

Montrouge, le 8 décembre 2020

Le crédit à la consommation au Crédit Agricole : un métier moderne, rentable et à fort potentiel

« De 2014 à 2019, nous avons construit une entreprise robuste et d'une grande cohésion sociale, avec une base de clientèle forte, des partenariats solides et diversifiés et des outils et processus modernes. Nos offres répondent aux nouveaux usages des consommateurs et aux attentes de nos partenaires. Ces atouts ont permis à CA Consumer Finance d'être très résilient pendant la crise de la Covid-19 et d'aider ses clients, ses partenaires et ses collaborateurs à la traverser », déclare Stéphane Priami, Directeur Général Adjoint de Crédit Agricole S.A. en charge du pôle Services Financiers Spécialisés et Directeur Général de CA Consumer Finance.

- **Un leader rentable du crédit à la consommation en Europe, avec des collaborateurs engagés** pour les clients, les partenaires et la société
 - o 90 milliards d'euros d'encours bruts gérés avec une offre complète répondant aux nouveaux usages des consommateurs, omnicanale et digitale, moteur du développement du Groupe Crédit Agricole
 - o 43 milliards d'euros d'encours automobiles et une contribution des *joint-ventures* automobiles au résultat net part du groupe en croissance de 18% par an entre 2014 et 2019
 - o RoNE à 17,7%, 9% du résultat net part du groupe du Groupe Crédit Agricole en 2019
 - o Indice d'engagement et de recommandation des collaborateurs au niveau record de 81% en 2020
 - o 15 millions de clients
 - Une gestion exemplaire de la crise ayant démontré une **forte capacité de rebond** et une **gestion maîtrisée du risque**
 - o Plus de 95% des collaborateurs en télétravail en Europe, y compris sur les fonctions commerciales
 - o 380 000 moratoires accordés pour plus de 1,5 milliard d'euros d'échéances reportées, renforçant la satisfaction des clients (Crédit Agricole Consumer Finance est dans le top 2 de la recommandation client)
 - o Retour au niveau d'activité d'avant-crise dès juin, et un impact limité de la seconde vague
 - o Soutien aux soignants et aidants, avec plus de 1,5 million d'euros de dons
 - Une situation solide à fin 2020, tremplin d'ambitions fortes à horizon 2022, soutenues par le digital, avec **quatre leviers de développement**
 - o Renforcement des partenariats par le digital et le cross-selling, qui doublera en France
 - o Développement dans la mobilité grâce à l'expertise sur le financement automobile : +4,5 milliards d'euros supplémentaires d'encours gérés par les *joint-ventures* automobiles et, hors *joint-ventures*, +500 millions d'euros de production automobile additionnelle par an
 - o Déploiement dans l'ensemble des pays du modèle de *servicing* déjà éprouvé au sein des banques de proximité du Groupe Crédit Agricole en France : +1 point de pourcentage de parts de marché supplémentaire pour les banques du Groupe en France et 10 nouveaux partenaires bancaires à l'étranger
 - o Leader sur les financements verts, avec 1 milliard d'euros de production par an
- « Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société »

- **Des objectifs financiers ambitieux à trois ans :**

- Encours gérés en progression de 20 milliards d'euros pour atteindre 108 milliards d'euros
- Coefficient d'exploitation hors FRU de 46%
- Hypothèse de coût du risque à un niveau bas, sous les 160 points de base
- Rentabilité élevée, avec un RoNE à 15%

« En conjuguant modernité digitale et proximité humaine, nous épousons les tendances de la société. Nos forces nous ont permis de résister à la crise en accompagnant nos clients et partenaires, en renforçant notre cohésion sociale et nos capacités digitales. Nous allons poursuivre nos avancées en augmentant encore la satisfaction de nos clients, en responsabilisant toujours plus nos collaborateurs et en développant nos actions en faveur d'une banque toujours plus inclusive et actrice de la transition énergétique. Je suis donc confiant dans un projet à moyen terme centré sur le développement et l'innovation, en réponse aux besoins des clients et de la société. Le crédit à la consommation est aujourd'hui l'un des métiers les plus modernes de la banque, qui, j'en suis convaincu, contribuera au développement du Groupe Crédit Agricole », conclut Stéphane Priami.

Le pôle Services Financiers Spécialisés, un métier clé dans le modèle de Banque Universelle de Proximité

Le pôle Services Financiers Spécialisés (SFS) contribue en moyenne depuis 2014 à 12,8% du résultat net part du Groupe de Crédit Agricole SA et présente une rentabilité résiliente avec un *return on normalised equity* de 13,9% en moyenne depuis 2016. Par ailleurs, pour rappel, l'objectif de croissance cumulée des synergies de revenus au sein du Groupe Crédit Agricole entre 2018 et 2022 défini lors du plan moyen terme 2022 de Crédit Agricole SA est de 3,5% et le pôle Services Financiers Spécialisés contribuerait à près de 25% à la réalisation de ces synergies de revenu.

