

GROUPE CREDIT AGRICOLE S.A.

Guide méthodologique de la démarche FReD

Date: 31 05 2013

Contacts Equipe Projet FReD :

- FReD : Stanislas Pottier / Jérôme Courcier
- FIDES : Leïla Brahim
- RESPECT : Pauline de Longcamp / Leïla Bennai
- DEMETER : Michel Auzet

SOMMAIRE

I	PRESENTATION GENERALE DE LA DEMARCHE FRED	3
1.	LES GRANDS PRINCIPES DE FRED	3
2.	LE LEXIQUE DE LA DEMARCHE FRED	4
II	DETAILS DE LA DEMARCHE FRED	6
1.	QUELLES SONT LES ETAPES DE CONSTRUCTION DE LA DEMARCHE FRED ?	6
2.	A QUOI CORRESPOND UN PLAN D’ACTION FRED ?	6
a.	<i>Comment choisir un plan d’action ?</i>	6
b.	<i>Quels sont les éléments indispensables pour élaborer un plan d’action FRED ?</i>	7
c.	<i>Un plan d’action en cours de mise en œuvre peut-il être déclaré dans FRED ?</i>	7
d.	<i>Peut-on faire progresser de +2 un plan d’action évalué en 4 au 31/12 en année N?</i>	8
e.	<i>Qu’est-ce qu’une action en cours de mise en œuvre ?</i>	8
f.	<i>Comment renouvelle-t-on les portefeuilles quand un plan d’action est terminé ?</i>	8
g.	<i>Qui valide les plans d’action ?</i>	8
h.	<i>Faut-il une validation de Crédit agricole SA ?</i>	8
i.	<i>Quelle est la durée du premier exercice ?</i>	9
j.	<i>Quel est le calendrier optimal pour faire valider les plans d’action ?</i>	9
k.	<i>Quels exemples concrets de plans d’action ?</i>	9
l.	<i>Est-il possible d’abandonner un plan d’action ?</i>	10
m.	<i>Comment calculer l’indice FRED quand des actions sont portées par plusieurs filiales?</i>	11
3.	QUI MET EN ŒUVRE FRED ?	12
a.	<i>Dans les entités</i>	12
b.	<i>Au niveau du groupe Crédit agricole S.A</i>	12
4.	COMMENT ANIMER LA DEMARCHE ?	13
5.	COMMENT MOBILISER LES COLLABORATEURS DANS LE CADRE DE FRED ?	13
6.	COMMENT METTRE EN COHERENCE L’EVALUATION DES COLLABORATEURS AVEC FRED ?	13
7.	COMMENT EVALUER LE NIVEAU D’AVANCEMENT DES PLANS D’ACTION ?	14
a.	<i>Les niveaux d’avancement</i>	14
b.	<i>Documenter l’évaluation</i>	14
8.	UN OUTIL DE CALCUL / REPORTING EST-IL DISPONIBLE ?	16
9.	COMMENT CALCULER L’INDICE FRED ?	17
a.	<i>Le calcul de l’indice entité</i>	17
b.	<i>Comment construire un portefeuille de projets suffisamment dynamique pour atteindre l’indice entité attendu ?</i>	18
10.	COMMENT CALCULER L’INDICE ENTITE LORSQU’UN NOUVEAU PLAN D’ACTION EST INTEGRE AU PORTEFEUILLE FRED ?	19
a.	<i>Le calcul de l’indice entité lorsque FRED a été démultiplié au sein d’une entité</i>	21
b.	<i>L’outil pour calculer l’indice</i>	21
c.	<i>Construction de l’indice groupe</i>	21
11.	QUEL CONTROLE DE LA DEMARCHE ?	21
a.	<i>Un contrôle régulier</i>	21
b.	<i>Exemples de justificatifs à fournir dans le cadre de l’audit externe</i>	22
12.	QUEL EST LE CALENDRIER DE FRED ?	22
13.	QUELLES SONT LES ENTITES QUI PARTICIPENT A FRED ?	24
14.	QUEL EST L’IMPACT DE FRED SUR LA REMUNERATION VARIABLE LONG TERME ?	24

I

Présentation générale de la démarche FReD

FReD est destiné au pilotage de la politique de responsabilité sociale et environnementale (RSE) du groupe Crédit Agricole S.A. Elle se veut être une démarche collective et innovante

L'engagement RSE de Crédit Agricole S.A. est un des axes stratégiques du Projet de Groupe 2010, réaffirmé lors du congrès de la Fédération Nationale de Crédit Agricole de 2012, avec la volonté de conduire une politique RSE ambitieuse et innovante, matérialisée par des preuves.

FReD est la démarche qui doit permettre à Crédit Agricole SA et à l'ensemble des entités participantes de conduire une politique de promotion et d'amélioration constante de la performance collective en matière de responsabilité sociale et environnementale. Le principe est le suivant : en matière de conformité et de relation clients, de ressources humaines et d'engagements sociétaux, d'environnement, chaque entité du Groupe qui participe à la démarche choisit les axes de progrès sur lesquels elle veut améliorer sa performance.

FReD représente une innovation à plusieurs titres :

- C'est une démarche de transformation, où chaque entité a l'opportunité d'apporter sa pierre à l'édifice du Groupe en fonction de ses caractéristiques propres.
- FReD permettra d'apporter des éléments de réponse concrets aux préoccupations des clients, des salariés, de la société civile et des parties prenantes en général.
- Cette démarche a une conséquence directe sur la rémunération des cadres dirigeants du Groupe Crédit Agricole SA et les responsabilise.
- C'est une démarche collective où chacun a une responsabilité dans les progrès réalisés et leur mesure. Cette démarche permet de responsabiliser et favoriser l'émulation collective tout en évitant une concurrence artificielle entre entités.
- C'est une démarche dynamique où on mesure les progrès accomplis plutôt que l'atteinte de valeurs absolues fixées une fois pour toute, et où toute action ayant atteint ses objectifs est remplacée par une nouvelle action.

1. Les grands principes de FReD

La démarche FReD vise à formaliser, piloter et encourager les efforts entrepris par le groupe Crédit Agricole S.A. en matière de Responsabilité sociale et environnementale (RSE).

