



RAPPORT  
D'ACTIVITÉ  
2018

# TOUTE UNE BANQUE POUR VOUS

Partenaire de confiance de ses clients, le Crédit Agricole s'appuie depuis 125 ans sur ses valeurs historiques de **proximité**, de **responsabilité** et de **solidarité**. Il a pour ambition d'être présent dans la durée aux côtés de l'ensemble de ses clients, pour accompagner leurs projets de vie, les prémunir contre les aléas et protéger leurs intérêts.

Au service de tous, des ménages les plus modestes aux plus fortunés, des professionnels de proximité, aux agriculteurs et grandes entreprises internationales, il s'engage à apporter ses conseils avec transparence, loyauté et pédagogie.

Son modèle de **banque universelle de proximité** est le socle d'un **Projet Client** ambitieux, offrant une relation globale et durable avec ses clients. La synergie de tous les métiers du Groupe apporte une diversité d'expertises à chaque client, et propose un modèle de distribution d'une banque 100 % humaine et 100 % digitale.

Le Groupe vise **l'excellence relationnelle au service de tous** :

**Banque au quotidien - Crédit et épargne - Assurances - Gestion d'actifs - Gestion de fortune - Crédit-bail - Affacturage - Banque de financement et d'investissement - Services aux émetteurs et aux investisseurs - Services de paiements - Immobilier**

**La politique de responsabilité sociétale et environnementale** du Crédit Agricole est au cœur de son identité coopérative et mutualiste, et de son ambition. Il s'engage délibérément sur les terrains sociétaux et environnementaux, en accompagnant progrès et transformations.

L'intégration systématique du risque climatique dans ses stratégies de financement comme d'investissement (en gestion d'actifs et assurance) ; l'amplification de son rôle dans le financement des projets d'énergies renouvelables ainsi que l'accompagnement de tous ses clients dans la transition vers une économie dite « bas carbone » illustrent son engagement.

Cette politique est incarnée par **la mobilisation** de ses 141 000 collaborateurs.

**1<sup>er</sup>**  
Bancassureur en Europe  
Financier de l'économie française  
Gestionnaire d'actifs européen



**51 M**  
de clients



**141 000**  
collaborateurs



**47**  
pays

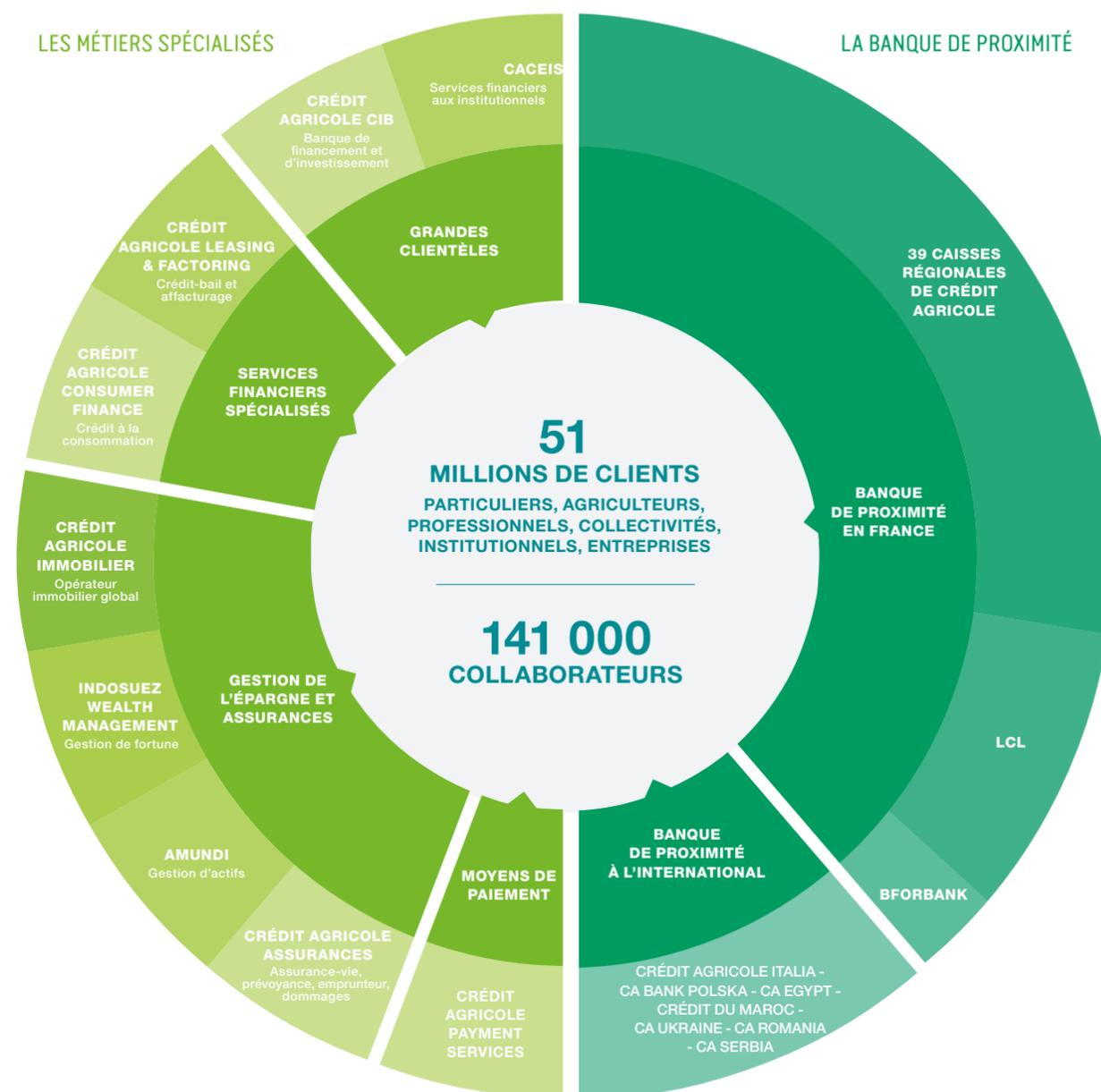
## ORGANISATION DU GROUPE

Plus de **10 millions de sociétaires** sont à la base de l'organisation coopérative du Crédit Agricole. Ils détiennent sous forme de parts sociales le capital des **2 432 Caisses locales** et désignent chaque année leurs représentants : **plus de 30 000 administrateurs** qui portent leurs attentes au cœur du Groupe.

Les Caisses locales détiennent l'essentiel du capital des **39 Caisses régionales**.

Les Caisses régionales sont des banques régionales coopératives qui offrent à leurs clients une gamme complète de produits et services. L'organe de réflexion des Caisses régionales est la Fédération Nationale du Crédit Agricole, lieu où sont débattues les grandes orientations du Groupe.

À travers SAS Rue La Boétie, les Caisses régionales sont l'actionnaire majoritaire à 56,3 % de Crédit Agricole S.A. qui coordonne, en liaison avec ses filiales spécialisées, les stratégies des différents métiers en France et à l'international.



Autres filiales spécialisées : Crédit Agricole Capital, Investissement & Finance (Idia, Sodica), Uni-Médias

## SOMMAIRE

2 Les messages du Président et du Directeur général

### 4 **1** PROFIL ET FAITS MARQUANTS

6 Le modèle d'affaires de Crédit Agricole CIB

8 Les faits marquants 2018

### 12 **2** RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

14 La RSE au cœur de nos décisions

18 L'expérience RH à l'ère du digital

### 20 **3** LE PILOTAGE DE CRÉDIT AGRICOLE CIB

22 La gouvernance

24 Une politique de risque maîtrisé

26 Le contrôle interne

28 La conformité : un enjeu majeur pour tous

30 Glossaire



# RAPPORT D'ACTIVITÉ 2018

# MESSAGES DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



Philippe BRASSAC  
Président du Conseil d'administration de  
Crédit Agricole CIB

**« Crédit Agricole CIB est un des éléments de l'universalité du rôle du Crédit Agricole dans le financement de l'économie. »**

Les résultats du Groupe Crédit Agricole pour l'année 2018 sont très satisfaisants et témoignent de la solidité de notre modèle de banque universelle. Tous les métiers y ont contribué malgré un environnement économique difficile sur les marchés. La part du pôle de Grandes Clientèles représente près de 35% du résultat net de Crédit Agricole S.A..

Par son engagement au quotidien, en France et à l'international, au service des entreprises, grandes ou moyennes, et des institutions financières, Crédit Agricole CIB est un des éléments de l'universalité du rôle du Crédit Agricole dans le financement de l'économie.

Etre une banque universelle, c'est également être présent aux côtés de nos clients pour apporter ensemble des réponses aux grands enjeux de notre époque. Parmi ces enjeux, le changement climatique constitue, sans aucun doute, un des principaux défis.

Grâce à une expérience acquise depuis de nombreuses années, Crédit Agricole CIB est devenu un leader mondial du financement des grandes infrastructures environnementales dans le monde et de l'émission d'obligations vertes. Sa position de précurseur dans ce domaine place également Crédit Agricole CIB

au cœur des réflexions internationales sur le climat et lui permet d'œuvrer à la mise en place d'initiatives en matière de normalisation ainsi qu'au développement de meilleures pratiques.

Pour le prochain Plan à Moyen Terme qui sera dévoilé le 6 juin prochain, nous souhaitons amplifier notre Projet Client, en visant l'excellence relationnelle. Nous mettrons tout particulièrement l'accent sur l'accompagnement des préoccupations environnementales de nos clients en leur apportant des solutions concrètes et adaptées dans le domaine de la transition énergétique. Enfin, nous voulons développer et valoriser les compétences techniques et relationnelles de nos collaborateurs qui sont chaque jour au contact de nos clients.

Je sais que les expertises de Crédit Agricole CIB seront nécessaires à l'ensemble du Groupe notamment dans le domaine de la finance climat. Je sais également que la mobilisation de tous nos collaborateurs est un atout stratégique qui nous permettra ensemble d'apporter des réponses concrètes à tous ces défis.



Jacques RIPOLL  
Directeur général de  
Crédit Agricole CIB

**« Notre modèle économique est pertinent : il s'inscrit dans la durée, il est solide et nous permet de mieux résister à la volatilité des marchés. »**

En 2018, Crédit Agricole CIB a enregistré des résultats satisfaisants et a maintenu ses positions dans un marché contraint. La dynamique commerciale a été solide dans la majorité de ses métiers, notamment dans les financements structurés et la banque commerciale. Les activités de marchés ont évolué dans un environnement particulièrement défavorable au quatrième trimestre et la banque d'investissement a souffert d'un marché atone. Les charges sont restées maîtrisées et les résultats de cette année ont bénéficié d'un contexte de réduction du coût du risque avec des reprises constatées sur trois trimestres consécutifs. Le résultat net part du groupe de Crédit Agricole CIB s'est établi à 1,5 milliard d'euros, en progression de 7% par rapport à l'année précédente.

