



RAPPORT INTÉGRÉ 2021



ENSEMBLE, AGISSONS POUR LA FUTURE ÉCONOMIE



LE GROUPE Crédit Agricole

Le périmètre du groupe Crédit Agricole rassemble Crédit Agricole S.A., l'ensemble des Caisses régionales et des Caisses locales, ainsi que leurs filiales.

PUBLIC

29,3 %

INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

7,3 %

ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

5,1 %

SALARIÉS VIA L'ÉPARGNE SALARIALE

2,8 %⁽¹⁾

AUTOCONTRÔLE

DÉTENANT

44,5 %

CAISSES RÉGIONALES

11,2 M

DE SOCIÉTAIRES
détenant les parts sociétales des

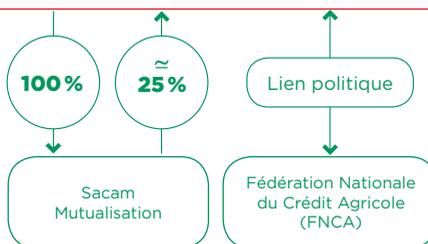
2 406

CAISSES LOCALES

39

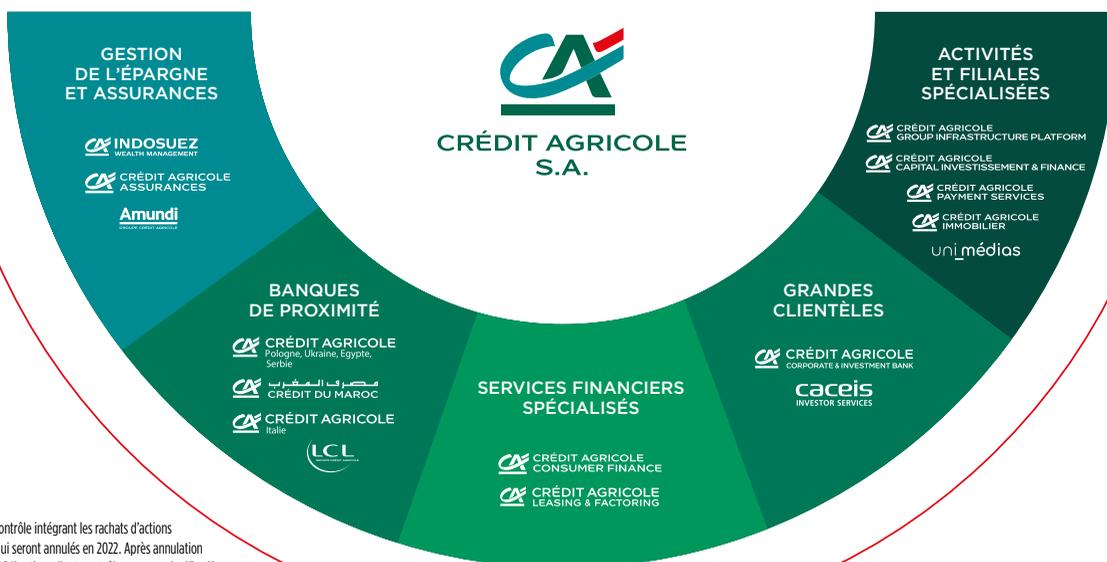
CAISSES RÉGIONALES

détenant ensemble la majorité
du capital de Crédit Agricole S.A.
via la SAS Rue la Boétie⁽²⁾



DÉTENANT

55,5 %



(1) Autocontrôle intégrant les rachats d'actions de 2021 qui seront annulés en 2022. Après annulation de 87 673 241 actions, l'autocontrôle sera non significatif et la détention de SAS Rue de la Boétie remontera à environ 57 %.

(2) La Caisse régionale de la Corse, détenue à 99,9% par Crédit Agricole S.A., est actionnaire de SACAM Mutualisation.



SOMMAIRE

- 4 • Édito
- 6 • Gouvernance
- 8 • Chiffres clés
- 10 • Perspectives des économistes
- 12 • Faits marquants

AGIR POUR LA SOCIÉTÉ DE DEMAIN

- 14 • Des engagements forts pour le climat
- 18 • Innover pour un futur durable
- 20 • Renforcer la cohésion et l'inclusion sociale

ACCÉLÉRER NOTRE TRANSFORMATION DIGITALE

- 22 • Construire un nouvel écosystème digital pour mieux servir nos clients
- 26 • Expérimenter des nouvelles technologies

ADAPTER NOTRE MODÈLE ORGANISATIONNEL

- 28 • Construire un nouveau cadre de travail hybride et inclusif
- 30 • Un projet articulé autour de 4 grandes dimensions

ÉDITO



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

Les résultats 2021 du groupe Crédit Agricole sont hauts, nous avons d'ailleurs atteint nos objectifs financiers du Plan à Moyen Terme 2022 avec un an d'avance.

Cette situation est pour partie conjoncturelle, avec un coût du risque très bas, conséquence des aides massives des Etats pendant la crise. Mais cette performance est avant tout structurelle car, avec notre modèle puissant, diversifié et évolutif, nos revenus augmentent de façon très régulière depuis cinq années. Notre modèle de banque d'universalité nous permet d'apporter à l'ensemble de nos clients les expertises d'un groupe international présent partout dans le monde. Crédit Agricole CIB contribue à cet objectif, en s'établissant cette année encore comme un partenaire de confiance des clients du Groupe.

Notre projet de Groupe est clair et simple et vise à adresser les défis environnementaux, sociétaux ainsi que les transitions auxquels nous devons faire face. C'est pourquoi nous avons conçu, dans ce cadre, un véritable plan-programme construit autour d'engagements concrets. Crédit Agricole CIB a été l'un des pionniers

« Notre projet de Groupe est clair et simple et vise à adresser les défis environnementaux, sociétaux ainsi que les transitions auxquels nous devons faire face. Un véritable plan-programme construit autour d'engagements concrets. »

dans ce domaine en étant la première banque à annoncer la sortie progressive du charbon, la première banque à arrêter le financement des énergies fossiles non conventionnelles et par son engagement dans la transition énergétique de ses clients.

Notre dynamisme et notre solidité sont autant d'atouts pour affronter les incertitudes de la période qui s'ouvre à nous caractérisée par un potentiel retour de l'inflation,

conséquence des liquidités injectées par les politiques publiques pendant la crise. À cette incertitude inflationniste s'ajoute une question sur une reprise éventuelle du coût du risque qui pourrait résulter de la fin des aides des Etats.

Mais l'élément d'incertitude le plus fort est lié à la situation en Ukraine, et plus globalement dans l'ensemble de l'Europe.

Elle risque d'avoir des conséquences considérables sur la sécurité de l'approvisionnement énergétique du continent et sur le marché mondial de l'énergie. Sans aucunement renoncer à notre engagement pour une finance responsable orientée vers une transition énergétique qui demeure indispensable, il est évident que Crédit Agricole saura s'adapter à ce nouveau contexte au service de ses clients et en fonction des impératifs qui prévaudront.



Jacques Ripoll
Directeur général
de Crédit Agricole CIB

Dans un contexte 2021 toujours marqué par les incertitudes sanitaires, Crédit Agricole CIB a délivré une performance solide avec un Résultat Net Part du Groupe qui s'établit à environ 1,7 Md€ issu de ses activités mondiales de Banque de Financement et d'Investissement et de Banque Privée, soit le meilleur résultat depuis la crise financière de 2008.

La complémentarité de nos activités et de nos implantations a montré toute la force et la pertinence de notre modèle équilibré. Le travail en commun de l'ensemble de la chaîne de valeur de notre Banque, au contact des clients, en support des transactions réalisées pour eux, ou encore dans les fonctions transverses, fait la force de notre maison et nous a permis de conserver, voire de développer nos franchises. Crédit Agricole CIB maintient ainsi ses positions de premier plan, en restant 1^{er} sur les crédits syndiqués en France et 3^{ème} en EMEA avec des opérations emblématiques dans tous les secteurs. 2022 débute dans un contexte géopolitique particulièrement dramatique. Année après année, mois après mois, nous avons su démontrer notre capacité à surmonter

« Nous avons su démontrer notre capacité à surmonter les crises en priorisant la protection de nos collaborateurs et le service de haute qualité à nos clients. Nous poursuivons cette dynamique ambitieuse pour faire face aux défis qui nous attendent. »

les crises en priorisant la protection de nos collaborateurs et le service de haute qualité à nos clients. Nous poursuivons cette dynamique ambitieuse pour faire face aux défis qui nous attendent. Défi sociétal tout d'abord : face à l'urgence climatique, nous accompagnerons nos clients dans leur transition notamment énergétique ou les aiderons à s'y engager s'ils ne s'y sont pas encore préparés. Face aux défis technologiques et digitaux ensuite, nous accélérerons la transformation

de nos process, outils et solutions. Nous continuerons nos avancées sur le projet humain en faisant évoluer nos modes et méthodes de travail, en généralisant la démarche de responsabilisation et en développant l'employabilité et la formation pour accompagner la transformation de notre organisation, tout en maintenant notre identité et nos valeurs.