Pour mettre en place FReD, les entités du groupe Crédit agricole S.A. s'appuient sur trois référentiels établis collectivement au niveau du Groupe et qui répertorient les grands sujets RSE en matière de conformité et relation clients, de ressources humaines et engagements sociétaux, et d'environnement :

- pour la partie économique : FIDES, le respect du client, construit sur le socle d'un programme initié en 2005 pour sensibiliser et former à la conformité ;
- pour la partie sociale et sociétale : RESPECT, le respect du salarié et de la société, construit sur le socle de la charte du même nom signée fin 2009 par le Groupe ;
- pour la partie environnementale : DEMETER, le respect de la planète, axe de travail mis en place en 2009 sur la thématique environnementale.

Chaque entité définit 15 plans d'action, soit 5 par référentiel, qui vont lui permettre de progresser sur les axes identifiés. Les plans d'action proposés par les équipes sont validés par l'instance de direction de l'entité.

L'évaluation du niveau d'avancement de chaque plan d'action est réalisée annuellement par l'entité. Cette évaluation est validée par le Directeur Général de l'entité sur la base d'un outil fourni par Crédit agricole SA. La progression constatée entre deux évaluations réalisées à un an d'intervalle permet de calculer l'indice FReD de l'entité puis l'indice FReD Groupe. Chaque entité a le même poids dans le calcul de l'indice Groupe, qui est la moyenne arithmétique des indices des entités.

Chaque année, un contrôle sera effectué pour s'assurer de la réalité des plans d'action et de la fiabilité de l'évaluation. Cet audit sera réalisé par un cabinet indépendant et pourra être accompagné de contrôles internes.

2. Le lexique de la démarche FReD

- **La démarche FReD** : ce terme décrit l'ensemble du processus, des personnes impliquées et des plans d'action mis en place dans le cadre de la démarche de progrès en matière de RSE du groupe Crédit Agricole S.A
- **Les référentiels** : trois référentiels constituent le socle de la démarche FReD : le référentiel FIDES (respect du client), RESPECT (respect du salarié et de la société) et DEMETER (respect de la planète). Ils décrivent l'ensemble des enjeux du groupe Crédit Agricole S.A. en matière de RSE. Ces référentiels sont divisés de la manière suivante :
 - **les critères** : au total, 19 critères ont été définis dans les référentiels (5 pour FIDES, 7 pour RESPECT, 7 pour DEMETER), qui sont les grands sujets de RSE du groupe

Liste des critères :

FIDES

- F...lutte contre la fraude
- I...Intérêt du client
- D...Déontologie
- E...Equilibre des marchés
- S...Sécurité Financière

RESPECT

- R... Reconnaissance des salariés
- E...Egalité des origines, des âges, hommes/femmes

- S...Sécurité au travail, santé, hygiène
- P...Participation au dialogue social
- E...Equité des rémunérations
- C...Cohérence de l'image du Groupe
- T...contribution à l'amélioration du Territoire.

DEMETER

- D...Dialogue avec les salariés, les clients et fournisseurs
 - E... contrôle des Externalités/Impacts directs ou indirects des activités du Groupe
 - M...offre de produits responsables sur les différents Marchés
 - E... équilibre des Ecosystèmes
 - T... réduire l'impact des Transports
 - E... réduire les consommations d'Energie
 - R... réduire les consommations de Ressources naturelles, favoriser le Recyclage.
- **Les axes** : les critères sont subdivisés en axes, qui correspondent aux sujets de RSE associés aux critères (par exemple, le critère « Egalité » inclut les 4 axes : « égalité des origines », « égalité professionnelle hommes/femmes », « égalité des âges » et « emploi et intégration des personnes en situation de handicap »). Chaque référentiel comporte ainsi 20 axes.

Voir en annexe les référentiels détaillés.

- **Les plans d'action** : pour les axes identifiés dans le référentiel, les entités devront mettre en place des plans d'action, qui visent à améliorer leur niveau d'engagement sur l'axe RSE concerné (les caractéristiques des plans d'action sont précisées en II.2.b). Des exemples de plans d'action possibles sont indiqués dans les référentiels.

1. Exemple de critère (extrait du référentiel DEMETER)

CRITERE	AXE	DEFINITION	EXEMPLES DE PLANS D'ACTION
DIALOGUE	Salariés	Sensibiliser les salariés aux enjeux environnementaux (pour le Groupe Crédit Agricole et en général)	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une campagne d'éco-gestes (réduction de la consommation d'eau, et de papier, recyclage des emballages, etc.) - Organiser des modules de sensibilisation à l'environnement (ex : durant la semaine du développement durable, la quinzaine du commerce équitable)
	Clients	Sensibiliser les clients aux enjeux environnementaux (pour le Groupe Crédit Agricole et en général)	<ul style="list-style-type: none"> - Communiquer auprès des clients sur les questions environnementales (liées ou non à l'activité du Groupe Crédit Agricole) - Communiquer de façon transparente sur les aspects environnementaux des produits (placements, crédits, assurance, etc.) : étiquetage carbone, etc.
	Fournisseurs	Sensibiliser les fournisseurs aux enjeux environnementaux (pour le Groupe Crédit Agricole et en général)	<ul style="list-style-type: none"> - Définir et communiquer des chartes développement durable (incitatives et non contraignantes) - Définir et communiquer la politique d'achats et les intentions du Groupe ou des entités - Réaliser des événements du type Trophée Horizons pour mettre en valeur les meilleures pratiques des fournisseurs

II Détails de la démarche FReD

1. Quelles sont les étapes de construction de la démarche FReD ?

La démarche FReD est fondée sur l'identification et le suivi de plans d'action. Elle s'articule autour des étapes suivantes, par ordre chronologique :