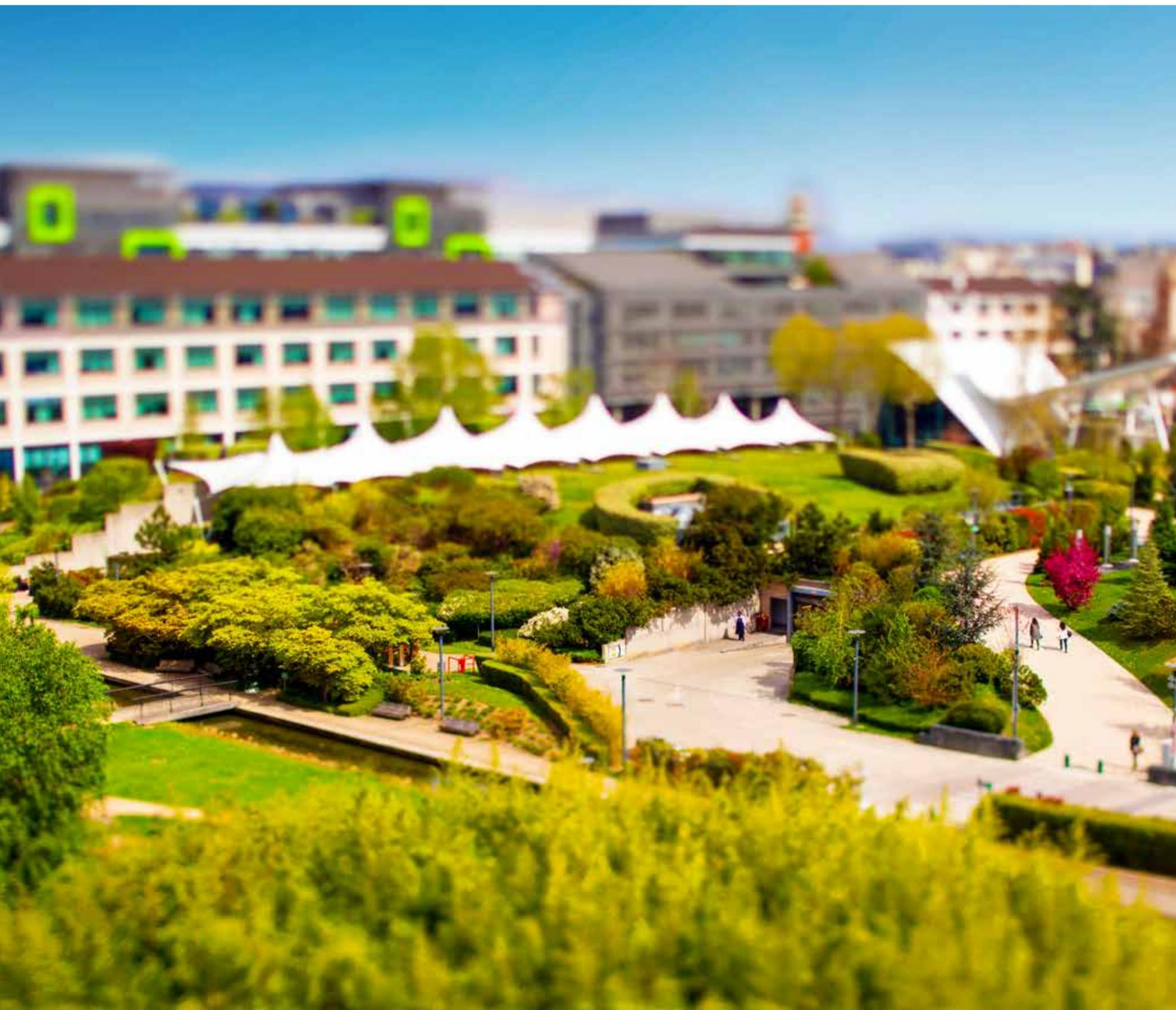
Nous avons reçu en 2018 de nombreux prix récompensant nos positions de premier rang. Que ce soit en financements de projets, de transports, d'infrastructures, dans les financements d'exportation ou en finance climat, ces différents prix viennent consacrer le dynamisme commercial de Crédit Agricole CIB et sont le fruit d'une approche commerciale coordonnée.

Notre modèle économique est pertinent : il s'inscrit dans la durée, il est solide et nous permet de mieux résister à la volatilité des marchés. Il est construit autour de grands principes

qui orientent notre action au quotidien : l'accompagnement de nos clients sur le long terme, le financement de l'économie réelle, des valeurs affirmées de responsabilité sociale et environnementale et enfin, le maintien d'un profil de risque modéré.

Dans les années à venir, nous garderons ce cap tout en nous adaptant aux profondes évolutions de nos activités du fait des nouvelles contraintes réglementaires qui vont entamer la profitabilité des banques ou de la digitalisation des produits et services qui transforment déjà notre métier. Pour faire face à ces grands enjeux, nous continuerons à nous focaliser sur les clients que nous accompagnons sur la majeure partie de leurs besoins de financements et d'investissements. Nous adapterons également notre organisation et notre offre au nouvel environnement, tout en maîtrisant notre base de coûts et ainsi notre rentabilité.

Année après année, nous poursuivrons, avec agilité et détermination, les adaptations nécessaires pour faire de Crédit Agricole CIB le partenaire de confiance des clients du groupe Crédit Agricole, entreprises et institutions financières, partout dans le monde. Nos équipes s'engagent chaque jour au service de cette mission.



# 1

## PROFIL ET FAITS MARQUANTS

P. 6 | Le modèle d'affaires  
de Crédit Agricole CIB

P. 8 | Les faits marquants 2018

# NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES : ÊTRE VOTRE PARTENAIRE DE CONFIANCE

Une banque **solide, responsable et engagée, au service des clients du Groupe Crédit Agricole** (institutions financières, Corporates, entreprises de taille intermédiaire) s'appuyant sur des expertises fortes en banque de financement, de marché et d'investissement et gestion de fortune, disposant d'un réseau international étendu et d'une politique de risque modéré.

## NOS RESSOURCES

## NOTRE CRÉATION DE VALEUR

## NOS RÉALISATIONS AUPRÈS DE NOS PARTIES PRENANTES



### UNE FORTE DIVERSITÉ DE NOS COLLABORATEURS

**11 544** dont 3 219 en banque privée

**43%** de femmes

**57%** à l'international



### UN RÉSEAU INTERNATIONAL ÉTENDU

37 IMPLANTATIONS\*

**17** Europe

**9** Asie-Pacifique

**8** Amériques

**3** Afrique Moyen-Orient



### DES EXPERTISES RECONNUES

Financements de projets

Financements d'actifs réels

Emissions d'obligations

Obligations vertes, sociales et durables

Crédits syndiqués

Gestion conseillée et discrétionnaire



### DES VALEURS FORTES

Des engagements RSE affirmés

Un accompagnement de nos clients dans la durée sur des projets d'économie réelle



### UNE AFFILIATION À UN GROUPE BANCAIRE SOLIDE

**15 %** CET1 du Groupe

**20,4 Md€** Capitaux propres de Crédit Agricole CIB



### UN RATING LONG TERME SATISFAISANT

S&P **A+** Stable, 19/10/2018

Moody's **A1** Positive, 05/07/2018

Fitch **A+** Stable, 04/12/2018



### NOTRE RÔLE

Accompagner les projets de financement de nos clients adossés à des actifs

Répondre à leurs besoins en matière de gestion de trésorerie et de commerce international

Arranger des crédits syndiqués

Proposer des solutions de couverture de risques, des solutions de financement et d'investissement faisant appel au marché ou aux investisseurs privés

Conseiller nos clients dans leurs problématiques de haut de bilan

Accompagner nos clients dans la gestion, la structuration, la protection et la transmission de leur patrimoine



### NOS AMBITIONS (AMBITION STRATÉGIQUE 2020)

Etre le partenaire privilégié et engagé de nos clients dans la durée

Renforcer notre présence auprès des institutions financières

Accompagner les entreprises avec lesquelles nous entretenons une relation de proximité

Maintenir notre position de premier plan dans les financements structurés

Compléter notre offre de services avec les produits de flux (cash management notamment)

Dégager des marges de manoeuvre pour investir et innover

Optimiser nos ressources rares pour mieux accompagner nos clients



### Clients

**4 085 clients**

(en banque de financement et d'investissement)

**2 228** clients Corporate

**1 857** clients institutions financières

**123 Md€** d'actifs gérés en gestion de fortune

**208 Md€** de financements d'actifs réels



### RÉCOMPENSES

**Transport Finance House of the Year** (Global Transport Finance)

**SRI Green Bond House of the Year** (IFR Awards)

**Global Bank of the Year** (Infrastructure Investor)

**Power Performer of the Year** (mtn-i)



### Groupe Crédit Agricole DES RÉSULTATS FINANCIERS SOLIDES POUR CRÉDIT AGRICOLE CIB...

PNB **5 276 M€** | RNPG **1 479 M€**

Contribution au RNPG CASA (30 %)

**1 380 M€**

... ET UN PROFIL DE RISQUE MODÉRÉ

VaR de **5,1 M€**

### DE FORTES SYNERGIES GROUPE

Nous mettons nos expertises en matière de change et de taux au service du Groupe Crédit Agricole et de ses clients

Nous participons activement à l'amélioration de la performance opérationnelle du Groupe

Nous avons regroupé avec succès nos expertises au sein du pôle Grandes Clientèles pour accompagner les fonds de Private Equity



### Collaborateurs

### ENGAGEMENT ET RESPONSABILITÉ

**84 %** des collaborateurs sont fiers de travailler pour Crédit Agricole CIB

**79 %** recommandent Crédit Agricole CIB comme employeur

**72 %** considèrent avoir un bon équilibre vie professionnelle / personnelle

**243 244**

### HEURES DE FORMATION

### MÉCÉNAT SOLIDAIRE

Avec le programme Solidaires, nous soutenons financièrement nos collaborateurs bénévoles dans des associations

### POLITIQUE ACTIVE EN FAVEUR DES JEUNES ET DES ALTERNANTS

(533 contrats d'alternance, 102 VIE)



### Société civile

### FINANCEMENTS EN FAVEUR DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

**43 Md€** de financements

### 100 % DES CLIENTS CORPORATE COUVERTS PAR UNE NOTE RSE

### UNE DÉMARCHE D'INNOVATION AU SERVICE DES CLIENTS ET DES COLLABORATEURS

Nous accompagnons nos collaborateurs engagés dans une démarche d'innovation jusqu'à l'aboutissement de leur projet

Nous sommes partenaires, et dans certains cas actionnaires minoritaires, de plusieurs Fintech, pour développer la blockchain dans nos activités

Nous avons lancé une démarche de transformation digitale des parcours clients de notre banque

Pour plus de précisions, rendez-vous sur notre site internet :  
[Nous connaître > Notre profil](#)

# FAITS MARQUANTS 2018



## Japon

### Une relation de confiance avec SoftBank

En 2018, SoftBank Group Corp. a pris la décision stratégique de coter sa filiale japonaise de télécommunications SoftBank Corp. Cette cotation, parmi les plus grandes jamais réalisées, a permis à SoftBank de valoriser son principal actif dans le secteur des Télécoms, et de réaliser sa transition d'un opérateur Télécoms vers un statut de holding de participations avec un focus particulier sur les technologies.

Plusieurs opérations d'optimisation de la structure et des conditions financières de la dette du groupe ont été mises en place pour permettre cette cotation. Crédit Agricole CIB a eu un rôle majeur dans chacune de ces opérations. Cette transaction vient renforcer une relation de plus de 15 ans avec le géant japonais des télécommunications.

## Mécénat

### PARTENARIAT AVEC L'OPÉRA NATIONAL DE PARIS



En 2019, l'Opéra de Paris fête ses 350 ans. Crédit Agricole CIB a choisi d'être mécène de cette prestigieuse institution pour cet anniversaire. La Banque soutient plusieurs productions phares de la saison telles que *La Dame aux camélias*, ainsi que la tournée du ballet de l'Opéra de Paris. Ce soutien s'inscrit dans sa politique de mécénat, qui vise à promouvoir l'excellence française dans le monde.

## Réglementation

### Un dispositif inédit pour le lancement de MiFID II

Pour l'entrée en vigueur de **MiFID II**, directive qui vise à renforcer la protection des investisseurs et les exigences de transparence sur les marchés financiers, Crédit Agricole CIB a déployé des systèmes et un dispositif humain spécifiques. **Hotlines et intranet dédiés, ambassadeurs et experts sur le terrain, au total une soixantaine de collaborateurs ont été mobilisés au niveau mondial pour accompagner les utilisateurs des activités de marché.**

## Banque Privée

### EXTERNALISATION INFORMATIQUE ET GESTION DE FORTUNE



En octobre 2018, Capgemini est entré au capital d'Azgore, filiale d'Indosuez Wealth Management spécialisée dans l'externalisation de l'informatique et des opérations bancaires des acteurs de la gestion de fortune, à hauteur de 20%. Cette prise de participation confirme l'ambition stratégique des deux groupes : créer une nouvelle référence mondiale des services d'externalisation de l'informatique et des opérations bancaires pour le secteur de la gestion de fortune et des banques universelles de taille intermédiaire.



