



SECAFI
GROUPE ALPHA

Secafi SAS

SAS au capital de 4 029 880 €
Société d'expertise comptable inscrite au tableau de l'Ordre de la région Nouvelle-Aquitaine
Organisme certifié « Expertises Santé au Travail auprès des CSE », habilité IPRP et membre de la FIRPS

Bureau :

52 quai de Paludate • CS 31970
33088 Bordeaux cedex
Tél. 05 57 22 45 00

Siège social :

20/24 rue Martin Bernard
75013 Paris • Tél. 01 53 62 70 00
312 938 483 RCS Paris
Numéro d'identification
intracommunautaire
FR 88 312 938 483

Une société du Groupe Alpha

BORDEAUX • LILLE • LYON
MARSEILLE • METZ
MONTPELLIER • NANTES
NOUMÉA • ORLÉANS
PARIS • ROUEN
SAINT-DENIS DE LA RÉUNION
TOULOUSE

Crédit Agricole d'Aquitaine

Synthèse

VOTRE CONTACT

Yannick BRUN
Directeur Bureau
Tél. : 06 32 23 10 96
Yannick.brun@secafi.com

SOMMAIRE



Sur fond de croissance exceptionnelle, la banque accroit ses effectifs, stabilise son niveau de formation mais son niveau d'absentéisme se détériore	page 5
Tant l'inflation record que la productivité justifient l'adaptation continue de la politique salariale	page 10
Dans un Groupe qui continue d'être très performant, et avec une vigilance accrue sur le risque...	page 21
C2A s'inscrit dans ses pas et se distingue significativement de ses concurrents	page 28
Dans la perspective d'une détérioration, la performance est majoritairement réinvestie en couverture des risques	page 33
Une prise d'avance en termes de couverture, de solidité financière et d'atouts commerciaux pour faire face au pincement des marges	page 38

PREAMBULE

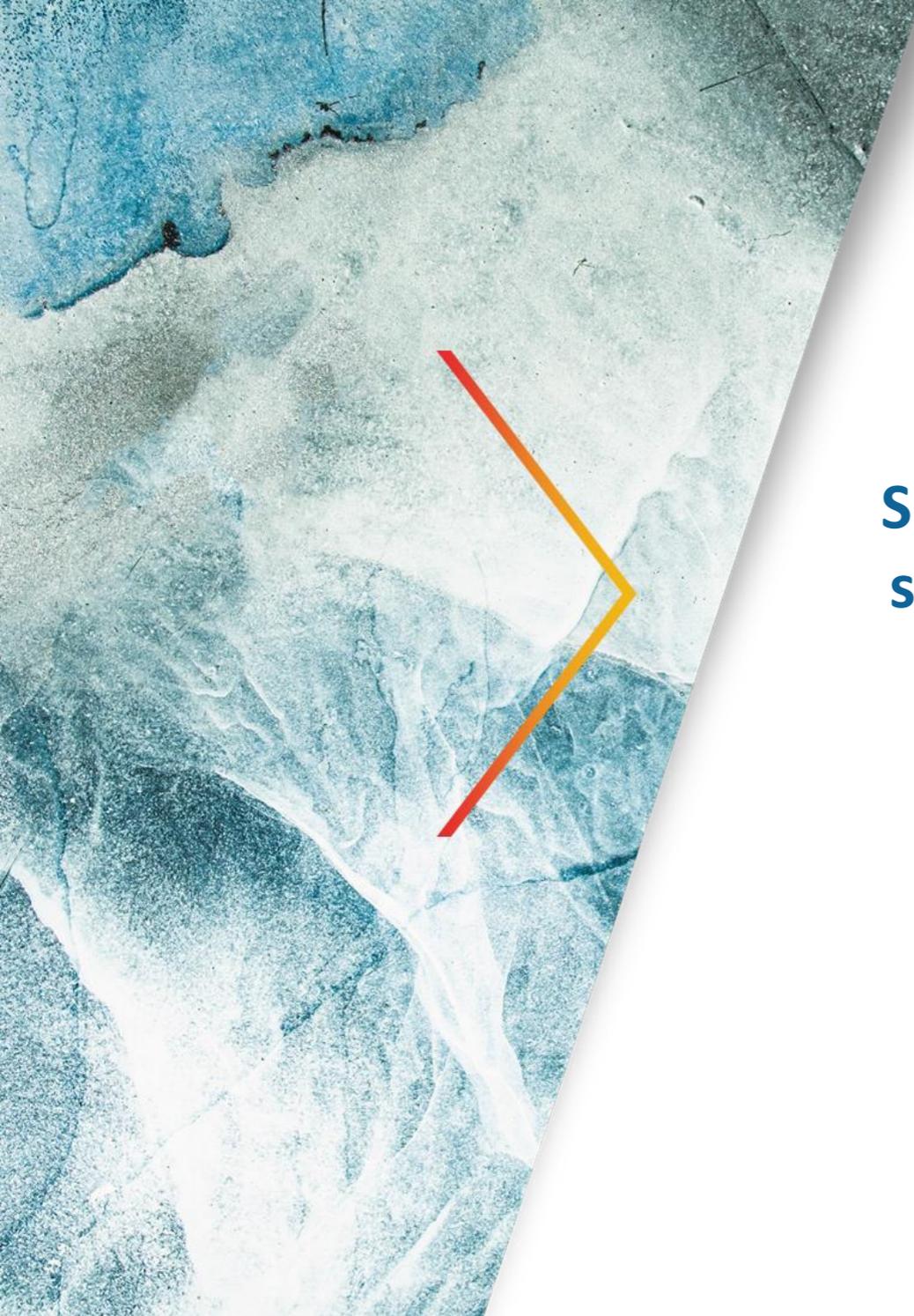
- Le présent rapport rend compte de la mission que nous a confiée votre Comité Social et Économique dans le cadre des consultations annuelles sur la situation économique et financière, et sur la politique sociale prévue aux articles L.2 312-88 et L.2 312-91. Cette désignation s'inscrit dans le cadre des dispositions de l'article L.2 312-17 du Code du travail.
- Pour exécuter nos travaux, nous avons notamment utilisé les documents comptables (bilan, compte de résultat et annexes), les informations économiques, sociales et financières mises à notre disposition, ainsi qu'une documentation complémentaire relative à votre secteur d'activité.
- Nous avons complété notre analyse documentaire par des entretiens avec Madame TRONEL, ainsi que Messieurs BEFVE, DAUTEL et KEMPF que nous remercions de leur disponibilité.
- Notre rapport comprend cette synthèse, complétée par les tome 1 et 2, respectivement sur le diagnostic économique/financier et la politique sociale.
- Outre les signataires du présent rapport, Claire BASTIAN, Eric BURRA et Malgorzata GLEN ont également participé à la réalisation de cette mission.
- Nous vous remercions de votre confiance et nous nous tenons à votre disposition pour vous apporter toutes explications complémentaires ou pour approfondir avec vous les réflexions que vous estimeriez nécessaires à l'appréciation de la situation de l'entreprise.

Fait à Bordeaux, le 20 juin 2023

Yannick BRUN

Nos conclusions sur 2021 : une banque solide pour relever tous les défis...

- **La performance de l'exercice 2021** était de nouveau très élevée. Les parties prenantes de la banque pouvaient s'en féliciter.
- **La banque et ses salariés avaient relevé le défi d'une première séquence de crise**, en montrant davantage que de la résilience.
- En effet, d'une part les **performances commerciales** se sont accrues au fil des mois post confinement, et **l'adaptation organisationnelle** a permis de faire face dans de nouvelles configurations à la demande des clients (télétravail, etc...).
- Tous les indicateurs financiers était positivement orientés, parmi ceux-là en premier lieu la croissance des revenus d'activités qui s'appuyait sur les résultats commerciaux, **tout en se renforçant sur le plan de la conquête et de la confiance clients.**
- **Les réserves de provisions représentaient plus de 3,5 années de résultat net, ce qui signifiait que, outre le risque avéré provisionné (constitué sur plusieurs années), la banque disposait de 422 M€ pour défier la hausse de nouveaux risques.**
- De notre point de vue, **la banque faisait partie des acteurs solides** (parce que le système bancaire compte en son rang les acteurs créant de la richesse, ce qui n'est pas le cas de tout le système économique) **pour relever encore les défis sociaux qui s'accroissent**, et ce à côté d'un système politique qui devait aussi résoudre cette équation, en particulier celle de l'inflation, et donc du pouvoir d'achat.
- Avec sa politique sociale, dont on pouvait souligner qu'elle avait été positivement orientée sur l'emploi, ou sur le système de rémunération I/P par exemple, C2A disposait d'un levier pour œuvrer davantage car sa performance financière le permettait : anticipation proactive sur la GPEC, relance de la réflexion sur le partage de la richesse (partie salaires et variable notamment), amélioration des conditions de travail.

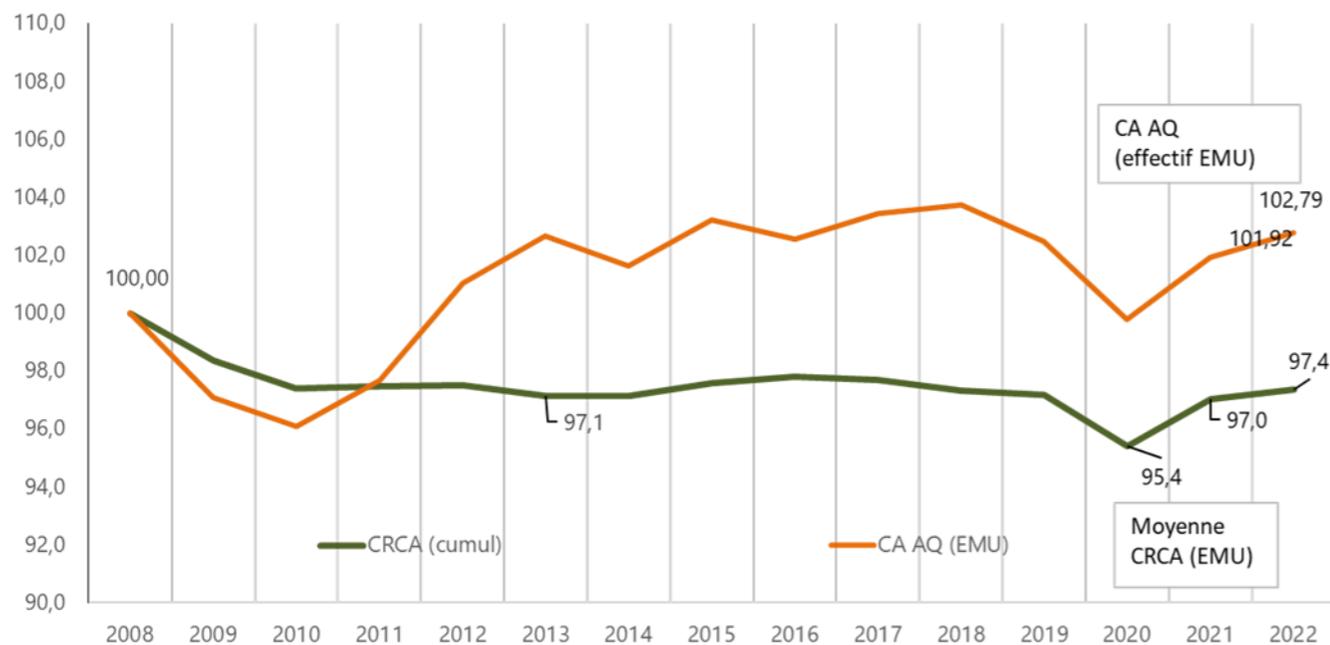


Sur fond de croissance exceptionnelle, la banque accroît ses effectifs, stabilise son niveau de formation mais son niveau d'absentéisme se détériore

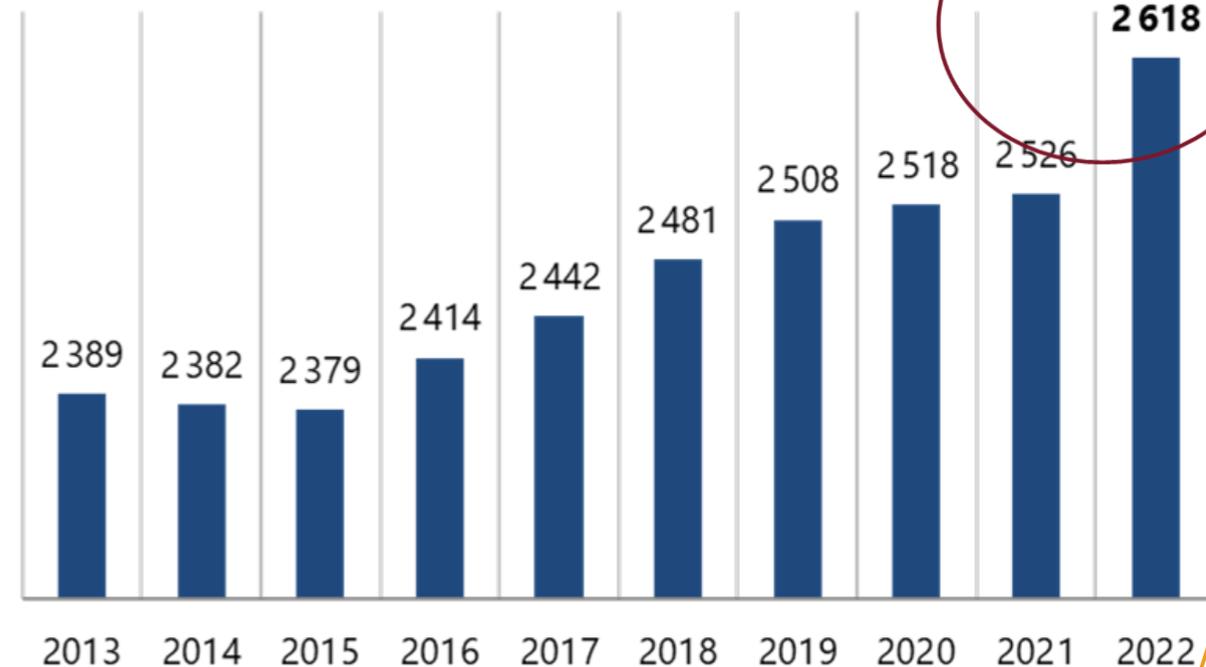
Sur le plan de l'emploi C2A accentue son effort : les effectifs moyens utilisés sont en croissance de 0,9%, avec une croissance très marquée en deuxième partie d'année sur les CDI (effet sur les EMU en 2023)

- > **La hausse de 50 EMU de 2021 est consolidé, et accrue en 2022 : +21,10 à 2419,6 EMU**
 - Elle est plus importante sur les fonctions supports client : +15...Et toujours soutenue sur la partie réseau, bien que ralentie en 2022 : +8, après + 50 l'exercice précédent.
- > **Deux positions sont à observer au sein des CRs :**
 - 1^{er} rang sur le poids des CDI dans l'effectif EMU, soit un gain de quatre places=>l'effet plein des recrutements CDI de 2022 n'en sera que plus marqué dans les moyennes 2023 / Conservation du 1^{er} rang sur le poids des EMU réseau

Evolution de l'emploi (base 100 = 2008) - Comparaison C2A avec la moyenne des Caisses Régionales du Crédit Agricole



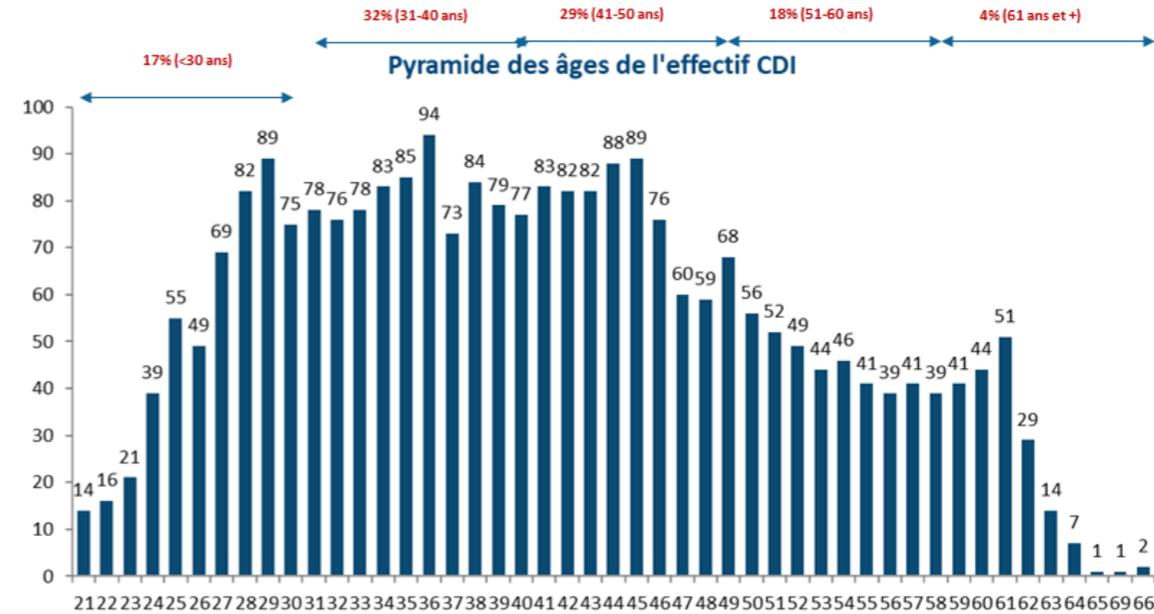
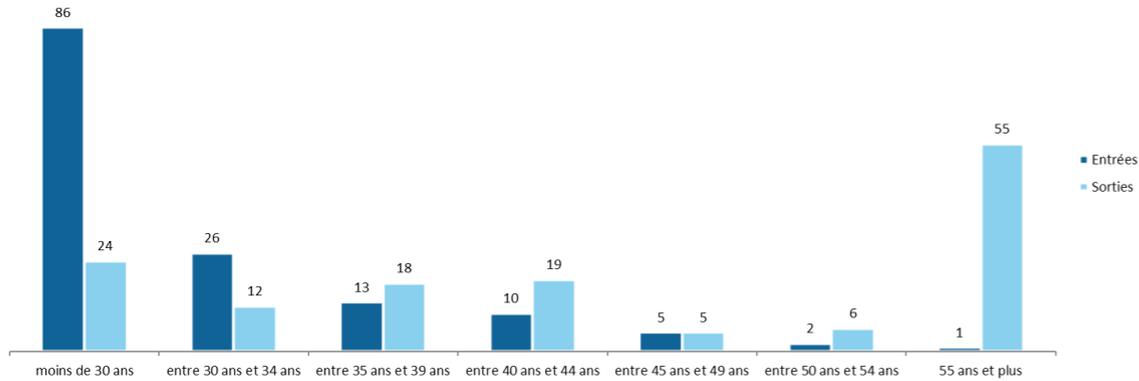
Evolution des effectifs CDI



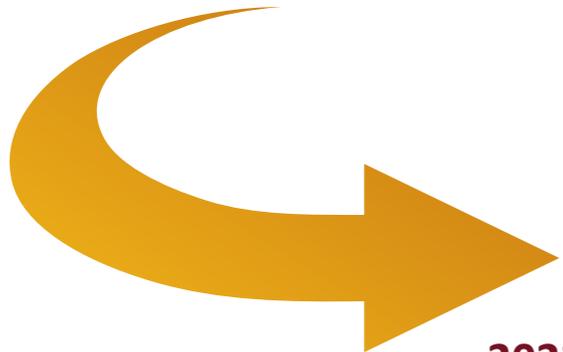
La croissance des CDI en 2022 aura son plein effet sur la croissance des effectifs moyens 2023

Sur le plan de l'emploi C2A accentue son effort : le fort turn over, tiré par l'amplitude des embauches, accroît la proportion des jeunes recrues, ce qui devra s'accompagner des moyens en termes d'intégration...

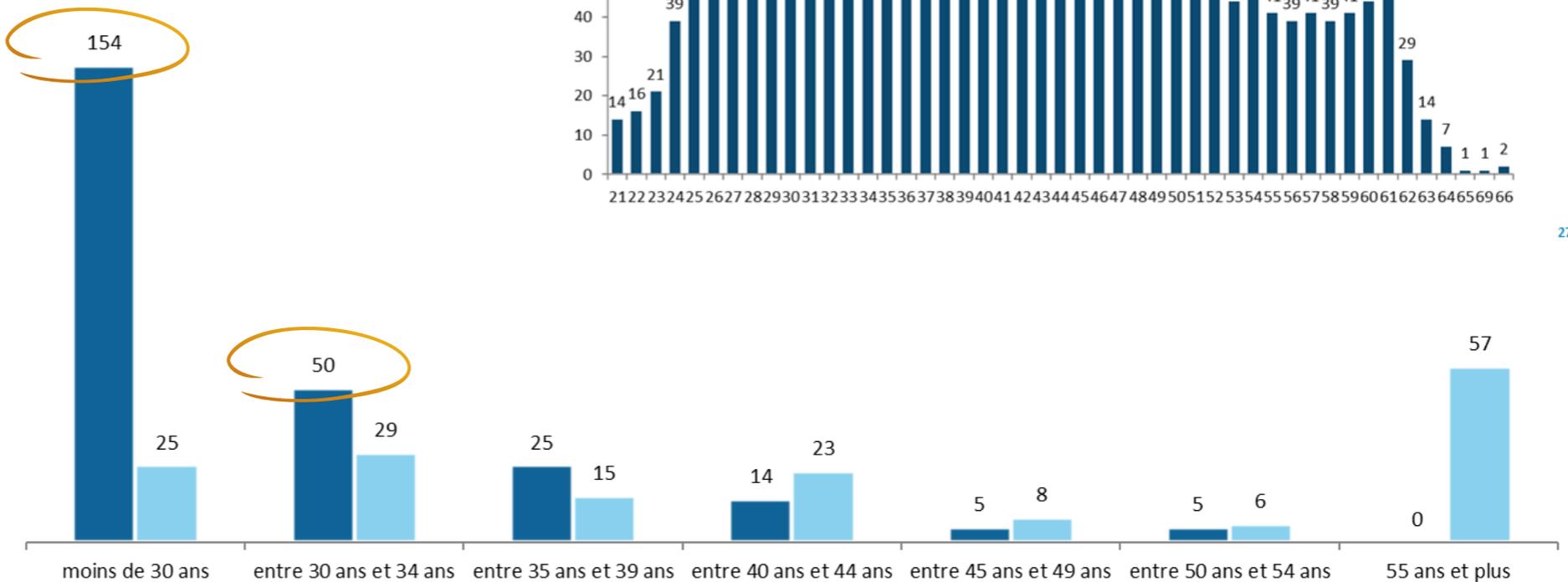
Entrées et sorties CDI par Tranche d'âge



2021



2022



Sur le plan de l'emploi C2A accentue son effort : plan de développement des compétences = un enjeu d'élévation du niveau de formation pour l'exercice 2023 ?