- **Choix des axes de progrès** : pour chaque référentiel, 20 axes de progrès sont proposés. Chaque entité choisit les axes sur lesquels elle souhaite travailler (15 maximum sur les 60 possibles). La manière de choisir les axes est précisée ci-après.
- **Choix des plans d'action** : sur la base des axes choisis, chaque entité définit 15 plans d'action, soit 5 par référentiel, qui vont lui permettre de progresser sur les axes identifiés. Chaque plan d'actions doit comporter une gouvernance, un planning, un budget, des objectifs concrets, chiffrés lorsqu'ils sont quantitatifs, et un indicateur associé. **Le choix des axes de progrès et des plans d'action** devra mobiliser le plus grand nombre de collaborateurs (Cf. 4a).
- **Validation des plans d'action** : les plans d'action sélectionnés sont validés par les instances dirigeantes de l'entité (Comité exécutif ou Comité de direction). Pour garantir le bon déploiement de la démarche, les plans d'action sont remontés via le Sharepoint au Copil FReD pour information, une fois validés par les instances dirigeantes.
- **Réalisation des plans d'action** : la réalisation des plans d'action devra mobiliser le plus grand nombre de collaborateurs (Cf. 5). Elle sera suivie régulièrement par les pilotes de plans d'action, les responsables piliers et les responsables FReD de l'entité, et reportée régulièrement au Copil FReD du groupe Crédit Agricole SA.
- **Auto-évaluation de l'avancement des plans d'action** : l'évaluation du niveau d'avancement de chaque plan d'action est réalisée annuellement par l'entité. Cette évaluation est validée par le Directeur Général de l'entité sur la base d'un outil fourni par Crédit agricole SA.
- **Calcul de l'indice FReD** : la progression constatée entre deux évaluations réalisées à un an d'intervalle permet de calculer l'indice FReD entité puis l'indice FReD groupe.
- **Remontée des plans d'action à Crédit agricole SA** : pour assurer un suivi précis de l'état d'avancement des entités et documenter la démarche, les entités adresseront leurs nouveaux plans d'action pour l'année n+1 et une estimation de l'évaluation des plans mis en œuvre en année n au plus tard à fin de l'année n. Le planning est détaillé ci-après.

2. A quoi correspond un plan d'action FReD ?

a. Comment choisir un plan d'action ?

Dans chaque référentiel, l'entité doit d'abord choisir les axes de progrès sur lesquels elle souhaite agir en priorité. Plusieurs plans d'action peuvent se rapporter au même axe. Cependant, dans un souci de diversification, il est recommandé aux entités de couvrir au moins 3 axes différents par référentiel.

Sur la base des axes choisis, chaque entité définit 5 plans d'action par référentiel soit un portefeuille de 15 plans d'action.

Pour FIDES, les entités doivent indiquer des plans d'action sur les axes prioritaires, ainsi que des sujets en lien avec la relation clientèle. Pour FIDES, mais aussi DEMETER et RESPECT, le groupe se réserve la possibilité de fixer ou non des axes prioritaires chaque année.

Excepté dans le cas des axes prioritaires, les entités sont libres de choisir les axes pour lesquels elles souhaitent mettre en place des plans d'action (processus participatif recommandé).

Pour chaque plan d'action, l'objectif à atteindre doit être :

- Réaliste
- Atteignable
- Mesurable
- Communicable
- Vérifiable

b. Quels sont les éléments indispensables pour élaborer un plan d'action FReD ?

Pour être éligible à FReD, un plan d'action doit comporter les cinq caractéristiques suivantes :

- une gouvernance (un chef de projet et une équipe) ;
- un planning ;
- un budget ;
- des objectifs concrets, chiffrés lorsqu'ils sont quantitatifs, ou comprenant des étapes précises lorsqu'ils sont qualitatifs ;
- et un indicateur associé.

Ces éléments doivent être précisés dans une note de cadrage (au moment de l'étape 2, voir ci-après). En effet, pour assurer un suivi précis des actions menées, y compris par le Groupe Crédit agricole S.A., chaque plan d'action doit être documenté.

Ils doivent aussi figurer dans la base de données FReD du groupe au plus tard lors du cadrage et donc de l'étape 2 de mise en œuvre du plan d'action.

Le portefeuille de plans d'action FReD doit être diversifié, c'est-à-dire associer des plans d'action anciens / nouveaux, « faciles » / « difficiles » et CT / MT / LT. Cette mixité a pour objectif d'assurer chaque année une progression suffisante de l'indice et un renouvellement échelonné des plans d'action achevés.

Un portefeuille doit toujours comporter 15 plans d'action.

c. Un plan d'action en cours de mise en œuvre peut-il être déclaré dans FReD ?

Il est possible de déclarer dans FReD un plan d'action en cours de mise en œuvre. De cette façon, l'entité peut valoriser des actions déjà existantes. Par convention, à partir du deuxième exercice, tous les plans d'action sont évalués au niveau 1 lors de leur entrée dans l'indice.

d. Peut-on faire progresser de +2 un plan d'action évalué en 4 au 31/12 en année N?

Oui, si au cours de l'année N+1:

- ledit plan d'action est arrivé à échéance (soit évalué en 5),
- un nouveau plan d'action a été intégré au portefeuille (par convention, évalué en 1) et atteint le niveau 2 avant le 31/12

Ainsi, la somme des progrès effectués sur les deux plans d'action sera comptabilisée dans l'indice de l'année N+1.

e. Qu'est-ce qu'une action en cours de mise en œuvre ?

Une action peut être introduite dans le portefeuille alors qu'elle a d'ores et déjà un responsable, un planning, un budget, un indicateur et un objectif, voire que ses objectifs sont déjà atteints partiellement.

f. Comment renouvelle-t-on les portefeuilles quand un plan d'action est terminé ?

Dès qu'une action se termine, elle doit être remplacée par une nouvelle action, qui doit faire l'objet du même processus de choix et de validation que les précédentes.

Le nouveau plan d'action sélectionné et déclaré devra également être associé à un axe, si possible différent de celui du plan d'action précédent.

g. Qui valide les plans d'action ?

C'est l'instance dirigeante de l'entité qui valide les plans d'action. Ces plans sont ensuite remontés au Groupe Crédit agricole S.A. via un outil de reporting pour information et documentation.

Les détails sur l'outil de reporting figurent ci-après.

h. Faut-il une validation de Crédit agricole SA ?

La validation du groupe Crédit agricole SA n'est pas nécessaire.

En revanche, pour information et calcul de l'indice, les plans d'action et leur note de progression sont remontés via le Sharepoint à Crédit Agricole S.A. une fois validés par l'instance de direction de l'entité.

i. Quelle est la durée du premier exercice ?

La durée du premier exercice peut être différente de 12 mois, mais ne peut excéder 18 mois, sans durée minimum. Après le premier exercice, la durée « normale » d'un exercice est de 12 mois.

j. Quel est le calendrier optimal pour faire valider les plans d'action ?

