

AVEC VOUS,
DE TOUTES NOS FORCES. ■

FAIRE
 **2030**

LE PROJET STRATÉGIQUE 2030
DU CRÉDIT MUTUEL ARKÉA



INTRODUCTION : UNE HISTOIRE RICHE SUR LAQUELLE NOUS APPUYER POUR BÂTIR L'AVENIR



Crédit Mutuel Arkéa, un groupe de bancassurance autonome et souverain, de plein exercice

➤ **Un groupe coopératif et solidaire** ancré dans les territoires

➤ **Un groupe diversifié** qui a su dépasser sa **taille intermédiaire** pour conquérir de nouveaux marchés



1911



1963



2002

Une histoire entrepreneuriale qui commence il y a plus d'un siècle

Notre Groupe trouve **ses racines** dans les initiatives de paysans bretons (**1911**) et de salariés de la Fonderie de Ruelle en Charente (**1963**), qui se regroupèrent pour épargner et financer des emprunts à moindre coût.

Ainsi sont nées deux **coopératives bancaires**, connues sous le nom de Crédit Mutuel de Bretagne (**CMB**) depuis 1979 et Crédit Mutuel du Sud-Ouest (**CMSO**) depuis 1975.

Ces deux coopératives se sont ensuite regroupées en 2002 au sein d'une banque coopérative unique, le **Crédit Mutuel Arkéa**, porteuse de l'agrément bancaire collectif des caisses locales et autres entités.

Une stratégie de diversification audacieuse et la création des filiales

À sa création en **2002**, **Crédit Mutuel Arkéa** comptait une **vingtaine de filiales**, majoritairement liées à la banque de détail et à l'assurance.

Le Groupe a depuis développé de nouvelles forces et ouvert son modèle d'affaires :

- En 2006, il rachète Fortuneo et occupe depuis une place de référence sur la **banque en ligne** en France
- En 2010, il fait le choix d'arrêter ses activités de BFI et de renforcer son accompagnement en France du **logement social**, des **collectivités locales** et des **ETI**, ainsi que son activité de **capital-investissement**
- Il devient ensuite un acteur majeur du **marché du B2B** en France et propose ses expertises en marque blanche



INTRODUCTION : UNE HISTOIRE RICHE SUR LAQUELLE NOUS APPUYER POUR BÂTIR L'AVENIR



Crédit Mutuel Arkéa, un groupe de bancassurance autonome et souverain, de plein exercice

➤ **Un groupe engagé, à la qualité d'entreprise à mission, qui se projette sur le temps long**

➤ **Un groupe déterminé à préserver son modèle et sa liberté d'entreprendre**



2022



2023

Une volonté d'inscrire ses actions sur le temps long en réponse aux enjeux d'avenir

En 2022, Crédit Mutuel Arkéa a adopté la **qualité d'entreprise à mission** et a pris 5 engagements :

1. Viser une approche équilibrée entre performance financière et impact positif
2. Accompagner chacune de nos parties prenantes dans sa transition environnementale
3. Développer des coopérations territoriales et s'engager en faveur de la vitalité locale
4. S'engager pour l'inclusion et cultiver une relation de confiance durable avec tous nos sociétaires et clients
5. Favoriser l'engagement de notre collectif au service de l'intérêt commun

Un protocole d'accord signé avec le Crédit Mutuel qui nous permet de déployer sereinement notre projet d'entreprise

En 2023, le Crédit Mutuel Arkéa a conclu avec l'ensemble du Crédit Mutuel un **protocole d'accord** visant à protéger son **autonomie stratégique** et la singularité de son modèle. Ce protocole "pour un Crédit Mutuel uni et pluriel" consacre le retour du Crédit Mutuel Arkéa dans les instances confédérales, essentiellement chargées de compétences réglementaires et prudentielles.

Il fixe un cadre qui garantit au Crédit Mutuel Arkéa la **libre définition et mise en oeuvre de sa stratégie**, le choix de sa politique commerciale et de ses marques, le libre développement concurrentiel de ses filiales sur tout le territoire national et sa souveraineté informatique.

C'est la concrétisation d'un projet de plus de 10 ans qui a fortement mobilisé l'ensemble des collaborateurs.

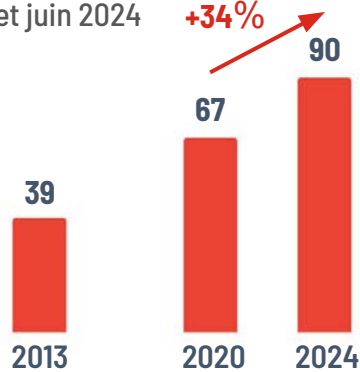


BILAN DE TRANSITIONS 2024 : UNE TRAJECTOIRE DE CROISSANCE DURABLE

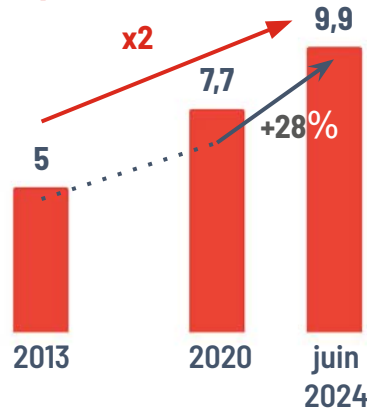


Encours de crédit (en Md€)

Évolution du marché⁽²⁾ : +13%
entre décembre 2020 et juin 2024

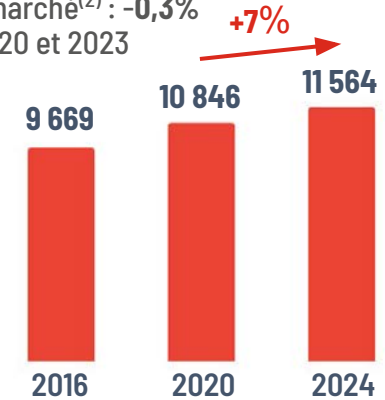


Capitaux propres part du Groupe (en Md€)



Nombre de collaborateurs⁽¹⁾

Évolution du marché⁽²⁾ : -0,3%
entre 2020 et 2023



FILIÈRES D'EXPERTISE

Lancement des filières Maritime, Vins & Spiritueux, Agri/agro, Immobilier, et Patrimoniale.