Crédit Agricole Consumer Finance, un métier rentable, au service du développement du Groupe Crédit Agricole

CA Consumer Finance accompagne les banques de proximité du Groupe Crédit Agricole avec une production réalisée pour les Caisses régionales et LCL de respectivement 2,4 milliards d'euros et 1,2 milliard d'euros au premier semestre 2020 (6,6 milliards d'euros et 3,3 milliards d'euros en 2019). La part de marché, en termes d'encours, des Caisses régionales et de LCL atteint 14,8% au premier semestre 2020 (14,7% en 2019). CA Consumer Finance contribue aussi à la réalisation de synergies avec les autres métiers du Groupe : Crédit Agricole Assurances (579 millions d'euros de primes Crédit Agricole Assurances distribuées par CA Consumer Finance en 2019), Crédit Agricole Payments Services (environ un million de cartes bancaires octroyées avec Crédit Agricole Consumer Finance), Crédit Agricole Corporate & Investment Bank, Amundi, etc. Enfin, CA Consumer Finance place au cœur de son modèle de développement l'excellence en matière de relation client et d'innovation avec des parcours 100% digitaux (exemple : DigiConso), des écosystèmes innovants (en collaboration avec des solutions Groupe – exemple : Linxo), un renforcement des compétences et des outils data avec un partage des nouveaux cas d'usage de la donnée (*scoring* notamment). Le *Return On Normalised Equity* atteint 17,7% en 2019 (13,7% au T3-2020 en sous-jacent), CA Consumer Finance contribue à hauteur de 79% au résultat net part du Groupe du pôle Services Financiers Spécialisés, à hauteur de 9% au résultat net part du Groupe Crédit Agricole et à hauteur d'environ 15% à la réalisation des synergies prévues dans le Plan à Moyen Terme 2022 de Crédit Agricole SA.

Crédit Agricole Consumer Finance, un leader européen

Un leader sur les marchés clés du crédit à la consommation en Europe

CA Consumer Finance est implanté dans les marchés clés du crédit à la consommation en Europe :

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

- France : 32,2 milliards d'encours gérés par Sofinco à septembre 2020 (vs un encours total sur ce marché de 186 milliards d'euros) ;
- Allemagne : 4,4 milliards d'encours gérés par Crédit Plus à septembre 2020 (vs un encours total sur ce marché de 199 milliards d'euros) ;
- Péninsule ibérique : 2,4 milliards d'euros d'encours gérés par CrédiBom et SoYou à septembre 2020 (vs un encours total sur ce marché de 110 milliards d'euros) ;
- Italie : 13,9 milliards d'euros d'encours gérés par Agos à septembre 2020 (vs un encours total sur ce marché de 109 milliards d'euros).

D'autres marchés ou partenaires sont aussi des vecteurs d'expansion pour CA Consumer Finance avec :

- FCA Bank en Europe (25,3 milliards d'euros d'encours à septembre 2020) ;
- GAC Sofinco en Chine (5,8 milliards d'euros d'encours à septembre 2020) ;
- Wafasalaf au Maroc (3,4 milliards d'euros d'encours à septembre 2020) ;
- Crédit Agricole Bank Polska en Pologne (1,5 milliard d'encours à septembre 2020).

Au global, CA Consumer Finance se classe dans le top 3 des acteurs du crédit à la consommation en Europe avec 89,2¹ milliards d'euros d'encours gérés à fin septembre 2020 et 15 millions de clients.

Panorama des entités de Crédit Agricole Consumer Finance

CA Consumer Finance est caractérisé par des entités avec de solides parts de marché sur leurs territoires d'implantation. Ainsi Sofinco est leader en France avec un modèle tous produits, tous canaux (66% de la production 2019 en circuit long, 34% en circuit court), une part de marché de 12,9%² en septembre 2020 (soit +0,7 point de pourcentage par rapport à décembre 2019) et numéro 2 en Indice de recommandation client. Agos est leader en Italie³ avec une expertise sur le circuit long et le *cross-selling* (54% de la production 2019 en circuit long, 46% en circuit court), une part de marché de 10,5%⁴ en septembre 2020 (soit +0,5 point de pourcentage par rapport à décembre 2019), numéro 2 en Indice de Recommandation Client. CreditPlus est la tête de pont de CA Consumer Finance pour développer l'Allemagne, avec une production répartie entre 53% en circuit long et 47% en circuit court et une part de marché de 2,5%⁵ en septembre 2020 (soit +0,6 point de pourcentage par rapport à décembre 2019) et numéro 1 en Indice de recommandation client. Credibom est le *leader* du financement automobile au Portugal, avec une production 2019 répartie entre 82% circuit long et 18% en circuit court, une part de marché de 15,1%⁶ (soit +4,5 points de pourcentage par rapport à décembre 2019), numéro 1 en Indice de recommandation client. FCA Bank est une *joint-venture* financière du groupe automobile Fiat Chrysler, avec un taux de pénétration en 2019 de 45,3% et des encours répartis à 74% sur *Retail & Rental* et 26% *Dealers*. GAC-Sofinco est également une *joint-venture* financière du constructeur Guangzhou automobile, avec un taux de pénétration de 21,3% en 2019 et des encours répartis entre 82% sur *retail* et 18% *dealers*. Enfin, Wafasalaf, leader du crédit à la consommation au Maroc, est caractérisé par une part de marché de 34,2%⁷ en septembre 2020 (soit -1,8 point de pourcentage par rapport à décembre 2019) et une production répartie entre 63% circuit long et 37% circuit court.