Dans un monde qui évolue plus vite que jamais, et où les crises succèdent aux crises, nous pouvons nous appuyer sur la force de nos expertises, la solidité de notre collectif afin de continuer à incarner notre raison d'être. Avec pour cap clair cette idée simple mais essentielle : être utile chaque jour à nos clients et à la société.

GOVERNANCE

DIRECTION GÉNÉRALE



Jacques Ripoll
Directeur général



Jean-François Balaÿ
Directeur général délégué



Olivier Bélorgey
Directeur général délégué et Directeur financier



Pierre Gay
Directeur général délégué et Responsable des marchés de capitaux

En 2021, Crédit Agricole CIB a décidé de créer la fonction de Senior Regional Officer Europe (hors France) et de nommer Georg Orssich à ce poste. L'objectif est de coordonner et d'amplifier la croissance de la Banque sur cette zone, en fédérant et en accompagnant l'action de l'ensemble des Senior Country Officers de la région. Les Senior Regional Officers Europe, Amériques et Asie-Pacifique font désormais partie du Comité exécutif.

COMITÉ DE DIRECTION

Direction générale

Jacques Ripoll
Jean-François Balaÿ
Olivier Bélorgey
Pierre Gay

Comité exécutif

Stéphane Ducroizet
Pierre Dulon
Didier Gaffinel
Anne-Catherine Ropers
Georg Orssich
Marc-André Poirier
Michel Roy

Chairman Investment Banking

Régis Monfront

Senior Regional Officer Amériques

Marc-André Poirier

Senior Regional Officer Asie-Pacifique

Michel Roy

Senior Regional Officer Europe (hors France)

Georg Orssich

Senior Regional Officer Moyen-Orient / Afrique

Thierry Simon

Senior Country Officer Allemagne

Frank Schönherr

Senior Country Officer Italie

Ivana Bonnet

Senior Country Officer Royaume-Uni

Hubert Reynier

Corporate & Leveraged Finance

Jamie Mabilat

Debt Optimisation & Distribution

Jamie Mabilat

Debt restructuring & Advisory Services

Julian Harris

Finance & Procurement

Olivier Bélorgey

Global Compliance

Anne Girard

Global Coverage & Investment Banking

Didier Gaffinel
Séverine Moullet - *Coverage France*
Laurent Capès - *Global Coverage Organisation*
Tanguy Claquin - *Sustainability*

Global Investment Banking

Hélène Combe-Guillemet

Pôle ETI du groupe Crédit Agricole

Didier Reboul

IT & Operations Services

Pierre Dulon

Global IT

Pierre-Yves Bollard

Operations, Premises & Country COOs

Eric Lechaudel

COMITÉ EXÉCUTIF (membres de la Direction générale inclus)



Stéphane Ducroizet
Directeur général adjoint
et Responsable des
risques et du contrôle
permanent



Pierre Dulon
Directeur général
adjoint en charge
de IT & Operations
Services



Didier Gaffinel
Directeur général adjoint
et Responsable mondial
du Coverage et de la
banque d'investissement



Anne-Catherine Ropers
Directrice générale
adjointe et Directrice
des Ressources Humaines



Georg Orssich
Senior Regional Officer
pour l'Europe (hors France)
& Senior Country Officer
pour la péninsule ibérique



Marc-André Poirier
Senior Regional Officer
pour la région Amériques
& Senior Country Officer
pour les États-Unis



Michel Roy
Senior Regional Officer
pour l'Asie-Pacifique

Global Markets Division

Pierre Gay
Frank Drouet - *Deputy Head*
Arnaud d'Intignano - *Financing
& Funding Solutions*

Human Resources

Anne-Catherine Ropers

Inspection générale

Arnaud Chupin

International Trade & Transaction Banking

Laurent Chenain

Legal

Bruno Fontaine

Risk & Permanent Control

Stéphane Ducroizet

Structured Finance

Danielle Baron

CONSEIL D'ADMINISTRATION (au 31 décembre 2021)

Philippe Brassac, Président du Conseil
d'administration

Laure Belluzzo, Administratrice

Paul Carite, Administrateur

Claire Dorland Clauzel, Administratrice,
Présidente du Comité des nominations
et de la gouvernance

Michel Ganzin, Administrateur

Olivier Gavalda, Administrateur

Françoise Gri, Administratrice

Guy Guilauré, Administrateur

Luc Jeanneau, Administrateur

Jean-Guy Larrivière, Administrateur

Abdel-Liacem Louahchi, Administrateur

Meritxell Maestre Cortadella,
Administratrice

Anne-Laure Noat, Administratrice,
Présidente du Comité des
rémunérations, Présidente du Comité
des risques

Catherine Pourre, Administratrice,
Présidente du Comité d'audit

Odet Triquet, Administrateur

Claude Vivenot, Administrateur

Emile Lafortune, Censeur

Christian Rouchon, Censeur

16 administrateurs

2 administrateurs de Crédit Agricole S.A.

5 administrateurs indépendants

2 administrateurs élus par les salariés

7 administrateurs du groupe

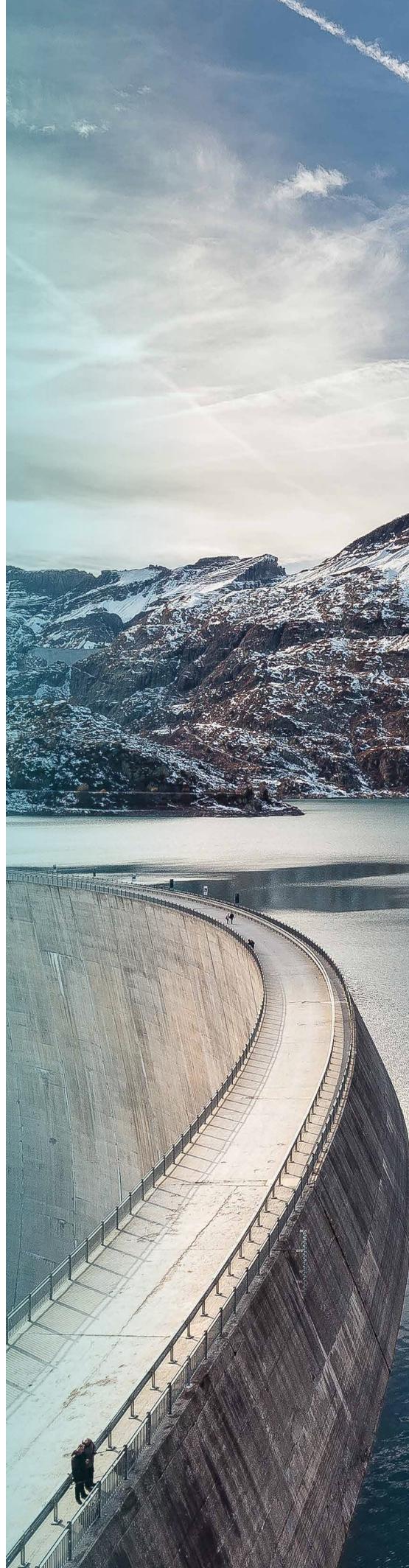
Crédit Agricole (Caisses régionales de
Crédit Agricole et filiales du Groupe)

CHIFFRES CLÉS



Olivier Bélorgey
Directeur général délégué
et Directeur financier
de Crédit Agricole CIB

« Crédit Agricole CIB a enregistré en 2021 une excellente performance affichant un PNB total de 5,9 milliards d'euros. La BFI termine l'année avec un PNB de 5,2 milliards d'euros, supérieur à l'objectif de notre Plan Moyen Terme de 5 milliards d'euros. Les charges sont restées maîtrisées tout en dégageant une bonne capacité d'investissement pour accompagner les initiatives de nos métiers et le renforcement des fonctions de support, avec un objectif : offrir à nos clients le meilleur accompagnement possible dans tous leurs projets. »



Crédit Agricole CIB

UNE LARGE PRÉSENCE À L'INTERNATIONAL



+ de 30

IMPLANTATIONS

8 940

COLLABORATEURS*

102

NATIONALITÉS

18

SALLES
DE MARCHÉ

+ de 3 600
clients*

+ de 1 500
clients institutions financières

+ de 2 100
clients corporate

*en Banque de Financement et d'Investissement

68 %

DES REVENUS GÉNÉRÉS
AVEC LES ENTREPRISES

32 %

DES REVENUS GÉNÉRÉS
AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

232 Md€

DE FINANCEMENTS D'ACTIFS RÉELS

DE SOLIDES RÉSULTATS POUR 2021

PNB.....	5,9 Md€	Capitaux propres (part du Groupe)	26,4 Md€
RNPG.....	1,7 Md€	Actifs gérés en gestion de fortune	135 Md€
Ratio CET1 (phasé)	11,7 %			
VaR moyenne..	8 M€			

