de variants du virus. Des mesures complémentaires sont donc susceptibles d'être déployées en fonction de l'évolution de la pandémie. Bien que des vaccins aient été annoncés à la fin de l'année 2020, et que plusieurs pays aient commencé un déploiement par étapes, le calendrier de ce déploiement reste en outre très incertain, conduisant ainsi à des incertitudes sur le rythme de sortie de la crise. Enfin, les incertitudes concernant le rythme d'évolution et de sortie des mesures de soutien à l'économie par les Etats (notamment Etats français et italien) et les banques centrales (notamment Banque Centrale Européenne) sont importantes.

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, y compris les risques du secteur de l'assurance.

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.

4.3.1 Appétence 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 du Groupe Crédit Agricole exprime annuellement son appétence au risque par une déclaration formelle. Pour l'année 2020, celle-ci a été discutée et validée le 17 décembre 2019 après examen et recommandation du Comité des risques. La déclaration d'appétence au risque du Groupe est élaborée en cohérence avec la démarche d'appétence menée dans les différentes entités. 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 du Groupe. 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 du Groupe 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 des différentes entités 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 du Groupe, 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 du Groupe 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 2020 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 IFRS	Résultat net IFRS part de la Caisse régionale	Taux de créances dépréciées sur encours
31 décembre 2020	25,6%	*163,9%*	41 Millions d'euros	63 millions d'euros	2%
31 décembre 2019	22,8%	*114,9%*	18,5 Millions d'euros	91,10 millions d'euros	1,97%

Au 31 décembre 2020, 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 22 Janvier 2021, Le Conseil d'administration de la Caisse régionale a estimé, sur la base de l'ensemble des informations qui lui ont été soumises en 2020 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, rattachés 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** (COPIRIº, 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 maitriser ;
- 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 inclue) ;
- 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.

4.3.2 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 prévisionnelle 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.).

4.3.3 Procédures de Contrôle 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, 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 maitrise 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, la Caisse régionale analyse un Plan de Repli Utilisateurs en Agences.

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), faîtier 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 à 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.

4.3.4 Risques de Crédits

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, a évolué en 2020 en conformité avec les exigences prudentielles relatives au nouveau défaut 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 de plus de 90 jours et supérieur aux seuils de matérialité réglementaires 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, de titres de créances ou de propriété ou de contrats d'échange de performance, de garanties données ou d'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 a 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 solutions ont été maintenues et adaptées autant que nécessaire au contexte de crise sanitaire, dans le respect des textes EBA. Ces dispositifs permettent également de répondre à l'exigence de production trimestrielle des états réglementaires sur cette thématique.

Les montants des expositions performantes en situation de forbearance au sens de l'ITS 2013-03 sont déclarés dans la note annexe 3.1. Les principes et méthodes comptables applicables aux créances sont précisés dans la note annexe 1.2 des états financiers du Groupe.

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 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 les directeurs 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 notation interne (IRB-F) sur la clientèle corporate 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, Risques et le 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 Crédit intègre la limite individuelle réglementaire, par contrepartie, de 25 % des fonds propres de la Caisse régionale ainsi qu'un dispositif de limites individuelles, également déterminées en fonction du niveau des fonds propres de la Caisse régionale, par segment de clientèle et par catégorie Bâle 2 (classe de risque). Ce dispositif est complété par des limites globales appliquées aux Financements à Effet Levier (Leveraged Buy Out et Financements Structurés d'Acquisitions).

Le périmètre du dispositif de contrôles comprend notamment l'analyse 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 règlementation bâloise par le dispositif d'arrêté risques trimestriel, etc.
Le suivi effectué par le Contrôle Permanent Risque complète le dispositif de contrôles permanents mis en œuvre en agences 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'entité Engagements Corporate et Affaires Spéciales 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 ainsi que les départements limitrophes (Eure, Seine Maritime, Eure et Loir, Mayenne, Sarthe et Ille et Vilaine).

Hors réseaux Britline, Normandie Direct et Expatline, les engagements envers les clients ou prospects n'ayant aucun lien avec le territoire de la Caisse régionale devront être inférieurs à 10% des réalisations de l'année et 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	GH 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 (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) 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

Dispositif de contrôle et de reporting :

Outre les contrôles de 1er et 2ème niveau en Agence et au sein de la Direction des Entrepreneurs et des Crédits, un contrôle au sein de la Direction des Entrepreneurs et des Crédits 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

Revues 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 responsable 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/DEFAUT, depuis novembre 2014, tout dossier DEFAUT 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 Finances et 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

- **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.