Avec 13 488 jours réels en 2021, plutôt comparable à 2019, le budget a été très loin d'être atteint
Alors même que les formations distancielles prenaient plus de poids

Réel 2022 : 13 421 jours
Proche de celui de l'exercice 2019, mais avec un effectif qui a fortement cru

2019	2020	PREV 2021	PREV 2022
13 479 jours	9 313 Jours Impact confinement	16 800 Jours réalisés au 1/10/21 : 10 000 jrs	16 000 jours

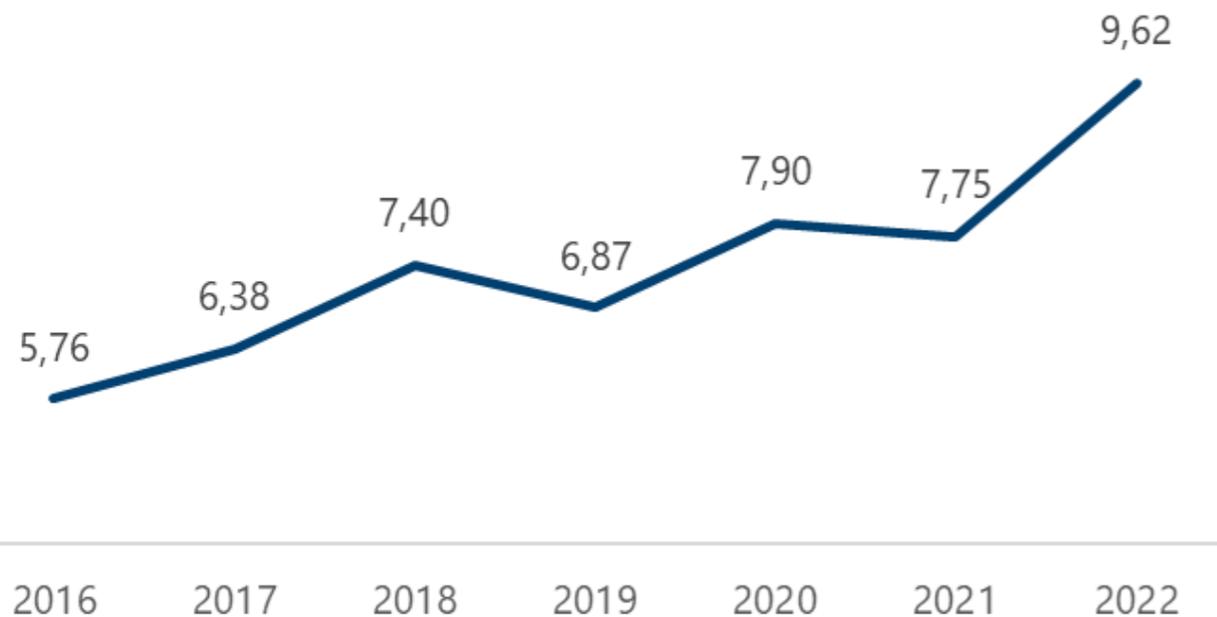
Réel 2022 : répartition Présentiel / Distanciel et en fonction des différents métiers

	Formations distancielles	Formations présentielles
Métiers fonctions support	343 jours	223 jours
Métiers en relation avec clientèle	6 805 jours	6 050 jours
Total	7 148 jours	6 273 jours
TOTAL	13 421 jours de formation	

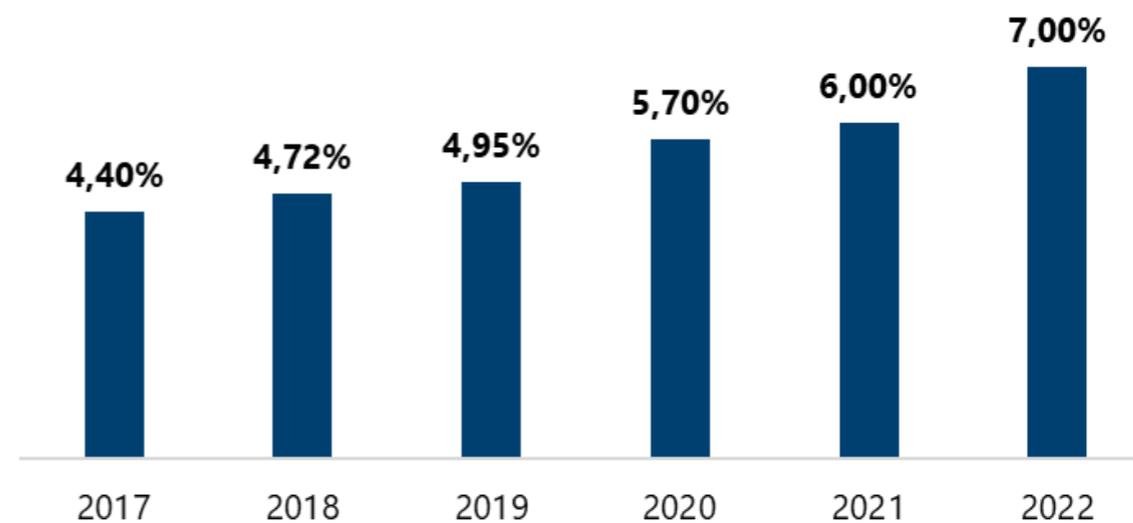
- > **Le budget de formation se stabilise à 6,0 % de la masse salariale**, ce qui constitue un point médian sur la dernière période écoulée.
 - En croissance de 9,3% à 7,2 M€
 - ...corrélativement à la hausse de l'effectif et de la masse salariale.
- > Pour rappel le point haut était atteint en 2019. **La récente accélération de l'emploi semble pouvoir justifier une accentuation des efforts** : le nombre de formations, soit 13 421 jours reste en deçà des 16000 jours au budget initial 2022 (comme en 2021) et stable par rapport à 2021 malgré la hausse de l'effectif. En revanche le nombre des animateurs a augmenté de 22 à 28, ce qui complète le dispositif.
- > Le nombre de stagiaires s'établit à 2 916, ceux de **la classe 2 constituant la seule catégorie générale en croissance (+3,1%)**.
- > L'intensité de la formation reste stable à 5,1 jours avec deux mouvements distincts : elle est en repli chez les cadres, et en consolidation iso+ chez les techniciens. **Les formations distancielles sont en nombre plus important mais avec un rééquilibrage avec le présentiel.**

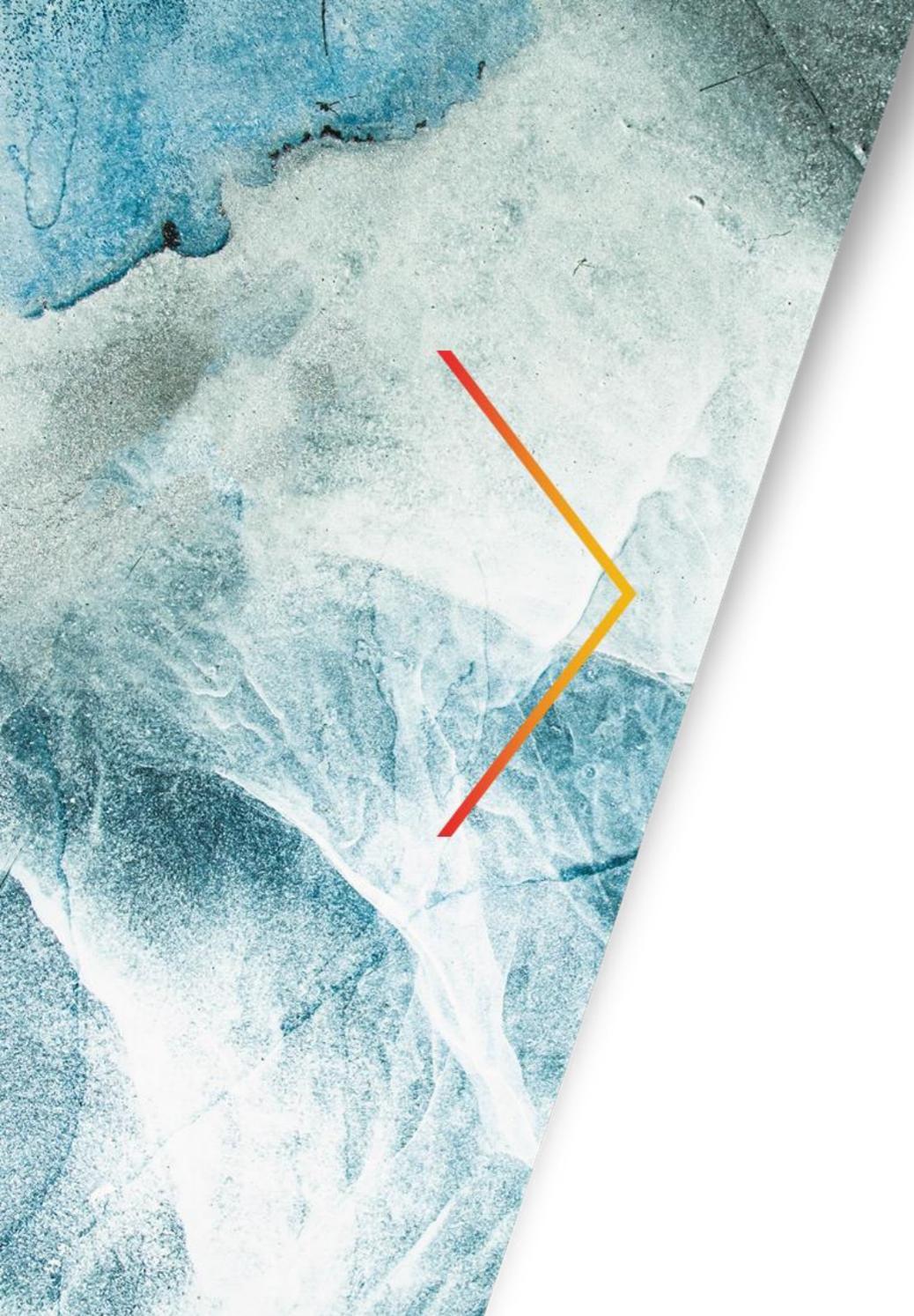
Depuis plusieurs exercices, une tendance très significative de croissance du taux d'absence pour maladie est observée, et qui s'est fortement accentuée en 2022

Absence maladie/CDI (jours)



Evolution du taux d'absentéisme





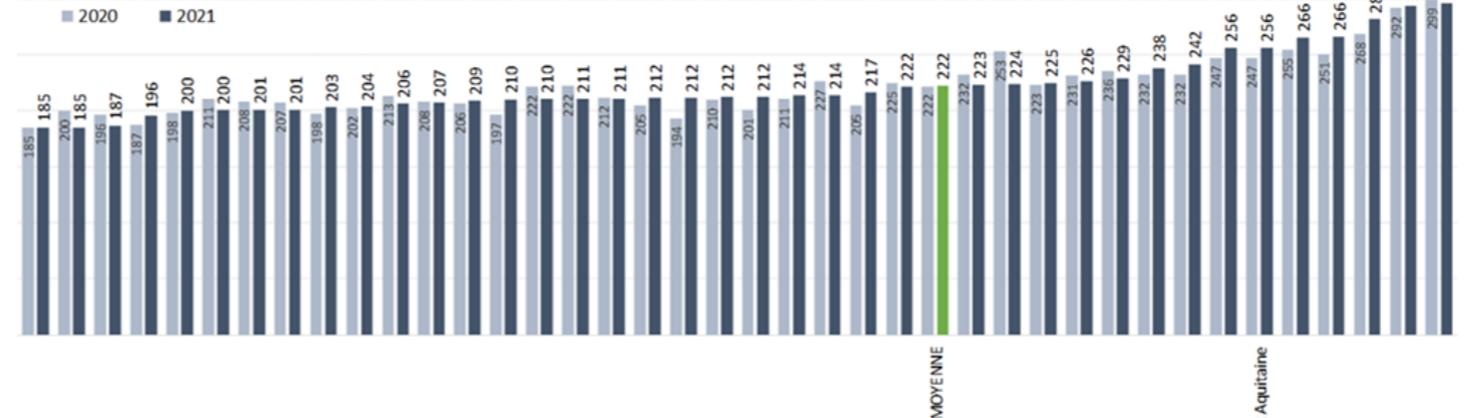
**Tant l'inflation record que la productivité justifient
l'adaptation continue de la politique salariale**

En 2021 nous soulignons l'intérêt de porter une attention à la reconnexion entre la création de richesse et le partage de celle-ci : le contexte et la performance de la CR le justifiaient déjà

- C2A se distinguait déjà sur l'emploi tant vis-à-vis de son secteur qu'à l'égard de la moyenne des Caisses Régionales. (hausse des CDI régulière), la croissance de la productivité justifiait cet investissement, voire permettait d'accentuer l'effort. **En 2022, nous constatons à nouveau (voir les slides précédents) que la banque ne relâche pas son effort en matière d'emploi.**
- **Les ratios de productivité plaident en faveur de la poursuite de l'évolution de l'emploi.** Autrement dit, en recrutant significativement la banque comble déjà ses besoins actuels et complète son effectif pour accompagner sa performance élevée, plutôt qu'elle n'anticipe sur des besoins futurs.
- **Sur le plan financier, les performances de la CR offraient déjà en 2021 une capacité à s'adapter au contexte inflationniste, (quelques indicateurs) :**
 - **2,4 pts de coefficient d'exploitation de mieux que la moyenne, c'est l'équivalent de 13,6 M€ de marge de manœuvre sur les charges sur un exercice tel que 2021**
 - ...des gains qui trouvent leur source notamment dans la performance commerciale (hausse du PNB), mais aussi dans des économies de charges (hors personnel) entre 2019 et 2021
 - Une exposition au risque légèrement plus marquée que la moyenne (taux de CDL supérieur), mais très fortement couverte (au-dessus de la moyenne) notamment par **le stock de provisions de Passif** équivalent à 1,6 fois les provisions sur risques avérés (**422 M€ vs 264 M€**), **représentant 3,5 années de Résultat Net ou 2,1 années de frais de personnel**

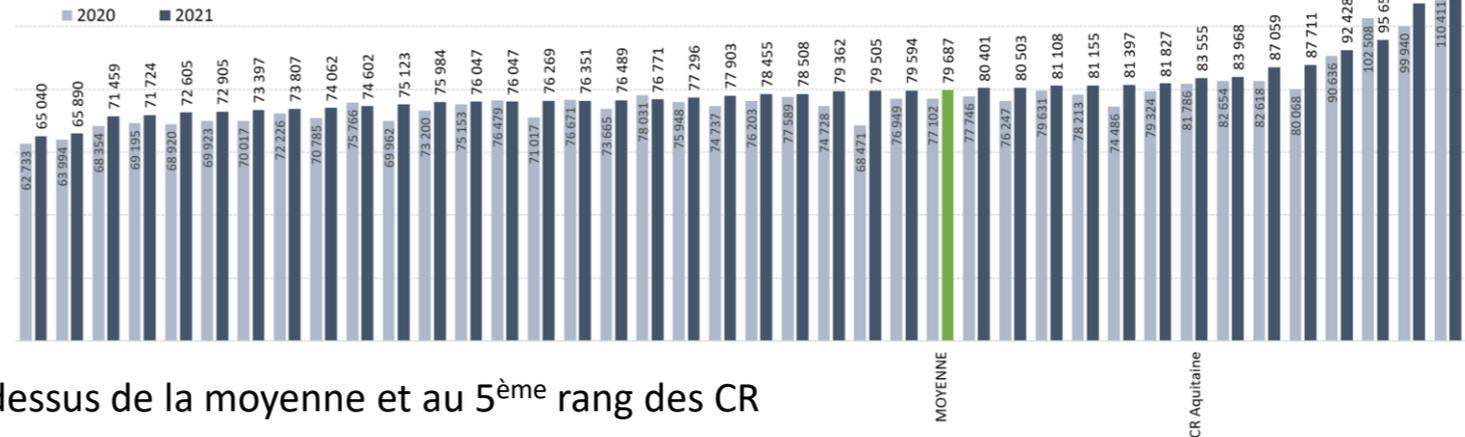
En 2021 nous soulignons l'intérêt de porter une attention à la reconnexion entre la création de richesse et le partage de celle-ci : le contexte et la performance de la CR le justifiaient déjà

Comparatif 2021 des CRCA : PNB retraité / EMU (en K€)



5^{ème} rang en productivité

Comparatif 2021 des CRCA : Politique salariale : Charge de personnel / EMU (en €)



8^{ème} rang frais de personnel / EMU

Rémunération : Où orienter les efforts dès lors qu'on observe que, sur les rémunérations / effectifs, C2A ne paraissait pas être à son rang naturel ?

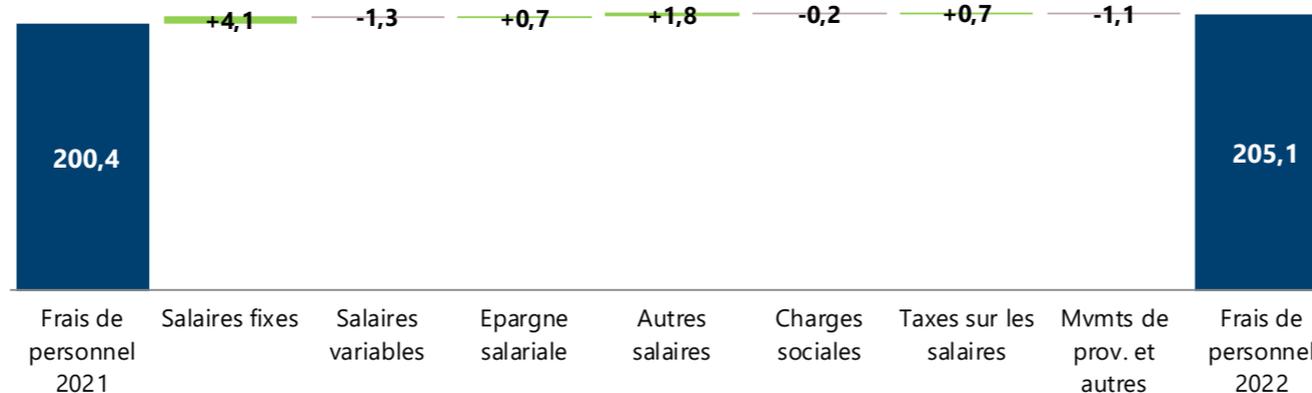
Rémunération :

- Sur I+P, la part de RN distribuée en enveloppe place C2A au-dessus de la moyenne et au 5^{ème} rang des CR
- De notre point de vue, l'effort semblait devoir davantage s'orienter sur la partie variable de la rémunération (dont REC)
- Et sur la partie fixe (salaire de base)

En 2022, des frais de personnel en croissance de 2,4% à 205 M€, plus que couverte par la performance financière (hausse du PNB et du RBE) qui se traduit aussi dans le niveau de productivité

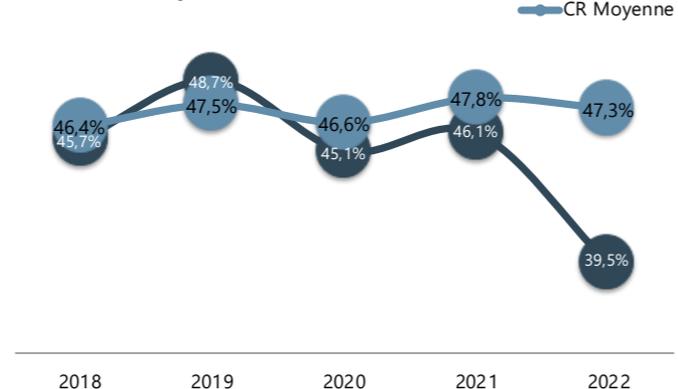
Frais de personnel : +4,7 M€

Evolution des frais de personnel (en M€)



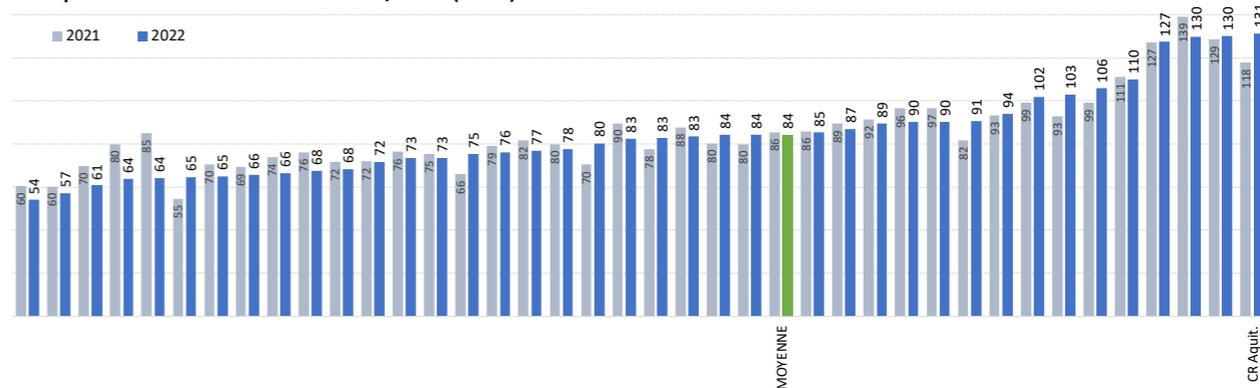
Le déplacement de la ligne de partage de valeur ajoutée démontre, en comparaison, la plus forte capacité financière de C2A pour financer la hausse des rémunérations en 2022....

La ligne de partage de la valeur ajoutée en % :
Le ratio frais de personnel / VA



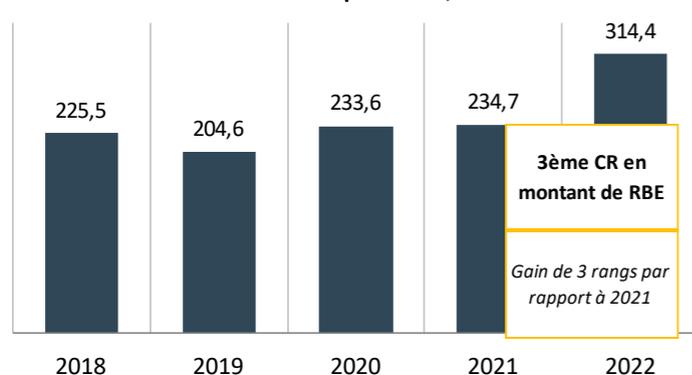
...et pour une productivité (après frais de personnel) qui a franchit (temporairement ?) un nouveau cap en plaçant C2A au premier rang des Caisses Régionales, et ce malgré la croissance des effectifs (avec effet plein en 2023)

Comparatif 2022 des CRCA : RBE retraité / EMU (en K€)



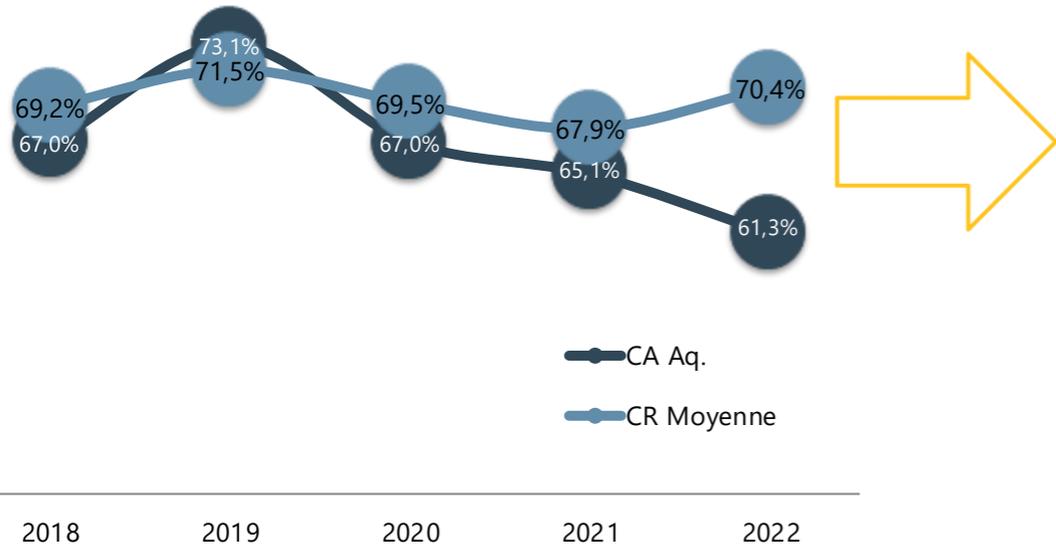
Forte croissance du RBE : +79 M€

Evolution du Résultat Brut d'Exploitation, en M€



Et sans dégradation de la productivité, en l'accentuant même : le niveau de création de richesse et la forte baisse du coefficient d'exploitation ont accru le niveau de compétitivité de C2A

Coefficients d'exploitation d'activité comparés, en %

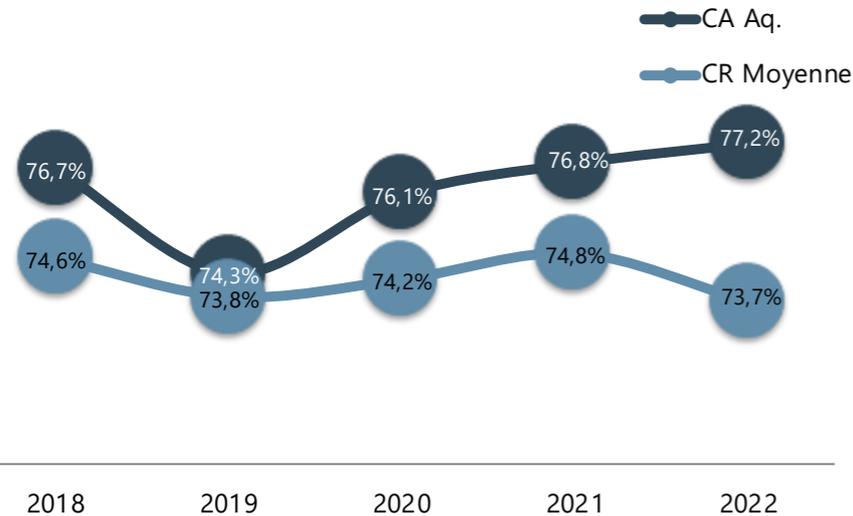


- Forte croissance du PNB
- Hausse des charges d'exploitation < croissance du PNB