Il est recommandé de constituer le portefeuille d'actions FReD en cohérence avec le calendrier du processus budgétaire, afin de garantir la faisabilité des plans d'action en termes de moyens disponibles.

k. Quels exemples concrets de plans d'action ?

Exemple 1

Référentiel	FIDES
Axe de progrès	Déontologie / Formation des collaborateurs
Plan d'action	Etablir un programme de formation et former les collaborateurs
Gouvernance / qui pilote	Direction Conformité de l'entité
Planning	Plan CT : début en janvier de l'année N et échéance en décembre de l'année N+1
Budget	Coûts de déploiement du programme de formation
Indicateur	Création du module de formation e-learning Nombre de personnes formées / effectif de l'entité année N
Objectif	Mise en place du e-learning et avoir formé un nombre X de collaborateurs déterminé à l'année N

Exemple 2

Référentiel	RESPECT
Axe de progrès	Egalité professionnelle hommes / femmes
Plan d'action	Créer et déployer un programme de sensibilisation aux stéréotypes liés au genre
Gouvernance / qui pilote	Direction RH
Planning	Plan MT : début en janvier de l'année N (note 1) et échéance en décembre de l'année N+1 (note 5)
Budget	Coûts de conception et de déploiement du programme
Indicateur	Conception et mise à disposition du programme de sensibilisation Nb de managers sollicités en décembre année N+1 /nb de managers présents au sein de l'entreprise en janvier de l'année N

Objectif	Mise en place du programme et avoir sollicité X managers pour participer au programme à décembre année N+1
----------	--

Exemple 3

Référentiel	DEMETER
Axe de progrès	Ressources / papier
Plan d'action	Augmenter la part du papier éco-certifié dans la consommation totale de papier
Gouvernance / qui pilote	Direction Développement durable de l'entité
Planning	Plan LT : début en janvier de l'année N et échéance en décembre de l'année N+2
Budget	Coûts de fonctionnement du projet
Indicateur	% de papier certifié / total papier consommé
Objectif	Augmentation de 50 % de la consommation de papier recyclé

I. Est-il possible d'abandonner un plan d'action ?

L'abandon d'un plan d'action est possible dans des circonstances exceptionnelles après acceptation de l'instance dirigeante de l'entité. L'abandon doit être justifié et documenté, il pourra en effet faire l'objet d'un contrôle. Le plan d'action abandonné devra être remplacé afin qu'il y ait toujours 15 plans d'action en cours.

Pour les axes définis comme étant prioritaires par le groupe, l'accord de la ligne métier est nécessaire. Par exemple, pour la ligne métier RH, handicap et mixité ont été identifiés comme deux axes prioritaires en 2012 ainsi qu'en 2013. Tout abandon de plans d'action sur ces deux axes de progrès doit être remonté à Crédit Agricole S.A. pour accord.

Pour abandonner un plan d'action, il est nécessaire de suivre la procédure suivante :

- le responsable métier concerné informe le Comité exécutif ou le Comité de direction de l'entité de sa volonté d'abandonner le plan d'action.
- Il présente au Comité exécutif ou au Comité de direction de l'entité un dossier argumenté pour abandonner le plan d'action ainsi qu'une proposition de lancement d'un nouveau plan d'action (le nouveau plan d'action proposé doit faire partie du même référentiel, mais ne doit pas forcément porter sur le même axe ou critère).
- Le Comité exécutif ou le Comité de direction rend sa décision quant à l'abandon ou non du plan d'action et au lancement du nouveau plan d'action. Une trace écrite de cette décision est nécessaire et doit être inscrite dans la base de données FReD du groupe.
- Si le Comité exécutif ou le Comité de direction décide de l'abandon du plan d'action, il valide le nouveau plan d'action lors de la même session.

m. Comment calculer l'indice FReD quand des actions sont portées par plusieurs filiales?

Au sein d'une entité, certaines actions peuvent être portées par plusieurs filiales de ladite entité (ce qui peut conduire l'entité à afficher un nombre d'actions supérieur à 15). Afin de permettre un affichage conforme avec les règles de FReD (à savoir 15 actions et 15 mesures de progrès) et par conséquent une saisie dans l'outil de reporting, le principe d'une échelle de notation reposant sur les moyennes des notes obtenues par les filiales pour une même action est utilisé. Elle se décline de la manière suivante :

1/5 : moyenne des notes obtenues par les entités comprise entre 1 (inclus) et 2(exclus)

2/5 : moyenne des notes obtenues par les entités comprise entre 2 (inclus) et 3 (exclus)

3/5 : moyenne des notes obtenues par les entités comprise entre 3 (inclus) et 4 (exclus)

4/5 : moyenne des notes obtenues par les entités comprise entre 4 (inclus) et 5 (exclus)

5/5 : moyenne des notes obtenues par les entités égale à 5

Toute action à 5/5 en fin d'année est supprimée du portefeuille FReD de la filiale considérée; le calcul de la note globale de l'entité pour une action donnée en début d'année se base alors sur les notes restantes.

3. Qui met en œuvre FReD ?

a. Dans les entités

Au niveau des entités, plusieurs acteurs sont impliqués dans la démarche FReD :

- le Directeur général de l'entité est garant de la démarche, de l'indice dans son entité, et responsable de l'affectation des ressources budgétaires et humaines nécessaires au bon déroulement de FReD,
- les instances dirigeantes (Comité exécutif ou Comité de direction) de l'entité valident les plans d'action,
- le responsable FReD est garant de la bonne mise en œuvre de la démarche, s'assure de la coordination des différents acteurs concernés dans son entité, du suivi, du reporting sur l'évolution des plans d'action, et est responsable du calcul de l'indice FReD de l'entité à faire valider par les instances dirigeantes et à reporter à Crédit Agricole SA. Il est recommandé de nommer le responsable FReD parmi les membres du Comité exécutif ou du Comité de direction de l'entité,
- les responsables Piliers animent les pilotes des plans d'action,
- les responsables métiers directement concernés : Conformité, Ressources Humaines, Développement Durable, Communication interne, participent à l'élaboration des plans d'action,
- Les pilotes des plans d'action sont responsables de leur déroulement,
- Les collaborateurs peuvent intervenir à différentes étapes de la démarche : choix des axes de progrès, choix des plans d'action, réalisation des plans d'action...

b. Au niveau du groupe Crédit agricole S.A

Au niveau du groupe Crédit agricole S.A., le dispositif FReD est placé sous la responsabilité du Comité de Développement Durable¹, présidé par le Secrétaire général de Crédit Agricole S.A., qui présente une fois par an la politique de développement durable au Conseil d'administration.