- **Commission Bâle 2**

La commission se réunit selon une fréquence a minima trimestrielle. Les principales missions de cette commission sont :

- Suivi de la mise en oeuvre des recommandations des audits Bâle II
- Usages Bâle II
- Suivi du respect de la frontière Banque de Détail / Banque des Entreprises
- Suivi des financements à effet levier
- Diagnostic et suivi du process de notation Grande Clientèle
- Actualités réglementaires domaine Bâle 2 risque crédit
- Actualités bâloises (évolutions Défaut, évolution modèles de notation Retail, notations entreprises, retours benchmarks CASA, évolution outils…

- **Comité de Pilotage des Risques (COPIRI)**

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 2020 sont les :

- Directeur des Entrepreneurs et des Crédits
- Directeur Commercial
- Directeur Entreprises et Marchés Spécialisés,
- Directeur Finances, Risques et Logistique,
- Responsable Contrôles Permanents
- Responsable Pilotage Central des Risques
- Responsable Comptabilité

Ses missions sont notamment de :

- Suivre l'évolution du risque (politique, processus, etc.) 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

- **La Commission 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.

4.3.5 Risques de marché

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 suivi des alertes** examine mensuellement l'ensemble des alertes remontées au cours du mois écoulé et suit les plans d'actions mis en place ;
- 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 maitriser ;

  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 31 décembre 2020 sur les portefeuilles de placement (Juste Valeur (JV) par résultat) et d'investissement (Coût amorti), sont les suivants par nature de stress :

Au 31/12/2020:

Stress Groupe (en M€)			
	Niveau de stress	Limites opérationnelles	Consommation de limite
JV par résultat	13,2	25	53%
Cout amorti	17,7	71	25%

Stress Historique 1 an (en M€)			
	Niveau de stress	Limite	Consommation de limite
JV par résultat	17,5	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 (encours 31/12/2019 versus 31/12/2020 : 496 M€/444 M€). La consommation de la limite en stress est stable sur 2020 sur le portefeuille évalué à la juste valeur en résultats (encours stable).

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 2020, 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 2020, la Caisse régionale est faiblement exposée au risque actions au travers de Fonds Commun de placement à risques (FCPR) pour un encours de 6 M€ (en valeur estimative).

4.3.6 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.

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'arrêté 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 défini par le Groupe (gap synthétique, VAN) 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.

La Caisse régionale est également tenue de respecter l'encadrement défini par le régulateur (Test OUTLIER) de fréquence trimestrielle.

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 années 3 et 4 et une position emprunteuse sur les autres années (données GAPs au 30/11/2020). 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.) ainsi que des déséquilibres bilanciels.

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.

Il revient au Comité normes et méthodologies, après examen de l'avis de la Direction risques et contrôles permanents Groupe, de valider la définition et les modifications de ces indicateurs tels que proposés par la Direction financière Groupe de Crédit Agricole S.A.

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 NEU CP (court terme) et de NEU MTN (moyen long terme), 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 1er 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).

4.3.7 Risques opérationnels

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 à 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.

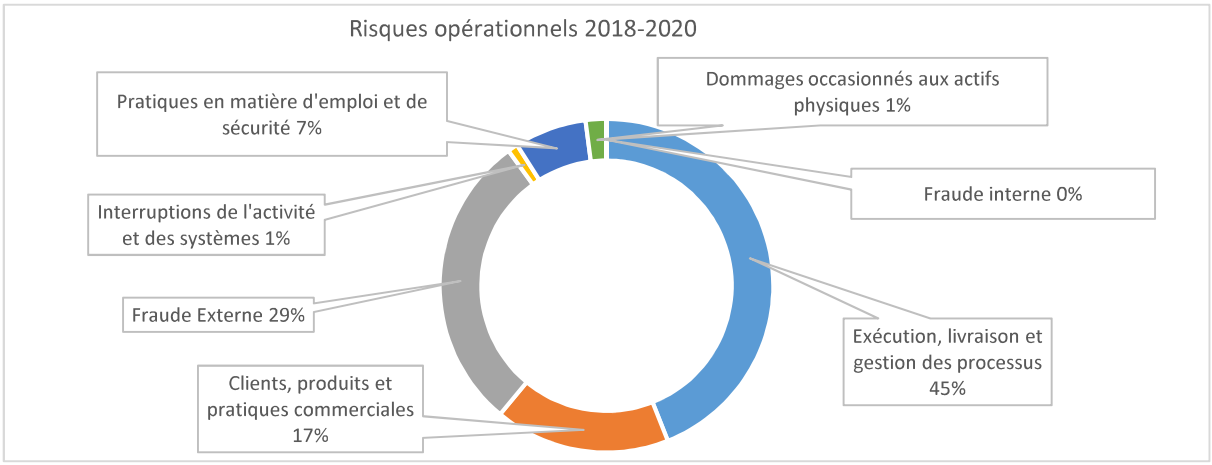
Méthodologie de calcul des exigences de fonds propres en méthode AMA

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.