Ces initiatives posent les bases d'une organisation transverse, en synergie, au service des clients et du développement du Groupe.

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

En octobre 2021, Crédit Mutuel Arkéa devient la **première banque française à mesurer en euros ses impacts extra-financiers.**

ENTREPRISE À MISSION

Adoptée en mai 2022, la qualité d'entreprise à mission est la **preuve des engagements du Groupe qui intègre les considérations sociales et environnementales dans ses actions et ses décisions.**

FINANCE DURABLE

Adoption en 2023 par le Crédit Mutuel Arkéa de premiers objectifs climatiques à 2030, dans le **prolongement de son adhésion à la Net Zero Banking Alliance. Les engagements du Groupe se retrouvent aussi dans 12 politiques sectorielles et thématiques**

ORLANDO

Avec le succès du projet Orlando (projet de migration et d'hébergement de l'informatique du CCF), les entités du pôle B2B confirment leur **stratégie de recentrage sur leurs marchés d'expertise, avec des activités peu consommatrices de fonds propres et un résultat en hausse.**

(1) Effectifs inscrits du Groupe au 31/12 (CDI + CDD)

(2) Évolution calculée sur le périmètre des 6 établissements suivants : CMAF, Groupe Crédit Agricole, BNPP, SG, BPCÉ et La Banque Postale



INTRODUCTION : LE MONDE EN 2030

De nombreux enjeux à adresser

> Tendances sociales / sociétales

- Des modes de vie plus écologiques dans un monde où les impacts du dérèglement climatique sont de plus en plus visibles
exposition de l'activité d'assurance à l'augmentation des risques climatiques
- Un monde plus digital, appuyé par l'intelligence artificielle
- Dégradation des conditions d'exercice de la banque de détail en France et enjeux de digitalisation des métiers
- Des enjeux autour de la santé et du bien-être
- De nouveaux modes de consommation intégrant des préoccupations éthiques
- Des transformations démographiques

> De nouvelles évolutions géopolitiques et une variation des équilibres économiques

Pression réglementaire et prudentielle croissante, qui pèse sur toutes les banques

Incertitudes politiques

Crise des finances publiques et des régimes de retraite

Enjeux de maintien de la compétitivité de l'économie et de l'appareil productif

Notre culture et la forme de notre modèle d'affaires sont **des atouts** qui nous permettront de **prendre notre place dans le monde de demain**

NOS AMBITIONS DE DÉVELOPPEMENT.

FAIRE
2030





1

**ÊTRE UN ACTEUR
MAJEUR DU
DÉVELOPPEMENT
DURABLE DES
TERRITOIRES**



ÊTRE UN ACTEUR MAJEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DES TERRITOIRES

L'approche territoriale est un des savoir-faire historiques du Groupe, un marqueur fort de notre singularité. Nos réseaux, puis nos filiales, ont mis au point des approches différenciantes : proximité relationnelle, compréhension fine des enjeux territoriaux et présence forte dans les écosystèmes locaux, décisions prises localement, expertise, accompagnement de long terme,... Cette approche leur a permis d'être reconnus comme des acteurs emblématiques et des partenaires du tissu local.

Les territoires ont par ailleurs des enjeux forts de transitions environnementales et sociétales, nous avons la capacité d'agir et nous devons donc les accompagner.

Nous sommes convaincus que notre savoir-faire historique modernisé et que notre ADN de banque à mission, territoriale et universelle auront toute leur place et leur pertinence dans la société et dans le monde bancaire en 2030. **Nous nous appuyons sur ce savoir-faire et sur la collaboration de toutes les forces du groupe, fédérations et filiales, pour poursuivre l'accompagnement de nos territoires et en faire un levier de développement majeur, avec pour ambition de :**

➤ **Faire du Groupe un leader engagé et en conquête, en Bretagne et dans nos 3 départements du Sud-Ouest***

➤ **Déployer au niveau national les savoir-faire développés sur nos territoires historiques**



Continuer d'apporter la preuve que la finance est un outil au service d'un monde plus durable



**territoires historiques*

➤ Faire du Groupe un leader engagé et en conquête, en Bretagne et dans nos 3 départements du Sud-Ouest



La Bretagne et le Sud-Ouest sont nos territoires historiques, nous y sommes très présents et reconnus par nos clients et les écosystèmes locaux. Nous souhaitons y être le **partenaire financier de référence**, y poursuivre le **développement** du Groupe, affirmer notre **présence** et développer nos parts de marché sur les segments à potentiel et rentables.

Nous renforçons notre **approche Groupe** et accélérons fortement sur **3 segments de clients prioritaires** :

PARTICULIERS		
<h2>Pros & entreprises</h2>	<h2>Clientèle grand public</h2>	<h2>Clients patrimoniaux & fortunés</h2>
<p>Le partenaire incontournable des pros par la qualité du conseil, des expertises, des offres (crédit, crédit bail, banque de flux, gestion de trésorerie, ingénierie sociale, ...) et des parcours, notamment digitaux</p>	<p>Une ambition de conquête forte et de multi-équipement qui passera par une transformation du modèle des caisses locales, l'accélération de la digitalisation et la modernisation du sociétariat</p>	<p>Un renforcement de notre présence auprès des clients patrimoniaux et fortunés qui passera par une organisation spécifique (CMB/CMSO/ABEI/ABP), une accélération de la digitalisation et le développement de nouvelles offres</p>

En soutien aux enjeux de nos territoires, nous accompagnons 2 secteurs clés

Agriculture et alimentation

Accompagner nos clients dans la transformation de leur modèle d'affaires

- Construire une filière Agri/Agro
- Développer nos offres (package jeunes agriculteurs, crédit durable IAA...)