L'équipe projet FReD est chargée de l'animation de la démarche et s'assure de sa pertinence en l'adaptant et la faisant évoluer, le cas échéant. Elle s'assure du bon déroulement de la démarche dans l'ensemble du Groupe. L'équipe projet rapporte régulièrement au COPIL FReD.

¹ Comité de direction transverse de Crédit Agricole SA, présidé par le Secrétaire Général du Groupe Crédit Agricole SA, dont le rapporteur est le Directeur du Développement durable Groupe Crédit Agricole SA et comprenant le Directeur Finances Groupe, le Directeur Ressources humaines Groupe, le Directeur Stratégie Groupe, le Directeur du pôle Caisses régionales, le Directeur des Risques et Contrôles permanents Groupe, le Directeur de la Conformité Groupe, le Directeur des Achats Groupe de Crédit Agricole SA, le Directeur général de CA Immo, le Directeur de la Banque de Proximité à l'International, ainsi que le Directeur général de LCL, le Directeur général de CALF, le Directeur général délégué d'Amundi et le Secrétaire général de CACIB . Le Comité de Développement durable se réunit quatre fois par an.

Le COPIL FReD comprend :

- **Le Secrétaire Général du Groupe Crédit Agricole SA**
- **Le Directeur de la Communication,**
- **Le Directeur de la Conformité,**
- **Le Directeur du Développement Durable,**
- **Le Directeur des Ressources Humaines.**

Le COPIL FReD se réunit une fois par mois, s'assure de la bonne mise en œuvre de FReD dans le Groupe et prend les décisions nécessaires en tant que de besoin.

4. Comment animer la démarche ?

Il est recommandé que chaque responsable de pilier anime les pilotes de plans d'action de manière régulière sur l'année, tant au niveau de l'entité que de Crédit Agricole SA, afin de s'assurer notamment du bon déroulement des plans d'action, de l'atteinte des objectifs fixés et de la documentation adéquate permettant de justifier de l'état d'avancement des plans d'action.

5. Comment mobiliser les collaborateurs dans le cadre de FReD ?

La mobilisation des collaborateurs dans le cadre de la démarche FReD est essentielle. Elle permet, en effet, de développer l'engagement du plus grand nombre et le sentiment d'appartenance au groupe. Cette mobilisation peut se faire, via des groupes d'expression, des groupes de travail, des enquêtes d'opinion, etc..., à différentes étapes de la démarche :

- Choix des axes de progrès,
- Choix des plans d'action,
- Réalisation des plans d'action.

A titre d'exemple, lors du déploiement de la démarche sur Crédit Agricole S.A., un correspondant FReD a été nommé dans chacune des directions et chargé de réunir un groupe de travail de collaborateurs afin de proposer des idées de plan d'actions à mettre en œuvre. L'ensemble des idées ont été consolidées pour être ensuite arbitrées par le Comité de Direction Crédit Agricole SA.

6. Comment mettre en cohérence l'évaluation des collaborateurs avec FReD ?

Afin de s'assurer de la bonne mise en œuvre des plans d'action et de l'objectif de progrès imposé dans le cadre de la démarche FReD, il est fortement recommandé que les plans

d'action définis soient repris dans les objectifs individuels annuels des pilotes de plans d'action ainsi que dans ceux des contributeurs clés des plans d'action.

7. Comment évaluer le niveau d'avancement des plans d'action ?

a. Les niveaux d'avancement

Chaque année, l'entité évalue le niveau d'avancement de chacun de ses plans d'action. A cette fin, une grille d'évaluation a été élaborée sur la base de 5 étapes.

Étape	Définition	Note
Lancer	L'entité a choisi un plan d'action qu'elle s'engage à mettre en place, qui n'est pas encore précisément défini.	1
Cadrer	Le plan d'action est défini, il comporte les cinq caractéristiques suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • une gouvernance (un chef de projet et une équipe) ; • un planning ; • un budget ; • des objectifs concrets, chiffrés si possible ; • et un indicateur associé. Une note de cadrage doit être rédigée, incluant la description de ces éléments.	2
Déployer	Le plan d'action est en cours de déploiement, la phase de mise en œuvre a débuté. Les objectifs ont été atteints à moins de 50 % et/ou une étape prédéfinie lors du cadrage du plan d'actions comme correspondant à l'étape 3 est atteinte, documentation à l'appui, pour les plans d'action comportant des objectifs qualitatifs.	3
Finaliser	Le plan d'action a été déployé. Les objectifs sont atteints à 50 % ou plus et/ou une étape prédéfinie lors du cadrage du plan d'action comme correspondant à l'étape 4 est atteinte, documentation à l'appui, pour les plans d'action comportant des objectifs qualitatifs.	4
Réaliser	Le plan d'action a été déployé. Les objectifs sont atteints ou dépassés.	5

b. Documenter l'évaluation

Les niveaux d'avancement des plans d'action doivent être définis et planifiés de manière précise pour chacun des plans d'action. Ces différents points sont formalisés dans la note de cadrage. La note de cadrage doit donc :

- préciser en quoi consiste chaque niveau d'avancement pour chaque plan d'action,

- mentionner les dates de réalisation prévisionnelle pour chaque niveau,
- prévoir la documentation nécessaire à chaque niveau d'avancement, c'est-à-dire les justificatifs qui doivent être déposés dans la base de données FReD du Groupe. Cette documentation sera contrôlée lors de la revue de la démarche en fin d'année.