## 1<sup>er</sup> sur le marché des placements privés européens

DEALOGIC

Pour la deuxième année consécutive, Crédit Agricole CIB se positionne en tête du classement dans la catégorie des placements privés européens (Euro PP). Ce succès souligne la forte expertise de la Banque sur ce marché.

## Amérique latine

### OUVERTURE DE BUREAUX DE REPRÉSENTATION EN COLOMBIE ET AU CHILI



En avril 2018, Crédit Agricole CIB a ouvert deux nouveaux bureaux de représentation : l'un à Bogota en Colombie et l'autre à Santiago au Chili. Ces deux bureaux permettront de renforcer les relations de la Banque avec les clients locaux et internationaux opérant dans ces pays. Il s'agit d'un jalon important pour le développement de la Banque en Amérique latine.

## RSE

### NOUVEL OUTIL DE SCORING POUR LES CLIENTS

La Banque a mis en place un scoring RSE pour les clients Corporate afin d'évaluer leur performance RSE selon trois niveaux : avancé, conforme ou sensible. Tout client Corporate doit faire l'objet d'un calcul de scoring RSE au moins une fois par an ou avant l'entrée en relation s'il s'agit d'un nouveau client.

## Innovation

### EXPÉRIMENTATION SUR LE PARTAGE DE KYC

Crédit Agricole CIB a testé avec quatre autres banques françaises un prototype de plateforme pour le processus «**Know Your Customer**» (KYC), fondé sur la technologie **blockchain**. Corda développée par le consortium R3.

## Inde

### SUCCÈS DANS LE CASH MANAGEMENT

La Banque a lancé avec succès une gamme complète de services de banque commerciale destinés aux multinationales clientes en Inde. Il s'agit d'une plateforme sur-mesure de solutions à la pointe de la technologie. Une étape majeure a été franchie, avec une première version disponible depuis décembre 2018.

Elle permet à la Banque d'approcher les filiales de ses clients avec de nouveaux services. La mise en place de cette offre était indispensable pour aborder le marché en plein essor des multinationales en Inde.



## Secteur Rail

### Une transaction d'envergure

En octobre 2018, VTG a racheté le loueur de wagons NACCO à un groupe bancaire américain. Cette opération a permis à VTG de renforcer sa flotte et de consolider sa position de leader sur le marché européen de la location de wagons. Crédit Agricole CIB s'est vu confier plusieurs missions clés dans cette opération à la fois complexe et transfrontalière. La Banque a agi en tant que conseiller exclusif en fusion-acquisition auprès du cédant pour la cession de NACCO. Elle a également été mandatée par VTG comme arrangeur principal exclusif et teneur de livre dans le cadre des financements d'acquisition.

## Innovation

### DIGITALISATION ET BLOCKCHAIN

Crédit Agricole CIB a participé à la création de Komgo SA, la première entreprise proposant de digitaliser le financement du commerce de matières premières au moyen d'une plateforme utilisant la technologie **blockchain**.

## INDICE D'ENGAGEMENT

# 73 %

D'après les résultats de l'enquête effectuée auprès de l'ensemble des collaborateurs, l'indice d'engagement et de recommandation de Crédit Agricole CIB est de 73% en 2018, soit une hausse de 1 point par rapport à 2017.

# FAITS MARQUANTS

## Amériques

### PREMIER INDUCTION DAY POUR LA RÉGION

Dans le cadre des plans d'actions résultant des différentes enquêtes d'engagement, la Banque a lancé en 2016 un programme d'intégration articulé autour de plusieurs initiatives dont l'Induction Day, une demi-journée d'accueil des nouveaux collaborateurs. En avril, la région Amériques a célébré son premier Induction Day dans ses locaux de New York. Près d'une centaine de nouveaux arrivants venus du Canada, des Etats-Unis, de l'Argentine, du Mexique ou encore du Brésil ont fait le déplacement pour cet événement.

## NOMINATION

### UN NOUVEAU DIRECTEUR GÉNÉRAL À LA TÊTE DE CRÉDIT AGRICOLE CIB

En novembre 2018, Jacques Ripoll a pris ses fonctions de Directeur général de Crédit Agricole CIB et Directeur général adjoint de Crédit Agricole S.A. en charge du pôle Grandes Clientèles constitué de la banque de financement et d'investissement, de la gestion de fortune (CA Indosuez Wealth Group) et des services aux institutionnels et aux entreprises (CACEIS).



### Meilleure banque sur les capitaux verts et l'investissement socialement responsable

GLOBALCAPITAL

Pour la cinquième année consécutive, le magazine GlobalCapital a décerné à Crédit Agricole CIB le prix de la meilleure banque dans le domaine des capitaux verts et de l'investissement socialement responsable. La Banque confirme ainsi sa place de leader sur le marché des obligations vertes et durables. Ce prix témoigne de la confiance des clients et de l'engagement de Crédit Agricole CIB en faveur de la finance climat.

## Chine

### CRÉDIT AGRICOLE CIB CHINE FÊTE SES 120 ANS



L'année 2018 marque le 120<sup>e</sup> anniversaire de Crédit Agricole CIB en Chine. L'histoire de la Banque dans ce pays a commencé en 1898, lorsque la Banque de l'Indochine, devenue ensuite la Banque Indosuez, a ouvert sa première filiale à Shanghai. Une connaissance approfondie du marché chinois et une forte expertise sur les marchés européens permettent à la Banque de connecter la Chine avec le reste du monde.

## Ressources humaines

### CHARTRE DU COMPORTEMENT AU TRAVAIL

En 2018, Crédit Agricole CIB s'est doté d'une Charte du comportement au travail qui s'inscrit dans la continuité de son Code de Conduite afin de renforcer ses engagements en matière de respect mutuel, de dignité et de bien-être. Cette Charte a pour objectif de sensibiliser, de prévenir et combattre tout comportement tel que la discrimination, les agissements sexistes, le harcèlement moral ou sexuel et la violence au travail.

### Finance Durable Meilleure Banque en Asie-Pacifique

GLOBAL CAPITAL ASIA

Ce prix récompense le nombre important de transactions auxquelles la Banque a participé dans le domaine de la finance durable en Asie. Il illustre la montée en puissance de la Banque dans la région et conforte sa position de leader mondial en tant qu'arrangeur sur le marché des obligations vertes et sociales.

# FAITS MARQUANTS

## Organisation

### Une nouvelle gouvernance pour Crédit Agricole CIB

Début 2019, Crédit Agricole CIB s'est doté d'une nouvelle gouvernance qui s'organise autour d'un Comité exécutif de 7 personnes : le Directeur général de la Banque, Jacques Ripoll, le Directeur général délégué, François Marion, le Directeur général adjoint en charge des activités de marchés, Isabelle Girolami, le Directeur général adjoint en charge des métiers de financements, Jean-François Balaÿ, ainsi que le responsable de Global Coverage & Investment Banking (CIB), Didier Gaffinel, le responsable de la Finance, Olivier Bélorgey et le responsable des Risques et du Contrôle Permanent, Alexandra Boleslawski.

Un Comité de direction de 27 membres, composé des principaux dirigeants de la Banque, complète ce dispositif.

L'organisation évolue également pour mieux développer la qualité et l'intensité du dialogue stratégique avec les grands clients mondiaux, compléter l'offre produits et renforcer le rôle du réseau international. À cet effet, un pôle « Global Coverage and Investment Banking » a été créé, qui rassemble les différentes unités de coverage et les activités de banque d'investissement.



### Transports Meilleure Banque de l'année 2018

GLOBAL TRANSPORT FINANCE

Global Transport Finance a décerné à Crédit Agricole CIB le prix Transport Finance House of the Year 2018 lors de la cérémonie des GTF awards à Londres. Ce prix récompense les trois secteurs transports que sont l'aviation, le rail et le maritime.

## Politiques sectorielles

### UN DÉSENGAGEMENT PROGRESSIF DES HYDROCARBURES

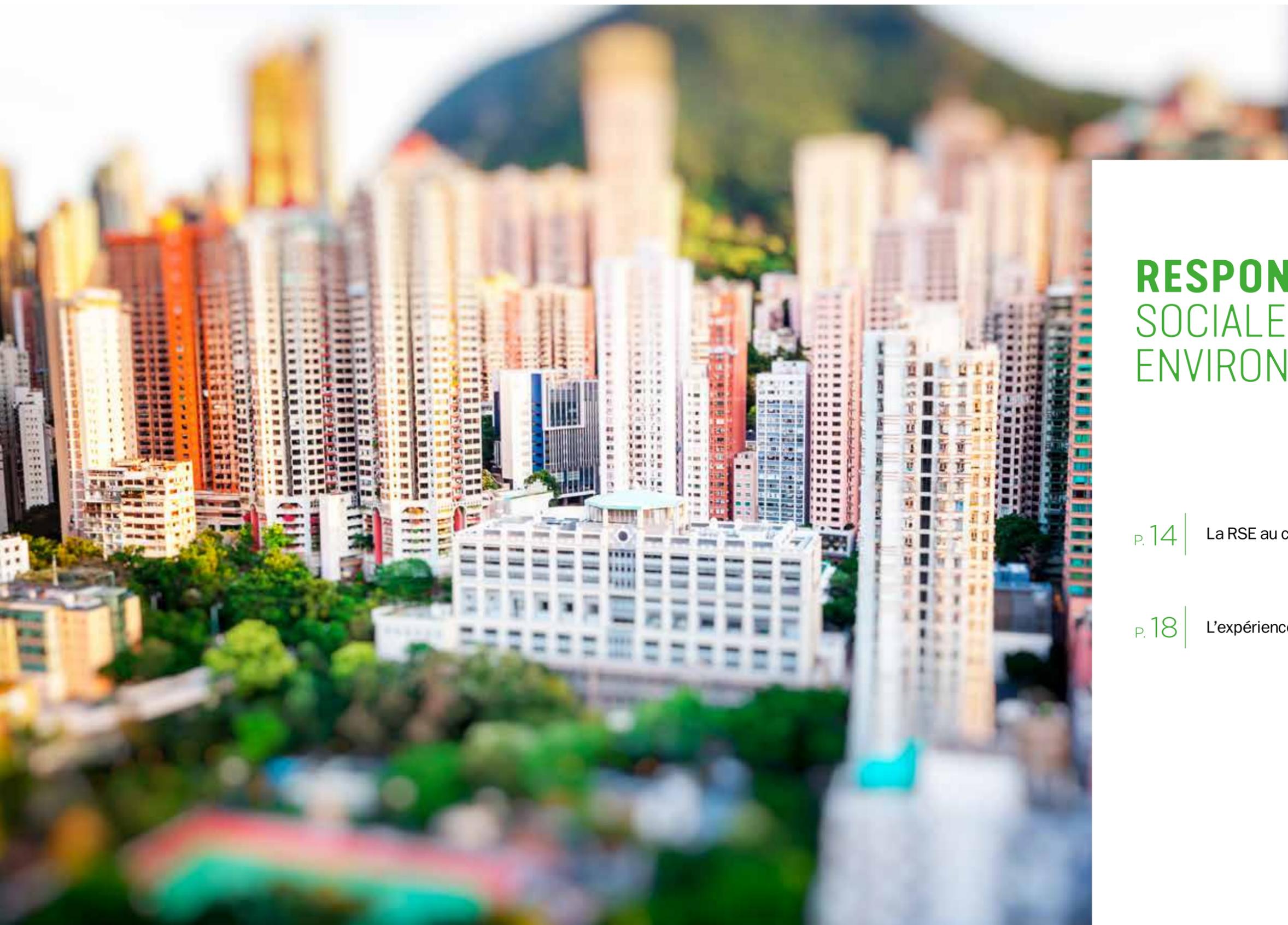
En avril 2018, Crédit Agricole CIB a révisé sa politique sectorielle RSE dans le domaine du pétrole et du gaz de schiste. Cette révision vise à exclure le financement des hydrocarbures les plus nocifs pour l'environnement. Cette évolution complète la politique générale de désengagement du financement des activités liées au charbon, initiée en 2015 et finalisée en 2016, et du financement des hydrocarbures les moins performants sur un plan énergétique et les plus dangereux pour l'environnement (sables bitumineux, pétrole extra-lourd, projets pétroliers en Arctique...) publiée en 2017.