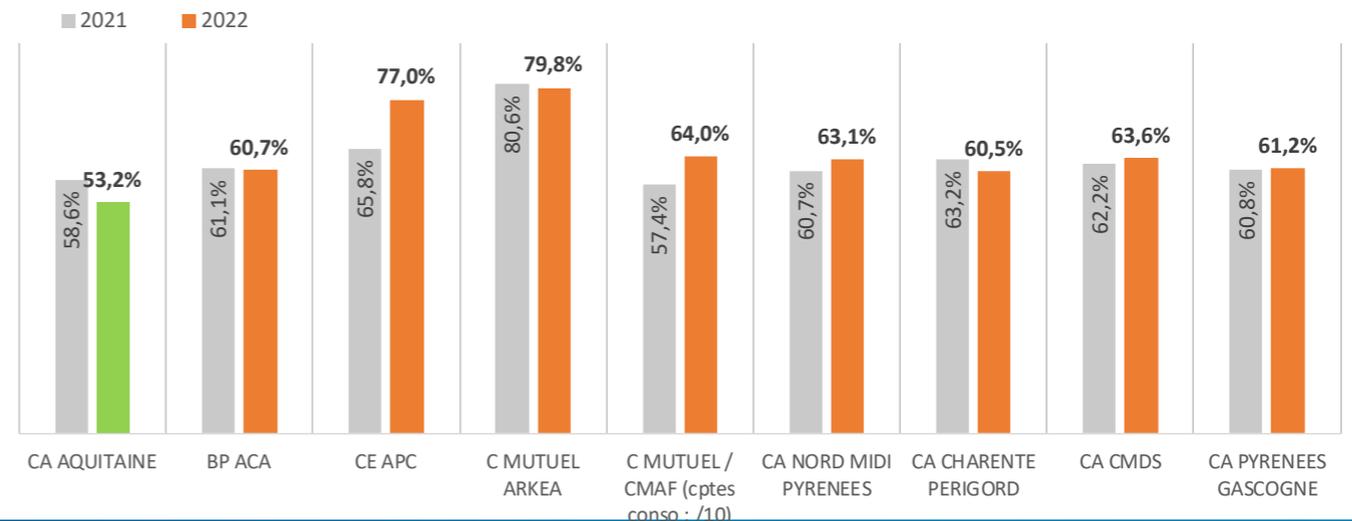
3 années successives de création de richesses supplémentaires

Le plus bas niveau de coefficient d'exploitation des Caisses Régionales et des concurrents régionaux (de très loin)

Le taux de valeur ajoutée en % : le Ratio VA / PNB



Coefficient d'Exploitation 2021 et 2022, comparaison régionale (comptes individuels, en %)

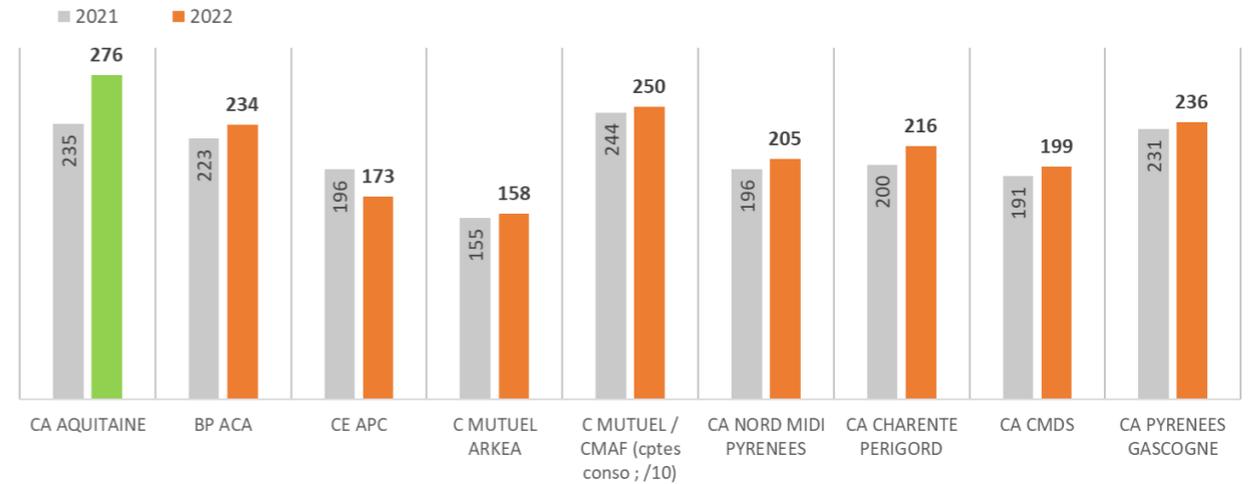


Tous les ratios de productivité sont en hausse, ouvrant ainsi le champ du réinvestissement...l'avance sur les concurrents est plus atténuée sur le RN/emu en raison de la couverture des risques

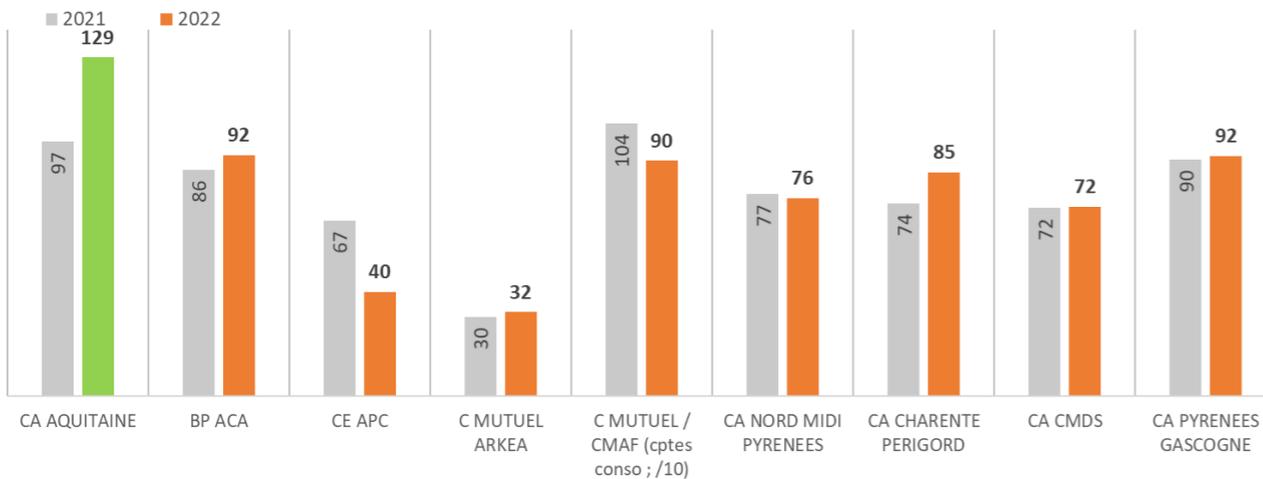
	2018	2019	2020	2021	2022	Evol.	Var.	CR Moyenne 2022	Var.
Productivité (en K€ / tête)									
(Collecte + Créances) / EMU	19 099	21 115	23 892	25 734	25 711	578	2,3%	23 145	3,1%
Réalisations crédit / EMU	1 994	2 244	2 663	2 374	2 376	1	0,0%	1 954	3,1%
Nbre de comptes* / EMU	233	242	254	258	263	5	2,0%	245	1,8%
PNB / EMU	222	223	238	236	278	42	17,7%	235	5,7%
RBE / EMU	92	85	99	98	130	32	32,8%	91	5,2%
Indicateurs de profitabilité (en %)									
Coefficient d'exploitation	58,4	61,9	58,2	58,6	53,3	-5,3		61,2	
Coefficient d'exploitation d'activité	67,0	73,1	67,0	65,1	61,3	-3,7		70,4	
RN / PNB	24,4	23,5	17,1	21,3	20,0	-1,4		23,0	
Indicateurs de rentabilité (en %)									
ROE (RN / Fonds propres)	5,19	4,32	3,15	3,88	4,16	0,28		4,31	
ROA (RN / Total Bilan)	0,57	0,46	0,30	0,36	0,37	0,01		0,40	
PNB / Total bilan	2,14	1,94	1,78	1,68	1,83	0,15		1,74	
PNB net du risque / Total bilan	1,97	1,82	1,56	1,49	1,59	0,09		1,62	
RBE / Total bilan	0,89	0,74	0,74	0,69	0,86	0,16		0,68	
Fonds propres durs / Total bilan	11,07	10,55	9,65	9,22	8,78	-0,44		9,28	

* Nombre de comptes ordinaires Particuliers

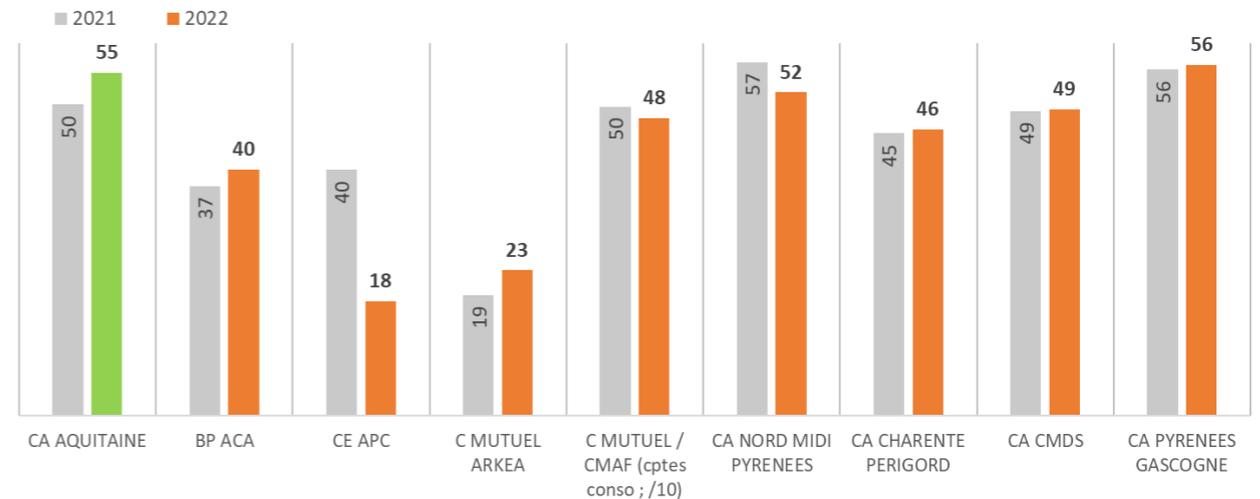
PNB par Salarié (EM ou ETP) sur 2021 et 2022, comparaison régionale (comptes individuels, en K€)



RBE par Salarié (EM ou ETP) sur 2021 et 2022, comparaison régionale (comptes individuels, en K€)



Résultat Net par Salarié (EM ou ETP) sur 2021 et 2022, comparaison régionale (en K€)



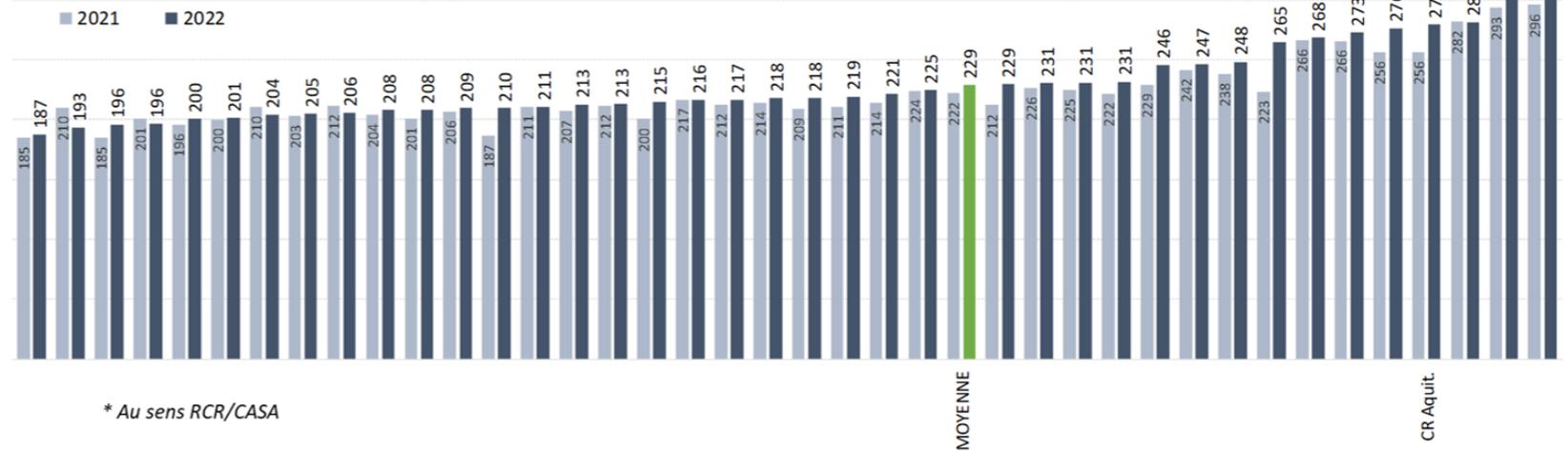
Le constat 2021 se vérifie encore en 2022

C2A a accru son niveau de productivité (sur tous les indicateurs) et reculé d'une place sur les frais de personnel par EMU (malgré la croissance de ceux-ci poussés par le contexte inflationniste, et la performance)

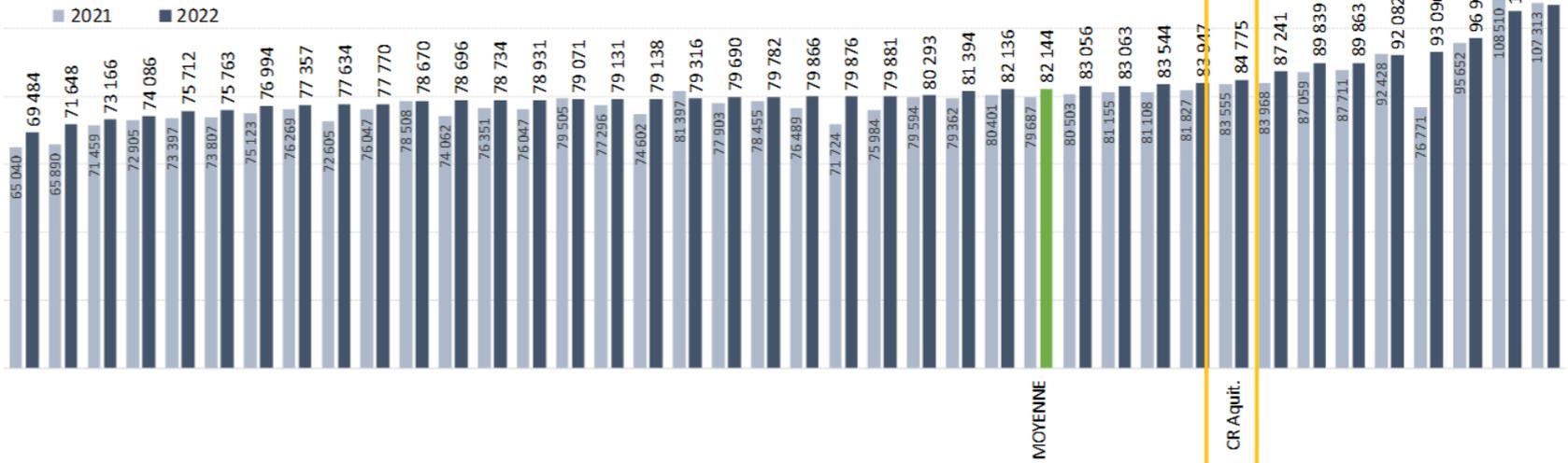
4^{ème} rang en productivité

9^{ème} rang frais de personnel / EMU

Comparatif 2022 des CRCA : PNB retraité / EMU (en K€)



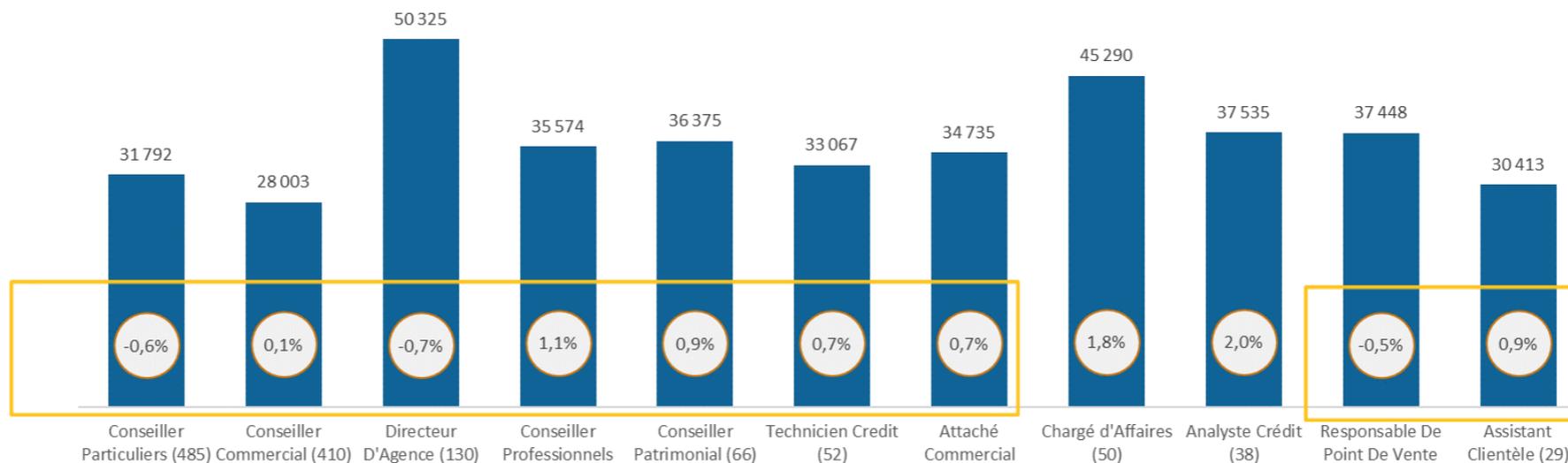
Comparatif 2022 des CRCA : Politique salariale : Charge de personnel / EMU (en €)



Les recrutements de deuxième partie d'année devraient se traduire en 2023 (en masse salariale, mais pas forcément en moyenne)

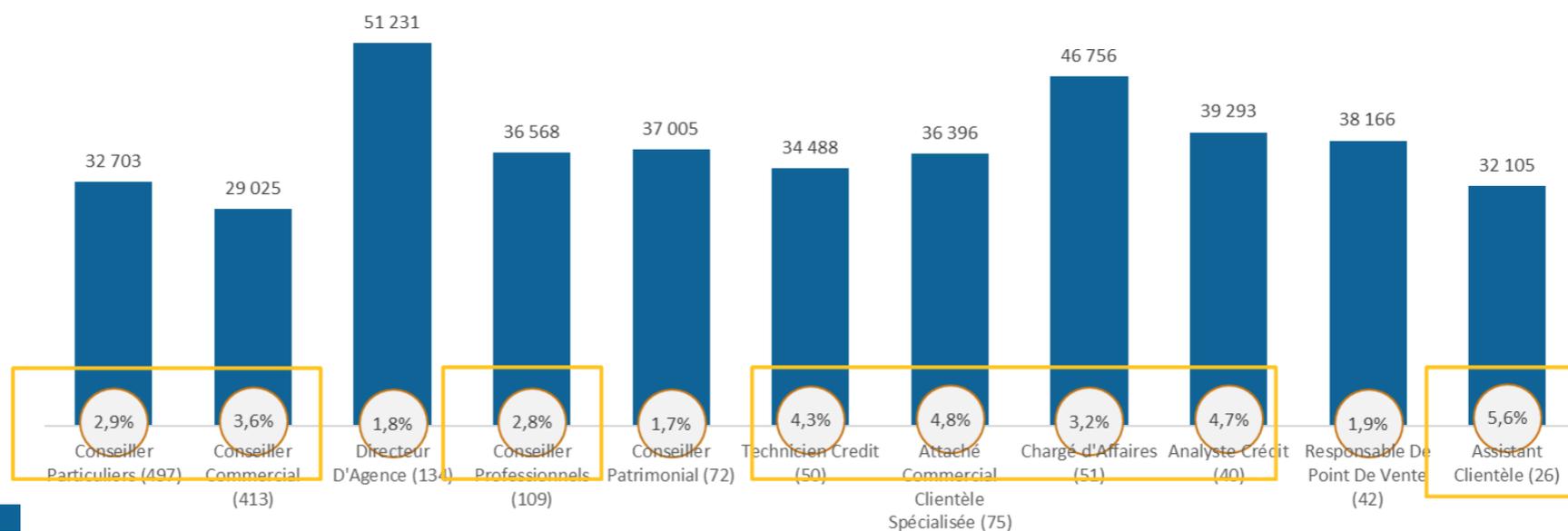
2022 : Croissance des salaires fixes et totaux par métier : une inflexion de croissance des rémunérations en 2022, par rapport à la tendance 2021

Salaire fixe annuel moyen et croissance moyenne du salaire de base par emploi entre 2020 et 2021



En 2021, sur notre échantillon de 11 métiers, 9 métiers affichaient une croissance de la rémunération inférieure à 1%

Salaire fixe annuel moyen et croissance moyenne du salaire de base par emploi entre 2021 et 2022

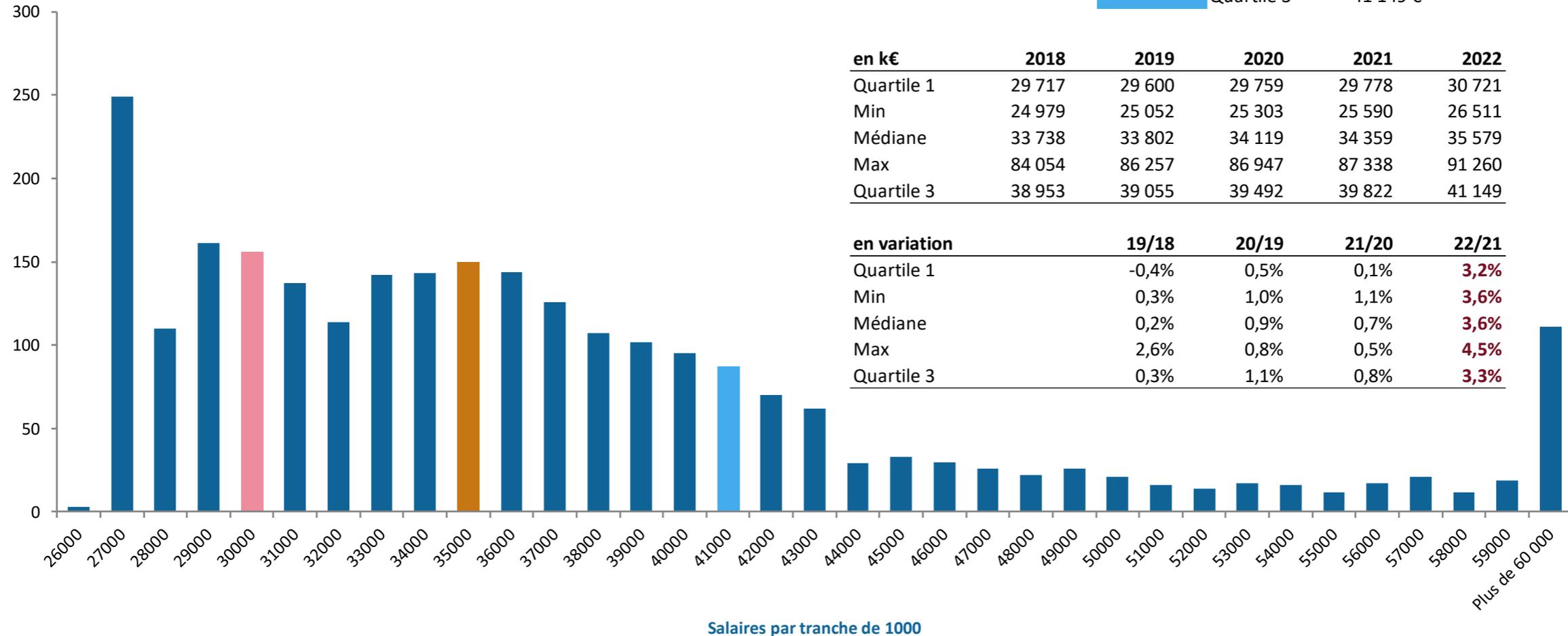


En 2022, sur notre échantillon de 11 métiers, 8 métiers affichent une croissance de la rémunération supérieure à 2,8%, jusqu'à 5,6%