Exemple sur la manière de définir les objectifs et les indicateurs d'avancement du plan d'action au moment de la rédaction de la note de cadrage

Libellé du plan d'action : Augmenter la part de papier recyclé dans la consommation totale de papier à hauteur de 50%

Etape	Objectifs envisagés pour chaque niveau d'avancement	Dates de réalisations prévisionnelles	Documentation à fournir Preuves pour l'audit
1 : Lancer	Décision prise d'augmenter la part de papier recyclé dans la consommation totale	2012	Extrait du compte-rendu de la réunion du Comex / Codir approuvant le lancement du plan d'actions
2 : Cadrer	Le plan d'actions est défini : il répond aux caractéristiques attendues sur un projet FReD et chaque étape du projet est définie	2012	<p>Note de cadrage rédigée et validée par le comité de pilotage constitué pour le plan d'actions</p> <p>Pour ce projet, elle doit inclure la liste des données nécessaires au calcul de l'indicateur, leurs valeurs au lancement du projet, ainsi que la description des outils nécessaires à leur remontée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - consommation totale de papier début 2012, remontée par les entités et directions concernées sur l'espace Sharepoint Grenelle Papier dédié (inclut ramettes A4, enveloppes, cartes de visite, e-communication...) - consommation de papier recyclé début 2012 et remontée par les entités et directions concernées sur l'espace Sharepoint dédié

			- pourcentage de papier certifié dans la consommation totale groupe (ratio 1/2)
3 : Déployer	La part de papier recyclé correspond à 20% de la consommation totale	2013	Documents qui permettent de confirmer les 20% de papier certifié (le pourcentage figurant ici dépend du pourcentage de l'année de référence, calculé début 2012 et figurant dans la note de cadrage)
4 : Finaliser	La part de papier recyclé correspond à 40% de la consommation totale	2014	Documents qui permettent de confirmer les 40% de papier certifié
5 : Réaliser	La part de papier recyclé correspond à 50% de la consommation totale.	2015	Documents qui permettent de confirmer les 50% de papier certifié

8. Un outil de calcul / reporting est-il disponible ?

Un outil de calcul / reporting commun a été créé pour le Groupe, afin d'harmoniser le reporting des plans d'action FReD. Il est présenté en annexe avec un guide d'utilisation. Cet outil répond à plusieurs objectifs :

- saisir les plans d'action par référentiels, avec toute la documentation afférente ;
- auto-évaluer la progression des plans d'action ;
- calculer les indices entités et Groupe ;
- assurer le reporting de la démarche auprès du Comité de Pilotage.

L'outil comprend 2 types de fichiers :

- les fichiers « référentiels » permettant de renseigner et auto-évaluer la progression des plans d'action par référentiel
- le fichier de « synthèse globale FReD » reprenant l'ensemble des synthèses des 3 référentiels et permettant de calculer l'indice entité.

L'ensemble des fichiers sont à adresser à l'équipe projet FReD selon le calendrier défini pour permettre leur consolidation et le calcul de l'indice FReD Groupe.

9. Comment calculer l'indice FReD ?

a. Le calcul de l'indice entité

L'indice FReD entité est calculé annuellement pour chaque entité. Cet indice est basé sur la progression moyenne constatée entre 2 évaluations.

Exemple : (Le raisonnement est tenu sur la base de 2 plans d'action)

- **Projet 1 :**
 - évaluation en année n = 2
 - évaluation en année n+1 = 3
 - ⇒ Progression constatée = 1
- **Projet 2 :**
 - évaluation en année n = 1
 - évaluation en année n+1 = 4
 - ⇒ Progression constatée = 3

L'indice FReD de l'entité en année n+1 est alors égal à 2 (moyenne des progressions).

L'année de lancement de la démarche constitue l'année de référence pour le calcul de l'indice l'année suivante.

Exemple de calcul de l'indice sur plusieurs années :

Plan d'actions	Année de référence	Année 2	Calcul de l'indice	Année 3	Calcul de l'indice
A	1	2	1	4	2
B	1	4	3	5	1
C	1	2	1	4	2
D	2	4	2	5	1
E	3	4	1	5	1
Moyenne de la progression			8/5= 1.6		8/5= 1.6
Indice FReD			1.6		1.6

Dans cet exemple, l'indice entité est égal à 1,6 chaque année.

b. Comment construire un portefeuille de projets suffisamment dynamique pour atteindre l'indice entité attendu ?

Le portefeuille d'actions FReD doit être diversifié, c'est-à-dire associer des actions avec des échéances de temps différentes :

- Plan d'actions à court terme (1 an par exemple),
- Plan d'actions à moyen terme (2 à 3 ans)
- Plan d'actions à long terme. (plus de 3 ans).

Cette mixité a pour objectif d'assurer chaque année une progression suffisante de l'indice par le biais du renouvellement des actions achevées. En effet, dans la majorité des cas, les 3 premières étapes des plans d'action devraient être atteintes plus vite et facilement que les 2 dernières, et l'arrivée de nouveaux plans d'action dans le portefeuille permet de compenser l'évolution moins rapide des « anciens » plans d'action figurant déjà dans le portefeuille à l'étape 3 ou 4.

En effet, l'objectif est que l'indice groupe puisse progresser annuellement de 2 points. Cet objectif reflète le caractère ambitieux de la démarche et la volonté, au stade de la mise en place de FReD et de sa montée en puissance dans le Groupe, de progresser rapidement dans les différents domaines de la RSE. L'objectif de progrès annuel de 2 points pourra évoluer avec le temps et l'élargissement du champ d'application de FReD dans le Groupe. Toute décision sur l'évolution de l'objectif de progrès de l'indice FReD Groupe sera prise par les instances dirigeantes du Groupe Crédit Agricole SA.

10. Comment calculer l'indice entité lorsqu'un nouveau plan d'action est intégré au portefeuille FReD ?

- Lorsqu'un nouveau plan d'action entre dans FReD, son évaluation en fin d'année obéit à deux règles :

Règle 2 : Un nouveau plan d'action peut être introduit dans le portefeuille alors qu'il a déjà commencé à être mis en œuvre, mais par convention, sa première évaluation est au niveau 1, s'il est introduit à partir du deuxième exercice

Actions	Année 1	Année 2	Intégration de 2 actions nouvelles*	Année 3	Intégration de 3 actions nouvelles*	Année 4	Intégration de 3 actions nouvelles*	Année 5	Intégration de 3 actions nouvelles*
A	1	5	1	5	1	5	1	5	1
B	1	5	1	5	1	5	1	5	1
C	1	2	2	3	3	4	4	5	5
D	2	3	3	4	4	5	1	2	2
E	3	4	4	5	1	2	2	3	3
Total	8/5= 1,6	19/5= 3,8	11/5= 2,2	22/5= 4,4	10/5= 2	21/5= 4,2	9/5= 1,8	20/5= 4	20/5= 4
Indice FReD		+2,2		+2,2		+2,2		+2,2	+2,2

Règle 1 : lorsqu'un plan d'action est terminé (note 5), un nouveau plan d'action doit être lancé. Il sera évalué en fin d'année suivante, de sorte qu'il y ait en permanence un portefeuille de 5 plans d'actions. On distingue donc les plans d'actions présents dès l'année de référence, des « nouveaux » plans d'actions qui entrent dans la démarche à partir du deuxième exercice.