Une implantation sur un marché européen moins risqué

CA Consumer Finance se positionne sur un marché européen moins risqué avec notamment une part de l'automobile plus importante en Europe (38%⁸) qu'au Royaume- Uni et aux Etats-Unis (respectivement 14% et 28%) et une part des cartes de crédits plus faible (8% en Europe vs 16% au Royaume-Uni et 24% aux Etats-Unis). Au final, le coût du risque sur encours demeure plus faible en Europe (environ 1% vs respectivement 2% et 3% au Royaume-Uni et aux Etats-Unis⁹).

¹ Dont 32,9 milliards d'euros d'encours consolidés (12,4 milliards d'euros en France) et 1,8 milliards d'euros d'encours gérés par CACF NL (retrait en cours)

² Source ASF

³ Numéro 1 du crédit à la consommation en Italie avec Agos et FCA Bank (source Assofin)

⁴ Source Assofin

⁵ Source Bundesbank

⁶ Source Asfac

⁷ Source APSF

⁸ Données 2017

⁹ Données 2019

Un modèle complet, omnicanal et efficient au service du développement

Le modèle de distribution de CA Consumer Finance repose sur :

- Une offre complète : crédit amortissable, crédit renouvelable, rachat de crédit, LOA-LLD, assurances, épargne ;
- Une distribution omnicanale : circuit court (vente en direct, points de ventes et en ligne), circuit long et partenariats (points de ventes et en ligne avec un objectif de *cross-selling*), *service providing* (banques du Groupe et institutionnels). Le poids de ces canaux dans les encours gérés est respectivement de 22%, 50% et 28% ;
- Une avance reconnue sur le digital, le marketing et la *data* : plus de 200 cas d'usage marketing digital actifs grâce à la Data Management Platform (DMP) de Crédit Agricole Consumer Finance, 1er acteur finance en Europe certifié Google Measurement Protocol, 63% part de la production digitalisée (en nombre de dossiers)

Des activités diversifiées et rentables

Cinq dynamiques, piliers de la rentabilité et du leadership de Crédit Agricole Consumer Finance

1. Une base clientèle solide avec des niveaux de conquête élevés : 15 millions de clients en 2019, une conquête directe de clients particuliers (20 000 pour Sofinco en 2019 notamment), une conquête via le circuit long (715 000 pour Sofinco en 2019) et 270 000 nouveaux clients *cross-sellés* du circuit long vers le canal direct entre 2016 et 2019 en France et en Italie.
2. Des partenariats nombreux et diversifiés pour accompagner le développement : distribution directe (Sofinco, Agos notamment), banque de proximité du Groupe Crédit Agricole (Caisses régionales, LCL notamment), *joint-ventures* et partenariats automobiles (FCA Bank, GAC Sofinco notamment), distributeurs de biens de consommation (FNAC-Darty, Ikea notamment) et institutionnels (Banco BPM, Amundi notamment). Les partenaires circuit long (hors prestations aux Banques de Proximité et partenariats institutionnels) représentent 44 milliards d'euros d'encours.
3. Une expertise digitale et une démarche innovation différenciantes, avec :
 - o Parcours digitaux : des outils de souscription 100% en ligne et mobile first, 90% de signatures électroniques déployées sur le circuit court dans toutes les entités, télétravail déployé à 95% ;
 - o Compétences autour des *data* froides et *data* chaudes : pour les *data* froides, des outils analytiques et prédictifs intégrés dans un *data lake* et pilotés par des équipes de *data scientists*, pour les *data* chaudes, des *Data Management Platforms* au cœur de l'anticipation du besoin client (modules de *targeting* et *retargeting*, 50 % de la production réalisée en ligne via les *Data Management Platforms*) ;
 - o Ecosystèmes innovants : une communauté d'innovation et un concours de start-up (Le Village By CA, ColLab notamment), une collaboration avec des partenaires innovants (Google, Linxo notamment) et des universités ;
 - o Des parcours client digitaux de référence en France : Sofinco se positionne en première position d'après une étude réalisée par un cabinet indépendant avec une note globale de 2,7 (la note de 2 correspondant à des parcours répondant aux standards de marché et la note de 3 correspondant à une position au-dessus des standards), grâce notamment à une ergonomie, une fluidité et une efficacité en avance par rapport aux standards.
4. Un modèle performant de *joint-ventures* automobiles qui repose sur :