## Finance Climat

### CLIMATE FINANCE DAY

Crédit Agricole CIB a participé en novembre au Paris Climate Finance Day, un événement international qui réunit chaque année les acteurs majeurs de la finance internationale pour échanger et trouver des solutions financières aux problématiques liées au réchauffement climatique. Eric Cochard, responsable du développement durable, est intervenu sur les enjeux de la gestion des risques climatiques.



# 2

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

P. 14 | La RSE au cœur de nos décisions

P. 18 | L'expérience RH à l'ère du digital

# LA RSE AU CŒUR DE NOS DÉCISIONS

Expert reconnu de la finance verte, Crédit Agricole CIB finance ses premiers projets d'énergie renouvelable dès 1997 et, depuis 2012, se positionne comme le leader mondial du marché des Green Bonds. Eric Cochard, responsable du développement durable, revient sur plus de 20 ans d'engagements et sur les grands principes qui ont guidé Crédit Agricole CIB.



« La responsabilité sociétale est fortement inscrite dans les gènes du Crédit Agricole qui a toujours joué un rôle actif d'accompagnement des territoires et des mutations nécessaires. »

**Eric COCHARD**  
Responsable  
du développement durable

## Pourquoi et en quoi les banques ont-elles un rôle majeur dans la RSE ?

S'il n'appartient pas à une banque de se substituer à ses clients ou aux pouvoirs publics, elle peut néanmoins, par le choix de sa politique de financement, contribuer à l'atteinte d'objectifs sociétaux. Cette responsabilité sociétale est fortement inscrite dans les gènes du Crédit Agricole qui a toujours joué un rôle actif d'accompagnement des territoires et des mutations nécessaires.

Aujourd'hui, l'urgence de la transition énergétique et écologique est bien connue et c'est tout naturellement que Crédit Agricole CIB inscrit son action dans cet enjeu majeur, qui mêle lutte contre les dérèglements climatiques, préservation de la biodiversité et respect des droits humains.

Au-delà de l'exigence de responsabilité sociétale, ces questions constituent également, et de plus en plus, pour les acteurs financiers des facteurs de risques à part entière. Risque de réputation qui peut affecter durablement l'image d'une banque et la confiance de ses clients. Mais aussi et surtout, risque de crédit lié à l'impact des facteurs environnementaux et sociaux sur le modèle économique des clients de la Banque. Qu'il s'agisse de la perte brutale de viabilité économique de certaines sociétés charbonnières, des conséquences financières d'accidents

industriels ou de la désorganisation des chaînes d'approvisionnement liée à certains événements climatiques extrêmes, les exemples ne manquent pas.

Nous avons décidé de quantifier et de cartographier l'enjeu climatique associé à nos financements il y a déjà plus de 10 ans afin de pouvoir identifier des actions prioritaires.

Ainsi, dès 2011, Crédit Agricole CIB a été la première banque à calculer la quantité de gaz à effet de serre liée aux activités économiques financées en partenariat avec l'université Paris-Dauphine et l'École Polytechnique. Cette cartographie nous a permis d'identifier les secteurs présentant le plus d'enjeux pour nous.

Pour chacun de ces secteurs, nous avons alors défini des politiques sectorielles visant à limiter les impacts de nos financements et investissements.

**1<sup>er</sup> teneur  
de livres mondial**  
(DEALOGIC)

avec 6,9 %, part de marché  
des émissions de Green Bonds,  
Social Bonds et Sustainability  
Bonds

Depuis plusieurs années vous avez défini et fait évoluer la politique RSE de Crédit Agricole CIB qui a souvent été pionnier dans ce domaine. Avec le recul, quels sont les grands principes qui ont guidé votre vision ?

Tout d'abord, compte tenu de l'importance stratégique des enjeux, il nous est apparu essentiel de maîtriser les métriques et outils et de ne pas se reposer sur des approches clefs-en-main développées par des consultants. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de conclure des partenariats universitaires. Par cette démarche originale, nous avons fait le choix d'affronter directement la complexité des sujets. Ceci nous permet une meilleure efficacité en évitant un effet « boîte noire ».

Ensuite, nous avons recherché l'exhaustivité et la cohérence d'ensemble de la démarche. Nous avons donc refusé de nous focaliser sur un type de financements, comme les financements de projets, ou un secteur d'activité, comme la production d'électricité, qui ne constituent nécessairement qu'une part limitée de notre activité.

**Financements verts**  
**DEUX NOUVELLES OFFRES DE PRÊTS DÉDIÉES AU FINANCEMENT DE PROJETS ENVIRONNEMENTAUX**  
Crédit Agricole CIB a accompagné ses clients grâce à une nouvelle offre de prêts dédiés. Les prêts verts sont des prêts dont l'utilisation des fonds est dédiée au financement de projets environnementaux. Les ESG-Indexed Loans sont des prêts dont la marge est indexée sur la performance ESG (Environnemental, Social et Gouvernance) de l'emprunteur.

+20 ans

D'EXPÉRIENCE EN  
FINANCEMENTS DE PROJET  
D'ÉNERGIE RENOUVELABLE

48,1

MILLIARDS D'EUROS  
D'OBLIGATIONS VERTES, SOCIALES  
ET DURABLES ARRANGÉES  
POUR SES GRANDS CLIENTS

114

MILLIARDS D'EUROS DE  
NOUVEAUX FINANCEMENTS  
DÉDIÉS À LA TRANSITION  
ÉNERGÉTIQUE ENTRE  
01/01/2016 ET 31/12/2018



part des projets de génération  
électrique renouvelable en  
nombre de dossiers en 2018

## PRINCIPAUX ENGAGEMENTS

2003

Signature du Pacte mondial de l'ONU par Crédit Agricole S.A. Crédit Agricole CIB, membre co-fondateur des Principes Équateur.

2008

Adhésion à la charte des Principes Climat.

2009

Charte des droits humains reprenant les principes directeurs de l'OCDE.  
Création d'une équipe dédiée Sustainable Banking au sein de Crédit Agricole CIB.

2010

Premières politiques sectorielles introduisant des critères d'analyse et d'exclusion concernant les secteurs les plus sensibles.

2011

Mise au point d'une méthodologie innovante de quantification des émissions de gaz à effet de serre induites par les prêts et investissements d'une banque grâce au partenariat noué en 2006 avec la Chaire de Finance et Développement durable de l'université Paris-Dauphine.

2014

Co-rédacteur des Principes sur les obligations vertes.

2015

Première banque européenne ayant pris l'engagement de ne plus financer de mines de charbon ni de centrales thermiques à charbon dans les pays à hauts revenus.

Engagement pris en marge de la COP21 de structurer 60 milliards de dollars de financements verts entre fin 2015 et fin 2018.

2016

Co-rédacteur des Principes sur les obligations sociales. Engagement de ne plus financer de nouvelles centrales à charbon quel que soit le pays.

2017

Renforcement de la politique sectorielle pétrole et gaz. Engagement pris en marge de la COP23 de structurer 100 milliards d'euros de financements verts entre fin 2015 et fin 2020.

2018

Membre du bureau de Finance For Tomorrow, initiative signée en 2017 pour promouvoir la finance durable en France et à l'étranger.

Pour plus de précisions, rendez-vous sur le Document de référence, chapitre 2.1 et 2.3



« Crédit Agricole CIB a été la première banque à calculer la quantité de gaz à effet de serre liée aux activités économiques financées en partenariat avec l'université Paris-Dauphine et l'Ecole Polytechnique. »

...

Cela nous a conduits à adopter une vision macro-économique de l'enjeu climatique qui, seule, permet une bonne compréhension de l'ampleur et de la cartographie des enjeux.

Une fois cette connaissance acquise, sans laquelle la pertinence d'analyses qui se veulent plus précises est en fait souvent illusoire, il a été possible de travailler dans deux directions complémentaires. D'une part, nous sommes passés d'une appréciation des niveaux d'enjeux actuels « statiques » en quelque sorte, à une vision dynamique mesurant les risques climatiques dans le cadre de scénarii. D'autre part, nous avons complété l'évaluation macro-économique des enjeux par une appréciation différenciée de la capacité de transition de nos clients Corporate. Nous en avons déduit un Indice de Risque de Transition spécifique à chaque client.

En construisant ainsi, pas à pas, des outils opérationnels, nous apportons une contribution décisive à la performance extra-financière du groupe Crédit Agricole S.A.. Notre approche

illustre la démarche d'amélioration continue appelée FReD, mise en œuvre par le Groupe depuis 2011 et qui s'articule autour de 3 axes : la confiance de nos clients, le respect de nos collaborateurs et la protection de l'environnement. L'indice annuel de progression des plans d'actions FReD impacte la rémunération variable des dirigeants du Groupe. De même, afin de renforcer l'adhésion de nos collaborateurs, cet indice intervient également dans le calcul de l'intéressement chez Crédit Agricole CIB.

Des étapes importantes restent encore à franchir, comme calculer notre degré d'alignement avec une trajectoire conforme à l'accord de Paris ou connecter les nouvelles mesures du risque climatique aux outils traditionnels d'analyse du risque de crédit. Mais les résultats obtenus en une dizaine d'années sur une problématique totalement nouvelle sont déjà remarquables.



### Récompensé pour la 5<sup>e</sup> année

GlobalCapital

Récompensé pour la cinquième année consécutive (2014, 2015, 2016, 2017 et 2018) par GlobalCapital pour ses activités d'origination de Green Bonds.

Nommé « SRI Bond House of the Year » par la revue IFR en 2015, en 2016, en 2017 et en 2018.

## SCHÉMA D'ANALYSE RSE PLACER LA RSE AU COEUR DES DÉCISIONS DE LA BANQUE

### 3 PRINCIPES FONDATEURS

#### PRINCIPES ÉQUATEUR (DEPUIS 2003)

**94**

banques signataires à fin 2018. Crédit Agricole CIB fait partie des 10 premiers signataires de la charte.

#### POLITIQUES SECTORIELLES RSE (DEPUIS 2010)

**12**

politiques sectorielles publiées comprenant des critères renforcés d'analyse et d'exclusion : Pétrole et gaz, Gaz de schiste, Centrales thermiques à charbon, Centrales hydro-électriques, Secteur nucléaire, Mines et Métaux, Aéronautique, Automobile, Maritime, Infrastructures de transport, Immobilier, Forêts et huile de palme.

#### SENSIBILITÉ ENVIRONNEMENTALE OU SOCIALE (DEPUIS 2009)

**2**

critères d'appréciation principaux :  
- incertitude sur la gestion des impacts environnementaux ou sociaux critiques,  
- existence de controverses.

#### POUR LES CLIENTS

##### ANALYSE DES CLIENTS (SCORING RSE DEPUIS 2013)

**100 %**

##### des clients Corporate

font l'objet d'une notation interne. Cette analyse peut être renforcée sur un des thèmes suivants :  
- risque climatique physique,  
- risque climatique de transition,  
- gestion de l'eau,  
- respect des droits humains.

#### POUR LES TRANSACTIONS

##### ANALYSE DES TRANSACTIONS (DÈS 2003)

**406**

financements de projets en portefeuille soumis à une notation Principes Équateur.

**100 %**

des financements et investissements soumis aux politiques sectorielles et à l'analyse de sensibilité.

**21**

prêts Corporate liés à un projet en portefeuille soumis à une notation Principes Équateur.

### GOVERNANCE

Les transactions ou clients considérés comme sensibles au regard de ces critères RSE font l'objet d'une décision au plus haut niveau de la Banque.

> Recommandation du Comité *ad hoc* d'Évaluation des opérations présentant un Risque Environnemental ou Social (CERES).

> Décision par le Comité des Risques de Contrepartie présidé par le Directeur général ou un Directeur général délégué.

EN 2018, 43 DOSSIERS PRÉSENTÉS AU CERES / 2 RECOMMANDATIONS NÉGATIVES ET 16 ASSORTIES DE CONDITIONS.