DES NOTATIONS LONG TERME SATISFAISANTES

S&P	Moody's	Fitch
A+	Aa3	AA-
Stable	Stable	Stable
02/02/2022	15/12/2021	27/10/2021

DES EXPERTISES RECONNUES PAR LE MARCHÉ

3^{ème}

teneur de livres sur le marché français des convertibles
(source : Refinitiv)

Global Bank of the Year 2021

(source : Infrastructure Investor)

1^{er}

teneur de livres en titrisation ABCP en Europe
(source : Refinitiv)

1^{ère}

Banque de Trade Finance en Europe de l'Ouest
(source : Global Trade review)

N°1

en France en crédits syndiqués et N°3 pour la zone EMEA
(source : Refinitiv)

4^{ème}

teneur de livres mondial en obligations vertes, sociales et durables, toutes devises en volume et en part de marché
(source : Bloomberg)

PERSPECTIVES DES ÉCONOMISTES



Isabelle Job-Bazille
Directrice des Études Économiques
groupe Crédit Agricole



Jean-François Paren
Responsable global de la recherche
marchés Crédit Agricole CIB

Une conjoncture économique fragilisée

La Russie et l'Ukraine sont d'importants exportateurs de matières premières. Ces pays représentent, à eux deux, 30 % des exportations mondiales de blé. L'Ukraine est le premier producteur de maïs et la Russie détient une position dominante dans les engrais, de quoi déstabiliser les marchés agricoles à l'échelle internationale.

Les énergies fossiles – charbon, pétrole et gaz – représentent 60 % des exportations de la Russie qui fournit 40 % du gaz européen et 30 % du pétrole. Le pays est aussi un producteur important de métaux avec des parts de marché significatives sur le palladium, le nickel ou le platine.

Conséquence directe du conflit, la facture énergétique s'envole en Europe avec une augmentation brutale des prix, et ce indépendamment des conditions d'offre, face à une menace d'embargo qui plane toujours sur les importations russes de gaz ou de pétrole. L'inflation en porte déjà les traces et gagne 1,5 point en mars

à 7,5 %, une accélération essentiellement imputable à la flambée des prix de l'énergie, lesquels progressent de +12,5 % sur le mois (et de +44,7 % sur un an). Les écarts d'inflation entre pays membres (de 9,8 % en Espagne à 5,1 % en France en passant par 7,6 % en Allemagne) s'expliquent en partie par les mécanismes de compensation adoptés par les différents gouvernements, comme le gel des prix du gaz et de l'électricité ou la ristourne sur le prix à la pompe en France. L'aggravation et la persistance des pressions inflationnistes vont peser sur les marges des entreprises, certaines d'entre elles pourraient même subir des ruptures d'approvisionnement, et sur le pouvoir d'achat des ménages, de quoi ralentir le rythme de la reprise post-pandémie. La croissance devrait s'établir à 3 % en 2022, en retrait d'un point par rapport aux estimations initiales. Ce scénario de freinage sans cassure ne devrait pas contrarier les plans de la BCE avec un premier tour de vis monétaire prévu en fin d'année.

Pour les États-Unis, qui n'ont pas de liens économiques étroits avec l'Ukraine ou la Russie, les effets sont plus diffus mais

l'inflation atteignait déjà des niveaux historiquement élevés avant que le conflit ne fasse grimper le prix des matières premières. La propagation des tensions inflationnistes dans l'ensemble de l'économie sur fond de croissance accélérée des salaires devrait pousser la Fed à agir plus vite et plus fort pour calmer la surchauffe. Le resserrement des conditions financières devrait amener l'économie américaine sur un sentier de croissance plus soutenable autour des 3,3 % en 2022.

« L'aggravation et la persistance des pressions inflationnistes vont peser sur les marges des entreprises. »

Pour les pays émergents, l'impact du conflit en Ukraine devrait se concentrer sur les régions les plus proches du conflit (Europe de l'Est, Caucase et Asie centrale) et sur les importateurs nets d'hydrocarbures (Asie ou Turquie) ou de denrées alimentaires de base (Afrique du Nord et sub-saharienne). Ce double choc alimentaire et énergétique risque d'aggraver les pressions socio-économiques sachant que les ménages les plus pauvres sont aussi les plus vulnérables.

Avec le déclenchement du conflit en Ukraine, alors que le choc de la Covid n'est pas encore soldé, un épais brouillard s'est abattu sur les perspectives économiques mondiales.

Au-delà du caractère tragique de ce conflit, de la question de sa durée et des conditions de sa résolution, les enjeux tournent autour des approvisionnements en gaz, en pétrole et en métaux industriels ainsi que des conséquences sur les marchés agricoles et la sécurité alimentaire mondiale sur fond de nouvelle flambée des prix des matières premières.

À l'inverse, les exportateurs nets de matières premières (pays du Golfe, Chili, Brésil, Malaisie, Afrique du Sud) pourraient tirer avantage de prix durablement plus élevés.

Marchés : un conflit qui change tout

Trois questions prédominaient les incertitudes des marchés avant le 24 février 2022 : la durabilité et l'ampleur de l'inflation, la question du point d'atterrissage de l'économie mondiale après deux années de pandémie et, enfin, les impacts de la transition énergétique en Europe.

Le risque d'embrasement du conflit à toute l'Europe n'a fait qu'amplifier ces incertitudes et les risques. Comme évoqué plus haut, l'inflation a non seulement déjà atteint des niveaux historiques mais est surtout devenue un phénomène mondial. Trop de secteurs sont désormais touchés, notamment via la hausse des matières premières, pour espérer une normalisation en 2022 (même en cas de baisse relative du prix du pétrole et du gaz). Les banques centrales ont ainsi fait

évoluer leur stratégie et les marchés ont répondu par une forte hausse des taux et de la volatilité.

Cette hausse des taux, notamment courts, s'est accompagnée d'un aplatissement et même d'une inversion des courbes des taux dollar. Ce phénomène historiquement annonciateur d'une récession répond donc à la deuxième incertitude que les marchés pouvaient avoir début janvier. Difficile d'imaginer que le traitement de choc que la Fed a mis en place pour contenir l'inflation n'ait pas quelques effets indésirables sur la croissance.

Enfin, les sanctions européennes infligées à la Russie (fin de l'utilisation du gaz russe d'ici 2027) ont précipité l'économie européenne vers une accélération de la transition énergétique aussi déstabilisante que nécessaire pour un grand nombre d'acteurs.

Dans ce contexte beaucoup moins favorable que celui entrevu au mois de décembre, la résilience des marchés actions pose question. L'absence d'alternative évidente au premier trimestre (forte baisse de la valeur nominale des

obligations souveraines) a, selon nous, artificiellement soutenu les indices européens et américains.

Il semble évident que le marché de 2022 ne ressemblera pas à celui de 2021. Là où, il y a un an, les marchés s'interrogeaient sur la forme du rebond – ouvrant la voie

« Le risque d'embrasement du conflit à toute l'Europe n'a fait qu'amplifier ces incertitudes et les risques. »

à des surprises positives –, les scénario plus extrêmes sont dorénavant possibles, d'autant plus que, face aux niveaux actuels d'inflation, les banques centrales ont désormais les mains liées. La hausse inexorable des rendements sur les dettes souveraines, entraînée par les banques centrales, accroît un peu plus chaque jour le risque d'un débalancement des flux d'investissement et d'une correction boursière. Aux risques mentionnés plus haut s'ajoute également la réintégration du risque pays que les décennies de paix avaient fait disparaître.

FAITS MARQUANTS

L'ÉMISSION D'OBLIGATIONS EN EUROS DU MINISTÈRE DES FINANCES CHINOIS ÉTABLIT UN NOUVEAU RECORD EN 2021 EN ASIE-PACIFIQUE

Après une obligation souveraine en dollars en octobre, le Ministère des Finances chinois (MOF) a émis en novembre 4 Md€ d'obligations senior non garanties, opération pour laquelle Crédit Agricole CIB a agi en tant que co-chef de file et teneur de livres associé. C'est la plus importante émission en euros en 2021 en Asie-Pacifique. Elle offre aux investisseurs internationaux des opportunités d'investissement dans des titres souverains chinois de haute qualité libellés en euros.

C'est aussi la 7^{ème} fois que Crédit Agricole CIB participe à une émission d'obligations offshore pour le MOF depuis 2018.