La distribution des salaires fixes voit sa position médiane se déplacer de 3,6% (vs < à 0,9% avant 2021)

Distribution du Salaire fixe annuel en 2022 CDI

Quartile 1	30 721 €
Médiane	35 579 €
Quartile 3	41 149 €

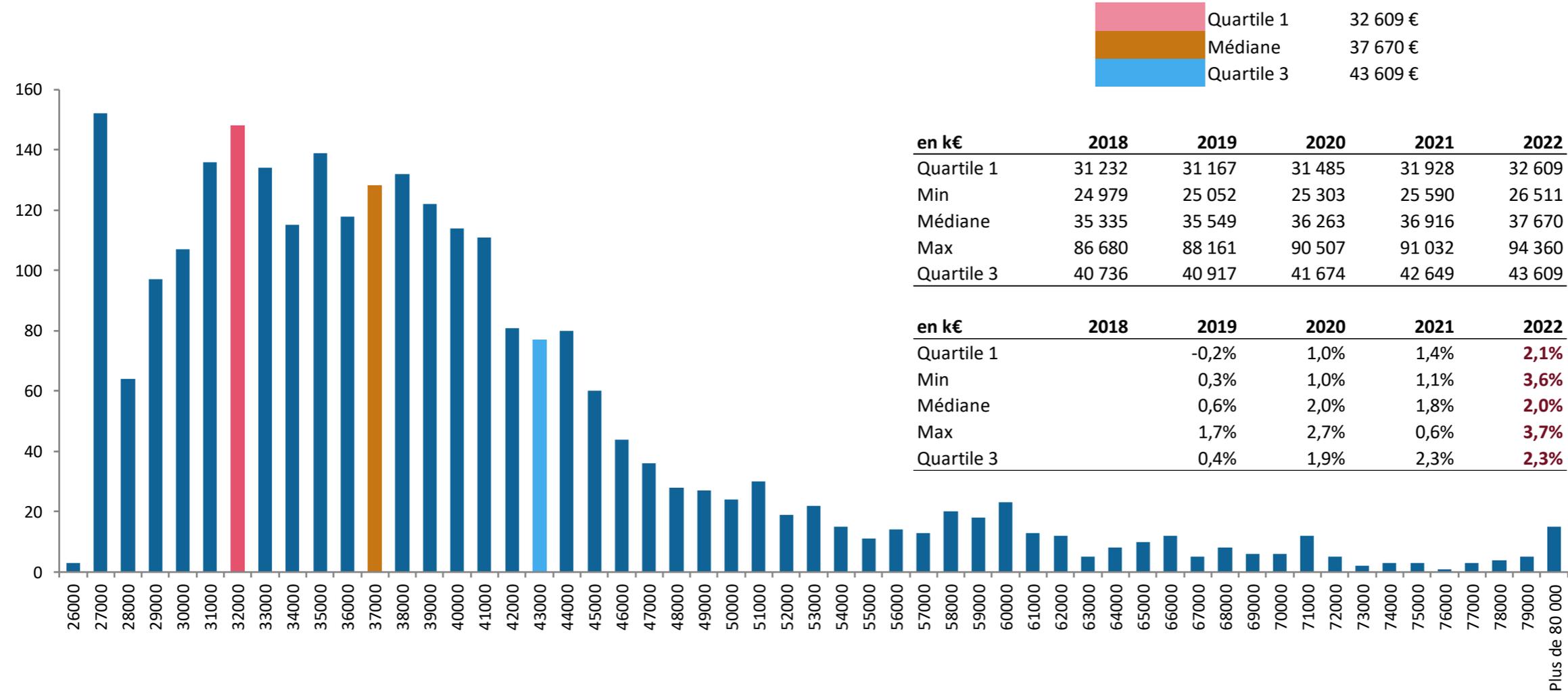


en k€	2018	2019	2020	2021	2022
Quartile 1	29 717	29 600	29 759	29 778	30 721
Min	24 979	25 052	25 303	25 590	26 511
Médiane	33 738	33 802	34 119	34 359	35 579
Max	84 054	86 257	86 947	87 338	91 260
Quartile 3	38 953	39 055	39 492	39 822	41 149

en variation	19/18	20/19	21/20	22/21
Quartile 1	-0,4%	0,5%	0,1%	3,2%
Min	0,3%	1,0%	1,1%	3,6%
Médiane	0,2%	0,9%	0,7%	3,6%
Max	2,6%	0,8%	0,5%	4,5%
Quartile 3	0,3%	1,1%	0,8%	3,3%

La distribution des salaires totaux (yc REC) voit sa position médiane se déplacer de 2% (vs < à 1,8% avant 2021)

Distribution de la Rémunération totale en 2022 CDI

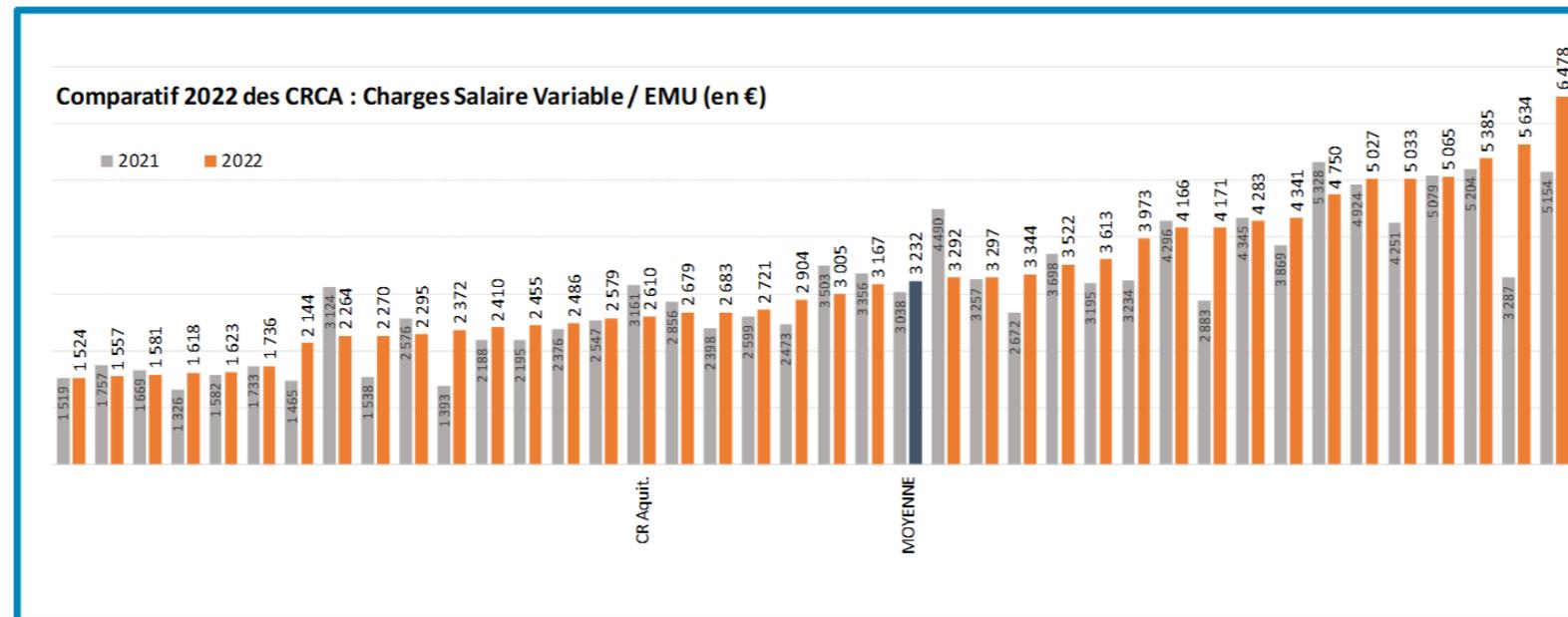
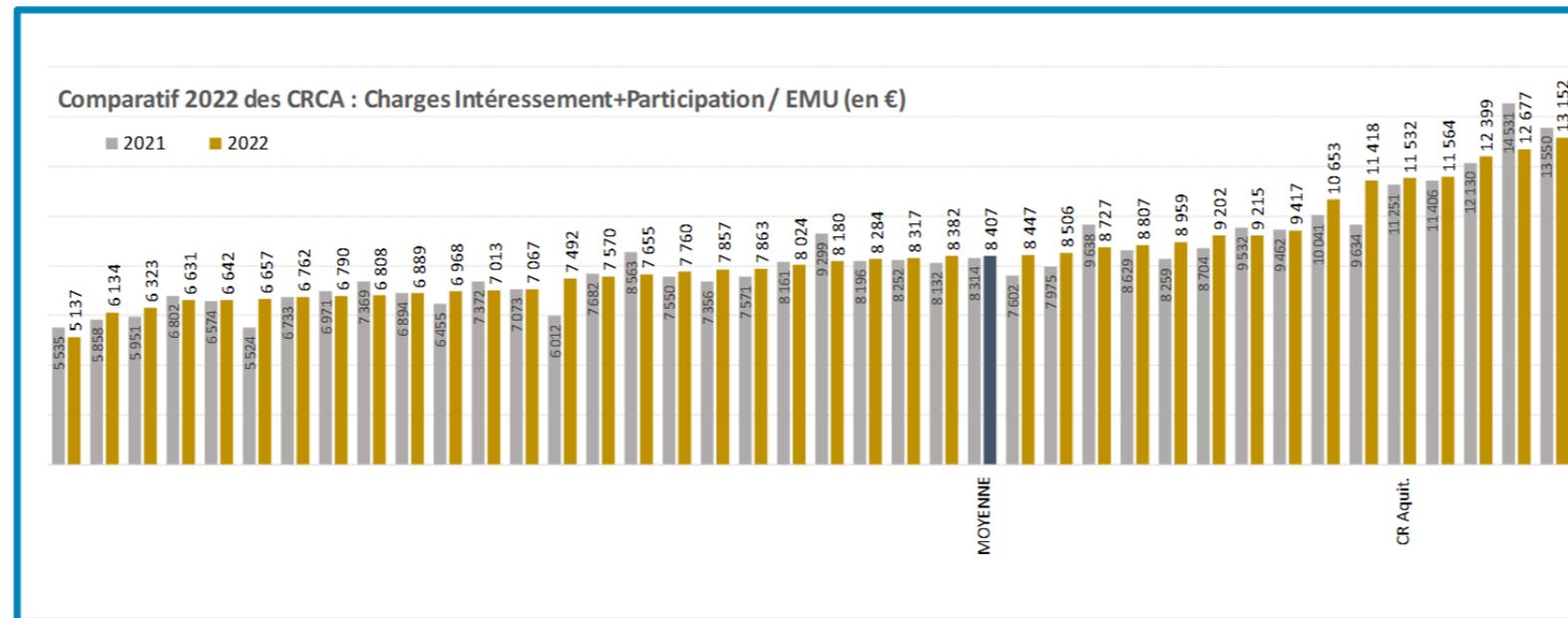


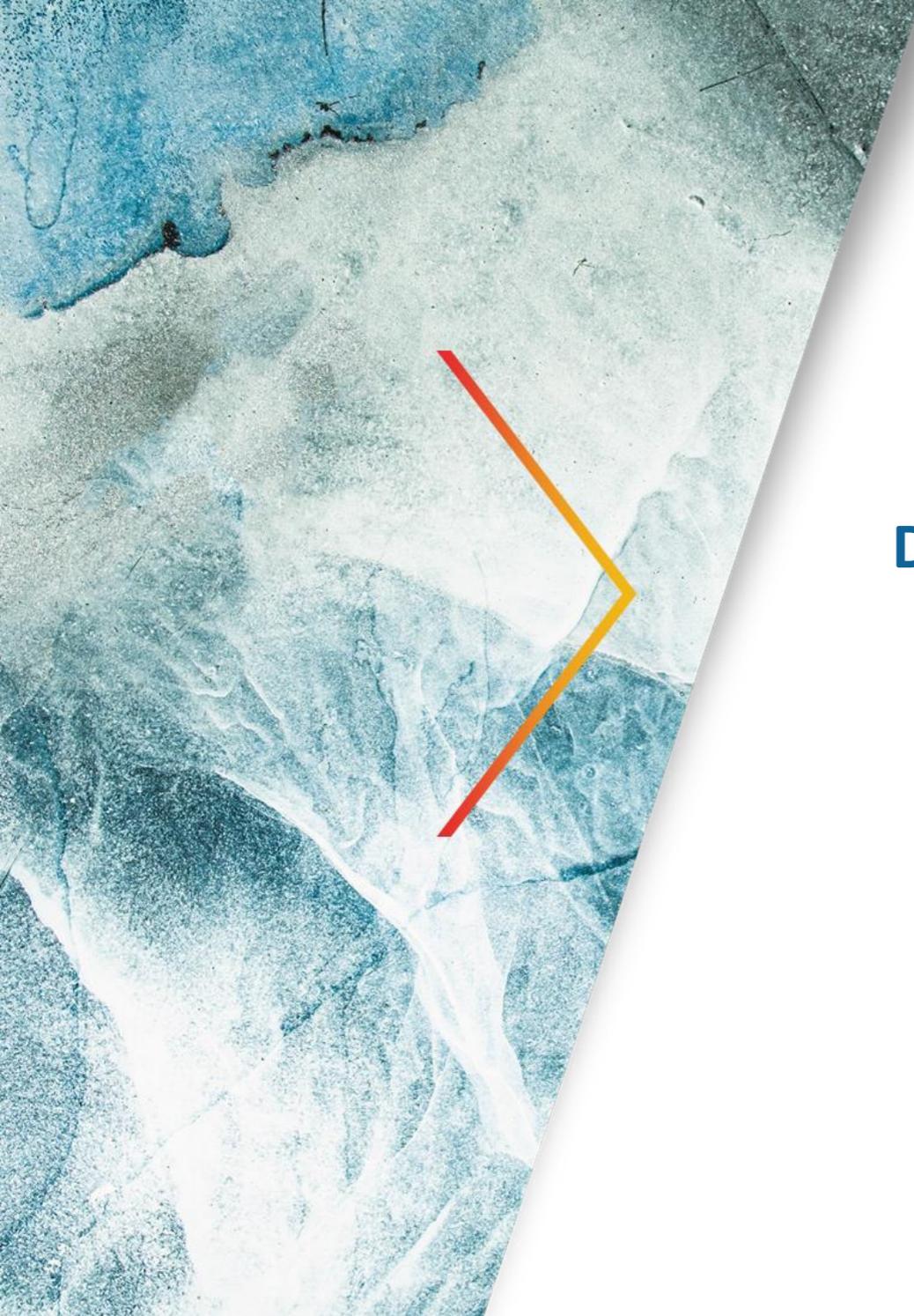
Salaires par tranche de 1000

A noter – des évolutions en 2023 :

- Suppression de l'absorption des RCI lors des promotions
- Un supplément d'I/P de 2,2 M€ (abondement)

L'enveloppe I/P (qui a aussi été complétée) continue d'être un élément distinctif par rapport à la moyenne, versus une position en dessous de celle-ci sur le variable

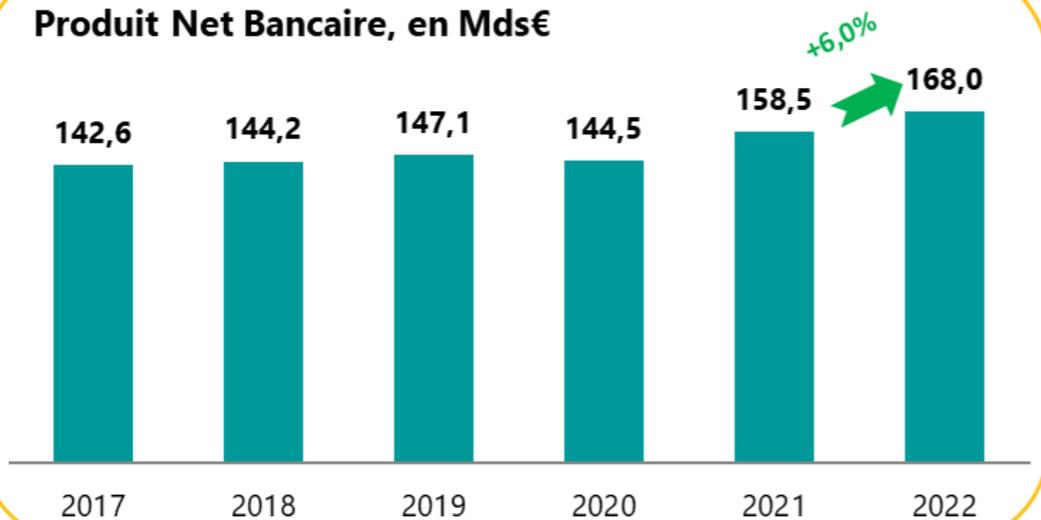




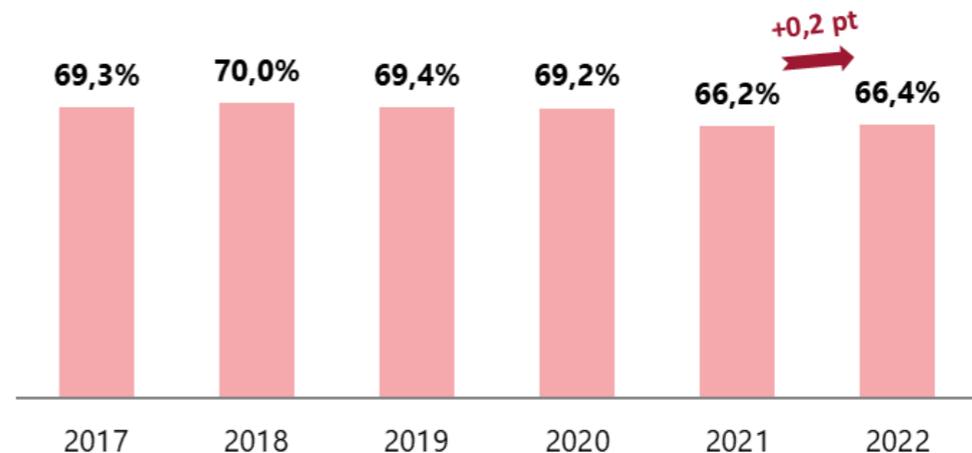
Dans un Groupe qui continue d'être très performant, et avec une vigilance accrue sur le risque...

Les 6 grands groupes bancaires français : une année 2022 encore historique malgré le recul des profits (mais très au-dessus de ceux d'avant 2021)

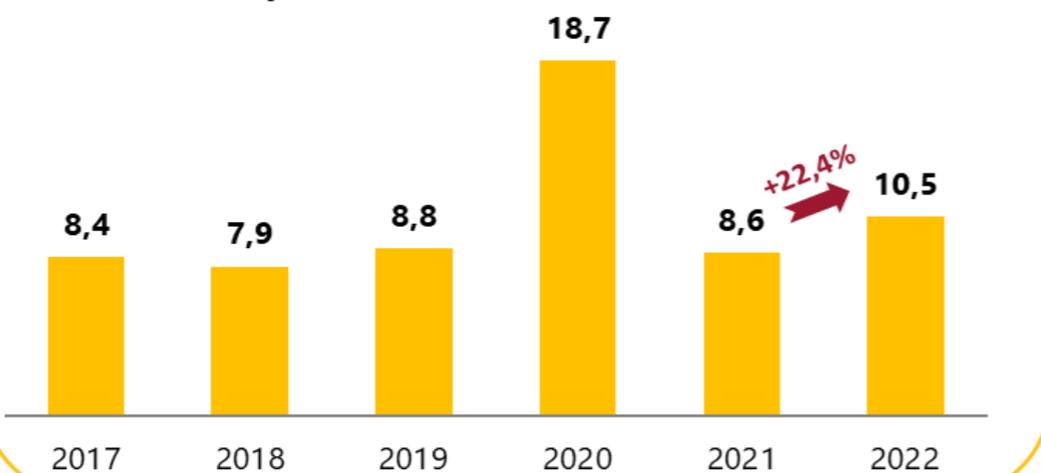
Produit Net Bancaire, en Mds€



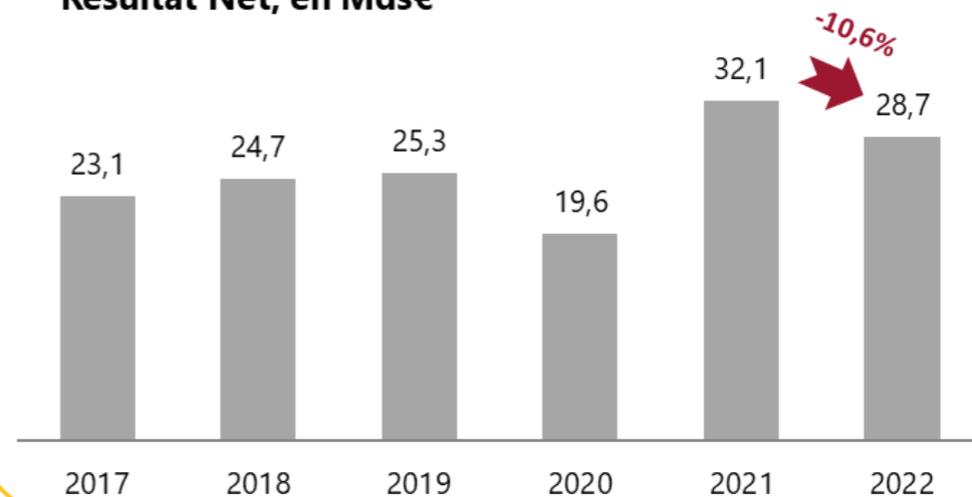
Coefficient d'exploitation



Coût du risque, en Mds€



Résultat Net, en Mds€



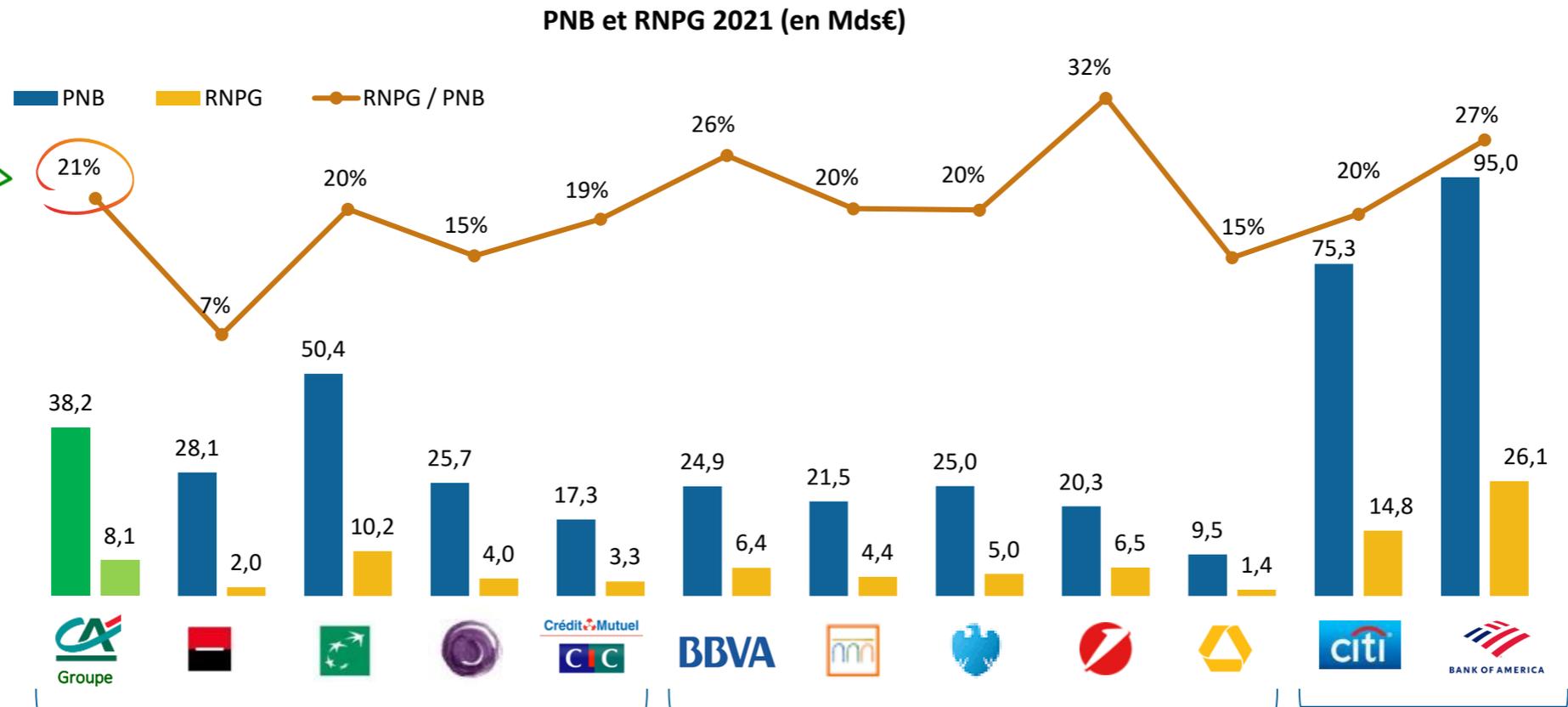
Echantillon retenu : Crédit Agricole, Société Générale, BNP Paribas, BPCE, CM AF, La Banque Postale

Des profits (ie. Résultat Net Part du Groupe) en baisse notamment pour les grandes banques en France et aux Etats-Unis après une année 2021 exceptionnelle

RNPG

Données publiées

Le Crédit Agricole enregistre le meilleur taux de transformation de son PNB en RNPG parmi les banques françaises.