III. Exposition

REPARTITION DES PERTES OPERATIONNELLES PAR CATEGORIE DE RISQUES BALOISE (2018 A 2020)



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 s'accroit et devient significative, principalement liée à la fraude aux moyens de paiement (cartes bancaires et virements frauduleux)

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. Les contrats garantissent les responsabilités qui pourraient incomber à la Caisse Régionale en raison des dommages corporels, matériels et immatériels causés à autrui par le fait de l'exploitation de l'entreprise.

Les polices responsabilité civile d'exploitation et responsabilité professionnelle (qui garantissent aussi les dirigeants et mandataires sociaux) ont été renouvelées en 2020.

Les assurances de dommages aux biens d'exploitation incorporent également une garantie des recours des tiers pour tous les immeubles exposés à ces risques.

La Caisse Régionale a adhéré en 2020 aux contrats collectifs du groupe couvrant les risques cyber. Ces contrats couvrent les conséquences pécuniaires d'une attaque informatique aux systèmes d'information (atteinte malveillante), déni de services ou d'une atteinte à la confidentialité des données.

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).

4.3.8 Risques juridiques

Les risques juridiques en cours au 31 décembre 2020 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.

4.3.9 Risque de non-conformité

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 dotée 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 maitrise 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.

5 COMPTES CONSOLIDES

Cadre général
Etats Financiers consolidés
Notes annexes aux états financiers
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au jj/mmmm/AAAA

6 ETATS FINANCIERS INDIVIDUELS

Comptes annuels
Notes annexes aux comptes annuels
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels au jj/mmmm/AAAA

7 INFORMATIONS GENERALES

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés
Texte des résolutions présentées à l'Assemblée générale

8 GLOSSAIRE

8.1 Acronymes

ABE : Autorité Bancaire Européenne ou *European Banking Authority* (EBA)
ACPR : Autorité de contrôle prudentiel et de résolution
AMF : Autorité des marchés financiers
ANBDD : Agence Normande de la Biodiversité et du Développement Durable
BCE : Banque centrale européenne
BEI : Banque Européenne d'Investissement
BOETH : Bénéficiaires de l'Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés
CASD : Crédit Agricole Solidarité Développement
CDI : Contrat à Durée Indéterminée
CDD : Contrat à Durée Déterminée
CR : Caisse Régionale
DAB : Distributeur Automatique de Billets
DG(A) : Direction Générale (Adjointe)
DPEF : Déclaration de Performance Extra-Financière
DRG :Direction des Risques Groupe
ESG : Environnement, Social, Gouvernance
ETI : Entreprise de taille intermédiaire
ETP : Equivalent Temps Plein
FACE : Fondation Agir Contre l'Exclusion
FCT : Fonds Commun de Titrisation
FMI : Fonds Monétaire International
FNCA : Fédération Nationale du Crédit Agricole
FOMC : Federal Open Market Committee (Comité fédéral d'open market)

GAB : Guichet Automatique Bancaire

GES : Gaz à Effet de Serre

GIEC : Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat

HECA (association) : Handicap et Emplois au Crédit Agricole

IFRS : *International Financial Reporting Standards* (Normes internationales d'information financière)

IRC : Indice de Recommandation Client

ODD : Objectif de Développement Durable

OIT : Organisation Internationale du Travail

OIV : Opérateur d'importance vitale

PCA : Plan de Continuité d'Activité

PGE : Prêts Garantis par l'Etat

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petite et moyenne entreprise

PMR : Personnes à Mobilité Réduite

PMT : Plan à moyen terme

PTZ : Prêt à Taux Zéro

RBE : Résultat brut d'exploitation

RCPR : Responsables des Contrôles Permanents et des Risques

RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données

RH : Ressources Humaines

RSE : Responsabilité sociale (ou sociétale) d'entreprise

SREP : *Supervisory Review and Evaluation Process*

TPE : Très petites entreprises

8.2 Termes

Agence de notation

Organisme spécialisé dans l'évaluation de la solvabilité d'émetteurs de titres de dettes, c'est-à-dire leur capacité à honorer leurs engagements (remboursement du capital et des intérêts dans la période contractuelle).