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

- Une forte progression des encours automobiles y compris des joint-ventures automobiles, de 26,4 milliards d'euros en 2014, à 42,7 milliards d'euros en 2019, soit une progression de 62%, dont des encours joint-ventures automobiles ayant progressé de 18,0 milliards d'euros en 2014 à 33,2 milliards d'euros en 2019, soit une progression de 85% sur la période ;
- Deux joint-ventures automobiles (FCA Bank & GAC Sofinco) dont le modèle a des fondamentaux sains et solides. Sur la période 2014-2019, le résultat net part du groupe de ces joint-ventures automobiles a crû de +18% en moyenne par an, et le produit net bancaire rapporté aux encours a atteint 4,3%, le coefficient d'exploitation hors FRU 30%, le coût du risque sur encours 30 points de base, et le résultat avant impôts sur les sociétés rapporté aux encours 2,7%. ;
- Leasys, une pépite au sein du groupe FCA Bank, structure offrant une large gamme d'offres innovantes répondant aux deux tendances majeures de la mobilité (hausse de la part des véhicules électriques et hybrides et nouveaux usages), et qui contribue de manière importante à la croissance de FCA Bank sur les dernières années. Ainsi, les encours gérés par Leasys ont crû de 22% par an entre 2014 et 2019, de 1,3 milliards d'euros à 3,5 milliards d'euros, alors que les encours gérés par FCA Bank hors Leasys ont crû de 11% sur la même période.

5. Une activité d'assurance et de services fortement créatrice de valeur, avec :

- Une gamme de produits d'assurance diversifiée pour répondre aux besoins des clients : protection des financements (assurance emprunteur qui permet notamment d'être assuré en cas de décès, invalidité et/ou perte d'emploi), protection des biens (extensions de garantie, garanties d'assistance en cas de panne de son véhicule ou assurances comprises dans un « pack de services » et protection des personnes (pour couvrir les besoins en protection de nos clients en cas d'accident, ou pour sécuriser leur budget). Le poids de ces produits d'assurance dans l'offre de CA Consumer Finance est respectivement de 53%, 39% et 8% ;
- Une progression importante des primes distribuées par CA Consumer Finance qui atteignent 1,2 milliard d'euros en 2019, soit une progression de +5% par an (total primes d'assurance TCAM¹⁰ 2014-2019).

Au final, la croissance de l'activité assurances et services de CA Consumer Finance repose sur :

- Une forte dynamique de l'activité autour d'un mix produit plus équilibré ;
- Un modèle économique qui s'appuie sur une structure de rémunération mixant commissions et participations aux bénéficiaires ;
- Un potentiel de développement via l'innovation autour des services.

Enfin, CA Consumer Finance s'appuie sur des équipes résolument mobilisées au service des clients et de la société, il en ressort un IER de 81%, soit sept points au-dessus du résultat de 2019 et 8 points au-dessus de la norme des institutions financières. Le projet sociétal inscrit dans celui du Groupe Crédit Agricole favorise l'engagement des collaborateurs. Ce projet sociétal s'inscrit selon trois axes

- Être une banque inclusive en élargissant l'accès au crédit à l'ensemble des clientèles, en accompagnant les clients les plus fragiles et en sensibilisant à l'éducation budgétaire. Ceci s'est déjà matérialisé par une baisse de 15% des dossiers de surendettement en France pour Crédit Agricole Consumer Finance, contre une baisse de 12% sur le marché français reporté par la Banque de France ;
- S'engager pour la société : soutenir les engagements des collaborateurs, mettre les expertises, notamment digitales au service des projets pour la société et embarquer les fournisseurs et partenaires de CA Consumer Finance dans la dynamique RSE. Ceci s'est déjà matérialisé par le déploiement du mécénat de compétences et des dons d'un montant supérieur à 1,5 millions d'euros versés aux soignants et aidants ;

¹⁰ Taux de croissance annuel moyen

- Favoriser la transition énergétique en accompagnant les clients dans cette démarche à leur niveau (mobilité, logement), en agissant pour l'économie circulaire, et en réduisant l'empreinte carbone.