Un nouveau chapitre dans l'histoire d'Alstom : l'acquisition de Bombardier Transport

En janvier, Alstom a finalisé l'acquisition de Bombardier Transport pour 5,3 Md€, ce qui lui a permis de doubler sa taille et de devenir ainsi un leader mondial innovant dans le domaine des solutions de mobilité durable. Crédit Agricole CIB a joué un rôle de premier plan à toutes les étapes de cette acquisition, décisive dans l'histoire d'Alstom. Il a notamment été conseiller financier d'Alstom et souscripteur, arrangeur chef de file et teneur de livre pour le financement de cette acquisition.

PREMIER FINANCEMENT DE LBO DURABLE AUX ÉTATS-UNIS

En novembre, EQT Infrastructure a racheté Covanta Holdings, l'un des leaders mondiaux des solutions de valorisation des déchets et client de longue date de Crédit Agricole CIB, pour un montant de 5,3 Md\$.

La Banque est intervenue en qualité de co-arrangeur principal et co-responsable de la tenue de livres dans le lot de financement d'acquisition avec mécanisme d'indexation liés aux critères ESG de 3,5 Md\$, et en tant qu'agent de la structuration dans le cadre de la modification du programme de titrisation de Covanta. Il s'agit de la première émission d'obligations durables pour une société bénéficiant d'un soutien sponsor sur le marché High Yield américain. Crédit Agricole CIB maintient ainsi sa place de partenaire bancaire clé auprès de Covanta, avec lequel il a développé une relation multi-produits et multi-régions.



Récompenses

Investment Bank of the Year 2021

For infrastructure and project finance (The Banker)

Best Offshore Issuer

(SPi Awards 2021)



Récompenses

Best Arranger of French Loans

(Global Capital Loan
Awards 2021)

Le groupe français InVivo devient un champion international de l'agroalimentaire prêt pour la révolution agricole après l'acquisition du Groupe Soufflet

En décembre, le Groupe InVivo a finalisé l'acquisition du Groupe Soufflet.

Cette opération crée un champion français de l'agriculture et de l'agroalimentaire de renommée internationale, idéalement placé pour relever les défis de l'agriculture française. Le groupe Crédit Agricole, à travers ses différentes entités et Caisses régionales, a joué un rôle déterminant dans cette opération en étant conseil M&A exclusif du Groupe InVivo et en mettant en place les solutions de financement les plus appropriées pour cette acquisition.



Acquisition de Suez par Veolia : naissance du champion du monde français de la transformation écologique

Crédit Agricole CIB a conseillé et financé l'une des plus importantes opérations de fusion & acquisition en 2021 en France : l'acquisition de Suez par Veolia. Le nouveau Groupe ainsi formé devient le numéro 1 mondial dans le secteur de la transformation écologique et proposera une offre de services sans équivalent pour répondre aux enjeux environnementaux dans les métiers de l'Eau, du Déchet et de l'Energie, au service aussi bien des clients publics que privés.



LE CRÉDIT AGRICOLE A SUSPENDU SES ACTIVITÉS EN RUSSIE

Fin février, dès le début du conflit, la filiale de Crédit Agricole CIB en Russie, Crédit Agricole CIB AO, a cessé tout financement à des entreprises russes puis a suspendu toute son activité commerciale dans le pays.

AGIR POUR LA SOCIÉTÉ DE DEMAIN

4^{ème}

teneur de livres mondial
en obligations vertes, sociales
et durables, toutes devises
en volume et en part de marché
(source : Bloomberg)

46 Md\$

d'obligations vertes, sociales
et durables arrangées en 2021
(Bloomberg)

Crédit Agricole CIB place la finance verte et durable au cœur de sa stratégie avec la prise d'engagements de plus en plus ambitieux dans la lutte contre le changement climatique. Au service de l'économie réelle, nous accompagnons de nombreux clients et projets qui dynamisent durablement les territoires, dans tous les secteurs d'activité.

D

es engagements forts pour le climat



Crédit Agricole CIB renforce ses politiques sectorielles concernant les hydrocarbures

Crédit Agricole CIB renforce ses engagements pour le climat et accélère l'accompagnement de ses clients dans leur transition énergétique et leur stratégie de décarbonation.

Renforcer nos politiques sectorielles

Crédit Agricole CIB s'est engagé le 18 octobre dernier, à travers le groupe Crédit Agricole, à ne plus financer, dès janvier 2022, les projets directement liés aux pétrole de schiste, gaz de schiste et sables bitumineux, ni les entreprises dont l'exploration et la production de ces hydrocarbures représentent plus 30 % de l'activité.

Élargir notre protection de la zone arctique

L'arctique recèle des écosystèmes particulièrement fragiles. Afin de les protéger, Crédit Agricole CIB s'était engagé dès 2017 à ne plus financer directement des projets pétroliers dans cette zone (on-shore et off-shore). Ces critères d'exclusion sont désormais étendus à tous les projets gaziers. De plus, le périmètre d'exclusion est élargi à la zone AMAP pour l'arctique terrestre et au-delà de la ligne de Köppen dans l'arctique marin.

 [Découvrez nos engagements climat en vidéo](#)



Jean-François Balay
Directeur général délégué

« Les profonds changements anticipés dans notre société sont considérables. En tant que pionnier de la finance responsable, nous devons montrer l'exemplarité dans cet effort commun en prenant des engagements ambitieux dans la lutte contre le changement climatique, engagements qui ont toujours été tenus dans la durée. ».

Crédit Agricole CIB s'aligne sur une trajectoire *Net Zero*

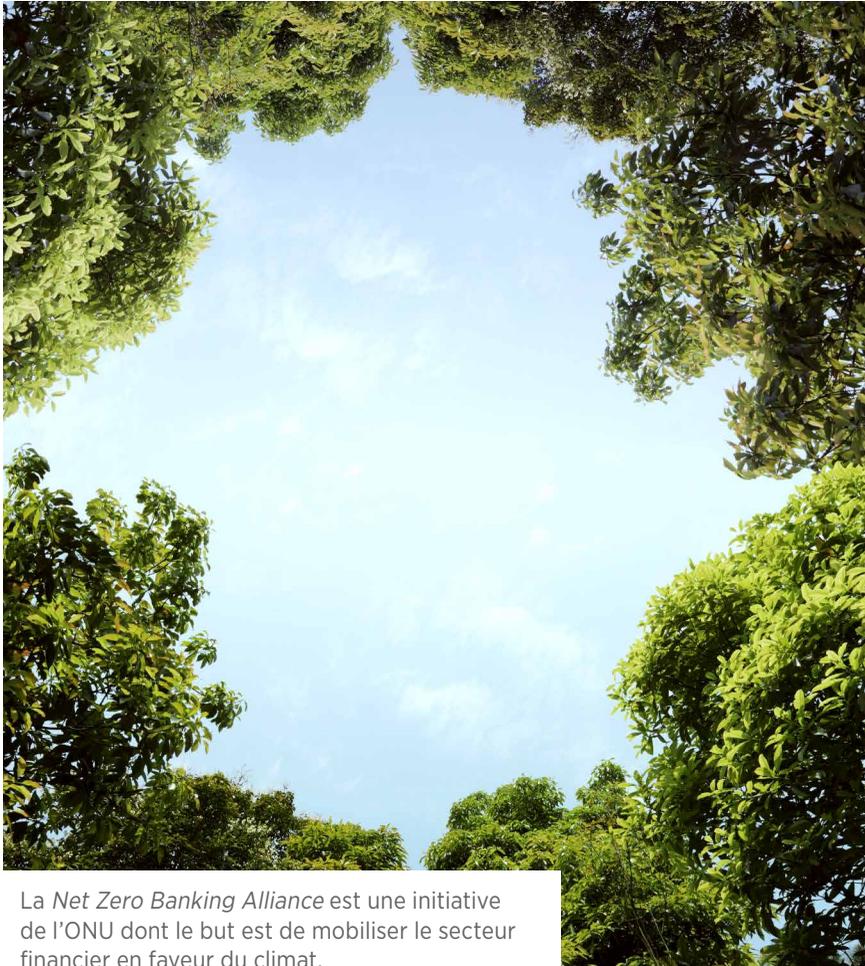
Réduire notre exposition au pétrole

Le groupe Crédit Agricole a adhéré à la *Net Zero Banking Alliance* en juillet 2021, ce qui signifie qu'en 2050, nos « émissions de carbone financées » nettes devront être nulles, c'est-à-dire que les émissions de nos clients devront être compensées par leurs puits de carbone (reboisement, capture, etc.). Crédit Agricole CIB s'engage également à diminuer de 20 % par rapport à 2020 son exposition à l'extraction de pétrole d'ici 2025.



Didier Gaffinel
Directeur Général adjoint en charge
du Coverage et de la Banque
d'investissement

« Face à l'urgence climatique, nous sommes convaincus que notre rôle doit être d'accompagner tous nos clients sur le chemin de la transition. Ces nouveaux engagements vont nous amener à accélérer pour accompagner nos clients dans leur trajectoire de décarbonation et décliner opérationnellement notre propre trajectoire net zéro. »



La *Net Zero Banking Alliance* est une initiative de l'ONU dont le but est de mobiliser le secteur financier en faveur du climat.