ALM *Asset and Liability Management – gestion actif-passif*

La gestion actif-passif consiste à gérer les risques structurels du bilan (taux, change, liquidité) ainsi que la politique de refinancement afin de protéger la valeur patrimoniale de la banque et/ou sa rentabilité future.

Appétit *(appétence) au risque*

L'appétit au risque correspond au niveau de risque, par nature et par métier, que le Groupe est prêt à prendre au regard de ses objectifs stratégiques. Il s'exprime aussi bien au travers de critères quantitatifs que qualitatifs. L'exercice d'appétit au risque constitue un des outils de pilotage stratégique à la disposition des instances dirigeantes du Groupe.

AT1 *Additionnal Tier 1*

Les fonds propres additionnels de catégorie 1 *(Additional Tier 1)* éligibles sous Bâle 3 correspondent aux instruments de dette perpétuelle, dégagés de toute incitation ou obligation de remboursement. Ils sont sujets à un mécanisme d'absorption des pertes lorsque le ratio CET1 est en dessous d'un certain seuil, fixé dans leur prospectus d'émission.

Bâle 3

Nouvelle évolution des standards prudentiels bancaires qui se substitue aux précédents accords de Bâle 2 en renforçant la qualité et la quantité de fonds propres minimaux que les établissements doivent détenir. Ils mettent également en œuvre des exigences minimales en termes de gestion du risque de liquidité (ratios quantitatifs), définissent des mesures visant à limiter la procyclicité du système financier (coussins de fonds propres qui varient en fonction du cycle économique) ou encore renforcent les exigences relatives aux établissements considérés comme systémiques. Dans l'Union européenne, ces standards prudentiels ont été mis en œuvre *via* la directive 2013/36/UE (CRD 4 – *Capital Requirement Directive*) et le règlement (UE) n° 575/2013 (CRR – *Capital Requirement Regulation*).

BMTN *Bon à Moyen Terme Négociable.*

Titre de créance négociable émis par les sociétés financières, les institutions financières, les établissements de crédit ou les entreprises. Ces titres de créances négociables ont une durée de vie de 12 mois minimum, sans aucune limite d'échéance.

CCA *Certificat coopératif d'associés*

Les CCA sont des titres non cotés en bourse, négociables de gré à gré qui ne peuvent être émis que par des sociétés coopératives. Ils peuvent être souscrits par les Sociétaires de la Caisse régionale émettrice et des Caisses locales affiliées. Sans droit de vote, il donne à ses porteurs le droit à l'actif net et à la perception d'un dividende.

CCI *Certificat coopératif d'investissement*

Les CCI sont des titres sans droit de vote, cotés en bourse, qui ne peuvent être émis que par des sociétés coopératives. Il donne à ses porteurs le droit à l'actif net et à la perception d'un dividende.

CET1 *Common Equity Tier 1*

Ratio financier qualifiant le risque d'instabilité des institutions financières en cas de crise financière correspondant au rapport entre la partie des capitaux propres jugée la plus solide (Tiers 1, « noyau dur ») et le total des actifs ajustés du risque.

Coefficient d'exploitation

Le coefficient d'exploitation est un ratio calculé en divisant les charges d'exploitation par le Produit Net Bancaire ; il indique la part de Produit Net Bancaire nécessaire pour couvrir les charges.

Collatéral

Le collatéral est un actif transférable ou une garantie apportée, servant de gage au remboursement d'un prêt dans le cas où le bénéficiaire de ce dernier ne pourrait pas satisfaire à ses obligations de paiement.

Coût du risque

Le coût du risque enregistre les dotations et les reprises de provisions sur l'ensemble des risques bancaires dont notamment les risques de crédit, de contrepartie (créances, titres, engagements hors bilan) et les risques opérationnels (litiges), ainsi que les pertes correspondantes non provisionnées.

Créance douteuse

Une créance douteuse est une créance dont le débiteur n'a pas versé les intérêts et les remboursements depuis un certain temps par rapport aux échéances du contrat de crédit, ou pour laquelle il existe un doute raisonnable que cela puisse être le cas.

Créance dépréciée

Une créance dépréciée est une créance ayant fait l'objet d'une provision pour risque de non-remboursement.

Crédit Agricole S.A.

Entité cotée du Groupe Crédit Agricole. Cet ensemble a pour société mère Crédit Agricole S.A. entité sociale. Son périmètre de consolidation comprend les filiales, coentreprises et entreprises associées, qu'elle détient directement ou indirectement.