- > RNPG en baisse de 8,8%
- > RNPG/PNB en baisse de 3,8 pts



- > RNPG en hausse de 37,9%
- > RNPG/PNB en amélioration de 4,4 pts

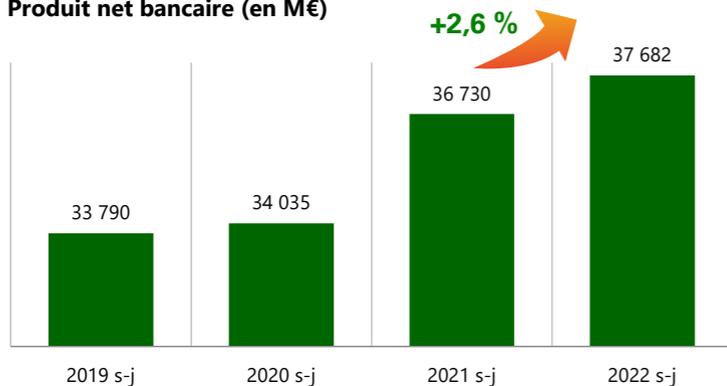


- > RNPG en baisse de 22,1%
- > RNPG/PNB en baisse de 8,6 pts

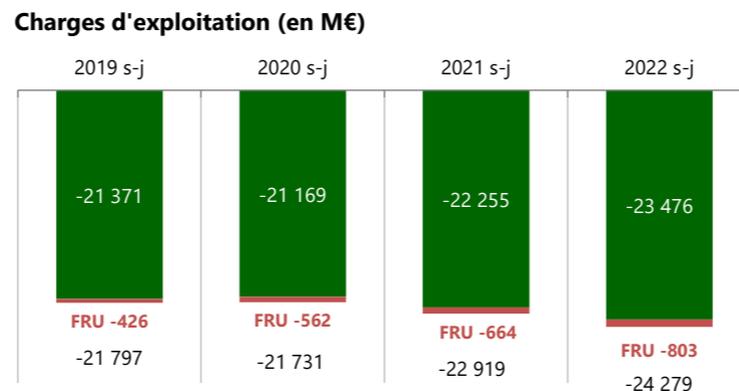
Les résultats du Groupe Crédit Agricole en synthèse : certes un recul du RN...mais il est l'un des plus hauts historiques



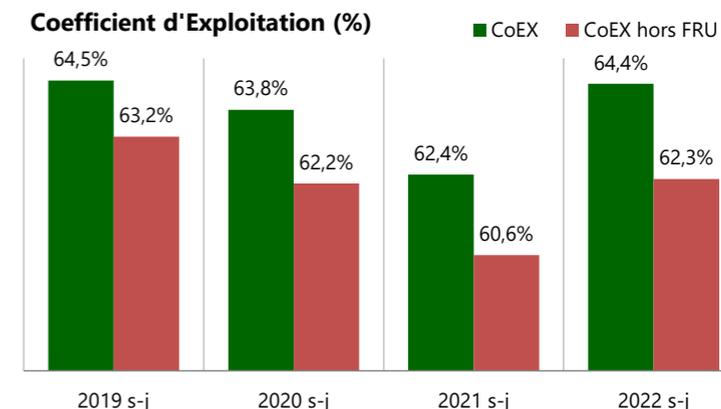
Produit net bancaire (en M€)



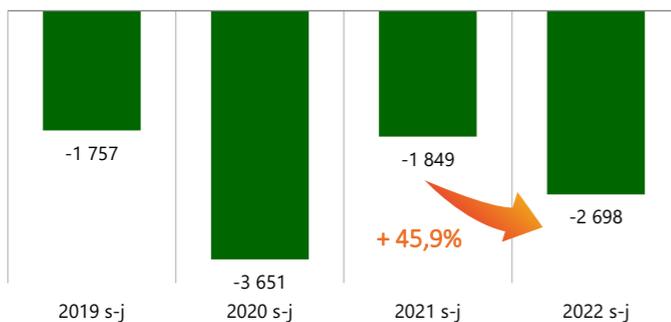
Charges d'exploitation (en M€)



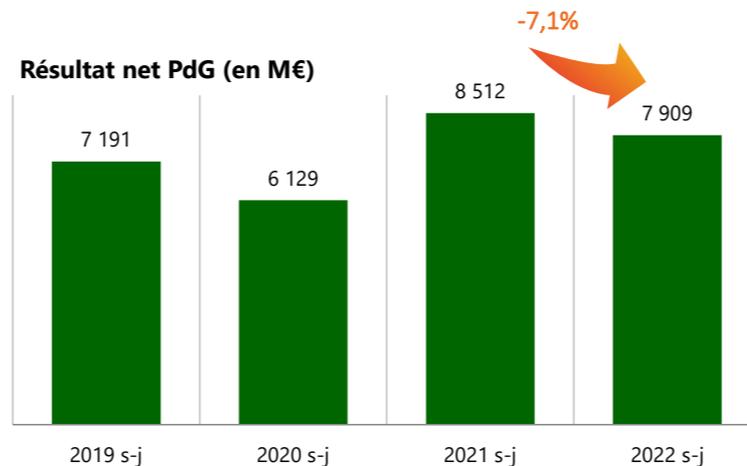
Coefficient d'Exploitation (%)



Coût du risque (en M€)



Résultat net PdG (en M€)

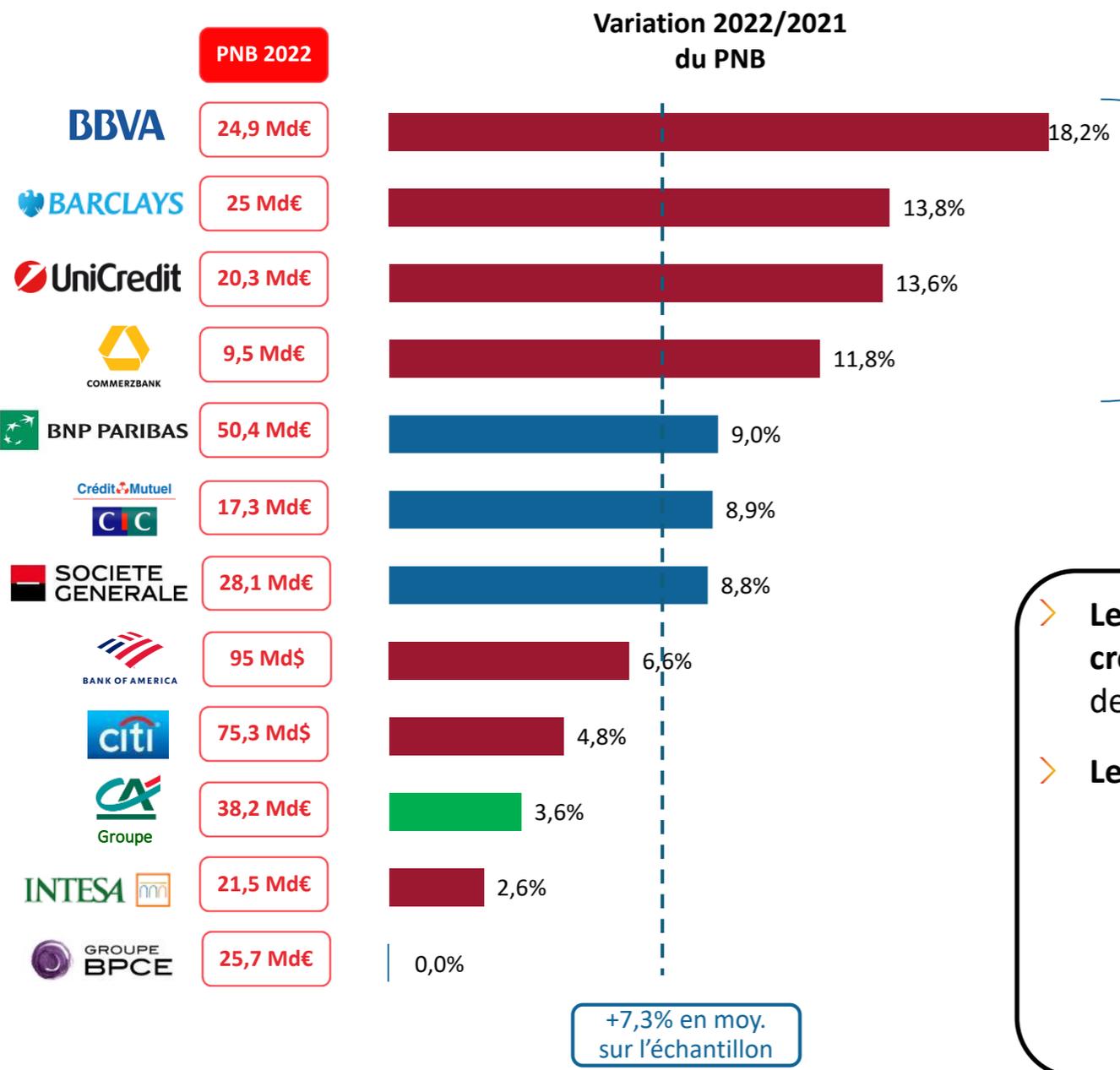


- > La croissance du PNB (+2,6%) ne permet pas de compenser la hausse des charges (+5,9%) notamment liée à l'inflation. **Le coefficient d'exploitation est ainsi en hausse.**
- > **Le coût du risque augmente**, principalement sur les risques avérés portés par la banque de détail, et plus particulièrement sur les TPE et les crédits à la Consommation.
- > En conséquence, **le résultat net du Groupe Crédit Agricole est en baisse de 7,1%**, après une année record en 2021...

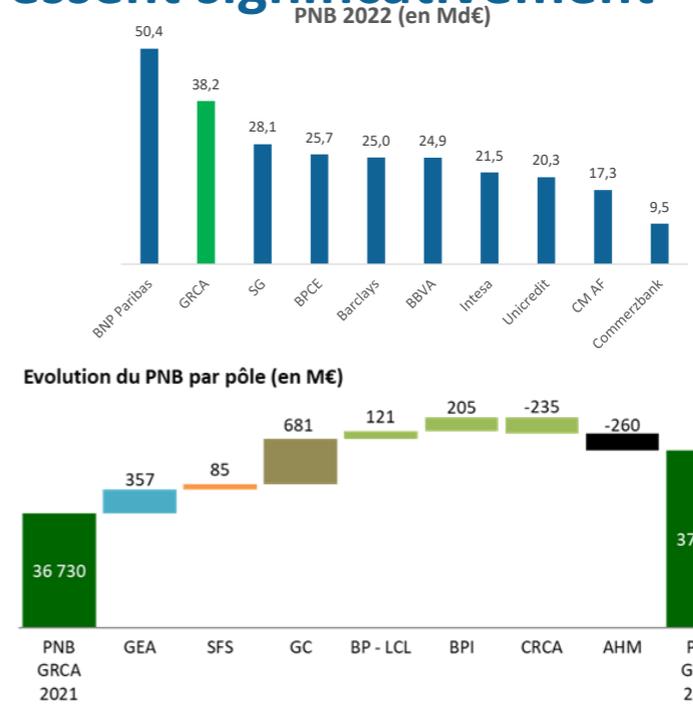
Revenus 2022 : malgré un contexte macroéconomique difficile, les PNB des différentes banques internationales de notre échantillon progressent significativement

PNB

Données publiées



Les plus fortes augmentations de PNB sont enregistrées par les groupes européens.



- > Les groupes pan-européens (hors Intesa) enregistrent les meilleurs taux de croissance du PNB en 2022 portés par les marges nettes d'intérêts qui ont profité de la hausse des taux.
- > Les groupes français restent toutefois les principaux collecteurs de PNB.
 - Le groupe Crédit Agricole se classe deuxième en Europe en termes de PNB en montant, après BNP Paribas.
 - Les revenus ont été davantage soutenus par les commissions en 2022 du fait d'une augmentation rapide des taux qui a amputé la marge nette d'intérêt. Les banques françaises sur leur territoire, octroyant très peu de crédits à taux variables et soumises aux taux d'usure, ont ainsi été plus pénalisées que leurs consœurs européennes.

Charges : une progression supérieure aux revenus compte tenu des impacts liés à l'inflation et aux investissements / Le coût du risque repart à la hausse à -2,7 Md€

Données sous-jacentes

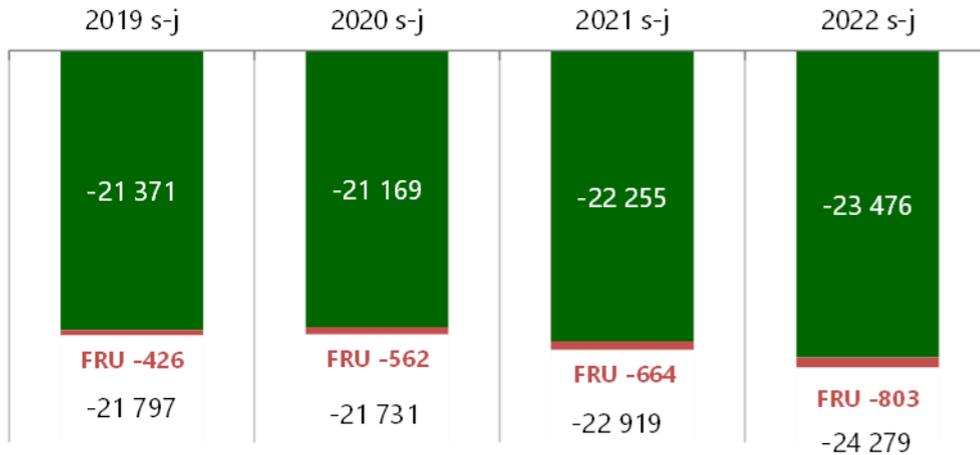


Groupe : + 5,9 %, + 5,5% hors FRU

Charges d'exploitation et risques

Charges

Charges d'exploitation (en M€)



> Les charges augmentent pour l'ensemble des pôles métiers, portées par le poids des investissements (essentiellement IT), des pressions inflationnistes, et de la dépréciation de l'euro face au dollar.

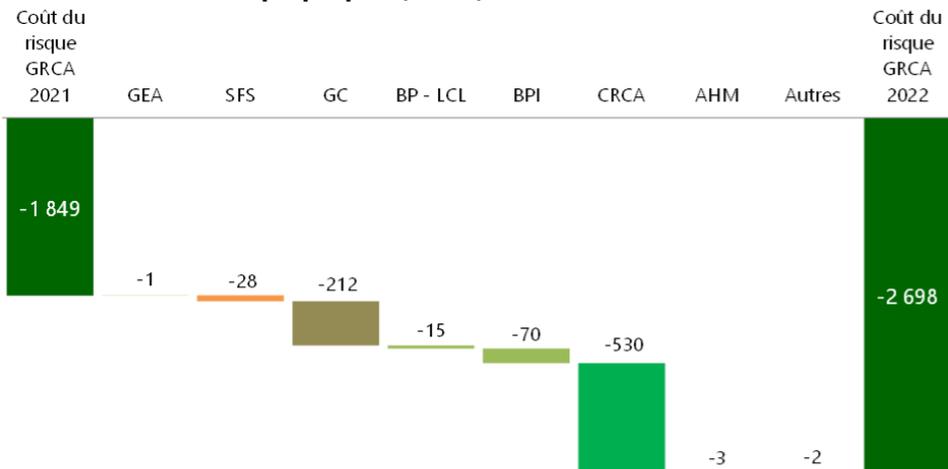
- La croissance de la **masse salariale** représente + 130 M€, expliquant **17,6% de la hausse de charge**.
- Les **investissements et frais informatiques** représentent quant à eux **25,7% (190 M€)** de l'augmentation des charges.
- La **dépréciation de l'euro** face au dollar a entraîné une hausse des charges à hauteur de **100 M€**



AVIS SECAFI

> Les hausses de charges observées sur l'année 2022 sont, pour certaines, de nature à se poursuivre. L'inflation étant attendue à des niveaux élevés encore sur les prochains mois (+5,4% en 2023 selon la Banque de France), de nouvelles hausses des charges d'exploitation pourraient encore s'observer.

Évolution du coût du risque par pôle (en M€)



> **Le coût du risque est pénalisé par la guerre russo-ukrainienne** (113 M€ de provisions en encours sains pour CA S.A) et la dégradation de clients spécifiques entraînant une hausse des provisions pour risques avérés (dont certaines sont également directement liées à la guerre en Ukraine).

> Les filiales de CA S.A. sont fortement impactées par la guerre en Ukraine en raison de leur exposition directe en Ukraine (CACIB, ...). **La hausse du coût du risque, dans une proportion plus importante que pour les autres banques françaises, est donc logique.** Pour les CRCA, l'explication se trouve dans l'accroissement conséquent des provisions de précaution (collectives et filières), sans dégradation particulièrement du risque avéré à date.

Du fait de l'accroissement de la charge du risque, la part du PNB consommée par le coût du risque est en progression, et particulièrement pour les Caisses Régionales

Données sous-jacentes

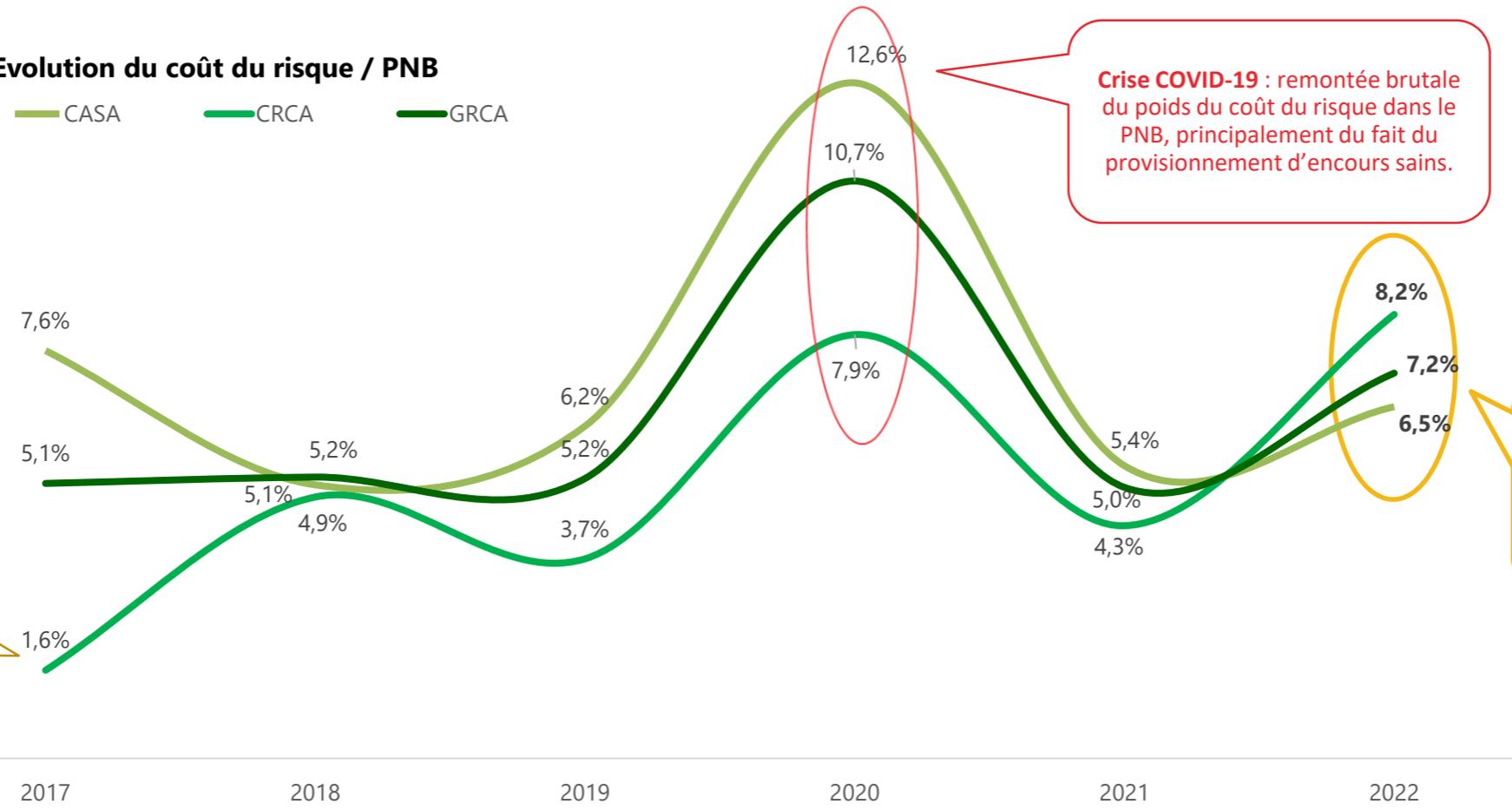


CA S.A. : 6,5 % du PNB est absorbé par le coût du risque en 2022 (+1,1 pt)
 CRCA : 8,2 % du PNB est absorbé par le coût du risque en 2022 (+3,9 pts)
 GRCA : 7,2 % du PNB est absorbé par le coût du risque en 2022 (+2,2 pts)

Coût du risque

Evolution du coût du risque / PNB

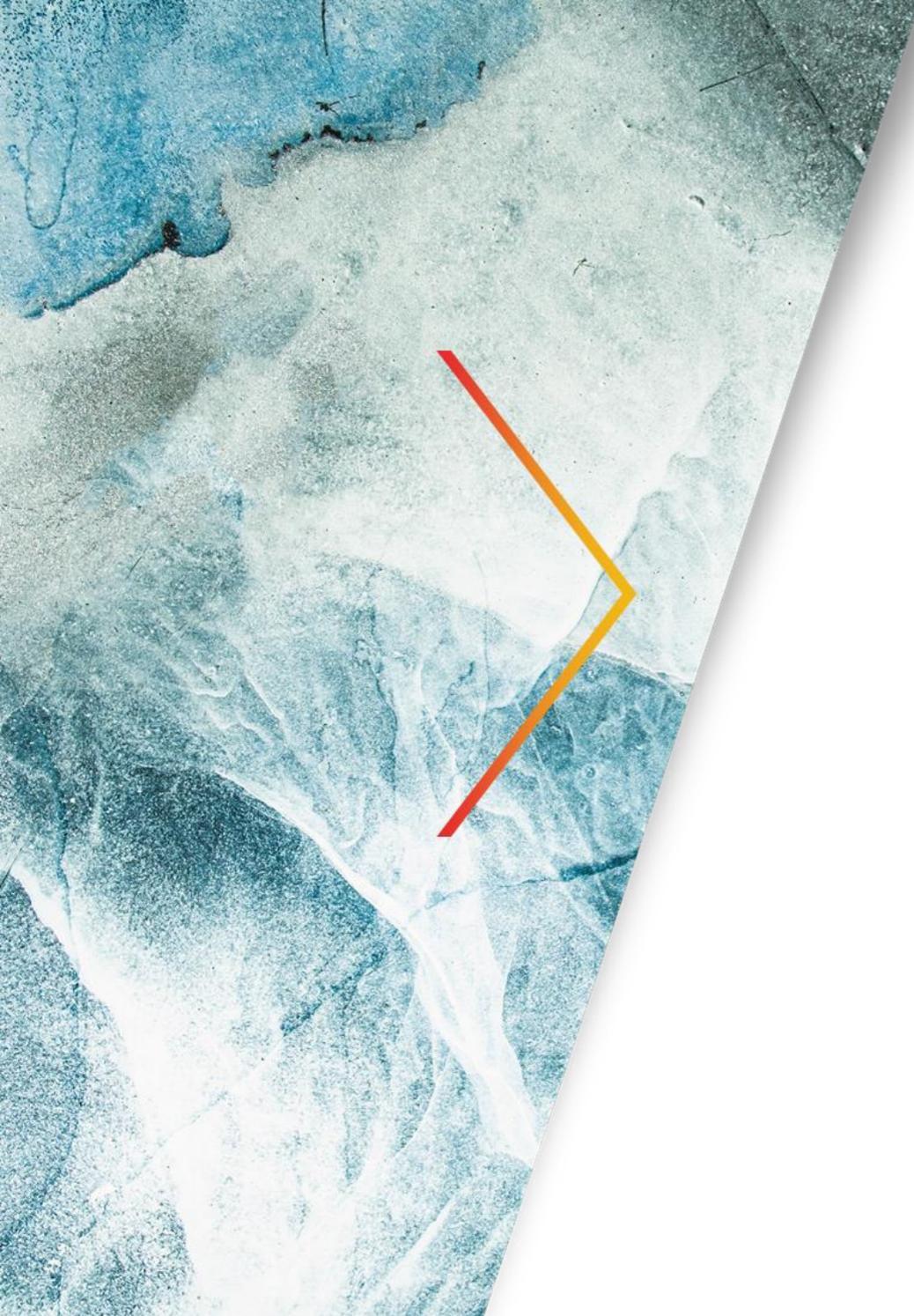
CASA CRCA GRCA



Crise COVID-19 : remontée brutale du poids du coût du risque dans le PNB, principalement du fait du provisionnement d'encours sains.