Ces cinq dynamiques ont permis une amélioration de la rentabilité entre 2014 et 2019, portée par :

- Un développement de l'activité porté par les joint-ventures automobiles (croissance du résultat net part du Groupe de +18% en moyenne par an entre 2014 et 2019) et les assurances (la part de l'assurance dans le produit net bancaire de CA Consumer Finance est de 17% en 2019) ;
- Un coefficient d'exploitation hors FRU maîtrisé dans un contexte de transformation digitale, et malgré une baisse des taux. Le coefficient d'exploitation hors FRU atteint 49,3% en 2019 ;
- Une démarche volontariste d'optimisation du profil de risque, avec une normalisation du coût du risque d'Agos (-2,6 points de pourcentage entre 2014 et 2019), le resserrement des scores d'octroi, l'investissement dans des outils de lutte contre la fraude, l'optimisation du recouvrement, (accompagnement de la clientèle la plus fragile, mise en place d'agences de recouvrement, politique de cession de créances) et un profil mix produits plus équilibré (86% de crédits amortissables et 12% de crédits renouvelables en 2019 vs 78% et 20% en 2014). Entre 2014 et 2019, le coût du risque rapporté aux encours a baissé de 1,6 point de pourcentage pour atteindre 128 point de base en 2019¹¹ ;
- Au final, le return on *normalised equity* a crû de 10,2 points de pourcentage entre 2014 et 2019, pour atteindre 17,7%¹² en 2019.

Dans le cadre d'un *benchmark* réalisé avec nos principaux pairs, le retraitement de la contribution des joint-ventures consolidées par mise en équivalence montre un positionnement de CA Consumer Finance similaire au Pair 1 sur les indicateurs suivants en septembre 2020 : produit net bancaire rapporté aux encours (5,6% vs 6,0% pour le Pair 1), coefficient d'exploitation (44,5% vs 50,2% pour le Pair 1), coût du risque rapporté aux encours (1,6% vs 2,1% pour le Pair 1). Un écart avec le Pair 2 sur le coût du risque rapporté aux encours (1,6% vs 1,0% pour le Pair 2) s'explique par la prédominance de l'automobile au sein de ce Groupe.

Crédit Agricole Consumer Finance, robuste pendant la crise COVID 19

CA Consumer Finance s'est fortement mobilisé pendant la crise, pour la sécurité de ses collaborateurs et au service de ses clients. Plus de 95% des collaborateurs ont été en télétravail dès les premiers jours, y compris les fonctions commerciales, 54% de la production a été effectuée en ligne en avril, contre 31% en février, et 380 000 demandes de moratoires ont été accordées depuis le début de la crise sanitaire. Une proximité appréciée par les clients, avec un impact positif constaté dans les résultats d'IRC stratégique sur les marchés de CA Consumer Finance (numéro 1 en France et numéro 2 en Allemagne) et un sentiment d'appartenance renforcé des collaborateurs avec une hausse de l'indice IER à 81% (+7 points de pourcentage par rapport à 2019).

Une capacité de rebond démontrée dès le mois de mai et un retour à des niveaux de production pré-crise entre juin et octobre. La seconde vague observée est moins forte en France avec des impacts limités (-65% de production mensuelle en avril 2020 par rapport à avril 2019, et seulement -10% en novembre 2020 par rapport à novembre 2019).

Un impact du coût du risque maîtrisé, X1,5 cumulé à septembre 2020 par rapport à la même période l'année précédente, et un coût du risque sur encours à 188 points de base sur les neuf premiers mois de l'année 2020 annualisés¹¹, incluant un provisionnement renforcé des encours sains au premier semestre 2020. Le taux de couverture¹³ atteint, au troisième trimestre 2020, 76%, la baisse par rapport à l'année dernière s'expliquant majoritairement par l'impact du nouveau défaut. Le soutien aux clients de Crédit Agricole Consumer Finance a été massif, avec plus de 1,5 milliards d'euros de moratoires accordés¹⁴ entre mars et septembre (1,2 milliard d'euros pour les professionnels et 0,3 milliard d'euros pour les particuliers). La gestion excellente de ces reports

¹¹ Y compris les pertes non provisionnées ; le CDR sur encours est calculé sur la base du coût du risque enregistré sur les neuf premiers mois annualisés auquel est rapportée la moyenne des encours de début de période des trois premiers trimestres

¹² Méthodologie : capital alloué à CACF correspondant à 9,5% des RWA de CACF

¹³ Taux de Couverture = Provisions Stage1+Stage2+ Stage3 / Encours B3.

¹⁴ Montant des échéances reportées

par les équipes de recouvrement a permis de limiter les taux de récidives à un niveau bas. Ainsi, 98% des moratoires arrivés à terme (soit 1,15 milliard d'euros d'échéances reportées) ont été remboursés à fin septembre.