- L'évaluation du niveau d'avancement du nouveau plan d'action obéit à une règle :

Actions	Année 1	Année 2	Intégration de 2 actions nouvelles*	Année 3	Intégration de 3 actions nouvelles*	Année 4	Intégration de 3 actions nouvelles*	Année 5
A	1	5	1	5	1	5	1	5
B	1	5	1	5	1	5	1	5
C	1	2	2	3	3	4	4	5
D	2	3	3	4	4	5	1	2
E	3	4	4	5	1	2	2	3
Total	8/5= 1,6	19/5= 3,8	11/5= 2,2	22/5= 4,4	10/5= 2	21/5= 4,2	9/5= 1,8	20/5= 4
Indice FReD		+2,2		+2,2				

Règle : le niveau d'avancement **la première année correspond à l'écart entre l'autoévaluation et la note 1** ; le nouveau plan d'action est réputé être au niveau 1 à son entrée dans l'indice.

Ex : le plan d'actions E est introduit dans FReD en année 4 et est évalué à 2 en fin d'année. Le niveau d'avancement est égal à : $2-1 = 1$.

a. Le calcul de l'indice entité lorsque FReD a été démultiplié au sein d'une entité

Dans le cas où la démarche FReD est démultipliée à l'intérieur d'une entité, le calcul de l'indice groupe est obtenu en faisant la moyenne arithmétique des indices des sous-entités. Il est suggéré que chacune des sous-entités décline des plans d'action sur les mêmes axes de progrès que ceux choisis par l'entité.

Il y a un seul indice par entité telle que définie au moment du déploiement de FReD (cf. liste en question 10).

b. L'outil pour calculer l'indice

L'outil de reporting existant sur le site intranet commun permet de calculer automatiquement l'indice FReD entité. Les indices entités sont communiqués à l'équipe projet FReD de Crédit Agricole SA pour consolidation et calcul de l'indice FReD Groupe.

c. Construction de l'indice groupe

L'indice FReD est un indice groupe. C'est une moyenne arithmétique des indices FReD des entités. Chaque indice entité pèse du même poids dans le calcul de l'indice groupe.

Le calcul de l'indice groupe est obtenu en faisant la moyenne arithmétique des indices entités

Exemple de calcul des indices groupe :

Entité	Indice année de référence	Indice annuel année 1	Indice annuel année 2
E 1	NA	2	2.2
E 2	NA	1.9	2
E 3	NA	2.1	2.1
<i>Calcul de l'indice groupe</i>	<i>NA</i>	$(2 + 1.9 + 2.1)/3$	$(2.2 + 2 + 2.1)/3$
Indice FReD Groupe	NA	2	2.1

L'indice groupe est calculé annuellement dans l'outil et est communiqué au Directeur Général du groupe Crédit Agricole S.A. par le responsable groupe du calcul de l'indice, qui est le Président du Comité Développement Durable.

11. Quel contrôle de la démarche ?

a. Un contrôle régulier

Plusieurs contrôles, à la fois internes et externes, visent à s'assurer de la fiabilité de la démarche.

Ainsi, les contrôles pourront porter sur les éléments suivants :

- au niveau des entités, chaque année : réalité des plans d'action et exactitude de leur évaluation.
- au niveau groupe, chaque année : contrôle du calcul de l'indice et de la fiabilité de la valeur finale de l'indice FReD.

Plusieurs instances sont susceptibles d'intervenir, avec une fréquence à définir (Inspection générale, Contrôle permanent, auditeur externe ...)

b. Exemples de justificatifs à fournir dans le cadre de l'audit externe

Il est particulièrement important que l'ensemble des plans d'action soient correctement documentés et les étapes de validation tracées. En effet, ces différents éléments devront être fournis chaque année aux auditeurs. Les justificatifs à fournir peuvent être :

- Compte-rendu ou procès-verbaux de réunions ou du Comité exécutif / Comité de Direction qui a validé le lancement du plan d'action
- Notes de cadrage
- Documents budgétaires
- Justificatifs d'atteinte d'objectifs chiffrés et/ou d'étapes précisées dans les notes de cadrage correspondantes pour les objectifs qualitatifs

12. Quel est le calendrier de FReD ?

- Avant le 30/06 de l'année N : première estimation de l'indice de progrès entité

Les entités auto-évaluent l'état d'avancement de leurs plans d'action estimé au 31.12.N, et transmettent cette estimation de leur indice de progrès à l'équipe Projet Groupe (via Share point)

- Avant le 31/12 de l'année N : auto-évaluation de l'indice de progrès entité

Chaque entité auto-évalue l'état d'avancement des plans d'action et s'assure de disposer des pistes d'audit/éléments de preuve associés.