Remontée de la part du PNB consommée par le coût du risque en raison de la remontée du coût du risque avec la guerre russo-ukrainienne et du provisionnement de précaution dans les CRCA.

Point bas atteint en 2017 pour le coût du risque / PNB des Caisses régionales, particulièrement faible.



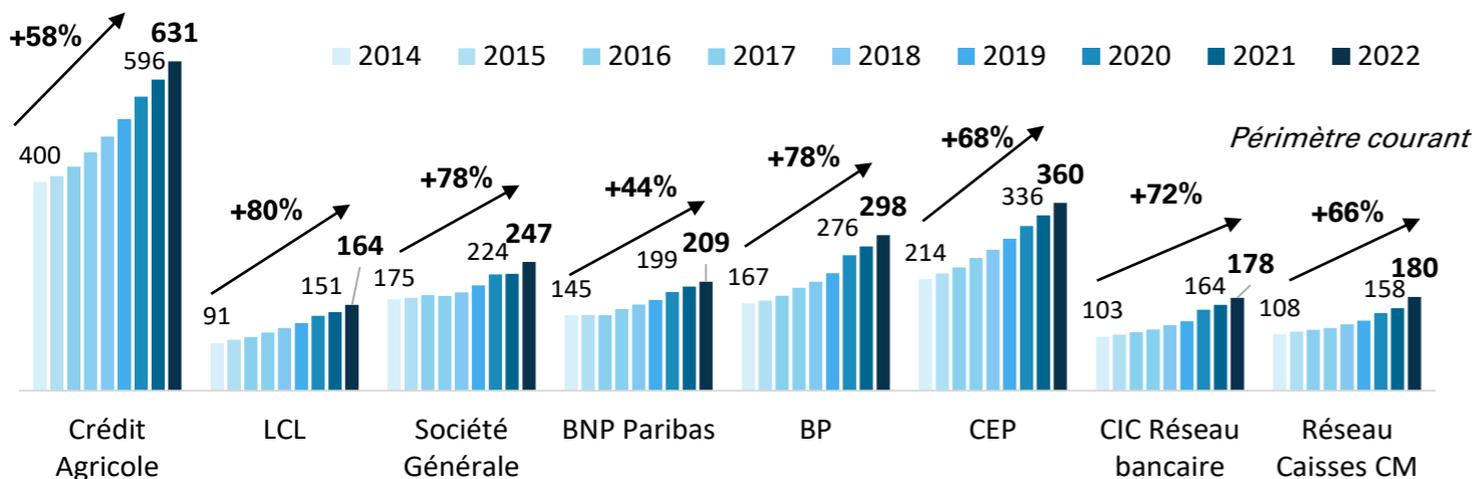
C2A s'inscrit dans ses pas et se distingue significativement de ses concurrents

La croissance des encours de crédits s'accélère encore, mais la hausse des taux déplacera les enjeux vers la collecte

Collecte de bilan : +3,5 %*

Crédits : +6,3 %*

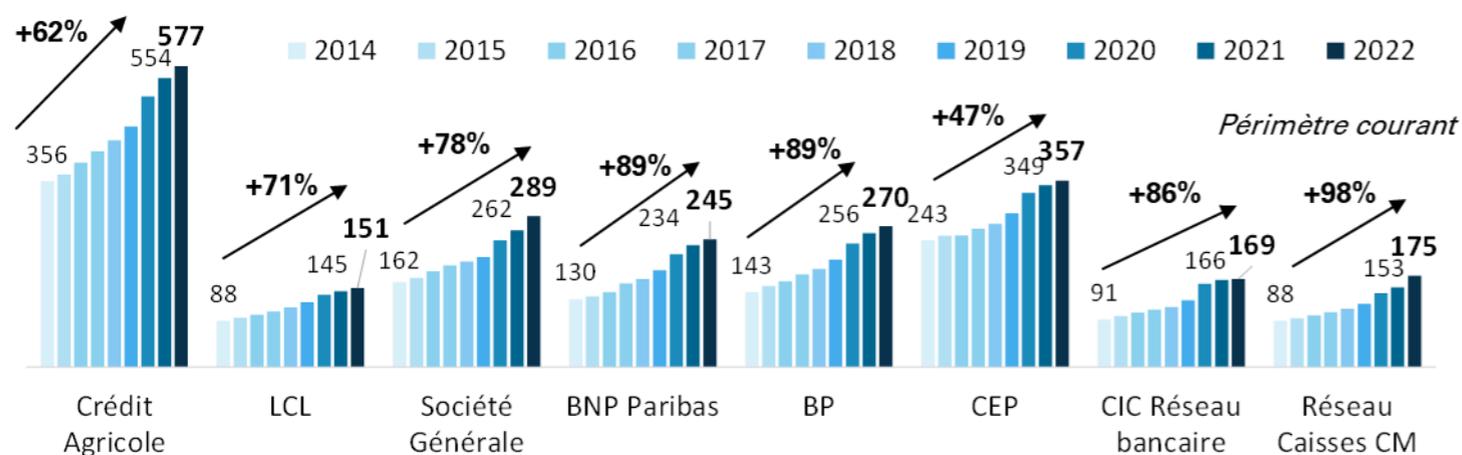
Evolution des encours de crédits des réseaux bancaires français (Md€)



➤ En 2022, le rythme de progression des encours de crédits s'accélère pour l'ensemble des réseaux, à l'exception de BNPP.

- Le LCL et le CIC se distinguent par des rythmes de croissance qui s'accroissent plus fortement, ressortant ainsi à des niveaux plus élevés que la plupart des réseaux. A nouveau, la Société Générale, qui mène son projet de rapprochement des réseaux BDDF et Crédit du Nord, réalise une performance en retrait de ses concurrents,
- En cumulé, l'encours s'accroît de 6,3% sur l'année, après une hausse de +5,3% en 2021.

Evolution des encours d'épargne de bilan des réseaux bancaires français (Md€)



En 2022, le ralentissement de la dynamique sur l'épargne de bilan (+3,5% en cumul après +6,7% en 2021) concerne l'ensemble des réseaux bancaires français.

La Société Générale se distingue par le plus fort ralentissement et un rythme de croissance plus faible, soit +1,5% comparable à la dynamique enregistrée par le CIC,

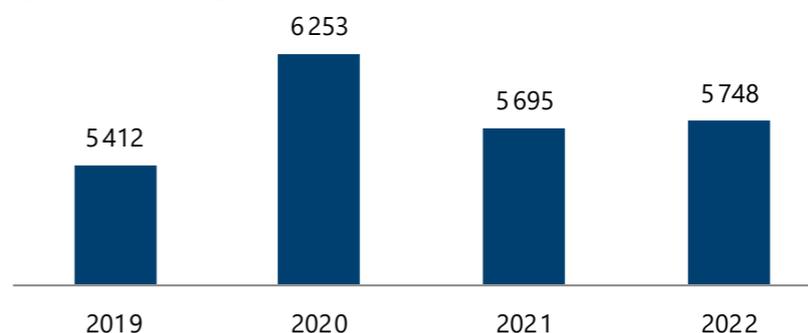
Le LCL, qui enregistre un développement plus soutenu de son encours de crédit, conserve une dynamique relativement stable (+4,3%).

La dynamique est restée bien orientée sur les réalisations de crédits, mais avec une dégradation des marges

Réalisations par catégorie pour la Caisse Régionale

Réalisations MLT, en M€	2019	2020	2021	2022	Evol.	Var.
Habitat		2 981	2 893	2 731	-162	-5,6%
Crédits aux professionnels		2 876	2 331	2 551	220	9,4%
Consommation		396	471	466	-5	-1,2%
Total Réalisations	5 412	6 253	5 695	5 748	53	0,9%
Evolution n / (n-1)	11,2%	15,5%	-8,9%	0,9%		

Evolution des réalisations de crédit (au sens RCR), en M€



- > La production de crédits est restée sur un palier élevé avec des évolutions distinctes :
 - Baisse sur l'habitat : -5,6% (marge : -146 bp vs obj), et sur toutes les régions
 - Hausse soutenue sur les professionnels/Entreprises : +9,4% (-41 bp vs obj)
 - Maintien sur le crédit consommation (-141 bp vs obj)
- > **Après la forte croissance en 2021, on observe une forte dégradation de la marge globale dans un contexte de hausse abrupte des taux de marché. Le constat concerne tous les marchés, avec un passage en territoire négatif sur l'habitat et les professionnels**

(* point constitutif du référentiel de "stratégie risque")	Marges sur Accord 2022	Marges sur Accord 2021	Marges sur Accord 2020	Marges sur Accord 2019
Ensemble des prêts (hors marges spécifiques)	-0,37	0,78	0,68	0,59
dont Entreprises	0,51	0,95	0,62	0,71
dont Professionnels	-0,37	0,69	0,66	0,60
dont Agriculture	0,01	0,85	0,82	0,77
dont Habitat	-1,06	0,48	0,47	0,30
dont Conso ménages	0,79	2,15	2,24	2,12

Les objectifs :

Habitat = contrainte du taux d'usure qui ne peut être répercuté=>viser l'équilibre pour la fin d'année 2023

Pro/Entreprises = ambition de restaurer des marges plus significative au fur et à mesure de l'exercice.

...un exercice 2022 à contre courant des concurrents et une récupération des positions en fin d'année

Évolution des encours de crédit par catégorie pour la Caisse Régionale

En M€	2019	2020	2021	2022	Evol.	Var.
Habitat	12 984	14 223	15 207	16 048	841	5,5%
Trésorerie et assimilés	2 276	3 088	3 189	3 325	136	4,3%
Équipement	6 125	6 643	7 115	7 630	515	7,2%
Autres crédits	656	805	918	999	81	8,8%
ENCOURS (en principal)	22 041	24 759	26 429	28 002	1 572	5,9%
Evolution n / (n-1)	10,4%	12,3%	6,7%	5,9%	-0,8 pt	

Enjeu 2023 : préserver/restaurer les marges

- Habitat : contrainte de l'usure (privilégier les taux aux volumes)
- Equipement : réimprimer la hausse des taux / grande vigilance sur qualité des dossiers

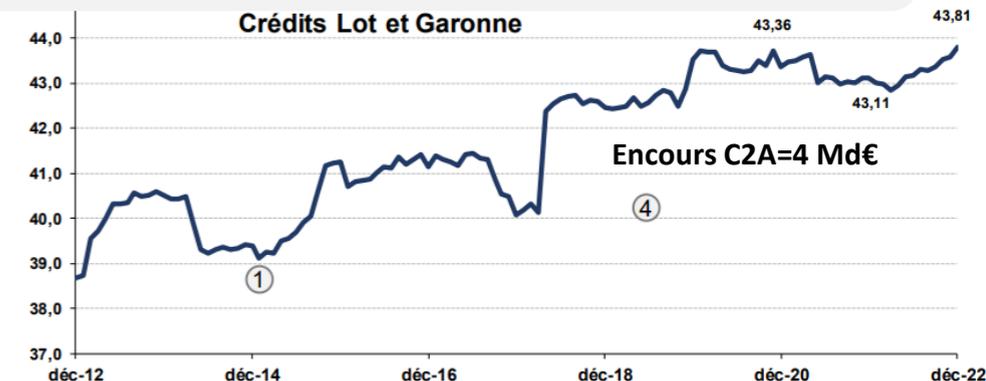
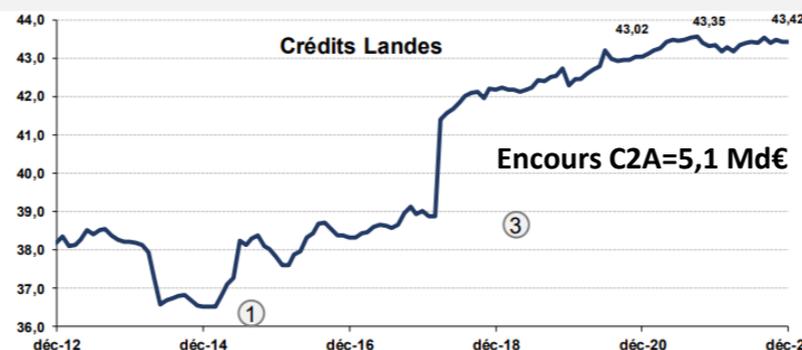
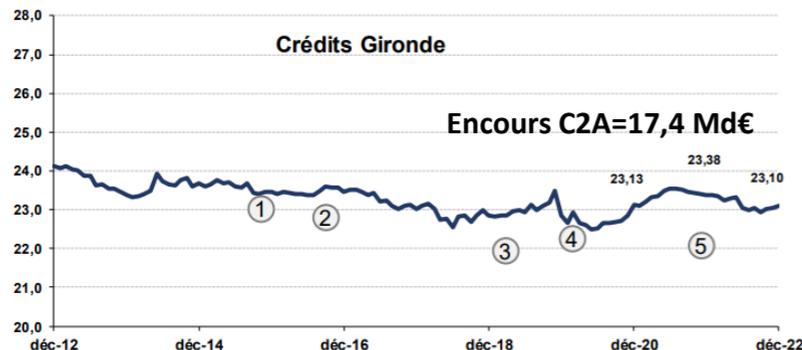
Dynamique 1 an (en M°€)

Famille	déc-22	Variation Mois	Variation Mobile	Encours CR	Evol	Encours Marché	Evol
Habitat	27,13	0,06	-0,31	12 515	4,9%	46 131	6,1%
Équipement	29,24	0,03	-0,36	10 829	7,2%	37 032	8,6%
Consommation	30,62	0,01	0,01	1 026	6,7%	3 350	6,6%
Trésorerie	25,97	-0,39	0,92	1 959	1,0%	7 546	-2,5%
Total Crédits	27,54	0,07	-0,17	26 487	5,7%	96 162	6,4%



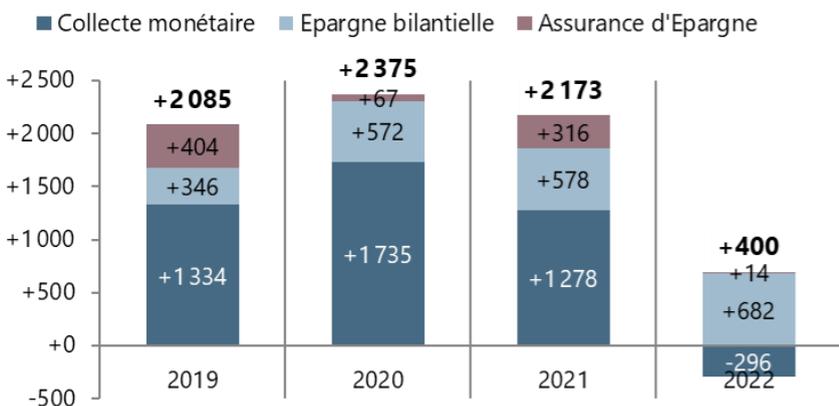
AVIS SECAFI

- Positions attaquées sur l'habitat (-0,31 après -0,86 pt) / consolidation sur la sphère entreprises / confirmation de la tendance croissante sur le crédit à la consommation

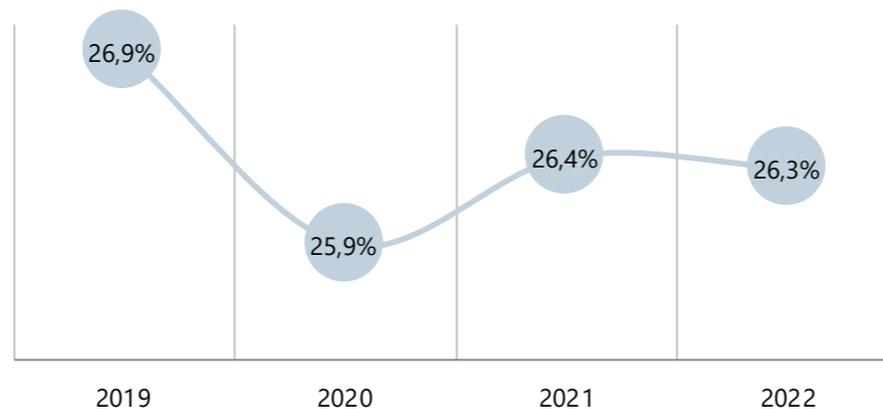


Une résistance sur la collecte, terrain sur lequel se déplace désormais la bataille entre concurrents, avec un nécessaire accompagnement du réseau pour se réadapter

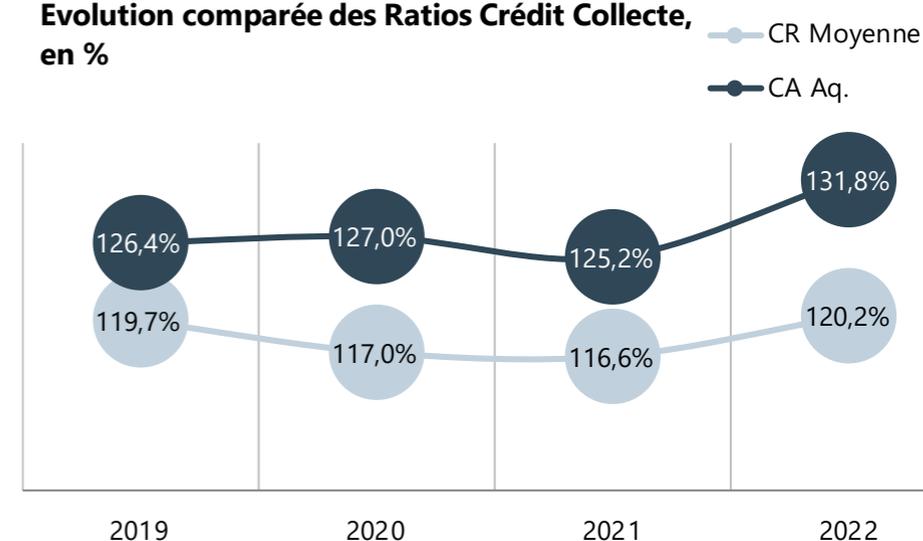
Flux net de collecte (hors valeur mobilière), à fin d'année, en M€



Evolution des Parts de Marché en Collecte bilantielle, en %



Evolution comparée des Ratios Crédit Collecte, en %



Dynamique 1 an (en M€C)

Produits	déc-22	Variation Mois	Variation Mobile	Dynamique 1 an (en M€C)			
				Encours CR	Evol CR	Encours Marché	Evol Marché
Comptes ordinaires créditeurs	24,36	-0,06	0,56	9 533	-2,75%	39 130	-4,98%
DAT/CDN	24,96	-0,11	-6,39	2 078	-4,96%	8 324	19,39%
Coll Monétaire	24,47	-0,06	-0,43	11 611	-3,15%	47 453	-1,45%
Livrets	25,16	-0,01	0,74	7 077	12,16%	28 132	8,88%
Epargne Logement	38,46	0,10	0,22	3 589	-2,09%	9 334	-2,66%
EPARGNE CAM	28,64	0,02	0,29	10 796	6,73%	37 700	5,66%
Total Coll Bilan (hors CDN)	26,31	-0,02	-0,05	22 406	1,37%	85 154	1,57%

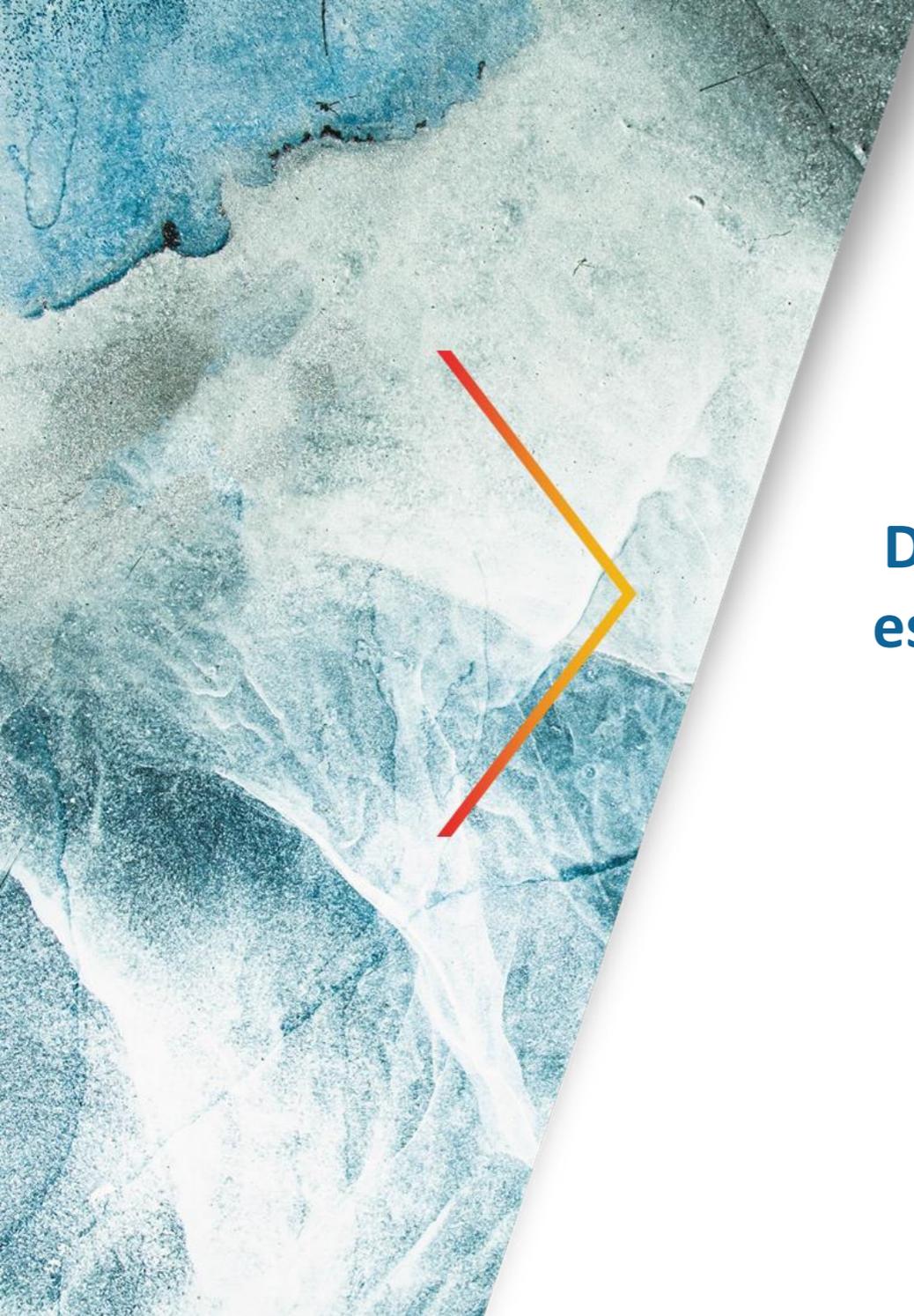
> **C2A résiste sur ses parts de marché sur la collecte. Une perte de 0,43 pt sur la poche monétaire, moins attractive mais des gains sur l'épargne (+0,29 pt).** Si l'évolution des DAV est davantage subie, le pilotage sur les DAT redevient un enjeu stratégique en 2023 (offre obligatoire lancée par le Groupe)