Augmenter massivement notre soutien aux énergies non carbonées

Crédit Agricole CIB va accroître de 60 % son exposition aux énergies non carbonées (production et stockage) d'ici 2025. L'accent sera notamment mis sur le financement des énergies renouvelables et sur l'hydrogène bas carbone, en proposant des solutions de financement et des conseils sur-mesure. Au premier semestre 2022, Crédit Agricole CIB publiera sa trajectoire de décarbonation pour les autres secteurs dont l'empreinte carbone est importante comme celui des transports, de l'automobile, des infrastructures, de la construction et de l'acier.



Accompagner nos clients dans leur propre transition sur le climat et dans leurs propres engagements est une composante essentielle de notre stratégie

Adapter notre organisation sur la finance durable et la transition énergétique

Crédit Agricole CIB s'appuie sur plus de 250 experts pour accompagner les clients sur ces sujets. Les besoins en matière de transition climatique variant considérablement selon l'activité et les marchés, la Banque renforce son organisation en développant son équipe *Sustainable Investment Banking* dans les géographies et les secteurs clés. Une nouvelle équipe *Climate & Sustainability Strategy* dédiée à la transition de la Banque est également créée. Enfin, le réseau de coordinateurs *Sustainable Finance* sera développé dans tous les métiers et les fonctions supports.

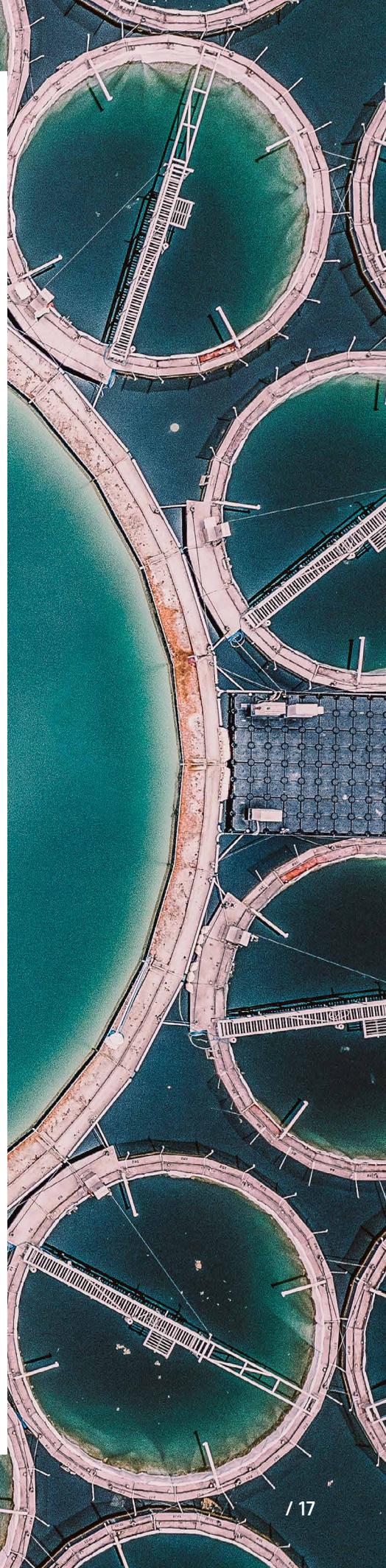


DÉCARBONER LE SECTEUR MARITIME

En septembre 2021, Crédit Agricole CIB et 149 leaders de marché et organisations du secteur ont appelé à une action gouvernementale ferme pour une décarbonation complète du transport maritime international d'ici à 2050.

Ce *Call to Action* a été lancé pour répondre à l'urgence de décarboner ce secteur par l'intermédiaire d'un groupe de travail multipartite désigné par la *Getting to Zero Coalition*, qui est un partenariat entre le Forum maritime mondial, le Forum économique mondial et l'organisation *Friends of Ocean Action*.

→ [En savoir plus sur la décarbonation du secteur maritime](#)



Innover pour un futur durable

Proposer des nouvelles offres commerciales vertes

Crédit Agricole CIB renforce son offre de produits pour lutter contre le réchauffement climatique en mettant à disposition de ses clients de nouvelles solutions durables.

Une offre d'investissement innovante en ligne avec les Accords de Paris a été mise en place. Ces produits financiers sont liés à un nouvel indice climat, dont la méthodologie est alignée sur les engagements de l'Union européenne suite aux Accords de Paris. Elle élimine les entreprises impliquées dans les armes controversées, le tabac et le charbon thermique, ainsi que les entreprises tirant des revenus importants des activités liées au pétrole et au gaz.

En Italie, Crédit Agricole CIB a lancé une nouvelle solution d'investissement vert, *Capital Protected Impact Green Certificates*, commercialisée quelques mois auprès de tous les réseaux de Crédit Agricole Italia en Italie. Les fonds levés par Crédit Agricole CIB par l'émission des *Green Certificates* ont été alloués au portefeuille de prêts verts de la Banque, conforme au *Green Bond Framework* du groupe Crédit Agricole.

Crédit Agricole CIB est également engagé dans la protection des ressources maritimes, vitales pour les communautés du monde entier. En septembre 2021, nous avons inauguré, aux côtés de CFM Indosuez Wealth Management, une offre de finance solidaire assortie d'un don de 130 000 euros en faveur de l'institut océanographique de Monaco. L'institut a pour mission de sensibiliser à la protection de l'Océan et de sa biodiversité. Cette offre a été construite sur un indice au centre de l'Accord de Paris, garantissant un fléchage de l'investissement vers des financements de projets durables liés à la transition écologique.

Financer des opérations innovantes

Les énergies renouvelables jouent un rôle important dans la transition énergétique. C'est pourquoi nous avons signé avec Enel S.p.A, le plus grand producteur privé d'énergies renouvelables au monde, notre premier accord de garanties indexées sur des critères de développement durable, qui s'élève à 615 M€. Il déterminera le caractère durable de toutes les garanties émises par Crédit Agricole CIB pour le compte d'Enel S.p.A. à Milan. L'accord repose sur la performance d'Enel S.p.A en matière de développement durable, qui est évaluée à l'aune d'indicateurs clés de performance indexés sur des critères de développement durable. La signature de cet accord témoigne

de notre engagement commun à mener la transition énergétique.

La pandémie a eu des répercussions importantes sur l'économie et la société. En Europe, un vaste plan de relance a été mis en place à travers le programme *NextGenerationEU* (NGEU) qui a pour objectif de construire une Europe plus verte et plus résiliente. Pour soutenir cet effort, Crédit Agricole CIB a accompagné la Commission européenne dans le lancement de la plus importante émission d'obligations vertes au monde. 12 Md€ en obligations vertes ont été levés pour financer des investissements durables sur l'ensemble du territoire de l'Union



Georg Orssich

Senior Regional Officer pour l'Europe (hors France) & Senior Country Officer pour la péninsule ibérique

« Cette transaction témoigne du leadership de la Banque sur le marché des obligations vertes. Elle fait suite à l'émission de 15 Md€ lancée en juin 2021 dans le cadre de NextGenerationEU, pour laquelle nous avons également agi à titre de co-chef de file. Cette opération historique montre notre relation forte avec la Commission européenne et avec les émetteurs souverains, supranationaux et agences (SSA) au niveau mondial. »



européenne, qui devrait bientôt devenir le plus grand émetteur d'obligations vertes au monde. Nous sommes intervenus en tant que co-chef de file de cette émission obligataire historique, rôle qui témoigne de notre expertise reconnue en financement durable.

Le changement climatique impactant la biodiversité, le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire a un rôle important à jouer dans la transition écologique, notamment dans un contexte où les attentes sociétales en faveur d'une alimentation plus durable sont fortes. C'est pourquoi nous avons accompagné Fleury Michon dans la première titrisation du secteur agricole et agroalimentaire en Europe indexée sur des critères ESG. Cette transaction illustre ce que Crédit Agricole CIB peut proposer dans le domaine de la finance responsable avec la mise en place de solutions innovantes, et en soutien aux territoires.

En Asie-Pacifique, Crédit Agricole CIB, à travers sa succursale de Taipei, a innové sur le marché obligataire durable avec l'émission d'une obligation verte solidaire. Cette émission obligataire à 7 ans de 1,7 Md TWD (50 M€ équivalents) est la première de ce type pour laquelle les investisseurs, les co-chefs de files et l'émetteur ont coopéré afin de contribuer financièrement à un projet environnemental et social. Le produit de l'émission a financé le portefeuille de prêts verts de Crédit Agricole CIB Taipei, et en particulier son exposition sur le secteur des énergies renouvelables, tels que les projets de parcs éoliens offshore. Un mécanisme solidaire a également permis de verser une contribution financière à Plastic Odyssey, un projet soutenu par le groupe Crédit Agricole et la Fondation Grameen Crédit Agricole depuis 2018. L'objectif de ce projet est de réduire la pollution des océans par les matières plastiques.