# L'EXPÉRIENCE RH À L'ÈRE DU DIGITAL

**Crédit Agricole CIB souhaite offrir à ses collaborateurs une expérience RH enrichie grâce au digital. Recrutement, intégration, formation, mobilité sont autant de thématiques pour lesquelles la Banque propose désormais des solutions innovantes s'inscrivant dans le cadre de ses engagements RSE. L'objectif est de faciliter le quotidien des salariés tout en favorisant des échanges de qualité avec leurs équipes RH.**

## Un dispositif d'onboarding au service des collaborateurs

Dans le cadre de sa démarche de digitalisation, Crédit Agricole CIB a lancé en 2018 un nouveau parcours d'intégration permettant aux salariés en France de signer leur contrat et de compléter leur dossier de recrutement directement en ligne. Cette initiative est en cours de déploiement dans d'autres implantations à l'international notamment aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, en Espagne, en Italie et à Hong Kong. Afin de favoriser la bonne intégration et le développement de ses collaborateurs, Crédit Agricole CIB propose aux nouveaux entrants de s'approprier l'ADN de la Banque à travers un programme d'accueil mondial. Ils ont notamment à leur disposition un espace dédié sur l'intranet et des formations digitales proposant les clés nécessaires pour une prise de poste réussie. Dans l'année de leur arrivée, ils sont également invités à participer à un « Induction Day » afin de mieux comprendre les interactions entre les différents métiers de la Banque et de rencontrer leurs pairs.



HectoR, le chatbot de l'intranet RH

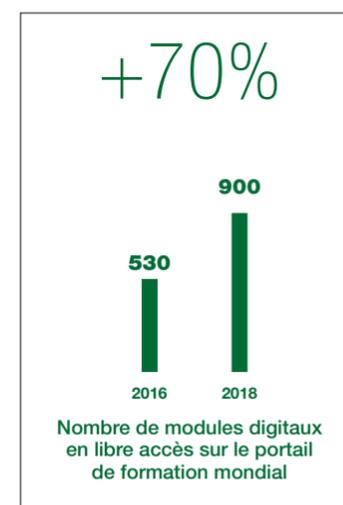
En tant que banque éco-responsable, Crédit Agricole CIB a également choisi de dématérialiser le bulletin de salaire qui est maintenant sous format électronique en France, au Royaume-Uni, et dans les régions Amériques et Asie. Afin de continuer à réduire sa consommation de papier, d'autres documents RH ont aussi été dématérialisés : avenants aux contrats, formulaires, lettres concernant la rémunération...

Par ailleurs, pour faciliter la recherche d'informations, le nouvel intranet RH en France s'est doté d'un chatbot nommé HectoR pour répondre aux questions des salariés sur les congés, les absences et le prélèvement à la source. Accompagnée par l'équipe Innovation de Crédit Agricole CIB, la direction des Ressources Humaines

a pu expérimenter cette technologie en 2018 afin qu'elle puisse être utilisée par d'autres métiers.

## Une gestion de carrière renforcée et optimisée

L'innovation et les technologies digitales permettent aussi d'offrir de nouvelles solutions de formation et de développement de carrière. Ainsi, un portail mondial propose de nombreux modules de formation digitaux accessibles à tous, tout au long de l'année.



# 900

MODULES  
DE E-LEARNING  
EN 2018

Son offre s'est d'ailleurs considérablement enrichie depuis son lancement pour atteindre en 2018 plus de 900 modules dans les domaines bancaire, financier, du développement personnel et en bureautique. Cette approche digitale, grâce à son format souple, permet à chaque collaborateur d'avancer selon ses envies et à son rythme et vient en complément des formations présentiels proposées. Les campagnes annuelles d'évaluation et de fixation des objectifs sont un moment privilégié pour faire le point sur les performances individuelles et collectives, les réalisations et les besoins de développement. Une application en ligne guide les collaborateurs comme les managers dans la réalisation des différents entretiens. Il en va de même pour les autres dispositifs d'aide à l'évaluation qui offrent la possibilité de bénéficier d'un retour concret des personnes avec qui le collaborateur travaille au quotidien. En parallèle des comités mobilité, des ateliers CV et des accompagnements individuels, Crédit Agricole CIB utilise également des outils digitaux pour promouvoir davantage de transversalité et développer l'employabilité de ses col-

laborateurs. Un portail dédié, MyJobs, recense l'ensemble des postes disponibles au sein de la banque de financement et d'investissement mais aussi du groupe Crédit Agricole S.A..

En 2018, Crédit Agricole CIB a par ailleurs déployé un parcours digital créé en partenariat avec la startup Jobmaker. Cette démarche en 7 étapes propose des conseils vidéos et des exercices pratiques pour construire son projet professionnel. La Banque expérimente également l'utilisation du big data et de l'intelligence artificielle pour identifier les parcours de mobilité possibles basés sur les compétences des collaborateurs.

## La technologie au service de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle

Soucieux du bien-être de ses collaborateurs, Crédit Agricole CIB a déployé le télétravail en 2016 en essayant de l'ouvrir au plus grand nombre tout en prenant en compte les contraintes liées à ses activités. Ces nouveaux modes de flexibilité du travail permettent de développer l'autonomie des salariés grâce à une plus grande maîtrise de leur organisation et encourage également à travailler sur des documents dématérialisés, ce qui contribue à réduire l'utilisation de papier.

En 2018, près de 850 salariés en France bénéficiaient d'un jour de télétravail par semaine, voire deux dans certains cas. Des réflexions sont en cours pour

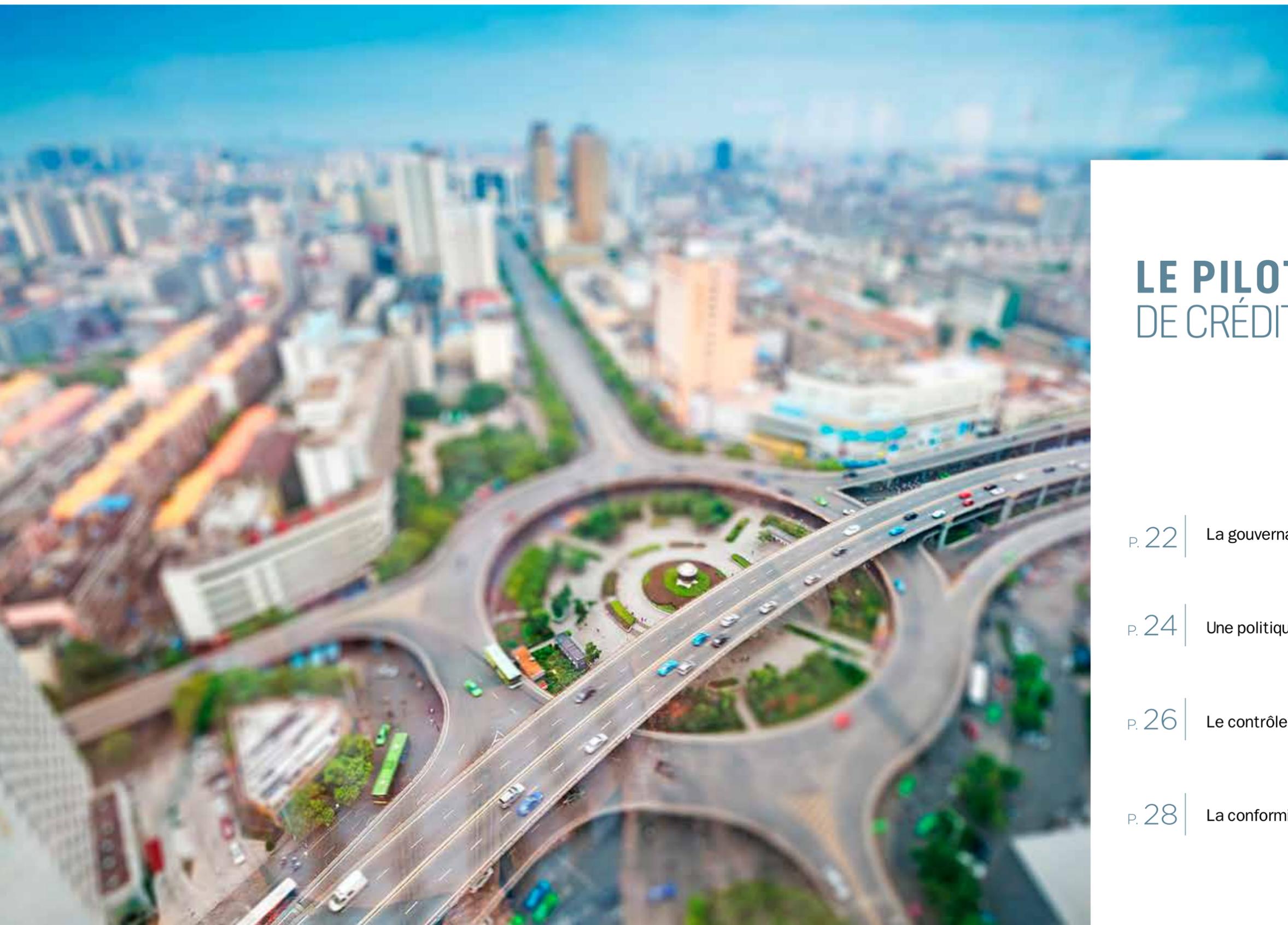
déployer ce nouveau mode de travail de manière plus globale à l'international. A Londres, le télétravail a ainsi été mis en place en 2018 et il le sera très prochainement à New-York.



**« La digitalisation est un défi mais également une opportunité pour notre fonction. Les nouveaux outils digitaux sont en effet un formidable levier d'efficacité et d'agilité à la fois pour les collaborateurs et pour les équipes RH. »**

**Martine BOUTINET**  
Directrice  
des Ressources Humaines

Pour plus de précisions, rendez-vous sur le Document de référence, chapitre 2.5



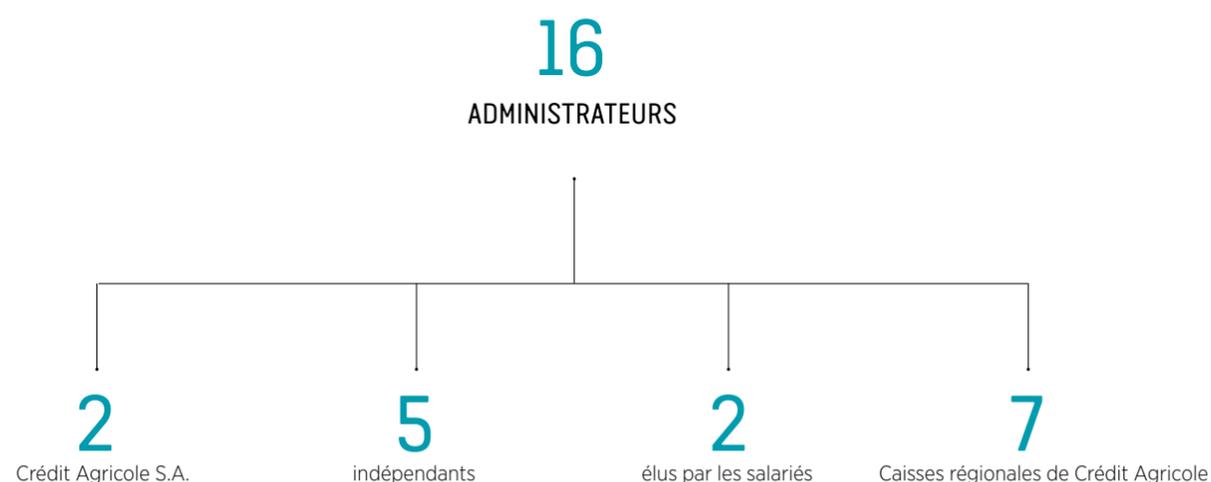
# 3

## LE PILOTAGE DE CRÉDIT AGRICOLE CIB

- P. 22 | La gouvernance
- P. 24 | Une politique de risque maîtrisé
- P. 26 | Le contrôle interne
- P. 28 | La conformité : un enjeu majeur pour tous