En 2030, être le partenaire d'**une exploitation sur deux en Bretagne** et s'affirmer comme **une banque de l'agriculture dans le Sud-Ouest**

Maritime

Muscler nos capacités de financement et d'investissement sur les territoires historiques (85.000 emplois et près de 40% du linéaire côtier métropolitain)

En 2030, **être la banque d'un acteur du maritime sur 4** (vs 1/5 en 2024)

TRAJECTOIRE 2030

<p>Nous serons la banque de 1 pro sur 4 en Bretagne 1 pro sur 11 dans le Sud-Ouest</p>	<p>Nous servirons 2,3 millions de clients et sociétaires</p>	<p>Nos clients fortunés nous auront confié plus de 1 Md€ d'épargne supplémentaire</p>
--	---	--

CMB : servir 180.000 clients pros (contre 97.000 aujourd'hui)
CMSO : doubler la part de marché pour atteindre 42.000 clients pros

CMB : la banque principale d'un foyer breton sur 2 (1,8 millions de clients particuliers, contre 1,7 millions aujourd'hui)
CMSO : la banque d'un habitant sur 5 (500.000 clients particuliers, contre 400.000 aujourd'hui)

Gestion patrimoniale : clients ayant confié au CMB ou au CMSO 100.000 € de flux ou d'épargne (calcul au niveau foyer)
Gestion de fortune : clients ayant confié à ABP plus de 1,5 M€ d'épargne

➤ Déployer au niveau national les savoir-faire développés sur nos territoires historiques

Fort de notre identité, de notre ancrage local et de notre approche territoriale dans nos territoires historiques, certaines filiales ont pu déployer leurs savoir-faire et expertises sur le territoire national. Nous souhaitons poursuivre dans cette voie et **accentuer notre engagement** dans les territoires au niveau national pour accompagner nos clients **patrimoniaux**, **entreprises** et **institutionnels** dans leur développement.



Présence :
Intensifier notre accompagnement dans les territoires

- Densifier notre **présence collective** et nos **implantations communes** (ABEI, AC, ACB, ABP...) dans les **régions prioritaires** (Nouvelle-Aquitaine, Grand-Est, Auvergne-Rhône-Alpes, Hauts-de-France, Île-de-France) pour poursuivre la conquête de clients patrimoniaux, entreprises et institutionnels, en s'appuyant sur un représentant/coordonateur Arkéa par territoire.
- **Contribuer au développement durable des territoires en accompagnant certains secteurs clés** comme :
 - ➔ L'immobilier (rénovation énergétique, nouveaux usages BRS, accession aidée, accès à des logements abordables)
 - ➔ Les énergies (dont les énergies renouvelables)
 - ➔ La santé (dont l'accompagnement du vieillissement de la population), ...

Proximité :
Accompagner les décideurs locaux

- Proposer une approche Arkéa complète aux **dirigeants d'entreprises** pour les accompagner dans leur développement :
 - en tant que **personne** (gestion de fortune, offre family office...)
 - en tant qu'**entrepreneur** (accompagnement du cycle d'exploitation et du développement, private equity, conseil en opérations stratégiques...)
- Sur l'ensemble des territoires, renforcer nos parts de marché sur les **collectivités locales** en accompagnant notamment celles qui nous permettent de rayonner localement

TRAJECTOIRE 2030

Augmenter le taux de pénétration du Groupe dans les territoires prioritaires

Accroître nos parts de marché sur les entreprises de plus de 30 M€ de CA

➤ Continuer d'apporter la preuve que la finance est un outil au service d'un monde plus durable



Notre ambition est de faire de la pratique de la **finance durable** un véritable **vecteur de performances** économique et financière, à la fois pour notre groupe et nos parties prenantes. À 2030, le groupe Crédit Mutuel Arkéa sera perçu comme un des acteurs reconnus sur ces **enjeux de durabilité**. Dans cet objectif, la prise en compte des enjeux de durabilité doit contribuer à **développer** de nouveaux relais de croissance, à **renforcer** notre stabilité financière et nous permettre de poursuivre les financements et investissements en faveur de la **vitalité** des territoires.

À horizon **2030**, nous allons prioritairement mobiliser nos actions collectives (producteurs et distributeurs) en faveur de **3 enjeux de durabilité**, par le développement d'offres et de services qui contribuent à la **pérennité de nos clients**.

Atténuation et adaptation au changement climatique

- ➔ Déployer de **nouvelles cibles climatiques sur le portefeuille bancaire** et, d'ici 2030, renforcer l'accompagnement client afin d'**atteindre les trajectoires climatiques fixées**
- ➔ **Amplifier notre soutien aux « solutions » à la décarbonation de l'économie** (énergies et transport décarbonés, efficacité énergétique des bâtiments et des matériaux ..) et à la **contribution carbone**
- ➔ Poursuivre le **déploiement d'offres** en faveur de la transition environnementale, dont des offres d'**épargne** thématique ou à impact
- ➔ Soutenir les **solutions d'adaptation**

Biodiversité et capital naturel

Dès 2025, adopter une **stratégie biodiversité Groupe**.

Exemples :

- ➔ Déployer une stratégie d'investissement dans le vivant
- ➔ Systématiser la prise en compte de critères biodiversité ...

DÈS 2027

Production annuelle de financements de la transition environnementale
+ de 2,2 Md€

Collecte brute annuelle d'épargne en faveur de la transition environnementale
+ de 1,6 Md€

Indicateurs de la feuille de route Entreprise à Mission

Eau et ressources

À compter de 2026, adopter une **politique Groupe** en faveur de la préservation de la ressource en eau sur les territoires. Exemples :

- ➔ **Financer des solutions** permettant de réduire, faciliter la récupération et la restauration de la ressource eau...
- ➔ Mesure de **l'empreinte eau** des portefeuilles

TRAJECTOIRE 2030

Empreinte carbone du portefeuille corporates & financières géré par Arkéa Asset Management
Baisse de 50% (vs 2019)

Indicateur finance durable

Notre positionnement d'**acteur de proximité**, en prise directe avec ses parties prenantes, nous engage à **aborder ces défis environnementaux à l'aune des enjeux sociétaux de souveraineté des territoires et de transition juste** (équité sociale) par ex. : maintien du financement des logements DPE F&G pour des raisons d'accès au logement



2

**POURSUIVRE
L'OUVERTURE DE
NOTRE MODÈLE
D'AFFAIRES ET
NOUS DÉVELOPPER
AVEC AUDACE**



2

POUR SUIVRE L'OUVERTURE DE NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES ET NOUS DÉVELOPPER AVEC AUDACE

Notre Groupe a toujours fait preuve d'**audace** dans son développement face aux nouveaux usages et aux nouveaux modes de consommation des services bancaires, ce qui lui a permis de consolider sa **présence à l'échelle nationale**.

En s'appuyant sur ses filiales spécialisées, Crédit Mutuel Arkéa se positionne aujourd'hui parmi les principaux acteurs du marché français dans les domaines de l'assurance, de la gestion d'actifs et du capital-investissement.