Récompenses

ESG House Award & Asia's ESG House of the Year
IFR Awards
2021

Lead Manager of the Year – Green Bonds
Environmental Finance Bond Awards 2021

Most Influential Champion of the Market - SRI Awards
GlobalCapital Bond Awards

#2 Bookrunner
Asia International Investment Grade Green Bonds 2021 (toutes devises)
(Source : Dealogic)

R renforcer la cohésion et l'inclusion sociale

Soutenir des financements à impact social

Nous avons accompagné EDF dans la structuration de la première émission benchmark d'obligations hybrides sociales d'une entreprise, pour un montant de 1,25 Md€. Cette transaction est fléchée vers les dépenses auprès de

Petites et Moyennes Entreprises (PME) contribuant à la maintenance ou au développement des actifs de production ou de distribution bas carbone du groupe EDF en Europe et au Royaume-Uni. C'est donc un engagement clair pour

l'emploi dans les territoires au sein des PME. En ligne avec les *Social Bond Principles* de l'International Capital Market Association (ICMA), ce fléchage sera encadré par le *Social Bond Framework* de EDF.

Soutenir de belles initiatives solidaires

Durant la crise sanitaire, Crédit Agricole CIB a répondu à la demande de générateurs d'oxygène de l'Inde dans le cadre de la mission de solidarité française, organisée par l'Ambassade de France en Inde, la Chambre de Commerce et d'Industrie franco-indienne (IFCCI), Business France et les Conseillers du Commerce extérieur de la France (CCE), et a fait un don de 120 000 euros au pays. Cette opération illustre notre engagement en faveur d'initiatives qui font la différence dans les conditions de vie sur le terrain.

Dans le domaine de l'éducation, Crédit Agricole CIB est partenaire de l'ONG Enfants du Mékong depuis 2014. Cette année, et malgré la pandémie, les collaborateurs bénévoles de la succursale de Hong Kong ont soutenu l'association à travers une session 100 % virtuelle de partage d'expériences auprès de 32 étudiants, afin de les aider à mieux préparer leur avenir professionnel.



S'ENGAGER POUR L'INCLUSION DES JEUNES

Afin de préparer l'avenir, intégrer les nouvelles générations et attirer les talents, Crédit Agricole CIB maintient une politique de recrutement des juniors ambitieuse. Cette année, plus de 1 000 stagiaires, alternants et VIE ont rejoint la Banque. Parmi ces stagiaires, alternants et VIE, Crédit Agricole CIB identifie les potentiels les plus évolutifs afin de constituer un vivier, le *Global Junior Pool*. En France, plus de 60 % des postes en CDI junior ont été pourvus en 2021 par des jeunes de ce vivier.

Tirer parti de notre diversité, pour un collectif renforcé

En tant qu'employeur engagé et responsable, Crédit Agricole CIB fonde son Projet Humain sur une conviction forte : la diversité de ses collaborateurs est un atout majeur. Reflet de ses clients et de la société, cette diversité est un facteur de performance et d'innovation pour la Banque qui est présente dans plus de 34 pays, compte 16 métiers, 100 nationalités et plus de 43,9 % de femmes au sein de ses équipes.

Afin de promouvoir la diversité à tous les niveaux de l'organisation, Crédit Agricole CIB déploie des programmes de développement, à l'image notamment du *Corporate Mentoring Programme* qui permet aux talents des différentes implantations de la Banque d'être accompagnés par des membres des équipes de direction des métiers et des pays. Ce programme de partage d'expérience compte aujourd'hui près de 50 % de femmes.



Favoriser les échanges entre le monde académique et le monde de l'entreprise

Crédit Agricole CIB a noué un partenariat avec le Master of Science « Climate Change & Sustainable Finance », aux côtés de Crédit Agricole Nord de France et Amundi. Ce cursus innovant, développé par l'EDHEC Business School et l'Ecole des Mines ParisTech, a pour objectif de bâtir les expertises adaptées aux enjeux de la finance durable. Nous sommes également partenaire de la Chaire « La physique Autrement » de l'université Paris-Saclay, pour promouvoir la vulgarisation de la physique quantique.

Potentielles et Financi'Elles fêtent leurs 10 ans !

Potentielles est un réseau de promotion de la mixité créé et animé par des volontaires de Crédit Agricole CIB qui s'inscrit dans le Cercle Potentielles, instance fédératrice des réseaux des entités du Groupe. Cette année, le réseau fête ses 10 ans, tout comme Financi'Elles, la fédération des réseaux Mixité des secteurs Banque/Finance/Assurance. L'occasion, pour le groupe Crédit Agricole, de réaffirmer son engagement en faveur

de l'égalité femme/homme en signant la Charte Financi'Elles. Ce document majeur présente des mesures concrètes pour la mixité autour de 10 axes d'action allant d'une meilleure représentation des femmes dans les instances de Direction, à la vigilance pour combler les écarts de rémunération ou encore l'accès de la jeune génération à toutes les opportunités de carrière.



ACCÉLÉRER NOTRE TRANSFORMATION DIGITALE



+100

idées reçues dans le cadre
de la campagne IDEACT

15

idées sélectionnées

Le métier de banque de financement et d'investissement est intimement lié au traitement de l'information. Les technologies digitales ont donc, et auront encore plus demain, un impact majeur sur tous les compartiments de l'activité de la Banque. C'est pourquoi Crédit Agricole CIB a lancé cette année un vaste programme de transformation digitale, au cœur du projet stratégique du Groupe, dont l'ambition est de servir au mieux ses clients.



Construire un nouvel écosystème digital pour mieux servir nos clients

Faire du digital un avantage concurrentiel pour la Banque avec ACT

Cette année, Crédit Agricole CIB a lancé un programme de transformation digitale d'envergure dont l'ambition est de faire du digital un avantage concurrentiel pour la Banque.

Ce programme de transformation sera déployé sur 3 ans et porté par l'ensemble des métiers de la Banque, aussi bien les fonctions support que les métiers du *front-office* ou du *back-office*.

L'objectif du programme ACT est d'anticiper les impacts des technologies digitales puis de piloter la transformation digitale des différents métiers de la Banque pour en faire un véritable vecteur de développement.

Les ambitions de ce programme sont multiples. Il s'agit de mieux interagir avec les clients en leur garantissant une « expérience utilisateur » cohérente et fluide, de leur offrir des nouveaux produits et services en s'appuyant sur les technologies digitales ou d'analyse des données, de faire évoluer les manières de travailler de la Banque et de collaborer en interne et avec les partenaires. Enfin, il s'agit d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de disposer d'actifs IT et digitaux permettant d'être plus agiles et de s'adapter à un marché en mouvement.



Pierre Dulon
Directeur Général
adjoint et Directeur
du programme ACT

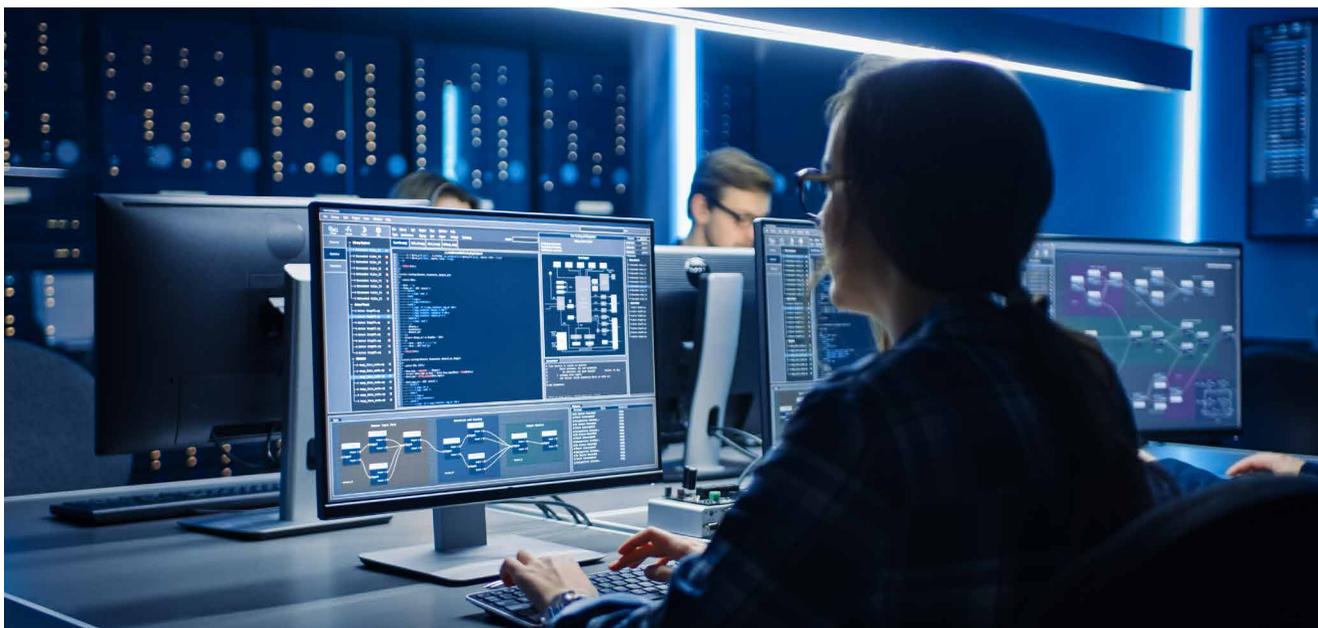
« Le programme ACT, c'est la Banque de demain. Une banque qui utilise les nouvelles technologies pour améliorer l'expérience client, proposer de nouveaux produits et services adaptés et saisir de nouvelles opportunités. Une banque qui construit un écosystème digital pour utiliser au mieux la donnée et améliorer la connaissance client. Une banque qui se donne les moyens de piloter la transformation pour accroître son efficacité et son agilité. »