# LA GOUVERNANCE

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION



### COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31.12.2018

<b>Philippe BRASSAC</b> Président	<b>Claire DORLAND-CLAUZEL</b> Administratrice et Présidente du Comité des nominations	<b>Catherine POURRE</b> Administratrice
<b>Jean de Dieu BATINA</b> Administrateur	<b>Olivier GAVALDA</b> Administrateur	<b>François THIBAUT</b> Administrateur
<b>Jacques BOYER</b> Administrateur	<b>Nicole GOURMELON</b> Administratrice	<b>Odet TRIQUET</b> Administrateur
<b>Audrey CONTAUT</b> Administratrice	<b>Françoise GRI</b> Administratrice	<b>Jean-Pierre VAUZANGES</b> Administrateur
<b>Bertrand CORBEAU</b> Administrateur	<b>Luc JEANNEAU</b> Administrateur	<b>Paul CARITE</b> Censeur
<b>Marie-Claire DAVEU</b> Administratrice et Présidente du Comité des risques	<b>Anne-Laure NOAT</b> Administratrice, Présidente du Comité d'Audit et Présidente du Comité des rémunérations	<b>Jacques DUCERF</b> Censeur

## LE COMITÉ EXÉCUTIF ET LE COMITÉ DE DIRECTION

### COMPOSITION AU 11.02.2019

Direction générale <b>Jacques RIPOLL*</b> <b>François MARION*</b>	Senior Country Officer Italie <b>Ivana BONNET</b>	Global IT <b>Frédéric COUDREAU</b>
Directeurs généraux adjoints <b>Jean-François BALAY*</b> <b>Isabelle GIROLAMI*</b>	Senior Country Officer Royaume-Uni <b>Daniel PUYO</b>	Global Markets Division <b>Pierre GAY</b>
Senior Coverage & Investment Banking Officer <b>Régis MONFRONT</b>	Corporate Secretary & Communication <b>Bertrand HUGONET</b>	Human Resources <b>Martine BOUTINET</b>
Senior Regional Officer Amériques <b>Marc-André POIRIER</b>	Debt Optimisation & Distribution <b>Jamie MABILAT</b>	Inspection générale <b>Arnaud CHUPIN</b>
Senior Regional Officer Asie-Pacifique <b>Michel ROY</b>	Debt restructuring & Advisory Services <b>Julian HARRIS</b>	International Trade & Transaction Banking <b>Laurent CHENAIN</b>
Senior Regional Officer Moyen-Orient / Afrique <b>Thierry SIMON</b>	Finance <b>Olivier BELORGEY*</b>	Legal <b>Bruno FONTAINE</b>
Senior Country Officer Allemagne <b>Frank SCHÖNHERR</b>	Global Compliance <b>Eric CHEVRE</b>	Operations & Country COOs <b>Eric LECHAUDEL</b>
	Global Coverage & Investment Banking <b>Didier GAFFINEL*</b>	Risk & Permanent Control <b>Alexandra BOLESZAWSKI *</b>
	Global Investment Banking <b>Hélène COMBE-GUILLEMET</b>	Structured Finance <b>Jacques de VILLAINES</b>

#### QUI PARTICIPE ?

- 16 administrateurs avec voix délibérative et 2 censeurs
- Le représentant du Comité d'entreprise
- La Direction générale
- Le Secrétaire du Conseil
- Les Commissaires aux comptes
- Le responsable Risques & Contrôle Permanent
- Le responsable Finance
- Le responsable Corporate Governance
- Des intervenants ponctuels

Soit plus de 30 personnes au total. Il se réunit au moins 6 fois par an.

#### QUI SONT-ILS ?



MOYENNE D'ÂGE  
**57,7 ANS**

#### LES COMITÉS

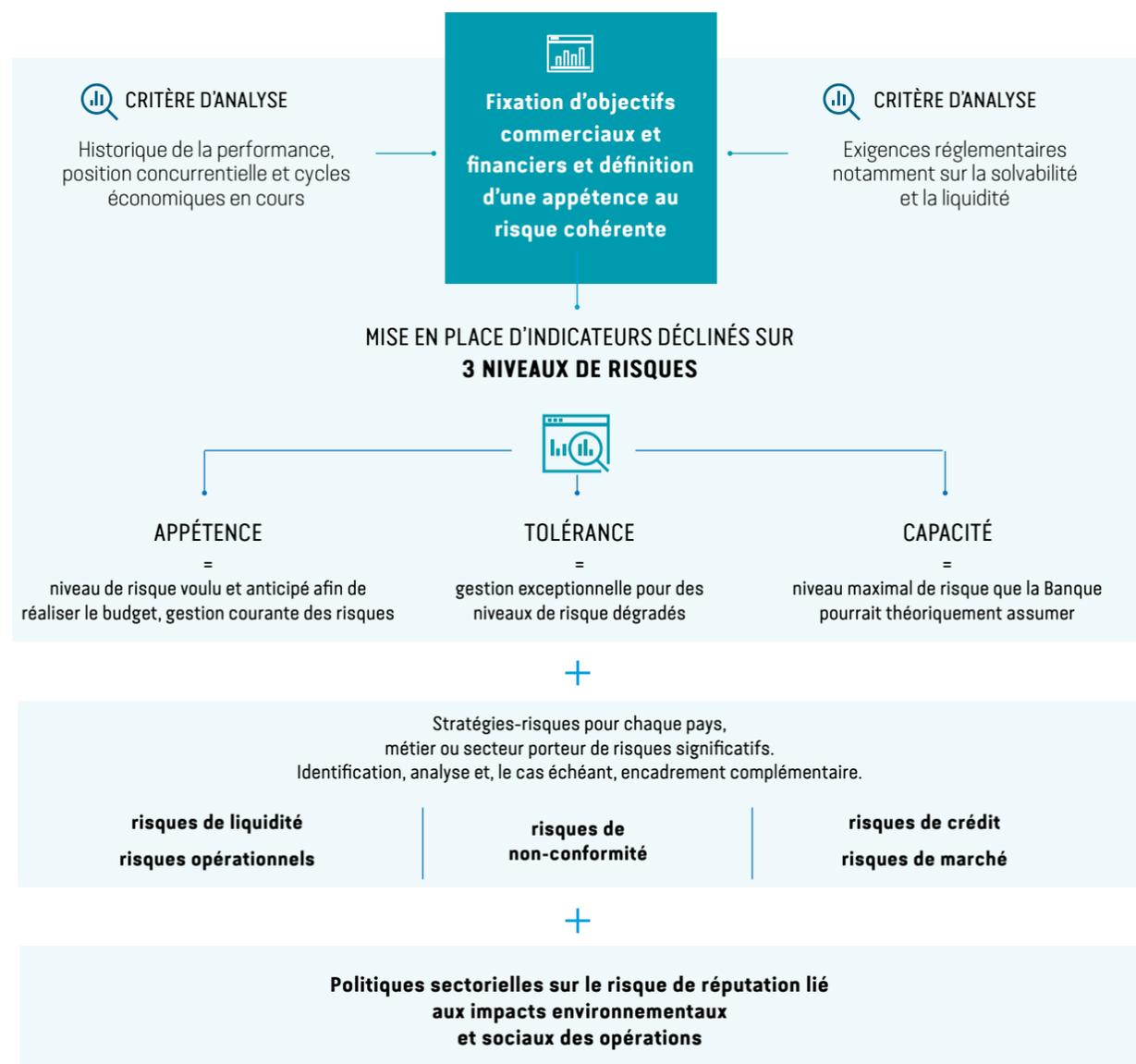
Créés par le Conseil d'administration, les quatre comités (Comité des risques, Comité d'audit, Comité des rémunérations et Comité des nominations et de la gouvernance) l'assistent dans ses missions et la préparation des délibérations.

Chaque comité, présidé par un administrateur indépendant, est composé de 3 à 6 membres, majoritairement indépendants, choisis parmi les administrateurs.

\* Egalement membre du Comité Exécutif

# UNE POLITIQUE DE RISQUE MAÎTRISÉ

Crédit Agricole CIB a réduit son appétence au risque, notamment en cessant ou réduisant certaines de ses activités de marchés. Cette décision, fruit des enseignements de la crise de 2008, l'a amené à dimensionner ses orientations stratégiques et dispositifs d'encadrement et de contrôle de sorte à maintenir un profil de risque maîtrisé, adapté à des ambitions commerciales raisonnées et à un contexte réglementaire considérablement alourdi.



## Focus

### EARLY DETECTION

En 2017, Crédit Agricole CIB a créé une équipe Early Detection au sein de la Direction Risques et Contrôle Permanent. Son rôle est d'identifier les premiers signaux de détérioration de la situation des clients de la Banque, contribuant ainsi à une gestion proactive des risques.

Cette équipe développe des outils basés sur l'utilisation de la donnée de masse qui, grâce à la *data science*, démultiplie les possibilités d'analyse et permet d'entrevoir de nouvelles approches dans la définition d'indicateurs de risque avancés. En fonction du profil du client et de l'intensité des signaux, différents niveaux d'action peuvent être mis en place. Plusieurs actions de couverture individuelles proposées par Early Detection ont déjà été mises en œuvre, certaines après validation en Comité de crédit.

## LES RISQUES DE MARCHÉ

Les risques de marché se définissent comme les risques de perte potentielle liés aux positions de marché détenues par la Banque et provenant de la fluctuation des différents paramètres de marché. Plusieurs risques de marchés sont pertinents pour Crédit Agricole CIB : variations de taux d'intérêt, variations des cours d'action, dégradation de la qualité de crédit, évolutions des cours de change ou encore volatilité des cours.

Depuis les crises financières de 2007 / 2008 puis 2011, les plans stratégiques successifs ont recentré les activités de marchés sur les produits et services destinés à répondre aux besoins de nos clients ou pour assumer pleinement notre rôle de teneur de marché sur certains segments et instruments de marché.

Crédit Agricole CIB définit son appétence au risque de marché à partir de deux indicateurs clés : la Value-at-Risk (VaR), perte maximale à horizon d'un jour dans un intervalle de confiance de 99 %, et le « stress adverse extrême », qui mesure l'impact de chocs de marché assez improbables mais très pénalisants en cas d'occurrence.

Au 31 décembre 2018, ces indicateurs sont inférieurs à la tolérance de la Banque, avec notamment une VaR de 4,5 millions d'euros et un stress adverse extrême de 364,5 millions d'euros.

La Direction générale présente l'appétence au risque et le budget pour l'année suivante au Conseil d'administration.

Le Conseil prend acte du budget et approuve formellement l'appétence au risque.

Le Conseil s'assure au moins trimestriellement que le profil de risque de la Banque reste conforme à son appétence au risque.

Les stratégies-risques sont mises à jour périodiquement et approuvées en Comité stratégie et portefeuilles, en Comité des risques du Groupe pour les plus significatives, puis par le Conseil d'administration.