Crédit Agricole S.A. entité sociale

Entité juridique exerçant la fonction d'organe central et de tête de réseau du Crédit Agricole et assurant l'unité financière du Groupe.

CRR *Capital Requirements Regulation* *et* CRD 4 Capital Requirements Directive

Ensemble des règlements et directive déclinant les principes du Comité de Bâle destinés à renforcer la résilience du secteur bancaire (Bâle 3) en renforçant la qualité et la quantité du capital et en introduisant de nouveaux ratios en matière de liquidité et de levier.

Dividende

Le dividende est la part du bénéfice net ou des réserves qui est distribuée aux actionnaires. Son montant est proposé par le Conseil d'administration puis voté par l'Assemblée générale, après l'approbation des comptes de l'exercice écoulé.

EAD *Exposure At Default*

Valeur exposée au risque : exposition du Groupe en cas de défaut de la contrepartie. L'EAD comprend les expositions inscrites au bilan et en hors-bilan. Les expositions hors bilan sont converties en équivalent bilan à l'aide de facteurs de conversion internes ou réglementaires (hypothèse de tirage).

EP *Emplois pondérés* / RWA *Risk-Weighted Assets*

Ce sont les actifs (crédits, etc.) inscrits au bilan d'une banque, pondérés de façon prudentielle en fonction du risque de perte qu'ils portent et dont le total sert de dénominateur pour déterminer les principaux ratios de solvabilité.

EL *Expected Loss*

La perte attendue est la perte susceptible d'être encourue en fonction de la qualité de la contrepartie compte tenu de la qualité du montage de la transaction et de toutes mesures prises pour atténuer le risque, telles que les sûretés réelles. Elle s'obtient en multipliant l'exposition en risque (EAD) par la probabilité de défaut (PD) et par le taux de perte (LGD).

Établissement systémique

Le Groupe Crédit Agricole (mais pas Crédit Agricole S.A.), figure dans la liste publiée par le Conseil de stabilité financière (FSB) en novembre 2012 puis mise à jour en novembre 2016 et qui comprend 30 établissements bancaires mondiaux, dits systémiques. Un établissement systémique devra mettre en place un coussin de fonds propres de base compris entre 1 % et 3,5 % par rapport aux exigences de Bâle 3.

FCP *Fonds communs de placement*

Type d'OPCVM émettant des parts et n'ayant pas de personnalité juridique. L'investisseur, en achetant des parts, devient membre d'une copropriété de valeurs mobilières mais ne dispose d'aucun droit de vote. Il n'en est pas actionnaire. Un FCP est représenté et géré, sur les plans administratif, financier et comptable par une société de gestion unique qui peut elle-même déléguer ces tâches.

FCPE *Fonds communs de placement d'entreprise*

Dispositif d'épargne salariale au sein des entreprises proposant ce type de dispositif à leurs salariés. Les épargnants détiennent des parts de fonds communs de placement (FCP) attribuées en contrepartie de leurs versements et de ceux éventuels de l'entreprise pour leur compte (abondement).

FGDR *Fonds de Garantie des Dépôts et de Résolution*

Organisme d'intérêt général dont la mission consiste à protéger les clients en cas de défaillance de leur banque et établissement financier en assurant la garantie des dépôts bancaires, la garantie des titres et la garantie des cautions.

FRBG *Fonds pour Risques Bancaires Généraux*

Ensemble des provisions non affectées et de libre emploi qui permettent aux banques de faire face à des risques potentiels non clairement réglementés. La justification de ces provisions est demandée par l'ACPR et, en cas d'abus manifeste, la réintégration au résultat peut être exigée.

FRU *Fons de Résolution Unique*

Fonds supranational mis en place dans le cadre du Mécanisme de Supervision Unique (MSU), destiné à des fins de la résolution des défaillances bancaires, après que les autres solutions, par exemple le recours à l'instrument de renflouement, auront été épuisées. Ce Fonds est alimenté par des contributions du secteur bancaire.

FSB *Financial Stability Board* ou CSF *Conseil de stabilité financière*

Le Conseil de stabilité financière a pour mission d'identifier les vulnérabilités du système financier mondial et de mettre en place des principes en matière de régulation et de supervision dans le domaine de la stabilité financière. Il rassemble les gouverneurs, les ministres des finances et les superviseurs des pays du G20. Son objectif premier est donc de coordonner au niveau international les travaux des autorités financières nationales et des normalisateurs internationaux dans le domaine de la régulation et de la supervision des institutions financières. Créé lors de la réunion du G20 à Londres en avril 2009, le FSB succède au Forum de stabilité financière institué en 1999 à l'initiative du G7.