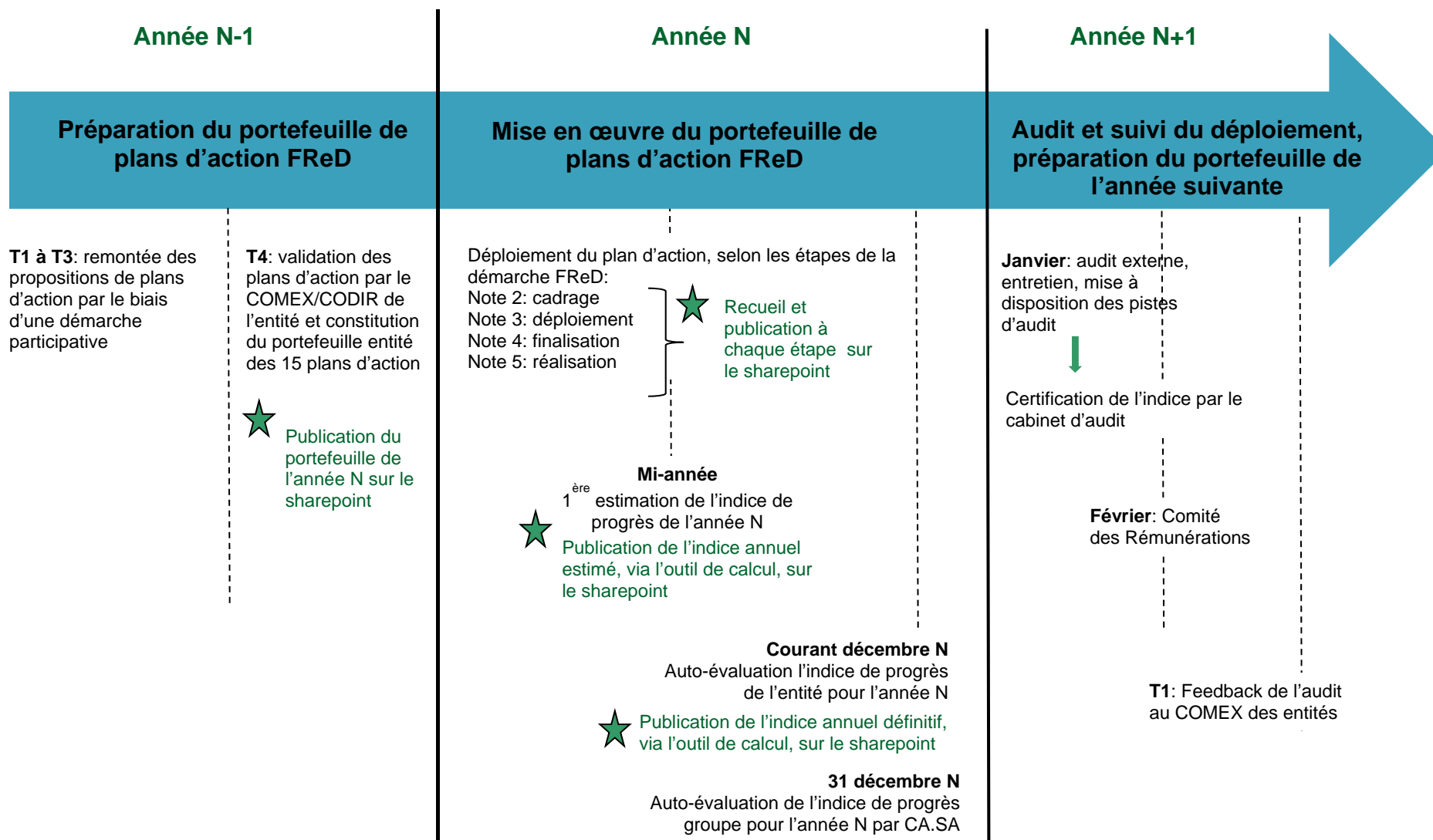
Chaque entité calcule et transmet l'indice de progrès FReD entité à l'équipe Projet Groupe (via Sharepoint).

- Au 31/12 de l'année N : évaluation de l'indice de progrès FReD Groupe par l'équipe Projet Groupe
- Avant fin janvier de l'année N+1 : audit et validation de l'indice de progrès FReD Groupe

L'audit des résultats de FReD sur l'année N est mené par un cabinet externe chaque année courant janvier N+1. Il doit s'achever fin janvier N+1 et en tout état de cause avant le premier comité de rémunération du Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A.

Le graphique suivant présente le calendrier de la démarche de FReD, mis en parallèle avec l'exemple de deux plans d'action qui pourraient être menés dans une entité.

Calendrier prévisionnel



13. Quelles sont les entités qui participent à FReD ?

En 2012, la démarche FReD a concerné les entités suivantes :

- Crédit Agricole S.A.
- LCL
- CARIPARMA
- CA Consumer Finance
- CA Leasing & Factoring
- Amundi Group
- CACEIS
- le pôle Banque Privée
- CA Assurances
- CACIB

En 2013, la démarche FReD concerne également CA Immobilier, le Pôle Paiements Groupe et Uni-Editions.

Ce périmètre est susceptible d'être étendu dans les prochaines années.

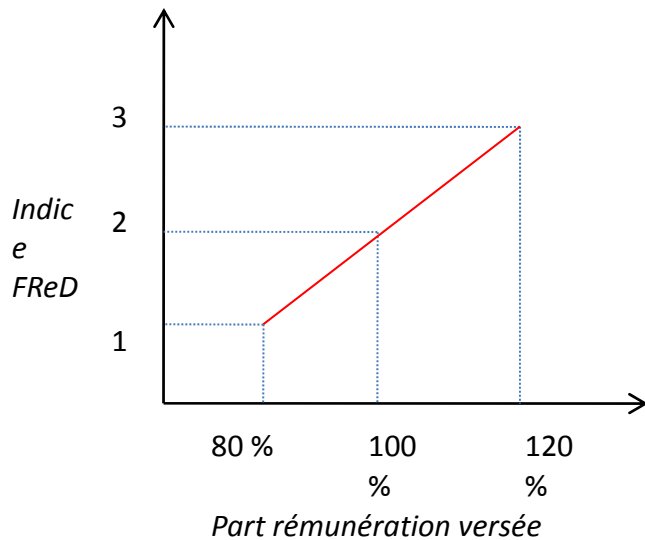
14. Quel est l'impact de FReD sur la rémunération variable long terme ?

La rémunération variable long terme, décidée dans le cadre de la nouvelle politique de rémunération des dirigeants, est conditionnée par l'atteinte d'une performance.

Cette performance est mesurée sur la base de trois critères, chacun comptant pour 1/3 de l'attribution totale :

- la performance économique du groupe Crédit Agricole S.A.,
- la performance relative à l'Action Crédit Agricole S.A.,
- la performance sociétale du groupe Crédit Agricole S.A.
- La performance sociétale du groupe Crédit Agricole S.A. est mesurée par l'indice FReD groupe. L'objectif sur une année est d'obtenir un indice FReD égal à 2.

La part de rémunération liée à l'indice FReD est calculée comme suit :



Par exemple :

L'indice FReD groupe est égal à 1 : 80 % de la rémunération variable est versée.

L'indice FReD groupe est égal à 3 : 120 % de la rémunération variable est versée.

L'indice FReD est un indice groupe. C'est une moyenne arithmétique des indices FReD des entités. Chaque indice entité pèse du même poids dans le calcul de l'indice groupe.

C'est l'indice groupe qui est pris en compte dans la rémunération des cadres dirigeants de l'ensemble des entités participant à la démarche FReD.