Créée en 2000, Fortuneo Banque s'est quant à elle rapidement hissée parmi les leaders de la **banque en ligne en France**.

Les précédents plans stratégiques ont aussi permis au Groupe de devenir un **acteur emblématique du "Business to Business"** : un partenaire au service du développement d'autres acteurs, via ses activités de prestations de bancassurance en marque blanche. Ces partenariats permettent à notre Groupe de valoriser ses savoir-faire et de rayonner au national tout en contribuant à la **souveraineté** de son modèle et de son informatique par la mutualisation du SI et des ressources internes.

Notre volonté est de tirer parti de ces expertises et savoir-faire tout en poursuivant l'ouverture de notre modèle d'affaires. Cela contribuera à renforcer nos positions et à accélérer notre développement au niveau national, tout en augmentant notre compétitivité et notre autonomie.

➤ Poursuivre l'ouverture de notre modèle d'affaires et nous développer avec audace (1/2)

Nous souhaitons poursuivre l'**ouverture** de notre modèle d'affaires au service d'autres acteurs pour contribuer au **développement** du Groupe et à la **souveraineté** de notre modèle (notamment par l'amortissement des coûts fixes de notre SI), et être l'écoute de nouvelles **opportunités** pour soutenir notre stratégie de croissance organique.



Accélérer très fortement sur la banque en ligne

➤ Figurer dans le peloton de tête des banques en ligne en 2030

- ➔ Capturer la vague de forte croissance de la banque en ligne attendue dans les 3 prochaines années via des **investissements marketing** adaptés, pour renforcer la marque et accélérer la conquête client, et **informatiques** pour améliorer l'expérience et le selfcare client
- ➔ Compléter et dynamiser nos offres (ex. : assurance IARD, crédit à la consommation, prêt/emprunt...) pour maximiser nos relations clients
- ➔ Adresser au niveau national la **clientèle des professionnels indépendants**

S'affirmer comme un acteur engagé du capital-investissement et de la gestion responsable d'actifs

➤ Être reconnu comme un capital-investisseur responsable dans sa gestion pour compte propre et compte de tiers

- ➔ Poursuivre notre développement pour **compte propre** (investissement minoritaire en capital) en proposant aux dirigeants un accompagnement différenciant et de long terme (7 à 10 ans)
- ➔ Créer chaque année une nouvelle **stratégie d'investissement "responsable", ouverte aux tiers**, pour positionner rapidement et de manière offensive le Groupe Crédit Mutuel Arkéa sur le marché du private equity (ex : fonds souveraineté, fonds pour financer des projets locaux d'infrastructures résilientes...)
- ★ Proposer des solutions d'épargne innovantes et performantes **tant du point de vue financier qu'extra-financier**, en devenant par exemple un des leaders de la gestion solidaire (Arkéa AM)
- ★ Renforcer notre offre de gestion de fonds et d'**actifs immobiliers** (Arkéa Reim & Arkéa Re)
- ★ Créer une **filière Groupe "gestion d'actifs"** et construire une gamme complète de produits de placement adressant toutes les clientèles (retail, patrimoniale, institutionnelle)

TRAJECTOIRE

Arkéa Direct Bank
Doubler notre nombre de clients à 2,8 millions en 2030

Arkéa Capital
Augmenter fortement nos encours sous gestion (et la part des encours investis par des tiers)

Notre objectif :
x2 à 2,5 Md€ dès 2027 (dont 45% investis par des tiers)

Arkéa AM
Intégrer le top 5 des plus gros fonds solidaires*

➤ Poursuivre l'ouverture de notre modèle d'affaires et nous développer avec audace (2/2)



Accélérer notre stratégie d'ouverture et de partenariat, notamment pour nos activités d'assurance

- **En assurance-vie**, poursuivre le développement de nouveaux partenariats et la recherche de nouveaux canaux de distribution (banques privées, CGP, family offices...)
- **En assurance IARD**, diversifier nos risques (notamment sur le climatique) et nos revenus à l'échelle nationale à la fois via les réseaux du groupe (ex. : Fortuneo, CFAL, AFS) et via des partenariats (ex. : CCF)
- **En matière bancaire et financière**, élargir nos réseaux de distributions et partenariats vers les CGP, courtiers et autres intermédiaires, notamment en s'appuyant sur les partenaires de nos filiales (CFCAL, Arkea REIM, Suravenir, ...)

Déployer notre savoir-faire en matière de prestations de bancassurance au service du développement de nos partenaires B2B et des entités du Groupe

- **Renforcer notre position de leader du marché de l'externalisation bancaire**
 - ➔ **Faire de nos filiales**, prestataires de services pour les B2B, **des références** dans leur domaine (solutions de paiement, solutions titres, centres de contact...)
 - ➔ **Proposer à nos clients les meilleures solutions** bancaires et financières en élargissant la gamme des produits proposés
- **Parachever notre stratégie B2B**
 - ➔ **Par des plateformes informatiques Groupe performantes, souveraines et enrichies, accompagner la stratégie de nos principaux clients B2B et des acteurs internes du Groupe.** Fidéliser nos partenaires pour nous assurer de leur implication sur le long terme
 - ➔ **Aligner les besoins internes et externes** en matière d'offres et de parcours clients/collaborateurs pour gagner en mutualisation et s'assurer de la **réplicabilité de l'offre au niveau du Groupe**

TRAJECTOIRE

Préserver un niveau record de collecte brute en assurance-vie

Notre objectif :
5 Md€ de collecte brute en 2030

TRAJECTOIRE

PNB généré par les activités en marque blanche*

Notre objectif :
~400 M€ en 2030
(vs 310 M€ en 2024 et 171 M€ 2020)

NOS AMBITIONS DE TRANSFORMATION.

FAIRE
2030



➤ Les **travaux du plan stratégique** ont permis de faire émerger **trois ambitions de transformation prioritaires**

#1

S'engager sur une promesse client Crédit Mutuel Arkéa

Gagner en efficacité opérationnelle : construire une organisation et des pratiques plus agiles autour du "Faire Groupe"

#2

#3

Faire vivre un collectif engagé

➤ S'engager sur une promesse client Crédit Mutuel Arkéa

(1/4)

Notre promesse : "Avec vous, de toutes nos forces"

Nous avons à cœur de **bâtir un partenariat authentique et durable avec nos clients**, en mobilisant toutes nos **forces et savoir-faire** pour les satisfaire et construire ensemble un avenir désirable.