Un autofinancement élevé, gage d'autonomie. Depuis plusieurs années, CA Consumer Finance diversifie ses sources de refinancement, CA Consumer Finance est le premier acteur européen du marché de la titrisation des crédits à la consommation en 2020 (en nombre d'opérations) et a développé une collecte d'épargne dynamique grâce aux outils digitaux (croissance de +33% du stock d'épargne entre 2013 et 2019) lui permettant d'atteindre un taux d'autofinancement de 88% à fin 2019, en hausse de +29 points de base depuis 2014. Le taux d'autofinancement atteint 84% en septembre 2020.

Priorité à la croissance

Quatre facteurs de développement soutenus par le digital

Les ambitions 2022 de Crédit Agricole Consumer Finance s'appuient sur quatre leviers de développement : les partenariats et le *cross-selling*, l'automobile, le *servicing* pour compte de tiers et enfin les financements verts. La digitalisation sous-tendra ces quatre leviers de croissance, via le déploiement du fruit des investissements récents dans le digital et l'innovation au service des clients.

Le développement des partenariats se fera en s'appuyant sur le digital et en renforçant le taux de *cross-selling*, ceci se matérialisera par un doublement du taux de *cross-selling* en 2022 en France. Sur le secteur automobile, CA Consumer Finance veut se positionner au cœur de l'évolution du monde de la mobilité, fort de son expertise automobile, ce qui se traduira par une production automobile annuelle hors *joint-ventures* augmentée de 500 millions d'euros en 2022¹⁵ et une hausse des encours automobile *joint-ventures* de 4,5 milliards d'euros à 2022 comparé à 2018¹⁶. CA Consumer Finance étendra également ses prestations de *servicing* pour compte de tiers auprès de nouvelles institutions financières (+10 partenaires bancaires d'ici 2022) et continuera à faire bénéficier ses prestations aux banques de détail du Groupe Crédit Agricole en France (+1 point de pourcentage sur les parts de marché des banques du Groupe d'ici 2022 comparé à 2018). Enfin, CA Consumer Finance ambitionne de devenir le premier acteur de crédit à la consommation sur les financements verts, en générant un milliard d'euros de production annuelle supplémentaire en 2022.

Déploiement des résultats des investissements récents dans le digital et l'innovation au service des clients

Plus de 70% de la production doit ainsi être digitalisée fin 2021 contre 63% en 2019. Les meilleures pratiques en matière de processus client digitalisé vont être déployées dans toutes les entités de CA Consumer Finance d'ici fin 2021 et chez les partenaires de CA Consumer Finance (IKEA, Tesla, Pisca Pisca, DigiConso). Les processus d'entrée en relation et d'octroi vont être revus grâce à DigiConso pour réduire à moins de 15 minutes le *Time to yes* des clients des Caisses régionales sur le circuit long (en France, en Italie, et en Allemagne) et à moins de 48 heures sur le circuit court et automobile dès fin 2021 (en France, en Italie et en Allemagne). Le gain en *Time to yes* sur le circuit court auto-moto-loisirs (dix jours devenant 48 heures) se matérialise par une hausse de 10% des volumes de dossiers traités et une réduction du besoin de 10 ETP (Equivalents Temps Plein), pouvant être réorienté vers la vente. In fine, la digitalisation doit permettre de renforcer la satisfaction client, 10 indicateurs de performance sur la satisfaction client sont ainsi suivis mensuellement par le Comité Exécutif de CA Consumer Finance et CA Consumer Finance veut devenir numéro 1 en IRC dans l'ensemble de ses marchés par rapport à une position de numéro 2 en 2020.

Partenariats & *cross-selling* : développer les partenariats en s'appuyant sur le digital et en renforçant le taux de *cross-selling*

¹⁵ En 2019, la production automobile hors *joint-ventures* s'établit à 3,6 milliards d'euros

¹⁶ Les encours des *joint-ventures* s'établit à 32,5 milliards d'euros en 2018

Dans le cadre du développement des partenariats et du *cross-selling*, CA Consumer Finance veut soutenir la conquête de nouveaux partenaires et mieux rentabiliser les clients acquis *via* ces partenariats. La conquête de nouveaux partenariats se fera *via* le renforcement de l'approche pan-européenne en poursuivant l'accompagnement des partenaires existants à l'international et la conquête de nouveaux partenaires pan-européens, mais également *via* la poursuite de la digitalisation des services offerts, *via* l'accélération du développement des offres de paiement (notamment paiement fractionné pour les partenaires) et des nouvelles tendances en matière d'équipement de la maison (à savoir location, abonnement). En sus, CA Consumer Finance compte mieux rentabiliser les clients acquis *via* les partenariats par la modernisation du *marketing*, par les métagscores et l'utilisation de la data, plus précisément, ceci se traduit par la mise en place d'un *dataLab*, d'une gouvernance de la donnée et d'un pilotage plus fin du *cross-selling* grâce à un outil dédié.