> Le repli est deux fois plus important sur la collecte monétaire par rapport au marché

> **DAT/Epargne/Tierce** : un enjeu en regard des taux en hausse et des équilibres de bilan=> un repositionnement conjoint des clients (optimisation des placements) et des conseillers (une **démarche commerciale à déplacer des crédits vers la collecte**) = un enjeu **stratégique pour 2023** (nouveaux produits, captation sur les livrets, UC O sur l'épargne d'assurance)

> L'équilibre Emploi/Ressource :

- **Accroissement du déficit / hausse du DCC** : croissance des crédits >collecte
- **Pas de tension sur la liquidité malgré le niveau du DCC** très supérieur à la moyenne CRs et au marché local=>c'est la conséquence d'un marché à forte employabilité
- **Enjeu 2023** : les DAT, les OCA (Assurance vie avec retour en liquidité), l'épargne, pilotage resserré sur les crédits / objectifs REC / accompagner le réseau

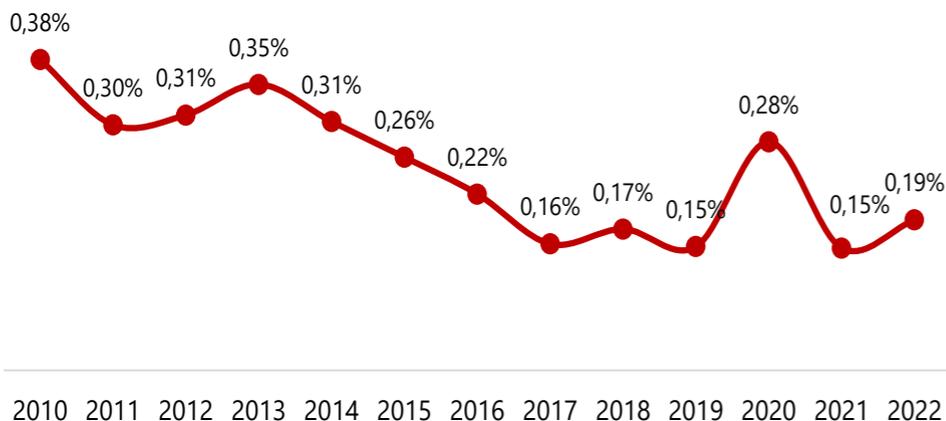


Dans la perspective d'une détérioration, la performance est majoritairement réinvestie en couverture des risques

Dans une politique généralisée de prudence, le coût du risque remonte. Il est bas mais la pente est ascendante, dans un contexte de fort endettement des Entreprises et d'accroissement des défaillances

CdR : +31,8%*

Coût du risque rapporté aux encours de crédits*



Coût du risque en % des encours dans la Banque de Détail en France

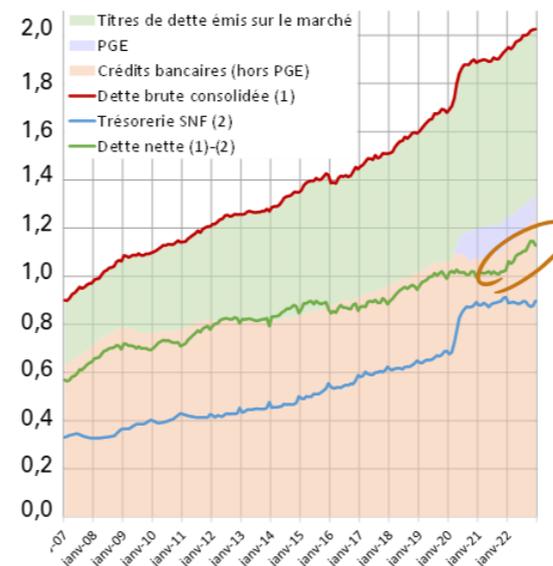


*Echantillon des réseaux des 4 principaux groupes bancaires français : CA, SG, BNPP, BPCE

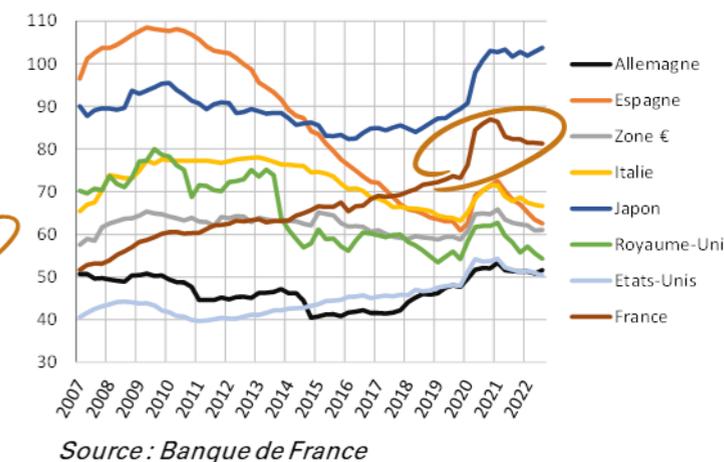
> Dans la tendance observée sur les autres métiers, marquée par une **politique généralisée de gestion prudente du risque**, le **coût du risque des réseaux de banque de détail s'affiche en rebond en 2022 (+31,8% après -43,7% en 2021)**.

- La plupart des réseaux a de **nouveau renforcé le provisionnement sur encours sains**, traduction notamment de la forte dynamique de production de crédits (impact sur le Segment 1 d'IFRS 9) et à l'anticipation d'un retournement de la conjoncture en 2023.
- Dans le même temps, après les niveaux bas de 2021, **les dotations nettes aux provisions sur encours douteux augmentent dans l'ensemble**, mouvement toutefois contenu, intégrant même des replis pour BNPP et les Banques Populaires. Cette hausse reflète la détérioration de l'environnement économique (guerre en Ukraine, contexte inflationniste,...) et la réduction des mesures de soutien étatiques, avec pour conséquence la remontée des défaillances d'entreprises.
- En cumulé*, les **réseaux bancaires français affichent un coût du risque de 3,5 Md€** (comparé à 2,7 Md€ en 2021 et 4,8 Md€ au cœur de la crise sanitaire), soit **0,19% des encours de crédits**, en remontée dans un climat de prudence accrue.

Endettement des entreprises françaises (milliards de Md€) Source : Banque de France



Ratios d'endettement consolidés bruts des entreprises (en % du PIB)



Le coût du risque progresse à la fois sur les encours sains et les encours risqués en 2023 / +31% pour le Groupe Crédit Agricole, mais avec une proportion plus marquée de risques avérés en 2021 et 2022

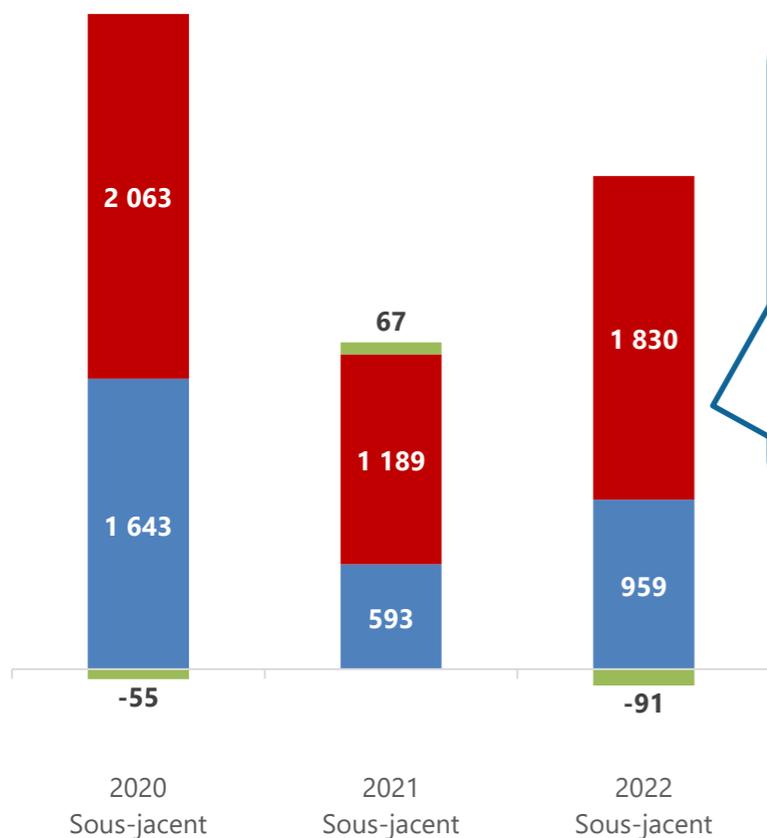


GRCA : - 2,7 Md€ de coût du risque

Données sous-jacentes

GRCA - Décomposition du coût du risque

■ S1-S2 ■ S3 ■ Autre CDR



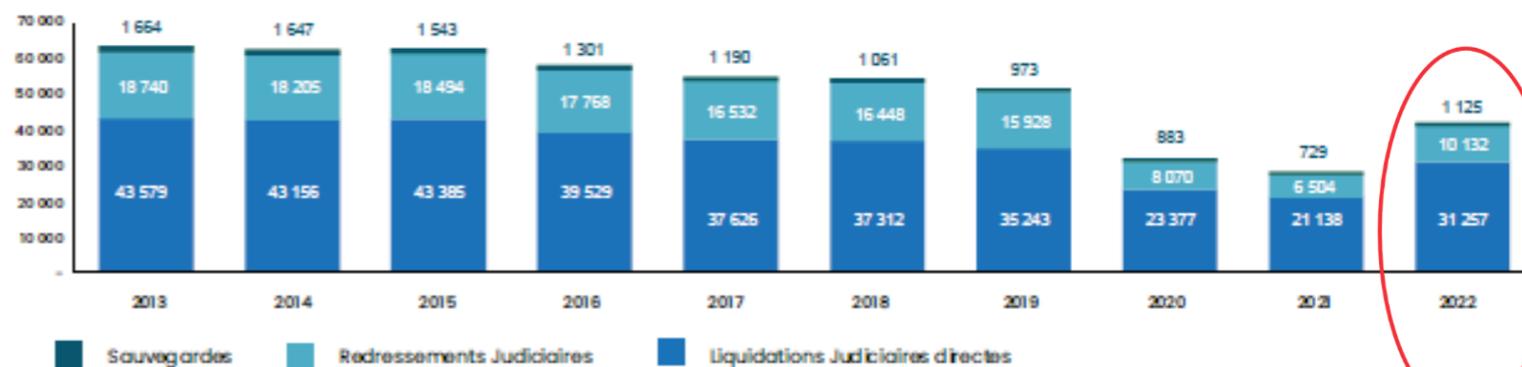
Remontée du risque avéré constatée essentiellement sur la banque de détail, et plus particulièrement sur les TPE et les crédits Conso. (CACF). A l'inverse, les corporates résistent bien, même s'il commence à y avoir des signes de dégradation.



COMPTE-RENDU

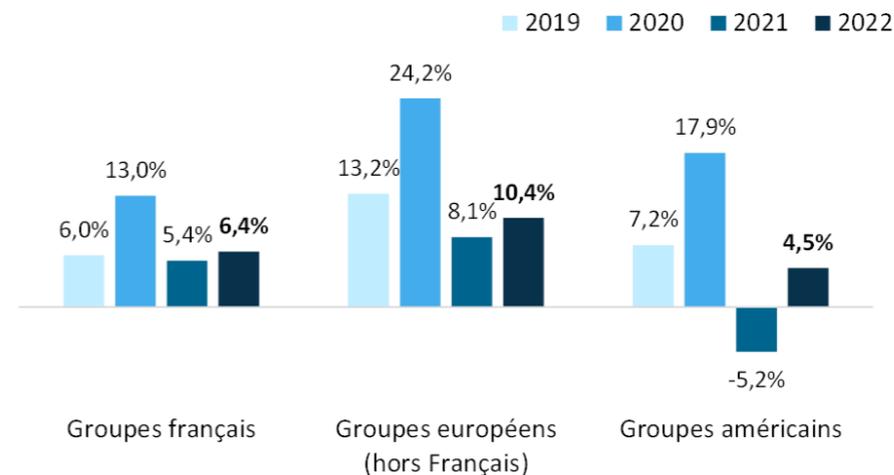
Le Crédit Agricole bénéficie de l'un des taux le plus bas de créances douteuses (2,1%) et du taux de couverture le plus élevé (82,9% y compris provisions de précaution, niveau supérieur de 10 pts au second groupe (ie. le Crédit Mutuel), ou 48,0% sur seuls risques avérés), traduisant la politique de gestion du risque historiquement très prudente du groupe.

Evolution des défaillances d'entreprises sur 10 ans



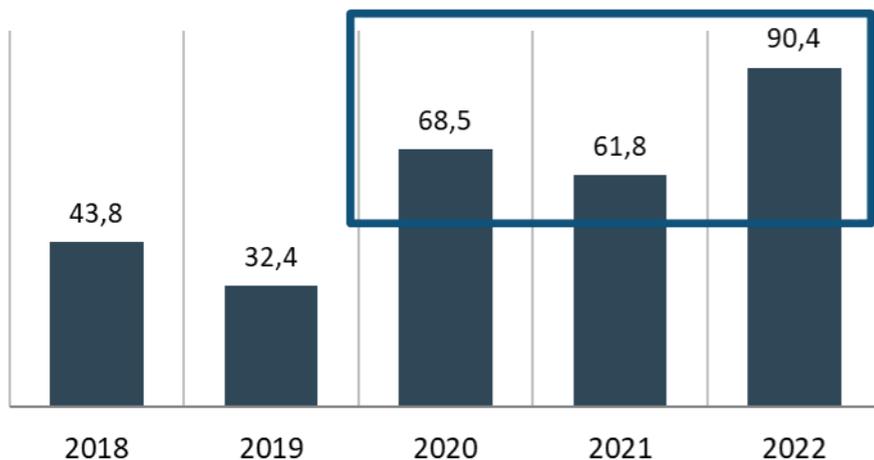
Source : Altares

Coût du risque rapporté au PNB

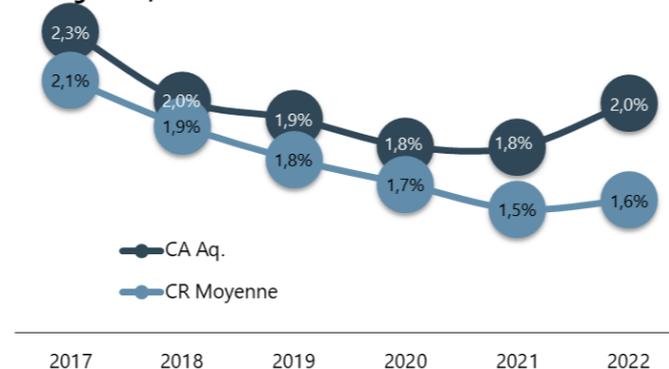


Déjà sur un palier plus élevé en 2021, le coût du risque s'accroît de près de 28 M€ à 90,4 M€, avec une tendance de croissance du risque avéré

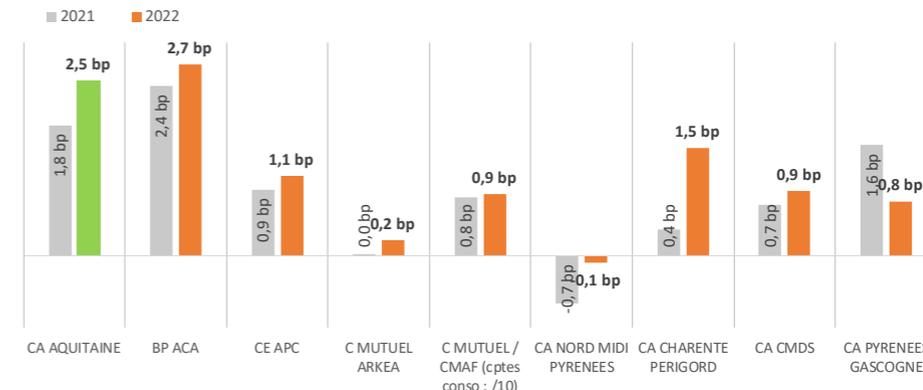
Coût du risque, en M€



Evolution comparée des Taux de créances Douteuses & Litigieuses, en %

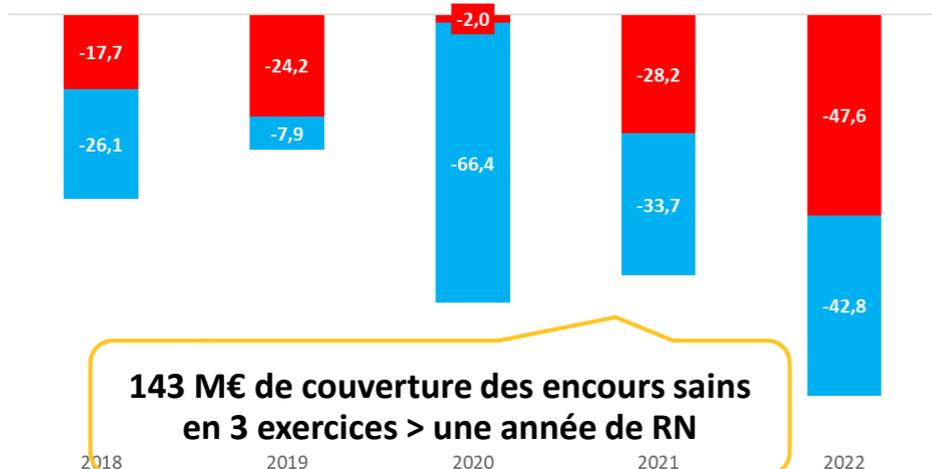


Coût du Risque rapporté au Bilan sur 2021 et 2022, comparaison régionale (en bp)



Décomposition risque avéré (Actif) / risque non avéré (Passif)

■ Coût du risque ACTIF ■ Coût du risque PASSIF



143 M€ de couverture des encours sains en 3 exercices > une année de RN

- > Deux années consécutives où S3 (encours risqués) et S1/S2 (encours sains) sont dotés de manière équivalente :
 - S1/S2 : 42,8 M€ en 2022, et 143 M€ en trois exercices
 - En revanche le coût du risque avéré progresse également de 20 M€ à 47,6M€ en 2022 : 77,8 M€ en trois exercices
- > Fait nouveau, le taux de créances douteuses et litigieuse progresse à 2%, s'écartant plus fortement de la moyenne des CRs.

En stock, le provisionnement actif (S3) & passif (S1, S2 et FRBG) atteint 2,95 % des encours, soit un niveau supérieur à la moyenne des Caisses (2,42 %, stable) : C2A passe du 16^{ème} au 9^{ème} rang en couverture globale

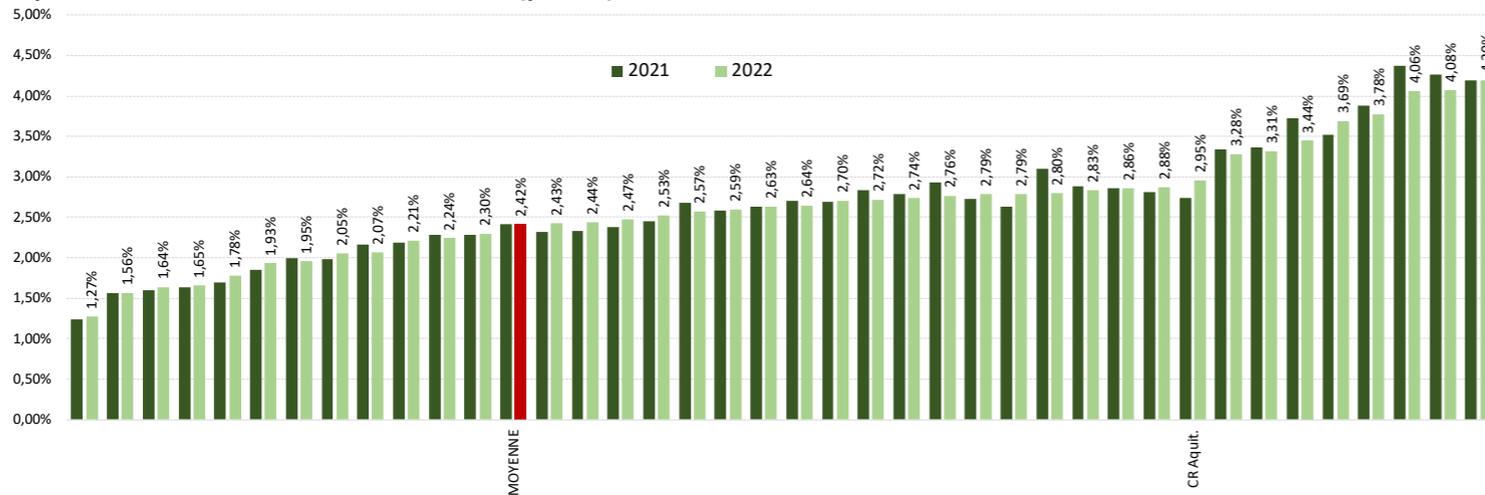
STOCK GLOBAL DE PROVISIONS

En M€	2019	2020	2021	2022	Evol.
Prov. sur risques avérés (en principal)	263,6	250,4	263,8	286,4	22,6
Provisions sur sains	51,9	92,5	95,9	120,3	24,4
Provisions sur dégradés	153,6	179,7	210,0	228,5	18,5
FRBG et prov. réglementées	154,0	154,0	154,0	190,0	36,0
Total du stock de provisions	623,1	676,6	723,6	825,1	101,5
Encours de Crédit (en principal)	22 041,2	24 759,2	26 429,5	28 002,0	1 572,5
Taux de couverture global	2,83%	2,73%	2,74%	2,95%	

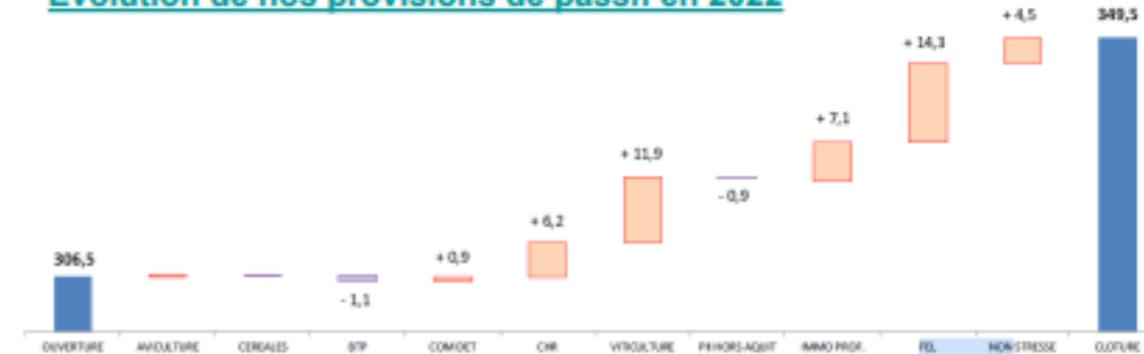
dont sur les filières

La croissance du PNB se retrouve dans l'évolution du stock de provisions

Comparatif 2022 : PROVISIONNEMENT Total Prov (y. FRBG)/Ttes Créances



Evolution de nos provisions de passif en 2022

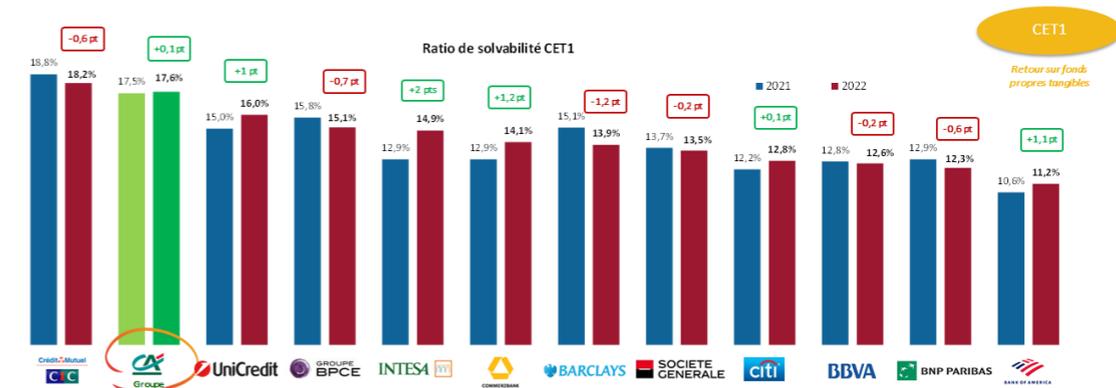


En Millions d'euros - PROFORMA FEL	Expositions au 31/12/2022	évolution vs 31/12/2021		Provisions au 31/12/2022	évolution vs 31/12/2021		Poids d'un cran du niveau de stress local
		Montant	%		Montant	%	
AVICULTURE	246,9	8,1	3%	9,9	0,3	3%	1,0
CEREALES	686,0	79,9	13%	3,6	- 0,1	-4%	0,9
BATIMENTS TRAVAUX PUBLICS	295,5	- 25,5	-8%	8,9	- 1,1	-11%	0,9
COMMERCES DE DETAIL	320,6	- 23,3	-7%	10,1	0,9	10%	1,1
CAFES HOTELS RESTAURANTS	394,8	10,3	3%	25,0	6,2	33%	2,5
VITICULTURE	2 805,2	151,3	6%	138,3	11,9	9%	8,8
PRÊTS INVESTISSEURS HORS AQUITAINE	110,2	- 35,2	-24%	2,2	- 0,9	-28%	0,2
IMMOBILIER PROFESSIONNEL	2 905,1	357,7	14%	58,2	7,1	14%	8,3
FINANCEMENT A EFFET DE LEVIER	852,1	173,5	26%	22,4	14,3	179%	2,8
PORTEFEUILLE NON STRESSE	23 135,3	1 413,5	7%	69,0	4,6	7%	
TOTAL	31 751,7	2 110,3	7%	347,4	43,1	14%	

Une prise d'avance en termes de couverture, de solidité financière et d'atouts commerciaux pour faire face au pincement des marges

C2A accroît sa solidité financière

- > La ratio de fonds propres CET1 s'établit à 21,8% (+90 bp)
- > Le ratio de levier s'élève à 8,74% (vs 8,42% en 2021)
- > LCR = 117,31%
- > NSFR = 109,97% (en septembre 2022)



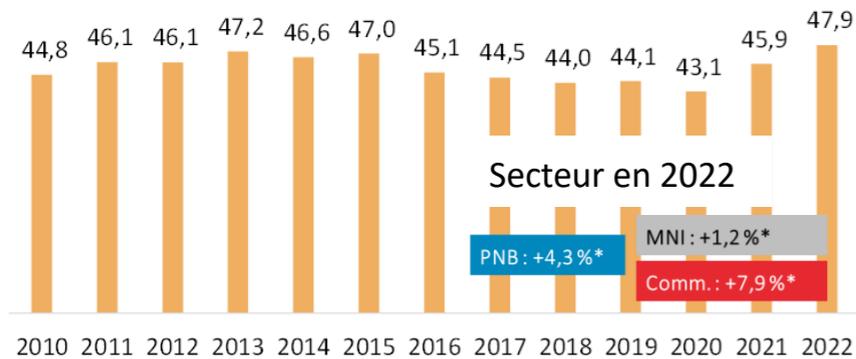
Le ratio CET 1 progresse grâce à la cession de Crédit du Maroc, au niveau de conservation du résultat, et à une baisse des emplois pondérés par les métiers hors effet change. Le ratio est ainsi supérieur de 8,7 pts à l'exigence réglementaire.