Gestion d'actifs *Asset Management*

Métier financier consistant à gérer des valeurs mobilières ou autres actifs, pour compte propre ou pour compte de tiers (clientèle d'institutionnels ou de particuliers). En matière de gestion collective, les actifs sont gérés sous forme de fonds ou dans le cadre de mandats de gestion. Les produits sont adaptés pour répondre aux différentes attentes de la clientèle tant en termes de diversification géographique ou sectorielle, de gestion à court ou long terme que de niveau de risque souhaité.

Gouvernement d'entreprise ou gouvernance

Ce concept recouvre la mise en place dans l'entreprise de l'ensemble des mécanismes assurant la transparence, l'égalité entre actionnaires et l'équilibre des pouvoirs entre management et actionnaires. Ces mécanismes concernent : les modes d'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie, le fonctionnement du Conseil d'administration, l'articulation des différents organes de direction, la politique de rémunération des dirigeants et des cadres.

Green Bonds

Une *green bond* est une obligation “environnementale” émise par un organisme qualifié (entreprise, collectivité locale ou organisation internationale) destinée au financement de projets ou activités à visée écologique et/ou de conception durable. Ces instruments sont souvent utilisés dans le cadre du financement de l’agriculture durable, de la protection des écosystèmes, de l’énergie renouvelable et de cultures écologiques.

Groupe Crédit Agricole

Cet ensemble est constitué de Crédit Agricole SA, des Caisses régionales et des Caisses locales.

HQLA *High Quality Liquid Assets*

Actifs liquides de haute qualité qui sont non grevés et qui peuvent être convertis en liquidités, facilement et immédiatement sur des marchés privés, dans l’hypothèse d’une crise de liquidité.

IRC *Indice de recommandation client*

L’Indice de Recommandation Client mesure la propension des clients à recommander leur banque auprès de leur entourage. S’appuyant sur un dispositif d’écoute mené chaque trimestre, il permet d’évaluer le nombre de clients détracteurs, neutres et promoteurs.

ISR *Investissement socialement responsable*

L’Investissement Socialement Responsable consiste à intégrer de façon systématique et traçable des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance à la gestion financière.

LGD *Loss Given Default*

La perte en cas de défaut est le rapport entre la perte subie sur une exposition en cas de défaut d’une contrepartie et le montant de l’exposition au moment du défaut.

MIG *Marge d’Intermédiation Globale*

Composante du PNB relative à l’activité d’intermédiation de la banque. Elle correspond aux intérêts reçus de la distribution de crédits retraités des intérêts versés sur les produits de placements des clients (coût de la ressource clientèle) et sur les opérations de refinancement de la banque (coût de la ressource de marché).

MSU *Mécanisme de Surveillance Unique*

Système de supervision bancaire européen. Il est composé de la BCE et des autorités nationales de supervision des pays participants.

MRU (ou SRMR en anglais) *Mécanisme de Résolution Unique (Single Resolution Mecanism Regulation)*

Piliers de l'union bancaire européenne, constitué d'une autorité de résolution à l'échelon européen (conseil de résolution unique) et d'un fonds de résolution commun financé par le secteur bancaire, ayant pour objectif de permettre une résolution ordonnée des défaillances des banques en affectant le moins possible le contribuable et l'économie réelle

Notation de crédit *Credit Rating*

Mesure relative de la qualité de crédit, sous la forme d’une opinion émise par une agence de notation financière (Standard & Poor’s, Moody’s, Fitch Ratings, etc.). La notation peut s’appliquer à un émetteur (entreprise, État, collectivité publique) et/ou à des émissions (emprunts obligataires, titrisations, obligations sécurisées, etc.). La notation de crédit peut influencer les conditions de refinancement (en termes de prix et d’accès aux ressources) et l’image de l’émetteur dans le marché (voir “Agence de notation”).

NSFR *Net Stable Funding Ratio – Ratio de liquidité à un an*

Le ratio NSFR vise à promouvoir la résilience à plus long terme en instaurant des incitations supplémentaires à l’intention des banques, afin qu’elles financent leurs activités aux ressources plus stables, notamment à maturités plus longues. Ce ratio structurel de liquidité à long terme sur une période d’un an, a été conçu pour limiter la transformation, c’est-à-dire le financement d’actifs long terme par des ressources court terme.