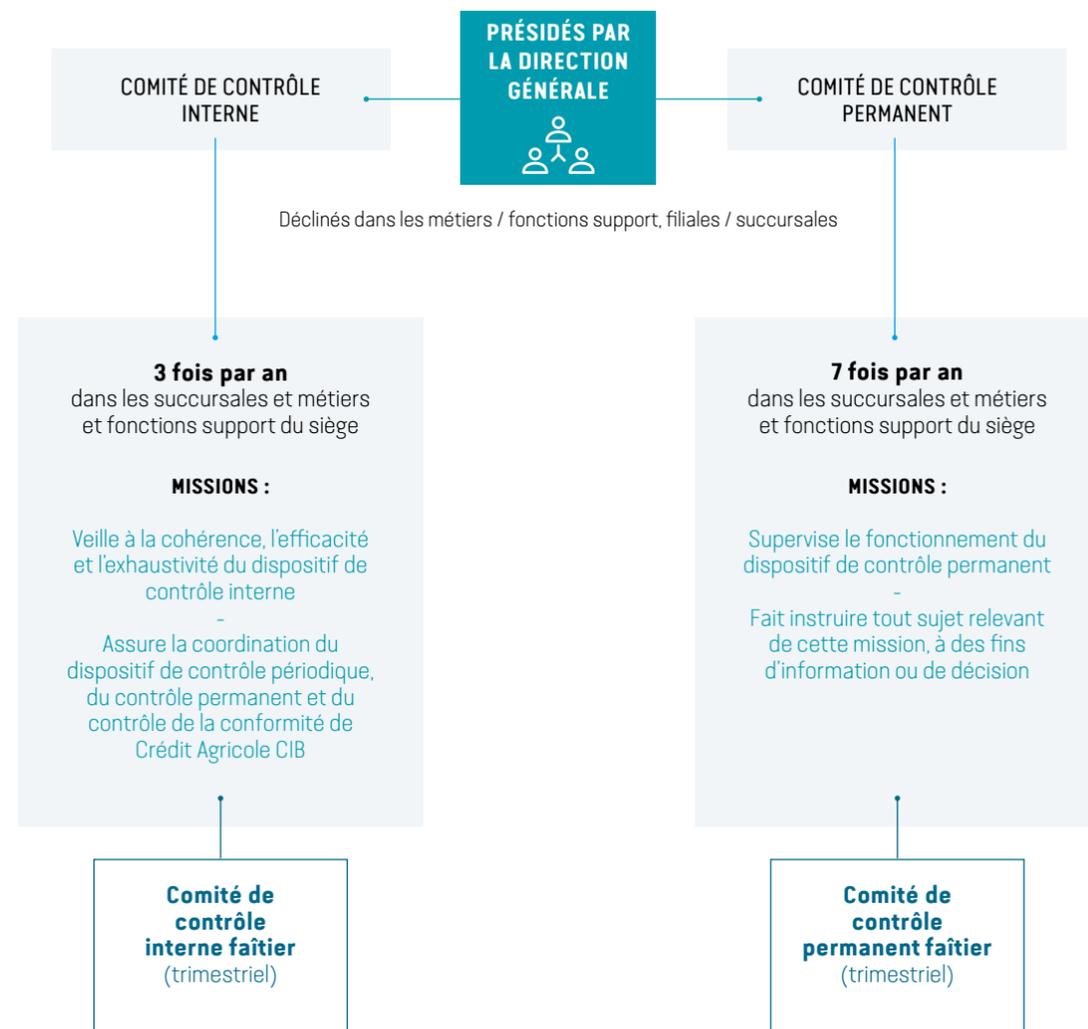
Elles sont approuvées en Comité stratégies et portefeuilles puis par le Conseil d'administration.

Pour plus de précisions, rendez-vous sur le Document de référence, chapitre 5

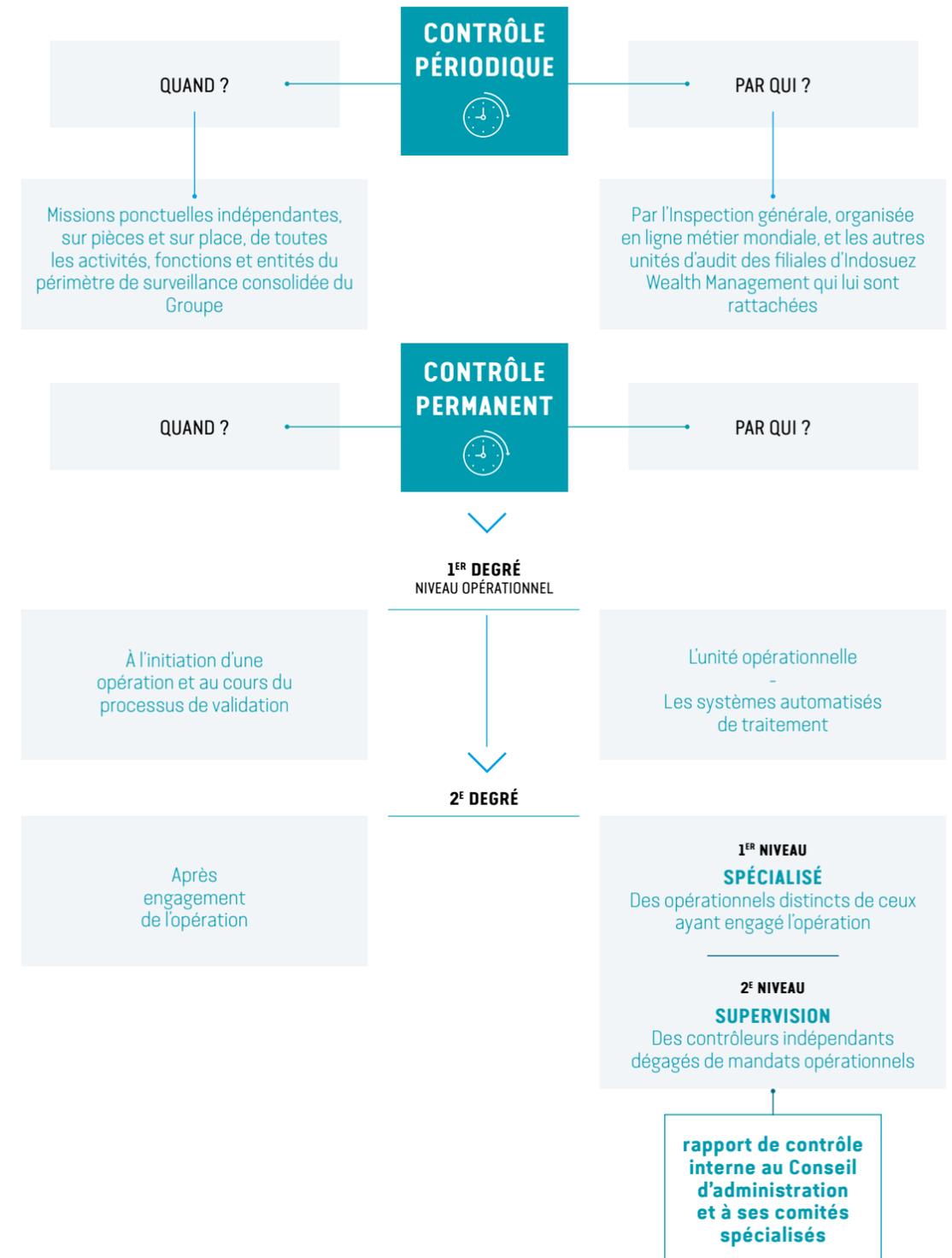
# LE CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne regroupe l'ensemble des dispositifs mis en œuvre au sein de la Banque visant la maîtrise des activités et des risques de toute nature. Il permet ainsi la régularité, la sécurité et l'efficacité des opérations de la Banque. Dans cet environnement normatif, ces dispositifs procurent de nombreux moyens d'évaluation — outils et reporting — au Conseil d'administration, à la Direction générale et au management. Ces derniers sont chargés de mesurer la qualité du contrôle interne et son adéquation avec l'activité de la Banque.

## LES INSTANCES DE CONTRÔLE



## LE FONCTIONNEMENT DU CONTRÔLE



Pour plus de précisions, rendez-vous sur le Document de référence, chapitre 5.2.3

# LA CONFORMITÉ

## UN ENJEU MAJEUR POUR TOUS

Dans un environnement marqué par des contraintes règlementaires de plus en plus strictes, la conformité représente un enjeu essentiel pour les banques, et notamment pour les banques de financement et d'investissement. Dans ce contexte, les régulateurs ainsi que Crédit Agricole CIB portent une attention accrue aux actions déployées en matière de conformité.

Depuis 2015, Crédit Agricole CIB a mis en place de nombreuses initiatives pour diffuser la culture conformité auprès des collaborateurs. Rédaction d'un Code de conduite, intégration des comportements relatifs à la conformité dans les critères d'évaluation, célébration des meilleurs projets conformité en France comme à l'international, sont les principales actions mises en œuvre pour renforcer la culture conformité.

### Un Code de conduite enrichi

Afin de promouvoir ses valeurs et de guider ses comportements dans un environnement changeant et toujours plus exigeant, Crédit Agricole CIB s'est doté en 2015 d'un Code de conduite reprenant sept principes clés pour orienter sa conduite et ses relations avec les partenaires internes et externes. En 2018, la Banque a enrichi ce dispositif pour décliner toutes les thématiques de la Charte éthique du groupe Crédit Agricole (droits humains et droits sociaux fondamentaux, promotion de la diversité et de la mixité, prise en compte du handicap, respect des données à caractère personnel) et les compléter d'un guide sur la lutte anticorruption et d'une Charte sur le comportement au travail. Toujours dans l'optique de diffuser la culture conformité au sein de la Banque, tous les collaborateurs sont désormais

évalués sur les sept principes du Code de conduite lors de leur entretien d'évaluation individuel.

### Un dispositif renforcé de lutte contre la corruption

Crédit Agricole CIB a déployé depuis plusieurs années un dispositif dédié à la lutte contre la corruption et a obtenu deux certifications respectivement en 2016 et 2017. Ces certifications reconnaissent la qualité de son programme de prévention de la corruption. La norme ISO 37001 atteste que les risques de corruption ont été correctement identifiés et analysés et que le programme appliqué est conçu de

façon à limiter ces différents risques, en déclinant les meilleures pratiques internationales.

La loi dite Sapin II impose le renforcement des dispositifs de lutte contre la corruption.

Il concerne toute l'organisation de la Banque, en France et à l'international, et repose avant tout sur le comportement éthique des collaborateurs, les moyens de les prémunir contre tout risque de compromission et la protection dans leur devoir d'alerte.

En 2018, la Banque a identifié, priorisé et mis en œuvre des actions de renforcement de son dispositif de lutte contre la corruption au regard des nouvelles exigences de la loi dite Sapin II.



### CODE DE CONDUITE ANTICORRUPTION

En application des obligations découlant de la loi dite Sapin II, Crédit Agricole CIB s'est doté d'un Code de conduite anticorruption qui vient compléter le dispositif anticorruption et la formation obligatoire déployée fin 2018.

Les règles qu'il contient s'appliquent à tous, que ce soient les administrateurs, les dirigeants, les collaborateurs de Crédit Agricole CIB, quelles que soient leur situation et leur fonction. Leur respect nécessite l'adhésion, la responsabilisation et le soutien de tous au service de l'intégrité du Groupe. Il s'inscrit dans la politique de tolérance zéro face à tout manquement à la déontologie professionnelle et toute infraction aux lois et règlements.

La formation obligatoire des collaborateurs en e-learning, la mise en place d'un Code anticorruption et le déploiement d'un outil pour les lanceurs d'alerte sont les premières réalisations qui vont pouvoir mettre chacun au niveau requis de connaissance et d'action.

### Prévenir les risques par la formation

Soucieuse d'accompagner l'ensemble des collaborateurs vers une bonne maîtrise des thématiques de conformité, la Direction de la Conformité de Crédit Agricole CIB a déployé un parcours de formation.

En France, ce parcours repose sur des formations générales, qui s'adressent à l'ensemble des collaborateurs et composent le socle de base, et des formations spécialisées, qui s'adressent aux collaborateurs les plus exposés aux risques de conformité dans certains domaines ou qui exercent des fonctions spécifiques.

Ces formations sont revues de façon régulière pour adapter leur contenu aux évolutions règlementaires et leur format aux nouvelles possibilités techniques et pratiques en matière de formation.

A l'international, les entités complètent ce parcours par des formations locales en fonction des exigences règlementaires locales.

### Célébration des initiatives pour renforcer la conformité

Depuis 2016, Crédit Agricole CIB organise chaque année en interne la cérémonie des «Compliance Awards», une occasion unique de saluer les réalisations, initiatives ou projets qui ont permis de renforcer la conformité et la protection de la Banque et de ses clients.

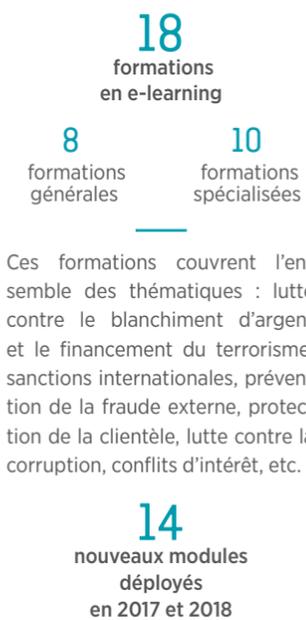
### La protection des données

La protection des données et leur bonne utilisation dans le respect des intérêts des clients, de la Banque, de ses collaborateurs et de ses partenaires ont toujours été des préoccupations majeures pour Crédit Agricole CIB.