- > Des ratios de solvabilité en baisse, sauf pour le Crédit Agricole, mais qui restent confortables (entre 12,3 % pour BNPP et 18,2 % pour le Groupe Crédit mutuel - CIC).
- > Pour les autres banques européennes et américaines, les ratios CET1 sont en amélioration, sauf pour la Barclays.

Une tendance de long terme qui a permis d'engranger une surperformance pour se préparer à un contexte économique moins porteur...

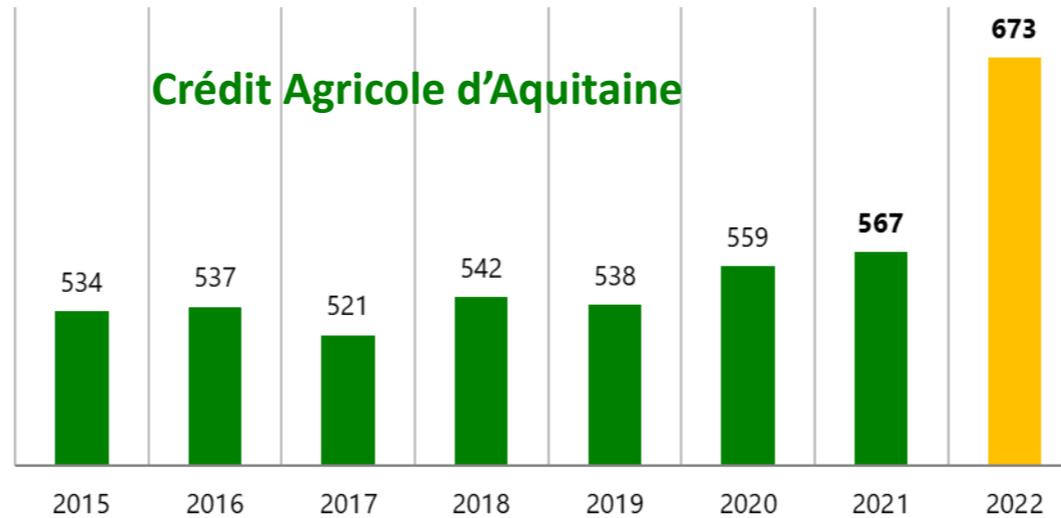
Secteur BDD France

Evolution du PNB cumulé* de la BDD (en Md€)



*Echantillon des réseaux des 4 principaux groupes bancaires français : CA, SG, BNPP, BPCE

Evolution du PNB, en M€

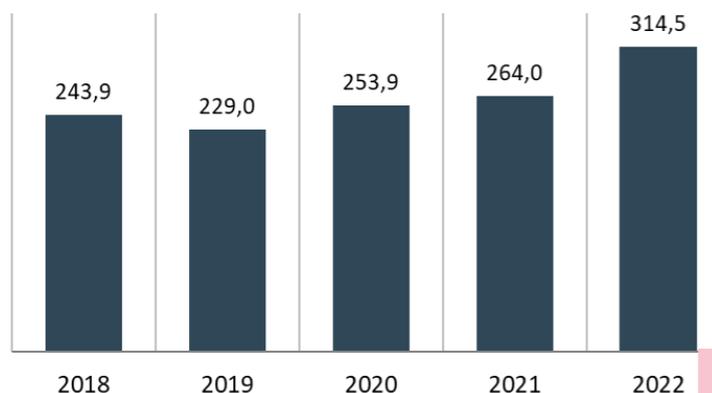


	2019	2020	2021	2022
MIG	-6,1%	+10,9%	+4,0%	+19,1%
COMMISSIONS	-1,3%	+3,1%	+6,0%	+9,4%
PNB FINANCIER	+16,0%	-11,2%	-23,1%	+57,3%

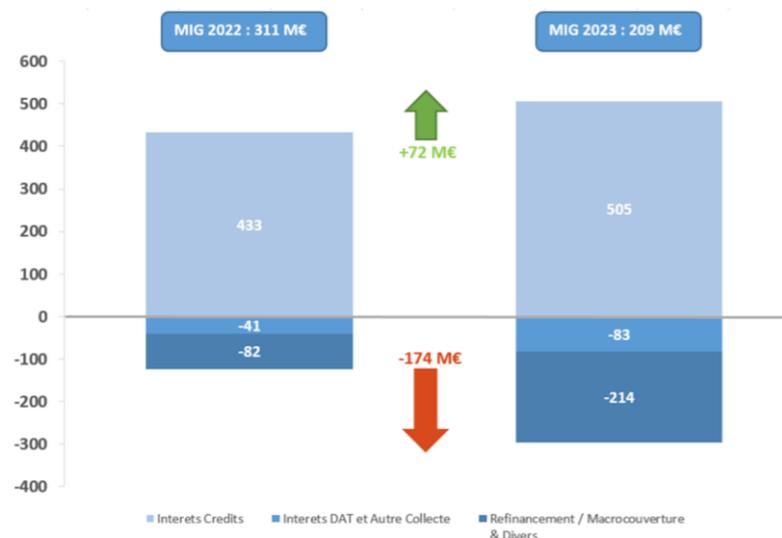
- A une tendance de baisse régulière de 2015 à 2020, suivi d'un rebond en 2021 pour le secteur en moyenne, le PNB de C2A s'est affiché en croissance plutôt régulière, malgré des replis relatifs à la restructuration du passif dont les coûts instantanés (soutes) sont aussi les rendements du futurs (coût de refinancement et macro couverture), et ont aussi contribué à la performance de 2022 sur le PNB et la MNI, nettement supérieure à celle du secteur.
- Malgré un contexte perturbé par une hausse rapide des taux en réaction à une forte inflation et des conditions de marché défavorables, les établissements de la banque de détail ont réalisé une activité commerciale dynamique qui se traduit par une nouvelle progression de leurs revenus, soit +4,3%, confirmant le rebond enregistré en 2021 pour atteindre un niveau record à 47,9 Md€*. Cette hausse recouvre :
 - Une relative stabilité de la MNI (+1,2%, et +0,0% hors effet périmètre pour SG), l'effet de l'activité réalisée sur les crédits (étant compensé par le pincement des marges : revalorisation des taux des crédits limitée par le taux d'usure et l'importante proportion de prêts à taux fixe dans les bilans conjuguée à la hausse des taux sur livrets réglementés, l'arrêt des mesures exceptionnelles de la BCE (Tiering, bonification TLTRO) à partir de juin,
 - Le développement solide de l'ensemble des commissions (+5,9% hors effet périmètre SG) porté par la dynamique d'activité commerciale des réseaux, sur les financements et l'équipement (moyens de paiements, assurance vie et hors vie), la diversification des offres avec l'appui de filiales spécialisées, et par un niveau important de commissions de mouvements.

A une forte croissance de la MIG en 2022, succèdera un repli de celle-ci avec la hausse des taux, et les conséquences en termes de marge : quels pourront être les amortisseurs sur l'ensemble du compte de résultat ?

Evolution de la MIG, en M€



En 2023, retournement de croissance avec la hausse des taux, sur la MIG



- Un repli des marges, avec une nouvelle production contrainte : enjeu de défendre la marge sur l'habitat, et de la redresser sur l'équipement (imprimer la hausse)

(* point constitutif du référentiel de "stratégie risque")	Marges sur Accord 2022	Marges sur Accord 2021	Marges sur Accord 2020	Marges sur Accord 2019
Ensemble des prêts (hors marges spécifiques)	-0,37	0,78	0,68	0,59
dont Entreprises	0,51	0,95	0,62	0,71
dont Professionnels	-0,37	0,69	0,66	0,60
dont Agriculture	0,01	0,85	0,82	0,77
dont Habitat	-1,06	0,48	0,47	0,30
dont Conso ménages	0,79	2,15	2,24	2,12

	Marge 2021	Marge 2022
Habitat	2,15%	0,80%
Equipement	0,86%	0,21%
Conso	1%	0,48%

- Cet élément affectera l'évolution des coûts de ressources sur 2023 de C2A, et le budget 2023, pourrait laisser entrevoir une chute des soldes intermédiaires de gestion, PNB et RBE en tête. Les effets exceptionnels 2022, tel la reprise d'EL, ne devraient pas jouer.

- Les effets de la rotation de la production à taux plus élevés, combinés à une « éventuelle » politique de baisse des taux (à horizon plusieurs mois) aura des effets amortisseurs et positifs sur moyen terme (horizon 2025/26)...les effets compensateurs de MIG se liront à moyen terme

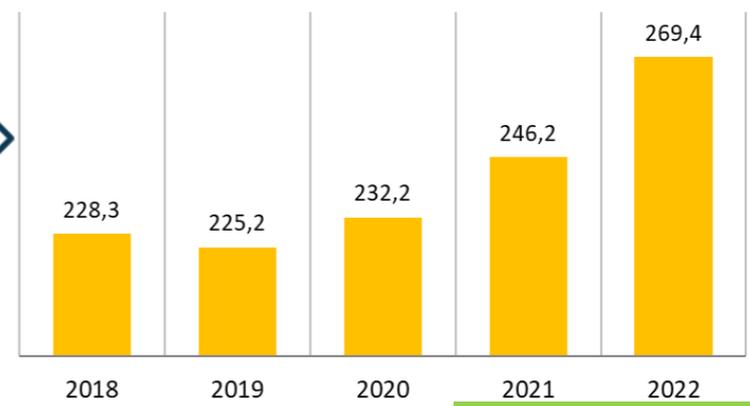
- **Activation du levier des commissions** malgré la probabilité d'un moindre effet volume sur la conquête (effet de baisse des crédits) : des marges de manœuvre
- Croissance des dividendes SAS LRB
- **Une maîtrise des autres coûts d'exploitation** (autres que frais de personnel) est envisageable après la forte hausse de 2023.
- **Coût du risque** : l'avance prise en termes de provisionnement des encours sains serait, selon nous, susceptible de réguler la charge de risque, y compris en cas de hausse des risques avérés.

Pousser l'avantage sur les commissions : continuer à transformer la dynamique de conquête et capter les écarts de performance avec la moyenne (com/DAV)

Marge d'intermédiation globale (MIG)	+50,5 M€ + 19,1%	314,5 M€ (264 en 2021)
Marge sur Commissions	+23,2 M€ + 9,4%	269,4 M€ (246,2 en 2021)
PNB de Portefeuille & divers	+32,3 M€ + 57,3%	88,7 M€ (56,4 en 2021)
dont		
Mvt Provisions Epargne Logement	Reprise nette de 13,6 M€ (Reprise nette de 3 M€ en 2021)	
PNB yc provisions EL	+106,0 M€ + 18,7%	672,6 M€ (566,6 en 2021)
PNB hors provisions EL	+95,4 M€ + 16,9%	659,0 M€ (563,6 en 2021)

COM

Evolution de la MIG, en M€



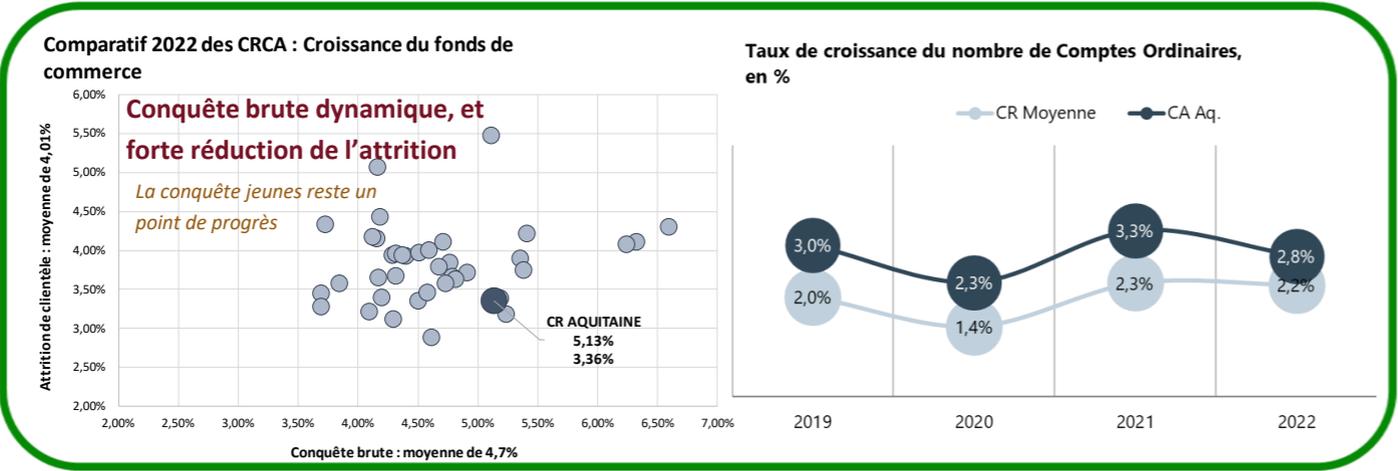
- Les commissions progressent de 9,4% sur l'année :
 - L'assurance reste la première contributrice, en représentant 51,8% du total des commissions, en hausse de 11,9% sur l'année, expliquant 64% de la hausse de 2022 (dont 5,4 M€ de surplus)
 - Les commissions de gestion de compte sont également en progression de 6,1%, grâce à la reprise des flux post-covid (dont moyens de paiement +6,2M€). Les frais de dysfonctionnement enregistrent un recul avec le système d'alerte découvert (-3,8 M€)/droits de garde : +1,9 M€
- Malgré la dynamique observée sur les crédits, les commissions sont en baisse (-7,9%), en raison notamment des contraintes de taux d'usure/variation des flux
- L'écart de performance avec la moyenne CRs (PNB com*/DAV) se réduit nettement => à analyser de manière plus fine (potentiel de 4,4 M€ à 10 M€)

Potentiel de croissance : nécessité d'une analyse fine par produit – en théorie un potentiel de 4 M€, voir plus après retraitement des commissions exceptionnelles sur l'ADE en 2022

PNB Commissions moyen par compte (en €)

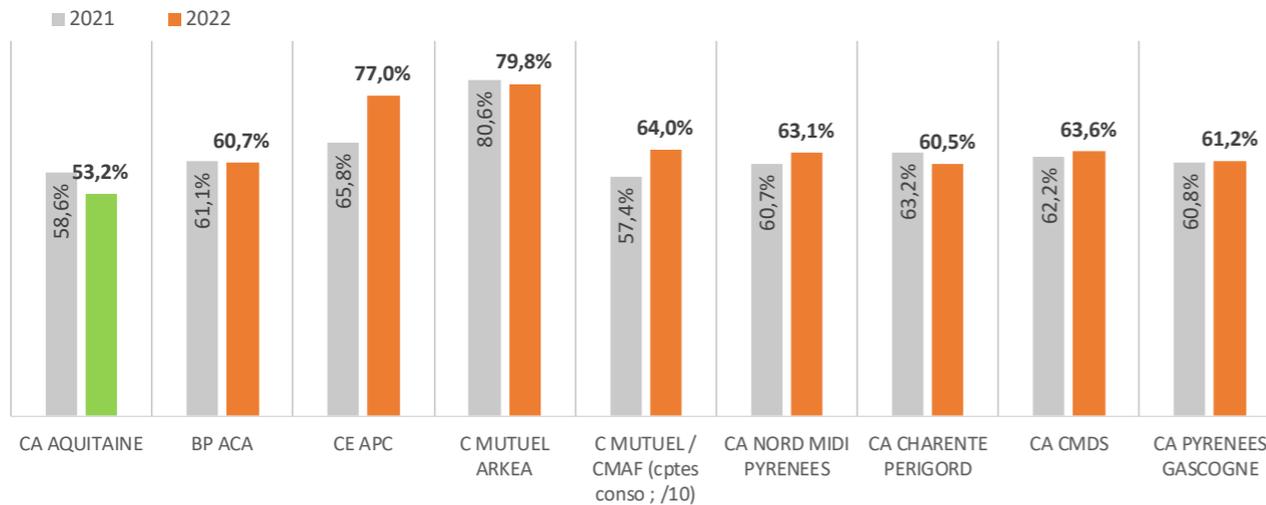


- Maintenir la performance sur les points de force en assurance et en équipement
- Marges de manœuvre et points de progrès :
 - MRH, Premiumisation, carte business, découvert
 - Crédits de trésorerie, offres pros
 - Acculturation à l'épargne, multiplication des animations
 - Pousser les offres ESG

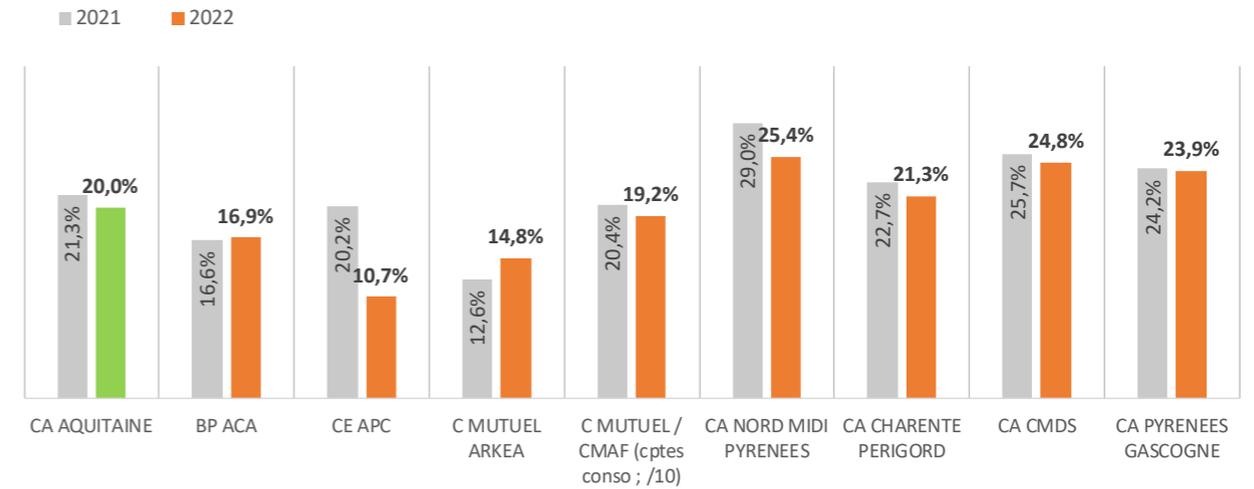


En guise de conclusion : l'avance prise en termes de compétitivité et de productivité vis-à-vis de la concurrence place le C2A en bonne position pour défier les contraintes économiques tout en poursuivant ses investissements, notamment sociaux

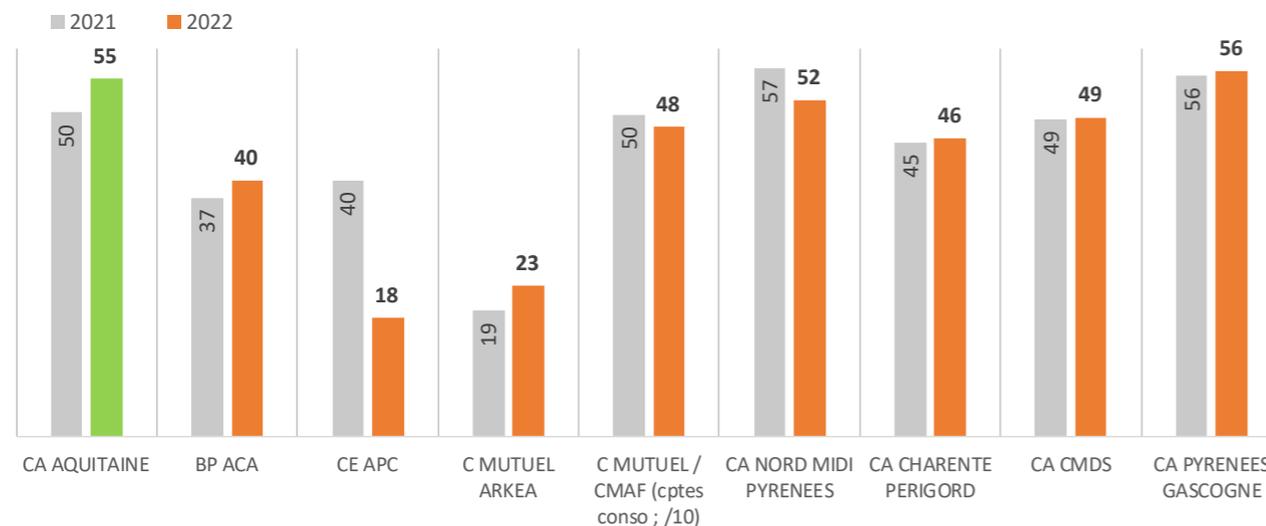
Coefficient d'Exploitation 2021 et 2022, comparaison régionale (comptes individuels, en %)



Profitabilité : Résultat Net sur PNB sur 2021 et 2022, comparaison régionale (en %)



Résultat Net par Salarié (EM ou ETP) sur 2021 et 2022, comparaison régionale (en K€)



Rentabilité : Résultat Net sur Total de Bilan sur 2021 et 2022, comparaison régionale (en %)