UN ENJEU DE
MOBILISATION

Diffuser et promouvoir auprès de l'ensemble des collaborateurs - et vers l'extérieur - **un état d'esprit, une façon de faire, une vision partagée**

UN ENJEU
D'UNIVERSALITÉ

Une promesse qui doit résonner dans toutes les entités du groupe :
où les métiers sont différents,
où les clients et leurs attentes sont différents

UN ENJEU DE
COHÉRENCE

Cette promesse doit fonctionner en synergie,
enrichir et donner corps à la signature de marque du groupe :

DE NOUVEAUX
LIENS POUR

**ÉCHANGER
INNOVER** DEMAIN

La promesse client Crédit Mutuel Arkéa

**AVEC VOUS,
DE TOUTES
NOS FORCES.**

reflète notre engagement à **créer une collaboration authentique, durable et simple avec nos clients** en fédérant toutes nos ressources et expertises pour anticiper leurs besoins et répondre à leurs attentes.

➤ S'engager sur une promesse client Crédit Mutuel Arkéa (2/4)

Offrir une expérience unique et impactante

Pour faire vivre notre promesse, nous adoptons une approche centrée sur nos clients où chaque initiative, chaque service, chaque interaction vise à **anticiper et dépasser leurs attentes.**



➤ S'engager sur une promesse client Crédit Mutuel Arkéa (3/4)

Tous engagés pour tenir notre promesse

Pour rendre notre promesse concrète, nous engageons une **transformation profonde** en fédérant toutes nos énergies. Ensemble, nous créerons une **dynamique** collaborative et coopérative, portée par une **culture client** solide et partagée, mobilisant **tous les acteurs** du groupe : sociétaires, clients, administrateurs, collaborateurs.



TRAJECTOIRE

Faire du client une priorité absolue

- **Gouvernance** : Mobiliser la gouvernance du Groupe et de chaque entité
 - ➔ Pilotage et reportings orientés client
 - ➔ Attention portée aux irritants et à la satisfaction client, et implication dans le traitement des réclamations,
 - ➔ Incarnation dans les prises de parole
- **Culture Client** : Déployer un plan de formation et de sensibilisation de tous les collaborateurs pour faire du client, y compris interne, le centre de chaque action
- **Collaboration** : Impulser une dynamique coopérative avec nos clients par la mise en place d'enquêtes clients, et de dispositifs d'écoute et de co-construction

Top 10 des irritants résolus chaque année du plan

% de collaborateurs formés à la culture client*

Notre objectif : **80% à fin 2027**

% de collaborateurs en contact client (1/2 journée)

Notre objectif : **80% à fin 2027**

* indicateur Entreprise à Mission

TRAJECTOIRE

Viser l'excellence de l'expérience client

- **Connaissance** : Obtenir le consentement des clients pour un usage responsable de leurs données dans le but d'améliorer la connaissance client, la personnalisation et la valeur des conseils que nous leur apportons
- **Accessibilité** : Par la digitalisation, améliorer l'accessibilité des services avec des parcours omnicanaux fluides
- **Transversalité** : Être en capacité de mobiliser les expertises Groupe les plus pertinentes pour répondre aux besoins des clients
- **Innovation** : Maintenir une stratégie d'innovation ambitieuse au service du client et par l'anticipation de ses besoins, avec une attention particulière portée au délai de mise en marché

Taux de satisfaction client

Objectif : Toutes les entités du Groupe mesurent et cherchent à **maximiser la satisfaction client**

% de ventes en ligne

Objectif : **15% des ventes et de la conquête CMB / CMSO via le digital en 2027**

(vs 6.3% des ventes et 5.4% de la conquête à fin 2023)

% de digitalisation des parcours prioritaires

Note de nos applications mobiles sur les stores

Objectif : **Note ≥ 4.5** pour toutes nos apps (CMB, CMSO, Fortuneo, B2B)

➤ S'engager sur une promesse client Crédit Mutuel Arkéa (4/4)

**AVEC VOUS,
DE TOUTES
NOS FORCES.**

Notre promesse s'exprimera à travers une nouvelle architecture de marque pour :

- ➔ Créer un lien réciproque entre nos marques (Faire Groupe) et exprimer notre singularité
- ➔ Offrir plus de clarté pour nos clients et une meilleure compréhension du Crédit Mutuel Arkéa

ENTITÉ	PRINCIPE	AUJOURD'HUI	DEMAIN
Groupe	➤ Retour de l'emblème pour harmoniser avec le bloc marque des fédérations et des filiales		
Fédérations	➤ Renforcement de l'appartenance au Groupe avec l'ajout de la mention d'endossement	 	 
Filiales	➤ Capacité de rayonnement accrue pour les filiales, par l'utilisation de la marque Arkéa, progressivement déclinée dans leurs marques et dénominations	 	 

➤ Les **travaux du plan stratégique** ont permis de faire émerger **trois ambitions de transformation prioritaires**

#1

S'engager sur une promesse client Crédit Mutuel Arkéa

Gagner en efficacité opérationnelle : construire une organisation et des pratiques plus agiles autour du "Faire Groupe"

#2

#3

Faire vivre un collectif engagé

➤ Gagner en efficacité opérationnelle : Construire une organisation et des pratiques plus agiles autour du "Faire Groupe"



Adapter l'organisation du Groupe à nos ambitions stratégiques

- Repenser l'organisation du Groupe en lien avec nos ambitions stratégiques
- Assurer la cohérence des gammes par la mise en place d'une gouvernance en charge de la définition de notre stratégie d'offre

Refondre et simplifier nos modes de fonctionnement

En cohérence avec les actions engagées dans le cadre de la mission d'amélioration de l'efficacité financière (AMEFFI)

- Rationaliser et automatiser les processus et la comitologie associée pour :
 - simplifier
 - regrouper les processus similaires
 - automatiser, notamment les tâches à faible valeur ajoutée
- Accentuer la maîtrise de notre dépense informatique par la mise en oeuvre de la stratégie de plateformes et la rationalisation des outils et socles applicatifs
- Renforcer et organiser les synergies Groupe et s'assurer que les collaborations internes soient interrogées avant d'envisager des opportunités externes. Se fixer un objectif d'augmentation des revenus par programme transverse