Des Business Digital Officers pour piloter la réflexion et la mise en œuvre du programme

La transformation doit partir des métiers. C'est pourquoi Crédit Agricole CIB a nommé un *Business Digital Officer* (BDO) dans chaque métier et chaque fonction support pour piloter la réflexion et la mise en œuvre du programme. Celui-ci assure la synthèse des réflexions et des plans d'actions en matière de digital et de Data et pilote le programme ACT au sein de son domaine.

Des Chief Data Officers pour répondre aux enjeux de la transformation digitale

Pour renforcer la gouvernance des données, Crédit Agricole CIB a nommé des *Chief Data Officers* (CDO), en charge de superviser, animer et coordonner le déploiement de la gestion de la donnée, ainsi que de définir le niveau d'exigence à atteindre en termes de qualité de donnée. Le CDO est garant de l'identification, de la définition, du référencement et de la qualité des données. Il s'assure également que les données sont justes, accessibles, correspondent aux besoins des consommateurs et sont en adéquation avec l'architecture du système d'information de Crédit Agricole CIB.



CRÉDIT AGRICOLE CIB LANCE OPTIMALL, UN NOUVEAU PORTAIL CLIENTS BASÉ SUR LE CONCEPT DU E-COVERAGE

Avec *Optimall*, Crédit Agricole CIB propose à ses clients un portail basé sur le concept du « *coverage digital* » afin d'étendre et renforcer l'action de ses 500 banquiers conseil et *coverage officers* via des canaux digitaux. L'ambition à terme est aussi de donner la possibilité aux clients de consommer certaines de nos API afin d'intégrer leurs propres systèmes d'information et d'accéder à nos données. Pour cela, Crédit Agricole CIB capitalise sur trois de ses forces : sa stratégie data, sa relation client de qualité et ses outils KYC et CRM.

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS

Dans le cadre du Projet Humain, la Banque a déployé cette année la solution *365 Talents*, afin d'accompagner les collaborateurs dans le développement de leur employabilité. En s'appuyant sur l'utilisation raisonnée de l'intelligence artificielle, l'objectif de ce projet est d'inviter les collaborateurs à agir en responsabilité sur leur carrière en leur permettant de valoriser leurs expériences, leurs compétences et leurs appétences et d'identifier grâce à l'outil les opportunités au sein de la Banque. Cette solution permet de cartographier et piloter les compétences avec agilité pour continuer de servir au mieux les clients de la Banque.

L'IA POUR MESURER LE NIVEAU D'ENGAGEMENT RSE DES CLIENTS

Le projet **Data Harvesting** a été lancé en 2020 afin d'aider les équipes Risques et Conformité à connaître le niveau d'engagement de nos clients sur certaines questions environnementales

Impliquer les collaborateurs dans la transformation avec la campagne IDEACT

Pour réussir, la Banque a besoin de l'implication de tous ses collaborateurs, à la fois dans la génération de nouvelles idées et dans leur mise en œuvre. C'est pourquoi Crédit Agricole CIB a lancé une grande campagne d'idéation baptisée IDEACT. Elle offre à tous les collaborateurs la possibilité de s'impliquer de manière concrète dans la transformation digitale de la Banque en proposant une idée pouvant impacter sa croissance.

Au terme de 7 semaines de campagne, plus d'une centaine d'idées ont été collectées dans la majorité des implantations. Toutes pertinentes, ces idées témoignent de la créativité des collaborateurs et de leur bonne connaissance des enjeux de développement de Crédit Agricole CIB. Elles viendront nourrir la stratégie de la Banque ainsi que le programme de transformation ACT. Trois tendances majeures sont ressorties : l'amélioration de l'expérience client par la digitalisation des chaînes de traitement et des interactions, la génération d'opportunités commerciales grâce à l'analyse des données et la création de nouveaux produits et services.

Parmi ces idées, quinze ont été sélectionnées et seront accompagnées par le métier Innovation & Transformation Digitale et les Business Digital Officers.

et sociétales. Depuis mars 2021, les analystes Risques et Sécurité Financière bénéficient d'un outil qui grâce à l'intelligence artificielle facilite la lecture de leurs rapports RSE et détecte l'information pertinente pour l'évaluation de leurs risques climatiques, leur gestion des ressources en eau et leur respect des droits humains.



Stéphane Ducroizet
Directeur général adjoint
et Responsable des risques
et du contrôle permanent

« Le projet *Data Harvesting* est un exemple concret des applications possibles de l'intelligence artificielle au sein de la Banque, et plus particulièrement au service de l'analyse des risques climatiques et environnementaux. Nous disposons désormais d'un outil capable de détecter dans les rapports RSE de nos clients certaines informations clés relatives à ces enjeux sociétaux, qui sont au cœur de nos priorités. »



E xpérimenter des nouvelles technologies

Explorer les applications de l'informatique quantique

L'informatique quantique va avoir un impact majeur sur un certain nombre de secteurs au cours des prochaines années, en particulier celui de la finance. Les calculs réalisés dans les marchés financiers et la gestion des risques reposent notamment sur des algorithmes de simulation, d'optimisation et de *machine learning*. Pour ces domaines,

les algorithmes quantiques apportent un avantage en rupture par rapport à l'approche standard.

Conscient de ces enjeux, Crédit Agricole CIB a signé un partenariat avec deux leaders technologiques de rang mondial, *Pasqal* et *Multiverse Computing*, pour introduire les algorithmes quantiques dans certaines applications de la Banque.



Pierre Gay
Directeur Général Délégué
et Responsable mondial des
marchés de capitaux

« Il s'agit d'un partenariat innovant car c'est la première fois que tous les intervenants - développeurs de logiciels, fournisseurs de matériel et utilisateurs finaux - travaillent ensemble sur cette technologie révolutionnaire. C'est également un projet phare car il positionne Crédit Agricole CIB parmi les premières banques européennes en informatique quantique. »

CRÉDIT AGRICOLE CIB PRÉSENT AU BIG QUANTUM HACKATHON !

Aux côtés de 9 autres grandes entreprises, Crédit Agricole CIB a pris part au BIG Quantum Hackathon 2021. Ce concours a rassemblé l'écosystème européen dans le but d'éprouver l'avantage quantique sur des problèmes industriels complexes. A cette occasion, Crédit Agricole CIB a travaillé sur la valorisation d'un produit exotique en utilisant une approche quantique. Cet évènement nous a permis de confirmer la pertinence de notre projet, d'affirmer notre positionnement avancé et plus généralement de valider le potentiel de cette technologie pour de nombreux secteurs d'activité.

KOMGO : PLUS D'EFFICACITÉ AU BÉNÉFICE DES CLIENTS

Le groupe Crédit Agricole s'est associé à des acteurs industriels majeurs du secteur des matières premières et à d'autres banques pour participer au lancement de Komgo S.A., une plateforme innovante visant à digitaliser les activités de financement des matières premières et de *trade finance*. Basé à Genève, avec une présence aux Amériques et en Asie, le réseau Komgo met à disposition des clients plusieurs

modules permettant d'optimiser le déroulement du commerce de matières premières en améliorant l'efficacité et la sécurité des transactions et de leur financement.

En tant qu'actionnaire fondateur, Crédit Agricole CIB est pleinement investi dans le projet Komgo et l'a inscrit dans son plan stratégique à moyen terme.