Positionnement au cœur de l'évolution du monde de la mobilité, fort de l'expertise existante automobile

CA Consumer Finance compte capitaliser sur son expertise pour l'étendre au-delà du périmètre des *joint-ventures* et se positionner au cœur de l'évolution du monde de la mobilité. Ceci se traduira par l'extension de l'offre aux tendances de mobilité (création de CA Rent pour couvrir le segment Location Longue Durée (LLD)), par l'amplification des financements et services pour les véhicules électriques et hybrides, et par l'accélération sur l'occasion (*via* le business « on-line »). CA Consumer Finance compte également amplifier le développement de modèle de « captive », *via* le soutien des constructeurs partenaires en capitalisant sur le parcours digital et développant un outil paneuropéen de financement des réseaux de distribution, et *via* l'accompagnement des groupes de distribution partenaires.

L'expertise en *servicing* déployée dans l'ensemble des pays

Le développement du *servicing* est une source de diversification des revenus de CA Consumer Finance sans consommation de ressources rares. CA Consumer Finance partage son savoir-faire sur le crédit à la consommation auprès des Banques de proximité européennes du Groupe depuis plus de 15 ans. Ainsi les encours gérés par CA Consumer Finance pour le compte des banques du Groupe Crédit Agricole s'établissaient à 21,2 milliards d'euros en 2019 se répartissant à 63% sur les Caisses régionales, 31% sur LCL, 5% CA Italia et 1% Crédit du Maroc. CA Consumer Finance compte toujours améliorer le *servicing* aux banques de proximité du Groupe en France, notamment en leur permettant de gagner un point de part de marché d'ici 2022 comparé à 2018. En parallèle, CA Consumer Finance souhaite mettre à profit cette activité de « *servicing* » auprès d'acteurs externes *via* la conquête de nouvelles cibles,. Pour étendre le *servicing*, CA Consumer Finance souhaite également innover sur de nouvelles offres, notamment produits de crédit et d'assurance, et optimiser l'équipement des clients des partenaires bancaires.

Devenir le premier acteur de crédit à la consommation sur les financements verts

CA Consumer Finance souhaite consolider ses bonnes performances sur le marché des financements verts, marché structurellement en croissance (le volume des prêts et obligations verts dans le monde était en hausse de +26% par an entre 2017 et 2019). CA Consumer Finance est déjà bien positionné dans les secteurs clés de l'économie verte que sont la mobilité *via* le financement de véhicules électriques et les travaux d'isolation / énergie verte et est déjà engagé dans des partenariats avec des acteurs produisant des véhicules électriques ou à faible consommation de dioxyde de carbone. A fin septembre 2020, la production générée sur l'année par les financements verts s'établit à 0,5 milliard d'euros, et l'objectif de CA Consumer Finance est de porter cette production annuelle à 1 milliard d'euros en 2022, grâce notamment à une offre attractive de financement pour la rénovation énergétique, et au financement des véhicules électriques ou à faible consommation CO2 de nos partenaires et de partenaires *pure-players*.

Une ambition 2022 portée par toutes les entités de CA Consumer Finance

Si la stratégie de CA Consumer Finance est globale, elle se décline également localement avec quelques spécificités :

- En France : une croissance organique via l'amplification des synergies au sein du Groupe Crédit Agricole (généralisation de DigiConso, soutien de l'assurance), l'amélioration des processus et l'optimisation des charges pour faire baisser le coefficient d'exploitation, la priorisation du canal partenaire (en particulier l'automobile), qui doit devenir un vivier pour le canal direct en optimisant le taux de *cross-selling*, et l'élargissement des offres et services
- En Italie, la croissance organique en circuit court et circuit long et le développement de l'assurance et des services
- En Allemagne, le développement du *servicing*, l'élargissement de la gamme avec notamment le lancement d'une offre de crédit renouvelable
- Sur la péninsule ibérique, le maintien du *leadership* sur le marché automobile au Portugal, diversification de l'activité via des partenariats notamment bancaires
- Pour la *joint-venture* avec FCA Bank sur le continent européen, la valorisation du partenariat stratégique dans le contexte actuel de consolidation et le développement de Leasys sur les nouvelles mobilités
- Pour la *joint-venture* avec GAC-Sofinco, le développement d'offres nouvelles, comme le leasing.