Repenser le pilotage du Groupe pour répondre aux enjeux de transformation

En cohérence avec les actions engagées dans le cadre de la mission d'amélioration de l'efficacité financière (AMEFFI)

- Améliorer le pilotage stratégique et la priorisation en renforçant les collaborations entre les directions stratégie, finance, risques et toutes les entités, notamment en retravaillant les niveaux de délégation
- Adapter le pilotage à la nouvelle organisation et renforcer le pilotage par marché
- Renforcer le pilotage de l'établissement bancaire mutualiste
- Développer une culture du ROI en renforçant le pilotage par la marge et une culture de bonne gestion du capital (RWA, ROE notionnel...) dans le contexte de passage à Bâle 4, par le déploiement d'une filière finance dans l'ensemble du Groupe
- Faire Groupe sur des mesures de valeur client

TRAJECTOIRE

Investir entre 10 et 13% de nos revenus*
dans notre informatique chaque année

COEX ≤ 67%
en 2027

Gagner 100 M€ sur les frais de gestion en 2027
(vs la trajectoire de référence**)

* Périmètre PIO, revenus retraités des effets IFRS 17
** Année 2027 du plan 2024

➤ Les **travaux du plan stratégique** ont permis de faire émerger **trois ambitions de transformation prioritaires**

#1

S'engager sur une promesse client Crédit Mutuel Arkéa

Gagner en efficacité opérationnelle : construire une organisation et des pratiques plus agiles autour du "Faire Groupe"

#2

#3

Faire vivre un collectif engagé

➤ Faire vivre un collectif engagé (1/2)

Ensemble avec nos collaborateurs

Notre ambition est de mobiliser et d’impliquer chaque salarié et chaque équipe pour apporter la meilleure réponse collective à nos clients et à nos objectifs de développement. Pour cela, nous nous emploierons à renforcer la culture Groupe et à favoriser l’**employabilité** et l’**engagement** des salariés.



Renforcer la culture Groupe

- **Lancer un programme d’appropriation du modèle d’affaires du Groupe** pour permettre à chacun d’en comprendre la trajectoire, d’identifier son rôle et ses responsabilités au niveau Groupe et entité, et d’apprécier sa contribution (ex. : communication, formation, objectifs, ROI...)

Gagner en transversalité

- **Amplifier la collaboration et orchestrer la transversalité**
 - ➔ par un cadre Groupe et des objectifs communs pour permettre une exécution des synergies (ex. : pilotes de projets transverses avec mandats Groupe...)
 - ➔ par la promotion **personnalisée** de la **mobilité professionnelle** (inter-entités plus particulièrement) pour gagner en agilité dans la mobilisation et le partage des **compétences** (ex. : passerelles entre entités, mentorat, tutorat, formateurs internes...)
 - ➔ par l’accentuation de la **culture** et la **posture managériale** sur le “Faire Groupe” et l’engagement collectif dans l’intérêt des clients internes et externes (ex. : détection des besoins, évaluation avec objectifs managériaux dédiés....)

Créer les conditions d’engagement et d’employabilité de nos collaborateurs

- **Développer, en coresponsabilité avec les managers, le capital humain** par un **juste équilibre entre exigence et expériences dans la relation de travail**
 - ➔ Déployer l’approche **apprenante** en développant une vision globale et prospective des compétences clés et en s’appuyant sur des référentiels dynamiques face à l’évolution des métiers et des organisations (ex. : formations, expertises...)
 - ➔ Lancer de nouveaux **dispositifs** au service des ambitions **responsables** de développement et d’engagement des salariés (objectifs individuels, modalités de rémunération de certains métiers, engagement citoyen, modularité du modèle social, ...)
- **Promouvoir la diversité** des équipes au travers de pratiques **inclusives** communes, équitables et non discriminatoires (sensibilisation au handicap, inclusion par l’emploi...)

TRAJECTOIRE

% de managers évalués sur leurs performances managériales

Notre objectif : **100%**

Taux de mobilité*

Notre objectif : **>10% par an**

Index égalité pro*

Notre objectif : **>90/100 chaque année**

➤ Faire vivre un collectif engagé (2/2)

Ensemble avec les forces coopératives du Groupe

Nos **administrateurs** portent la voix des sociétaires à travers leur implication au service de leur territoire. Notre ambition est de nous appuyer sur cette **force coopérative** pour renforcer le rôle et les moyens d'action de ces ambassadeurs locaux, ainsi que la cohésion avec les collaborateurs du Groupe.



Renforcer le rôle des administrateurs en tant qu'ambassadeurs locaux du Groupe sur les territoires

- Définir les modalités permettant de renforcer le rôle des administrateurs auprès des **écosystèmes locaux** (élus, associations, vie locale...)
- Renforcer la **culture Groupe** auprès des administrateurs (sentiment d'appartenance, formations, kit de communication...)
- Accroître les **moyens d'action** en matière de solidarités, de détection et d'accompagnement des projets locaux...

Accentuer la cohésion entre administrateurs et collaborateurs du Groupe

- **Enrichir le parcours administrateurs** (intégration, accompagnement, montée en compétences) de temps de partage d'expériences avec les collaborateurs
- Mettre en place des **formations communes** entre administrateurs et collaborateurs
- Organiser la **rencontre des collaborateurs** avec les élus au sein des caisses locales

TRAJECTOIRE

Mesure de l'expérience administrateur

Dispositifs de solidarités et de mécénat

Notre objectif :
Redistribuer au moins 10 M€ chaque année

*2 indicateurs de la feuille de route
Entreprise à Mission*



FAIRE
2030

NOS 2 ACCÉLÉRATEURS.