Michel Roy
Senior Regional Officer
pour la région Asie-Pacifique

« **Le Singapore FinTech Festival, le plus grand événement FinTech au monde que nous parrainons depuis 5 ans, est un moment phare où nous présentons nos expériences et explorons de nouveaux partenariats, que ce soit dans l'intelligence artificielle, la *blockchain*, la RPA et l'informatique quantique. Ces technologies de pointe sont essentielles pour accélérer notre transformation digitale et optimiser nos relations clients et nos offres produits, tout en relevant les défis environnementaux. Outre l'ambition d'offrir ces solutions de pointe à nos clients, nous avons également adapté notre organisation *coverage* en créant une équipe dédiée pour mieux accompagner les acteurs de la Tech dans leur développement. »**

Expérimenter les applications de la *Blockchain*

En juin 2021, la Banque de France a conduit avec succès une expérimentation de monnaie numérique de banque centrale à des fins de règlement d'une émission par l'Agence France Trésor d'une Obligation Assimilable du Trésor avec un consortium d'organisations de premier plan piloté par Euroclear. Crédit Agricole CIB a fait partie de ce consortium. L'expérimentation a consisté en la simulation sur une *blockchain* permissionnée d'une émission, par l'Agence France Trésor, de titres d'une Obligation Assimilable du Trésor (OAT), suivie de celle d'un ensemble d'opérations au marché secondaire portant sur ces titres dont l'acquisition de liquidité (Repo). Les règlements en espèces ont été simulés par de la monnaie numérique de banque centrale émise sur la *blockchain* par la Banque de France.

La participation de Crédit Agricole CIB à ce groupe de travail a souligné ses compétences et son expertise au sein de l'écosystème français des actifs numériques, tout en renforçant sa connaissance de ce marché émergent.

 [Retour sur cette expérimentation en vidéo](#)



ADAPTER NOTRE MODÈLE ORGANISATIONNEL



4

nombre de piliers
du projet NOW

+ 240

nombre de collaborateurs
impliqués dans les ateliers
de co-construction

Face à la crise sanitaire qui a bouleversé les modes de travail en entreprise, Crédit Agricole CIB a su s'adapter rapidement pour accompagner ses clients, ses collaborateurs et la société. La pandémie a agi comme un catalyseur des tendances préexistantes et confirmé la nécessité d'engager aujourd'hui la réflexion sur le futur environnement de travail.

C

onstruire un nouveau cadre de travail hybride et inclusif



Repenser nos modes de travail avec le projet NOW

Dans le cadre de son Projet Humain, la Banque a lancé en 2021 le projet « *New ways Of Working (NOW)* » afin de définir, avec ses collaborateurs, un nouveau cadre de travail hybride et inclusif. Ce projet s'articule autour de 4 piliers interdépendants pour adresser les évolutions des modes d'organisation du travail, des espaces, des outils et applications ainsi que des modes de management et de la culture d'entreprise.

Mis en place dans un premier temps en France, le projet NOW est déployé progressivement à l'international, pays par pays, en tenant compte de la dimension culturelle locale, des contraintes réglementaires et de la réalité du terrain.



Anne-Catherine Ropers
Directrice générale adjointe et Directrice des Ressources Humaines

«Le projet NOW s'inscrit pleinement dans notre Projet Humain dont l'ambition est de proposer un environnement de travail favorisant la collaboration, la confiance et la prise d'initiatives, suscitant l'engagement de tous au service des clients et de la société. Avec ce projet, nous voulons capitaliser sur l'expérience à grande échelle que nous avons vécue ces derniers mois et préparer le futur ensemble. »

Un projet collaboratif

Parce que les nouveaux modes de travail concernent l'ensemble des collaborateurs, des groupes de travail ont été mis en place pour les écouter, recueillir leurs idées, nourrir les échanges avec les partenaires sociaux et permettre ainsi à tous les employés de Crédit Agricole CIB de construire ensemble leur futur environnement de travail. Pour que ces ateliers soient les plus représentatifs possible des équipes qui composent la Banque, la diversité des métiers, des genres et des séniorités a été respectée. Les thématiques abordées ont porté notamment sur les grands principes

de fonctionnement en mode hybride (travail sur site et à distance), les bonnes pratiques d'organisation, de communication et de collaboration, les enjeux de management et de pilotage des projets transverses, ainsi que sur l'équilibre des temps de vie. Plus de 240 collaborateurs se sont impliqués dans cette démarche. Un questionnaire a également été adressé à tous les collaborateurs, en France et à l'international, pour recueillir leurs idées, leur expérience et leur vécu, afin d'identifier les meilleures solutions pour faire évoluer les modes de travail de Crédit Agricole CIB.



Un projet articulé autour de 4 grandes dimensions



Un espace de travail aménagé en *smart office* chez Crédit Agricole CIB.

Un nouvel accord de télétravail inclusif et flexible

Le travail à distance constitue une composante clé du projet NOW. En octobre 2021, la signature du nouvel accord de télétravail pour la France a marqué une première étape dans le déploiement des nouveaux modes de travail au sein de la Banque. Cet accord repose sur 4 grands principes : le double volontariat et la réversibilité, la flexibilité avec deux formules de télétravail pour s'adapter aux besoins des activités, l'autonomie, la confiance et la mise en responsabilité. Inclusif et flexible, il propose un socle commun, respectant l'ADN du Groupe et de Crédit Agricole CIB, sur lequel les entités à l'international s'appuient pour définir ou adapter leurs accords respectifs en tenant compte des spécificités culturelles et réglementaires locales.

Des espaces de travail repensés pour plus de flexibilité : le *Smart Office*

Dans le cadre du pilier *Smart Office*, la Banque a souhaité expérimenter de nouveaux aménagements de ses locaux pour renforcer la flexibilité et la diversité des espaces de travail proposés sur site. Dans ce nouveau mode d'organisation, les collaborateurs disposent d'un menu d'espaces dits « alternatifs »

répondant aux différentes situations de travail d'une journée sur site : des salles individuelles pour les activités confidentielles, des espaces de créativité pour les brainstorming d'équipe, des salles de visio-conférence pour les réunions à distance, etc...



Marc-André Poirier
Senior Regional Officer
de la région Amériques

« En 2021, un projet immobilier a été lancé à New York pour créer, dans le même immeuble, un nouveau siège social pour les Amériques. Le nouveau bureau intégrera les concepts de santé, de bien-être et de durabilité dans le design et la configuration. L'objectif est de créer un environnement de travail moderne et flexible en utilisant des outils technologiques et des espaces de travail diversifiés pour soutenir l'entreprise pour les années à venir. »

De nouveaux outils pour plus d'interactions avec le client

Dans le but d'accélérer sa transformation digitale, Crédit Agricole CIB a déployé de nouveaux outils pour faciliter le travail des équipes et la collaboration avec l'ensemble des parties prenantes, sur site comme à distance. La Banque a notamment entamé le déploiement de Microsoft Teams. Une première version de l'outil dite « de communication » a été mise en place en fin d'année 2021. Elle va permettre de faciliter les échanges entre les collaborateurs et les clients.

Dans un second temps et afin de poursuivre la transformation de son organisation, la Banque déploiera une seconde version de Microsoft Teams, celle-ci davantage orientée sur la collaboration. L'objectif est d'accompagner la Banque dans la digitalisation de ses métiers et de ses modes de travail en assurant des modalités d'interaction et de collaboration efficaces avec l'ensemble des interlocuteurs.

La softphonie renforce également considérablement les interactions avec les clients. Grâce à un téléphone dématérialisé, accessible depuis leur PC, les collaborateurs peuvent, où qu'ils soient, passer et recevoir des appels en interne et en externe exactement comme sur un téléphone fixe de bureau.

Un accompagnement des équipes et une approche basée sur la responsabilisation

Afin d'accompagner les collaborateurs et les managers dans ces transformations culturelles et managériales, la Banque a mis en place un dispositif spécifique visant à promouvoir les bonnes pratiques en lien avec la démarche de responsabilisation engagée depuis 2020. Dans ce cadre, des ateliers ont été organisés avec les équipes de direction des métiers afin de définir les grands principes du travail en mode hybride pour leurs départements et des guides, ainsi que de nouveaux outils, ont été déployés afin de faciliter la collaboration entre les équipes. Des outils de communication dédiés ont également été mis en place pour informer les collaborateurs tout au long du projet NOW.



e-accessibility

La version numérique de ce document est conforme aux normes d'accessibilité PDF/UA (ISO 14289-1), WCAG 2.1 niveau AA et RGAA 4.1 à l'exception des critères sur les couleurs. Son ergonomie permet aux personnes souffrant d'un handicap moteur de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique.

Version e-accessible par  DocAcess

Ce rapport intégré a été réalisé par la Direction de la Communication de Crédit Agricole CIB. Design et production : **SEQUOIA** - Crédits photos : iStock, Gettyimages, Shutterstock, Pierre Olivier, Élodie Petit, Mikael Lafontan, Hervé Thouroude, Arnold Adler, Enfants du Mékong, Alstom, Ludovic Le Couster, DR.