Objectifs financiers à trois ans

Pleine capacité de résilience et de rebond de CA Consumer Finance, permettant des objectifs financiers ambitieux à trois ans

Malgré la crise sanitaire, CA Consumer Finance a montré sa pleine capacité de résilience et de rebond. En effet, les encours gérés s'établissent à 89 milliards d'euros en septembre 2020, soit une baisse de seulement -3,3% par rapport à 2019, malgré la durée structurellement courte du portefeuille des crédits à la consommation. Le coefficient d'exploitation hors FRU s'établit à 49,3% sur les neuf premiers mois 2020, stable par rapport à 2014, fruit d'une bonne efficacité opérationnelle structurelle chez CA Consumer Finance. Le coût du risque sur encours à 188¹⁷ points de base sur neuf mois annualisés, est en hausse comparé à l'année 2019 (+60¹⁸ points de base) intégrant le provisionnement des encours sains notamment au premier semestre 2020. La rentabilité, mesurée par le RONE¹⁹ reste forte à 13,7%, bien que pénalisée par la hausse du coût du risque et est ainsi en baisse de 4 points de pourcentage comparé à fin 2019. L'objectif à trois ans d'encours bruts gérés²⁰ s'établit à 108 milliards d'euros, celui de coefficient d'exploitation hors FRU s'établit à 46%, et celui de RONE à 15% sous une hypothèse de coût du risque sur encours inférieur à 160 points de base.

Une qualité de portefeuille de crédit optimisée et robuste face à la baisse des taux et à la crise Covid-19

Indicateur fort de la rentabilité de CA Consumer Finance, le ratio (produit net bancaire netté du coût du risque, le tout rapporté aux encours) est relativement stable depuis 2014. En amélioration entre 2014 et 2017 (+2,2 points de pourcentage sur le périmètre consolidé et +1,6 point de pourcentage avec intégration des *joint-ventures*), grâce à une amélioration structurelle du profil du risque et plus particulièrement sur Agos, le ratio diminue entre 2017 et 2020, mais cette dernière tendance s'explique par la baisse des taux sur cette période. Toutefois la diminution du ratio reste modérée (-1,5 point de pourcentage en périmètre consolidé, -1,1 point de pourcentage en intégrant les *joint-ventures*) démontrant la bonne capacité d'amortissement de CA Consumer Finance.

¹⁷ 173 points de base sur quatre trimestres glissants à septembre 2020

¹⁸ +45 points de base sur quatre trimestre glissants

¹⁹ Allocation des fonds propres : 9,5% des emplois pondérés

²⁰ 20 milliards d'euros (objectif et trajectoire retraités de CA Consumer Finance NL)

Charges opérationnelles : un programme transverse d'optimisation des charges pour poursuivre la baisse du coefficient d'exploitation

Bien que CA Consumer Finance se caractérise déjà par une efficacité opérationnelle structurelle, CA Consumer Finance a identifié des nouveaux axes transverses d'optimisation dans le cadre du programme BEST pour continuer à améliorer son coefficient d'exploitation. Sont ainsi prévus :

- La renégociation des achats et la rationalisation des fournisseurs,
- La centralisation de certains processus
- La gestion transverse de la donnée et la mutualisation des outils, pour notamment automatiser les campagnes marketing, réduire le *Time to yes via* des actions ciblées et optimiser les contrôles à l'octroi.

Cette démarche sera complétée par une approche volontariste de réduction des charges pays par pays, notamment pour Sofinco qui vise à réduire son coefficient d'exploitation hors FRU de 54% fin 2019 à moins de 50% à trois ans. Le coefficient d'exploitation des *joint-ventures* automobiles demeurera bas, inférieur à 30%. Pour rappel, sur le périmètre consolidé, le coefficient d'exploitation hors FRU atteint 49,3% à fin septembre 2020, alors qu'en périmètre retraité, c'est-à-dire y compris les entités mises en équivalence, il atteint 44,5%. Ainsi à trois ans la cible est d'avoir un coefficient d'exploitation hors FRU à 46% sur périmètre consolidé et 42% une fois les *joint-ventures* réintégrées ligne à ligne.

Coût du risque : une amélioration des processus et outils pour maintenir un coût du risque sur encours bas et réduire le coût de la fraude

Enfin, CA Consumer Finance a identifié des actions nouvelles pour maintenir un coût du risque sur encours bas dans le contexte économique actuel, et pour réduire le coût de la fraude. Ces actions viennent s'ajouter à l'amélioration structurelle engagée depuis 2014 et consistent en :

- une amélioration de la connaissance client qui permettra d'économiser en France six millions d'euros de coût du risque entre 2019 et 2022,
- une modernisation des outils de *scoring* à l'octroi via l'*open banking* et la refonte des outils par *Machine learning*,
- l'optimisation des processus de recouvrement commercial grâce à une meilleure segmentation du client, ce qui générera des économies en France de 7 à 20 millions d'euros entre 2019 et 2022.

CONTACTS PRESSE CREDIT AGRICOLE S.A.

Charlotte de Chavagnac	+ 33 1 57 72 11 17	charlotte.dechavagnac@credit-agricole-sa.fr
Raphaele Hamel	+33 (0)1 87 38 03 61	rhamel@ca-cf.fr

Tous nos communiqués de presse sur : www.credit-agricole.com - www.creditagricole.info



Crédit_Agricole



Groupe Crédit Agricole



créditagricole_sa