#1

**Stratégie
informatique**

#2

**Stratégie
IA**

Une informatique **partenaire des métiers, compétitive et performante**, au service du développement commercial et de la souveraineté du Groupe

PRINCIPAUX LEVIERS D' ACTIONS

1

Un SI pour accélérer la **digitalisation des parcours de distribution** sur l'ensemble des canaux

— Système d'information

Augmentation du PNB et optimisation des coûts

- **Soutenir les modèles de vente** des entités du groupe
- **Accélérer la mise en marché** des offres commerciales et des partenariats externes
- **Faire de l'IA et du cloud des accélérateurs** au service des ambitions stratégiques

2

Un SI pour **optimiser les processus métiers** et les **opérations**

— Système d'information

Optimisation des coûts

- Repenser les processus pour gagner en efficacité, par l'**automatisation** notamment
- **Consolider, urbaniser et APIser** pour permettre la platformisation, l'optimisation des coûts et gagner en agilité
- Soutenir la **protection du SI** et anticiper les exigences réglementaires

3

Une **plateforme** qui optimise différenciation et mutualisation, et une **gouvernance IT renforcée**

— Fonctionnements

Maîtrise de l'offre et des coûts

- Définir le périmètre et les règles de **mutualisation** ou de **personnalisation**
- Mettre en place une gouvernance adaptée aux **enjeux de platformisation**

4

Des fonctionnements pour maximiser **l'efficacité opérationnelle de l'informatique** au service de la **valeur délivrée aux métiers**

— Fonctionnements

Maximiser l'efficacité opérationnelle

- **Repenser le modèle opérationnel** pour répondre au mieux aux enjeux des métiers
- Déployer le plan de transformation de l'informatique, via une **cellule de pilotage**
- Mettre en place la nouvelle méthode d'**allocation des moyens IT** recentrée sur les chantiers stratégiques

Intelligence artificielle

Exploiter le plein potentiel de l'intelligence artificielle, au service de notre stratégie et de nos clients et collaborateurs, tout en garantissant son utilisation responsable et maîtrisée en cohérence avec notre statut d'entreprise à mission.

Une approche sélective au service des besoins métiers autour de 3 thématiques clés

Complétée d'un plan d'actions sur 4 dimensions

Gain d'efficacité et de productivité

- Enrichir les solutions d'IA du quotidien (go/gpt, génération de contenu, synthèse d'information...)
- Utiliser l'IA comme levier pour optimiser les processus les plus chronophages et faire gagner du temps aux équipes (conseiller, MO, BO, développeurs...)

Amélioration de la connaissance et de l'expérience client

- Développer les solutions d'IA au service d'une relation client personnalisée, proactive et créatrice de valeur :
 - ➔ Selfcare client
 - ➔ Personnalisation des parcours et des recommandations
 - ➔ Hyperpersonnalisation

Meilleures prévisions et gestion des risques

- Développer les mécanismes de protection contre la fraude et le blanchiment pour diminuer le risque, l'impact financier et libérer du temps de gestion

- **Organisation et gouvernance** : proposition de modes de fonctionnement agiles permettant de capitaliser sur les travaux respectifs et garantir un déploiement maîtrisé de l'IA au sein du groupe
- **Conduite du changement** :
 - ➔ Étude des métiers en forte transformation
 - ➔ Actions d'acculturation et développement de l'offre de formation
 - ➔ Mise en place d'un référentiel de compétences en IA
- **IA de confiance** :
 - ➔ Conformité réglementaire : respect de l'IA Act et des meilleures normes de place
 - ➔ Prise en compte des enjeux de sobriété numérique et de souveraineté technologique dans le choix des modèles IA et nos approches Make or Buy
- **Exploitation de la Data & Socle technologique** : identification et déploiement des chantiers prioritaires de la roadmap de la plateforme Data & IA pour accélérer le déploiement de l'IA

Un suivi chaque année des projets prioritaires pour le groupe avec un bilan COMEX

L'IA va profondément transformer le secteur bancaire en tant que levier majeur au service de la digitalisation.

Notre maturité technologique doit nous permettre d'en faire un vrai catalyseur d'innovation au sein du groupe.

Un enjeu à délivrer mais aussi à continuer d'explorer le potentiel disruptif de cette technologie, au delà des besoins remontés par les métiers.



PRINCIPAUX INDICATEURS FINANCIERS ET EXTRA-FINANCIERS

Nos ambitions démontreront leurs impacts à travers l'amélioration et la croissance des **indicateurs financiers et extra-financiers** du Groupe

ROE notionnel à 7%⁽¹⁾
qui se traduit par un
Résultat net
> 550 M€⁽²⁾

CET1
≥ 16%⁽³⁾

COEX
≤ 67%

Coefficient
d'engagement
< 110%

2027

- En 2030, **servir 7 millions de clients et sociétaires** (vs 5,4 millions de clients et sociétaires en 2024)
- **Augmenter de 10 Md€ les montants injectés dans l'économie réelle⁽⁴⁾** (sur la période 2025-2027)
- Pour soutenir notre développement, **investir entre 10 et 13% de nos revenus⁽⁵⁾** dans notre **informatique** chaque année
- **Redistribuer au moins 10 M€** chaque année dans le cadre des **dispositifs de solidarités et de mécénat du Groupe**

(1) Rapport entre le résultat et la consommation de capitaux propres : Résultat net / [RWA x 15%] - ROE notionnel calculé sur la base d'un CET1 à 15%

(2) Dans un scénario économique central et en l'absence de dislocation majeure de l'environnement économique, financier, réglementaire et politique dans lequel opèrent les principaux métiers du Groupe

(3) Avec une tolérance sur le CET1 à 15% en cas de situation exceptionnelle (croissance externe, investissements, absorption de chocs exogènes, ...) et conformément au cadre d'appétence aux risques du Groupe

(4) Somme des encours investis en capital investissement (Arkéa Capital) et des encours de crédit du Groupe soutenant l'économie réelle en France (c'est-à-dire hors crédits à la consommation - AFS, CFCAL, Fédérations - et hors Keytrade)

(5) Périmètre PIO, revenus retraités des effets IFRS 17

A person in a blue jacket and dark pants is walking away from the camera on a dirt path that runs through a field of tilled earth. The path is flanked by rows of furrows. The background shows rolling hills under a clear blue sky. Overlaid on the image are several yellow geometric lines, including a large one in the upper right and another in the lower right, both consisting of connected straight segments.

FAIRE
2030

ANNEXES.

NOTRE
RAISON
D'ÊTRE

Crédit Mutuel Arkéa est le premier groupe bancaire français à adopter une Raison d'être en 2019

➤ Nous voulons être **acteur** d'un monde qui se conçoit sur le long terme et prendre en compte les grands enjeux sociétaux et environnementaux de notre planète pour les prochaines générations.