OPCVM *Organisme de placement collectif en valeurs mobilières*

Un OPCVM est un portefeuille de valeurs mobilières (actions, obligations, etc.) géré par des professionnels (société de gestion) et détenu collectivement par des investisseurs particuliers ou institutionnels. Il existe deux types d’OPCVM, les SICAV (société d’investissement à capital variable) et les FCP (fonds communs de placement).

PEPP *Pandemic Emergency Purchase Programme*

Programme de politique monétaire lancé par la Banque centrale européenne en mars 2020 afin de lutter contre la crise économique liée à la pandémie de Covid-19. Il fait partie de la famille des politiques monétaires non conventionnelles. Il consiste en des rachats massifs d'obligations.

Parts sociales

Une part sociale est une part du capital des Caisses locales et des Caisses régionales. Les parts sociales sont rémunérées sous la forme d'un intérêt annuel. Une part sociale est remboursée à sa valeur nominale et ne donne pas droit aux réserves ni au boni de liquidation.

PNB *Produit net bancaire*

Le PNB correspond à la différence entre les produits d'exploitation bancaire (intérêts perçus, commissions reçues, plus-values provenant des activités de marchés et autres produits d'exploitation bancaire) et les charges d'exploitation bancaire (intérêts versés par la banque sur ses ressources de refinancement, commissions versées, moins-values provenant des activités de marchés et les autres charges d'exploitation bancaire).

QE *Quantitative Easing*

Terme anglais qui signifie « assouplissement quantitatif » et désigne un instrument particulier de politique monétaire dont disposent les Banques centrales pour influencer le coût du crédit et agir ainsi sur l'inflation et la croissance.

Ratio de levier

Le ratio de levier est un ratio qui se veut simple et qui vise à encadrer la taille du bilan des établissements. Pour ce faire, le ratio de levier met en rapport les fonds propres prudentiels de catégorie 1 *(Tier 1),* le bilan et le hors-bilan comptables, après retraitements de certains postes.

LCR *Liquidity Coverage Ratio – Ratio de liquidité à un mois*

Ce ratio vise à favoriser la résilience à court terme du profil de risque de liquidité d'une banque. Le LCR oblige les banques à détenir un stock d'actifs sans risque, liquidable facilement sur les marchés (voir HQLA), pour faire face aux paiements des flux sortants nets des flux entrants pendant trente jours de crise, sans soutien des banques centrales.

MREL *Minimum Requirement for Own Funds and Eligible Liabilities*

Le ratio MREL est défini dans la directive européenne de "Redressement et Résolution des Banques" et correspond à une exigence minimum de fonds propres et de passifs éligibles devant être disponibles pour absorber les pertes en cas de résolution (voir chapitre 5 "Facteurs de risque et Pilier 3/Indicateurs et ratios prudentiels").

PEL *Provision Épargne-Logement*

La provision Épargne-Logement représente la provision constituée pour servir la rémunération aux plans épargne logement bénéficiant d'un taux attractif et susceptibles d'être clôturés à court terme par leurs détenteurs.

Raison d'Être

La Raison d'Être se définit comme ce qui est "indispensable pour remplir l'objet social, c'est-à-dire le champ des activités de l'entreprise" (source : rapport Notat-Senard). La Raison d'Être du Groupe Crédit Agricole ("Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société") ne correspond pas à une notion statutaire et a été formulée dans le cadre du projet de Groupe et du PMT 2022.

Résolution

Raccourci de langage pour désigner la "résolution de crises ou de défaillances bancaires". Dans les faits, pour chaque banque européenne, deux types de plan doivent être établis : un plan préventif de redressement qui est élaboré par les responsables de la banque et un plan préventif de résolution qui est décidé par l'autorité de contrôle compétente. La résolution intervient avant la faillite de la banque pour organiser son démantèlement en bon ordre et éviter le risque systémique.

RBE *Résultat brut d'exploitation*

Le RBE est égal au produit net bancaire diminué des charges d'exploitation (charges générales d'exploitation, dont notamment les frais de personnel et autres frais administratifs, dotations aux amortissements).

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation s'obtient à partir du Résultat brut d'exploitation duquel on déduit le coût du risque.

ROA *Retour sur Actifs – Return On Asset*

Le RoA est un indicateur permettant de mesurer la capacité à générer du revenu à partir de ressources en rapportant le bénéfice net réalisé par une entreprise à ses actifs.