En 2017, le groupe Crédit Agricole a adopté la Charte « Utilisation des données personnelles », puis a adapté l'année suivante son dispositif en France et à l'international en adéquation avec le Règlement Général sur la Protection des Données entré en vigueur en mai 2018.

Crédit Agricole CIB a également déployé, en France dans un premier temps, son dispositif NSU (Nouvelles Solutions et nouveaux Usages). Ce dispositif répond à la volonté d'encadrer proactivement les risques associés à la mise en œuvre de nouvelles solutions ou de nouveaux usages autour de la donnée. Il permet ainsi d'offrir à l'ensemble des métiers et fonctions support un cadre sécurisé accompagnant transformation digitale, innovation et recours aux nouvelles technologies.

#### LE DISPOSITIF DE FORMATION DE CONFORMITÉ PROPOSÉ EN FRANCE



Ces formations couvrent l'ensemble des thématiques : lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, sanctions internationales, prévention de la fraude externe, protection de la clientèle, lutte contre la corruption, conflits d'intérêt, etc.

### LEVÉE DES SANCTIONS DE L'OFAC

En octobre 2015, Crédit Agricole CIB avait conclu deux accords de poursuites différées avec l'United States Attorney's Office for the District of Columbia (USAO) et le District Attorney of the County of New York (DANY), qui enquêtaient sur certaines opérations en dollars américains traitées par la Banque entre 2003 et 2008, soumises à des sanctions économiques américaines et à certaines lois de l'État de New York.

Ces accords ont pris fin le 19 octobre 2018, ce qui marque la fin du volet pénal du dossier OFAC et constitue un véritable succès pour les équipes Conformité de la Banque et tous les collaborateurs qui ont contribué au renforcement de ses contrôles.

Pour plus de précisions, rendez-vous sur le Document de référence, chapitre 2.2

# GLOSSAIRE

## #A

### Appétence au risque

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

## #B

### Blockchain

Technologie du numérique qui permet de stocker et de numériser des transactions et des informations de manière sécurisée.

## #C

### COP – Conferences of the Parties

L'ONU s'est dotée en 1992, à l'occasion du sommet de la Terre de Rio de Janeiro, d'un cadre d'action de lutte contre le réchauffement climatique : la CCNUCC (Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques). Cette convention réunit presque tous les pays du monde, qualifiés de « Parties ». Leurs représentants se rassemblent une fois par an depuis 1995 lors des « COP » (Conferences of the Parties) ou « CdP » en français.

## #D

### Data science

La *data science* (ou science des données) est un champ interdisciplinaire de méthodes scientifiques, de processus, d'algorithmes et de systèmes destinés à extraire des connaissances et des idées de données sous des formes diverses. Dans sa forme la plus avancée, les techniques de la science des données permettent de passer de l'explication des phénomènes à la prédiction et à la prescription.

## #G

### Green Bond

Cette obligation "environnementale" est émise par un organisme qualifié (entreprise, collectivité locale ou organisation internationale). Elle est destinée au financement de projet ou d'activité à visée écologique et/ou de conception durable.

## #I

### Indice d'engagement et de recommandation - IER

Depuis 2014, l'IER est destiné à mesurer l'engagement de l'ensemble des collaborateurs du Groupe Crédit Agricole.

## #K

### Know your customer - KYC (Connaître son client)

Nom donné au processus permettant de vérifier l'identité des clients d'une banque. Le terme est également utilisé pour faire référence à la réglementation bancaire qui régit ces activités.

## #M

### MiFID

Directive européenne sur les marchés d'instruments financiers.

## #O

### OFAC (Office of Foreign Assets Control)

Organisme de contrôle financier, dépendant du Département du Trésor des États-Unis.

## #P

### Placement privé

Opération de financement à moyen ou long terme entre une entreprise et un nombre limité d'investisseurs institutionnels, qui repose sur une documentation *ad hoc* négociée entre l'emprunteur et les investisseurs.

### Principes Climat

Les Principes Climat (Climate Principles Financial Institutions - CPFIs) s'efforcent de comprendre le changement climatique et les solutions pour y répondre, dans leurs activités de recherche, de gestion d'actifs, de banque de détail, d'assurance et de réassurance, de banque commerciale et d'investissement et de financements de projets. Adhérente de la première heure des Principes Équateur, la Banque est l'un des membres leaders des Principes Climat, aux côtés de plusieurs institutions financières internationales.

### Principes Équateur

En signant de manière volontaire les principes Équateur, une banque s'engage à prendre en compte un certain nombre de critères d'évaluation sociaux et environnementaux dans le choix des projets qu'elle finance. On peut considérer les Principes Équateur comme une application de la RSE au domaine de la finance. Il s'agit d'une liste de 10 principes qui engagent les banques signataires à choisir leurs investissements en fonction de critères sociaux et environnementaux.

### Principes sur les obligations vertes

Publiés en janvier 2014, et soutenus aujourd'hui par plus de 52 banques, 22 émetteurs et 21 investisseurs actifs sur le marché des Green Bonds, les Principes sur les obligations vertes fournissent aux émetteurs des lignes directrices sur les éléments nécessaires à l'émission d'un Green Bond, aident les investisseurs à obtenir l'information pour évaluer l'impact environnemental de leurs investissements, et facilitent la structuration des transactions par les banques arrangeuses, via la promotion de standards de marché.

### Private equity (fonds de)

Les fonds de private equity investissent dans des sociétés privées, ou non cotées, afin de favoriser leur croissance et leur développement. Ils peuvent investir dans la phase précoce de développement d'une société (activité typique des « capital risqueurs » ou des business angels) ou à tout autre stade de son cycle de croissance.

## #R

### Règlement Général sur la Protection des Données - RGPD

Réglementation européenne, non spécifique aux banques, entrée en application en mai 2018. Elle vise notamment à renforcer le droit des personnes et à responsabiliser les acteurs traitant des données à caractère personnel.

### Risque

La notion de risque en finance est très proche de celle d'incertitude. On distingue notamment les risques économiques (politiques, naturels, d'inflation...) qui menacent les flux liés aux titres et relèvent du monde économique, et les risques financiers (liquidité, change, taux...) qui ne portent pas directement sur ces flux et sont propres à la sphère financière.

### RSE – Responsabilité Sociale et Environnementale

Prise en compte de la nécessité, pour chaque entreprise, d'intégrer les matières sociale et environnementale à sa stratégie et d'améliorer en continu ses pratiques au regard de ces matières. La RSE couvre la responsabilité de l'entreprise tout comme son obligation de rendre compte.

## #S

### Sapin II (loi)

Loi relative à la lutte contre la corruption.

## #V

### VaR (Value-at-Risk) valeur en risque

La VaR est un indicateur synthétique permettant le suivi au jour le jour des risques de marché pris par la Banque, en particulier dans ses activités de trading (VaR à 99 % 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.

# PLUS D'INFORMATIONS

## SUPPORTS IMPRIMÉS



Document de référence 2018

## SUR LE WEB



[ca-cib.fr/ra2018](http://ca-cib.fr/ra2018)

Présentation de Crédit Agricole CIB et de son activité en 2018

## SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX



Retrouvez Crédit Agricole CIB  
sur LinkedIn et Twitter.



Crédit Agricole CIB



@CA\_CIB @CA\_CIB\_EN

Le présent document est disponible sur le site de Crédit Agricole CIB :

[www.ca-cib.fr](http://www.ca-cib.fr)

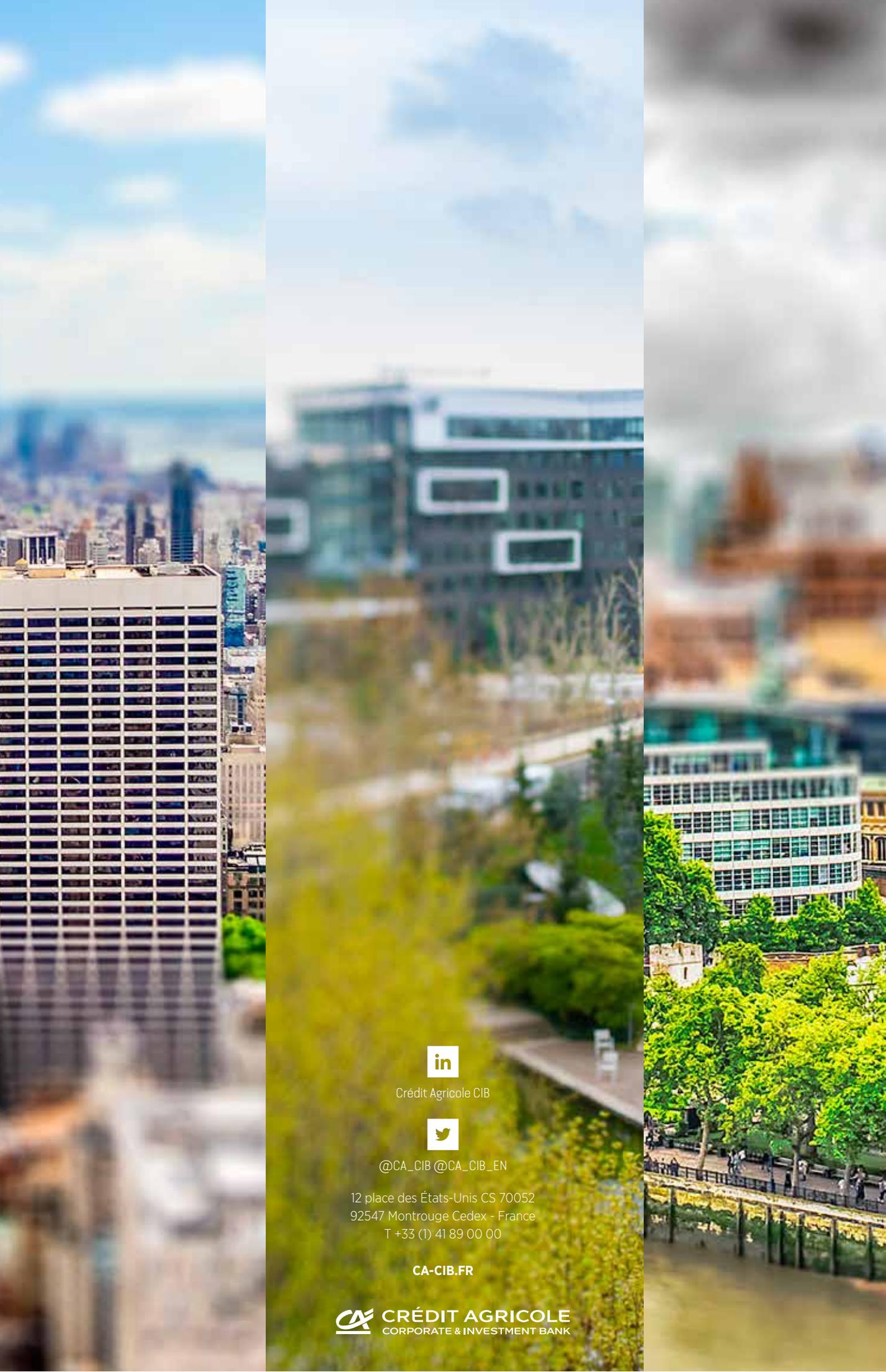
Crédits photos : © Mikael Lafontan - Patrick Tournebœuf - Alain Goulard  
Irène de Rosen - CAPA Pictures - Pierre Olivier - Michel Label / Signatures - Shutterstock.com

ISSN 2551-1378

Conception & réalisation : *profil*design

Ce rapport annuel est imprimé sur un papier 100 % recyclé, certifié FSC® et Ecolabel Européen.





Crédit Agricole CIB



@CA\_CIB @CA\_CIB\_EN

12 place des États-Unis CS 70052  
92547 Montrouge Cedex - France  
T +33 (1) 41 89 00 00

[CA-CIB.FR](http://CA-CIB.FR)



**CRÉDIT AGRICOLE**  
CORPORATE & INVESTMENT BANK