Nous y contribuons en pratiquant **une finance au service des territoires et de leurs acteurs**, qui s'inscrit dans la durée et aide chacun à se réaliser.

À cette fin, nous avons fait le choix d'être un groupe bancaire coopératif et collaboratif qui favorise un partage équilibré de la valeur avec ses sociétaires, clients, salariés, partenaires et territoires.

Une entreprise solidaire, éthique et inclusive, qui est attentive au respect de son environnement.

Au quotidien, nous développons, en collaboration avec nos parties prenantes, des solutions innovantes pour accompagner nos sociétaires et clients dans leurs projets de vie et répondre à leurs aspirations.

Nos missions sont organisées autour des **cinq engagements** qui découlent de notre raison d'être et qui constituent le socle de notre stratégie de long terme. Ces engagements posent l'ambition du Crédit Mutuel Arkéa, devenue entreprise à mission en 2022.



Feuille de route Entreprise à mission : des déclinaisons et ambitions actualisées à horizon 2030 pour servir 5 engagements

01

Prendre nos décisions en visant une approche équilibrée entre **performance financière et impact - sociétal et environnemental** - positif, par l'exercice d'une **gouvernance coopérative** ancrée sur nos territoires

- Prendre en compte et mesurer l'impact de nos offres
- Déployer des dispositifs permettant de renforcer la prise en compte des dimensions ESG
- Impliquer nos sociétaires et promouvoir notre modèle de gouvernance coopérative et territoriale

02

Accompagner chacune de nos parties prenantes dans sa **transition environnementale**

- Développer des offres de financement dédiées à l'accompagnement de la transition environnementale, climat et biodiversité, de nos clients
- Orienter l'épargne de nos clients vers des produits contribuant à la transition environnementale
- Être l'investisseur partenaire de la transition des entreprises
- Être exemplaire sur nos propres actions

03

Développer des **coopérations territoriales** et s'engager en faveur de la **vitalité locale**

- Poursuivre l'accompagnement de l'économie réelle par l'investissement et le financement des territoires
- Accompagner les acteurs du secteur public local sur les territoires
- Accompagner les secteurs des territoires les plus dépendants et impactants sur la ressource en Eau

04

S'engager pour l'**inclusion** et cultiver une **relation de confiance** durable avec tous nos sociétaires et clients, des précurseurs aux plus fragiles

- Favoriser l'inclusion bancaire de nos clients les plus fragiles
- Améliorer le Bien-Être Financier de tous nos clients
- S'engager en faveur d'une promesse client Crédit Mutuel Arkéa

05

Favoriser l'**engagement de notre collectif** au service de l'intérêt commun, en faisant notamment vivre nos **valeurs mutualistes**

- Poursuivre les engagements du groupe en matière de mécénat et Solidarités
- Développer l'employabilité et l'engagement de nos collaborateurs



Feuille de route Finance Durable 2025 - 2030

FEUILLE DE ROUTE
FINANCE DURABLE

➤ Dans le cadre de son nouveau plan stratégique à 2030 et conformément à sa Raison d'être, le Crédit Mutuel Arkéa réaffirme son engagement de **faire de la finance un outil au service d'un monde plus durable**. Cette nouvelle feuille de route Finance durable présente les objectifs prioritaires qui vont nous mobiliser collectivement à horizon 2030, tout en s'intégrant dans une vision du monde à plus **long terme**.

Elle a fait l'objet d'une validation par le Conseil d'administration du Crédit Mutuel Arkéa le 19 décembre 2024.





Le régalien, un pilier au soutien d'un développement sain et durable

Dans un contexte de pression réglementaire de plus en plus forte et de risque croissant d'uniformisation du métier de banquier, les fonctions régaliennes joueront un rôle clé dans la protection de notre modèle et l'accompagnement au développement du Groupe.

Défendre notre autonomie stratégique et la singularité de notre modèle

- **Faire vivre le protocole d'accord validé** avec l'ensemble Crédit Mutuel sur les différentes fonctions (finances, risques, conformité, juridique)
- Valoriser les **atouts et spécificités du modèle coopératif et mutualiste de Crédit Mutuel Arkéa** et rayonner en externe auprès des écosystèmes, instances de place, des tiers et des superviseurs

Renforcer le rôle de "Business Partner" du régalien

- **Renforcer la proximité et les échanges avec les filiales** pour accroître leur culture financière, risques, conformité et juridique, et permettre réciproquement une meilleure prise en compte de leurs **enjeux business**
- **Créer les conditions pour des prises de décisions éclairées**, dans une approche rendement / risques. S'accorder sur une consommation optimisée du risque au service de la stratégie et de la performance
- S'appuyer sur les savoir-faire développés en interne pour générer du PNB et **proposer des prestations et outils** commercialisables et à valeur ajoutée à nos **B2B**



Tirer pleinement parti de la croissance externe et des partenariats pour réaliser la feuille de route du plan stratégique 2030

OBJECTIFS

- Accompagner les ambitions stratégiques du Groupe via une **approche proactive**
- Rester ouvert et à l'**écoute d'autres opportunités**



Identifier les segments de développement

du Groupe pour lesquels la croissance externe serait opportune

Proposer des analyses de cibles potentielles

sur les secteurs prioritaires identifiés et vérifier leur pertinence pour le Groupe (externe vs organique, impact sur la trajectoire financière du Groupe, etc.)

Facteurs clés de succès

- Rôder une **méthodologie** d'identification des segments de la chaîne de valeur recherchés, en lien avec les métiers, les fonctions stratégie, finance et risques
- Retenir **3 à 5 axes prioritaires** de recherche pro-active ; lutter contre le saupoudrage et l'éparpillement
- Réaliser un **pilotage régulier** des opportunités (par ex. tous les 4 à 6 mois) par une structure alliant stratégie et gouvernance, pour suivre la cartographie des cibles étudiées et des opportunités abandonnées
- Conserver une **équipe M&A internalisée** avec des relais identifiés en interne sur les volets juridique, finance, ESG, risques et conformité
- Entretenir la dynamique des **capteurs externes** : banques d'affaires, réseaux professionnels ciblés
- Ritualiser un **suivi annuel** des trajectoires commerciales, financières et synergiques des acquisitions réalisées pour s'assurer du bon alignement avec la stratégie du Groupe



Crédit Mutuel

ARKEA