ROE *Retour sur fonds propres – Return On Equity* [6]

Le RoE est un indicateur permettant de mesurer la rentabilité des fonds propres en rapportant le bénéfice net réalisé par une entreprise à ses fonds propres.

Sociétaire

Les Sociétaires souscrivent les parts sociales qui constituent le capital des Caisses locales. Les Caisses locales, *via* les Sociétaires, qui détiennent le capital de la Caisse régionale à laquelle elles sont affiliées. Ils perçoivent une rémunération au titre de leurs parts sociales dont les intérêts sont plafonnés par la loi. Les Sociétaires sont réunis annuellement en Assemblée générale : ils approuvent les comptes des Caisses locales et élisent les administrateurs. Chaque Sociétaire individuel dispose d'une voix à ces Assemblées quel que soit le nombre de parts sociales qu'il détient.

SICAV *Société d'investissement à capital variable*

Une société d'investissement à capital variable est une catégorie d'OPCVM qui permet aux investisseurs d'investir dans un portefeuille d'actifs financiers, sans détenir directement ces actifs, et de diversifier leurs placements. Elles gèrent un portefeuille de valeurs et sont spécialisées par exemple sur un marché, une classe d'actifs, un thème d'investissement ou un secteur. En matière fiscale, une part de SICAV est assimilable à une action.

Solvabilité

C'est la mesure de la capacité d'une entreprise ou d'un particulier à payer ses dettes sur le moyen et long terme. Pour une banque, la solvabilité correspond, notamment, à sa capacité à faire face aux pertes que les risques qu'elle porte, sont susceptibles d'engendrer. L'analyse de la solvabilité se distingue de l'analyse de la liquidité : la liquidité de l'entreprise est son aptitude à faire face à ses échéances financières dans le cadre de son activité courante, à trouver de nouvelles sources de financement, et à assurer ainsi à tout moment l'équilibre entre ses recettes et ses dépenses. Pour une banque, la solvabilité est encadrée par la directive CRD 4 et le règlement CRR. Pour une compagnie d'assurance, la solvabilité est encadrée par la directive Solvabilité 2, cf. Solvabilité 2.

Spread de crédit

Marge actuarielle (écart entre le taux de rentabilité actuariel d'une obligation et celui d'un emprunt sans risque de durée identique).

Stress test *ou test de résistance*

Exercice consistant à simuler des conditions économiques et financières extrêmes afin d'en étudier les conséquences sur les bilans, comptes de résultat et solvabilités des banques afin de mesurer leur capacité de résistance à de telles situations.

TLTRO Targeted longer-term refinancing operations

Les opérations de refinancement à plus long terme ciblées (targeted longer-term refinancing operations, TLTRO) constituent l'un des instruments non conventionnels de politique monétaire de la BCE. Les TLTRO permettent d'octroyer des prêts à long terme aux banques et de les inciter, ainsi, à accroître leur activité de prêt au profit des entreprises et des consommateurs de la zone euro.

Taux de défaut

Ce taux rapporte les encours de créances en défaut aux encours de créances clientèle brutes totales.

Taux de provisionnement

Ce taux rapporte les encours de provisions aux encours de créances en défaut.

Taux directeur

Taux d'intérêt fixés par la Banque centrale d'un pays ou d'une union monétaire, et qui permettent à celle-ci de réguler l'activité économique. C'est le principal outil utilisé par les banques centrales pour remplir leur mission de régulation de l'activité économique : inflation pour la Banque centrale européenne (BCE), inflation et stimulation de la croissance pour la Réserve fédérale américaine *(Fed).*

Titres subordonnés

Les titres subordonnés sont des titres émis par une société, dont la rémunération et/ou le remboursement du capital sont

[6] Indicateur alternatif de performance.

subordonnés à un événement (par exemple au paiement d'un dividende, ou réalisation d'un bénéfice).

TLAC *Total Loss Absorbing Capacity*

Le ratio TLAC a été élaboré à la demande du G20 par le Conseil de stabilité financière. Il vise à estimer l'adéquation des capacités d'absorption de perte et de recapitalisation des banques systémiques (G-SIB) (voir chapitre 5 "Facteurs de risque et Pilier 3/Indicateurs et ratios prudentiels").

VaR *Valeur en risque – Value-at-Risk*

Indicateur synthétique permettant le suivi au jour le jour des risques de marché pris par le Groupe, en particulier dans ses activités de *trading* (VaR à 99 % sur 10 jours conforme au modèle interne réglementaire). Elle correspond au plus grand risque obtenu après élimination de 1 % des occurrences les plus défavorables sur un an d'historique.