

# **Le Crédit Agricole relève les défis**

**Il concentre ses forces au service de l'économie**

**Il renforce sa solidité financière en atteignant un ratio de Common Equity Tier One (CET1) de 10 % en 2013**

**Il s'appuie sur le leadership de ses banques de proximité et des métiers qui leur sont associés**

**14 décembre 2011**



Cette présentation peut comporter des informations prospectives du Groupe, fournies au titre de l'information sur les tendances. Ces données ne constituent pas des prévisions au sens du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004 (chapitre 1, article 2, § 10).

Ces éléments sont issus de scénarii fondés sur un certain nombre d'hypothèses économiques dans un contexte concurrentiel et réglementaire donné. Par nature, ils sont donc soumis à des aléas qui pourraient conduire à la non-réalisation des projections et résultats mentionnés.

De même, les informations financières reposent sur des estimations notamment lors des calculs de valeur de marché et des montants de dépréciations d'actifs. A ce titre, ces informations n'ont pas fait l'objet d'un audit.

Le lecteur doit prendre en considération l'ensemble de ces facteurs d'incertitudes et de risques avant de fonder son propre jugement.

Ce document comprend des informations qui reposent sur des travaux et réflexions en cours. Leur déclinaison nécessiterait en tout état de cause que soient respectées les procédures légales requises notamment au regard des instances représentatives du personnel.



- Le plan de réduction des besoins de financement de 50 Mds € à fin 2012, annoncé le 28 septembre 2011, est déjà réalisé à hauteur de 9 Mds € à fin octobre
- Un nouveau modèle de banque de financement et d'investissement est déployé au service des grands clients
- Le T4-11 inclura des dépréciations exceptionnelles de 2,5 Mds € sans impact sur le ratio *Common Equity Tier 1* (CET1) en Bâle 3 et un impact complémentaire négatif en résultat de 0,5 Md € lié à la réalisation du plan. En conséquence, le résultat de Crédit Agricole S.A. sera négatif sur l'année 2011
- Dans les conditions actuelles, le groupe Crédit Agricole sera bénéficiaire en 2011
- Le groupe Crédit Agricole atteindra un ratio CET1 de 10 % à fin 2013 en norme Bâle 3
- Le Crédit Agricole affirme son rôle de leader du financement de l'économie française



1

Un environnement économique et financier bouleversé

2

Le Crédit Agricole s'adapte et relève les défis

3

Les impacts financiers et comptables

4

Solvabilité : le groupe Crédit Agricole au rendez-vous de 2013

5

Le Crédit Agricole pleinement mobilisé au service de ses clients et de l'économie



**1**

# **Un environnement économique et financier bouleversé**

# Un environnement économique bouleversé



## L'environnement début 2011

## Le nouvel environnement

1

### Dettes souveraines

- Une crise de la dette qui « devait » être cantonnée à la Grèce

- Aux Etats-Unis, un ralentissement imprévu, des problèmes de gouvernance pour le budget et la dette. Les anticipations se retournent
- Une crise généralisée à toute l'Europe
- Les agences de notation dégradent ou mettent sous surveillance les notations des Etats et des banques européennes

2

### Croissance économique

- En France, une croissance du PIB de 0,9 % au T1 qui « devait » se poursuivre, même plus faiblement
- A terme plus éloigné, les Etats-Unis « devaient » croître de 2,8 % en 2012, l'Europe de 1,8 % et les pays émergents poursuivre sur leur lancée

- Aux Etats-Unis, après des craintes de récession, des perspectives un peu meilleures, mais la zone euro est affectée. Sa croissance s'arrête
- En France, une croissance du PIB de 0,3 % au T3 qui conduit à deux plans de réduction du déficit budgétaire

3

### Marchés financiers

- Des marchés haussiers, qui anticipaient une croissance certes plus faible mais qui « devait » se poursuivre

- Une nervosité forte des marchés obligations et actions, des inquiétudes particulières sur le secteur financier

# Un environnement financier et réglementaire bouleversé



## L'environnement début 2011

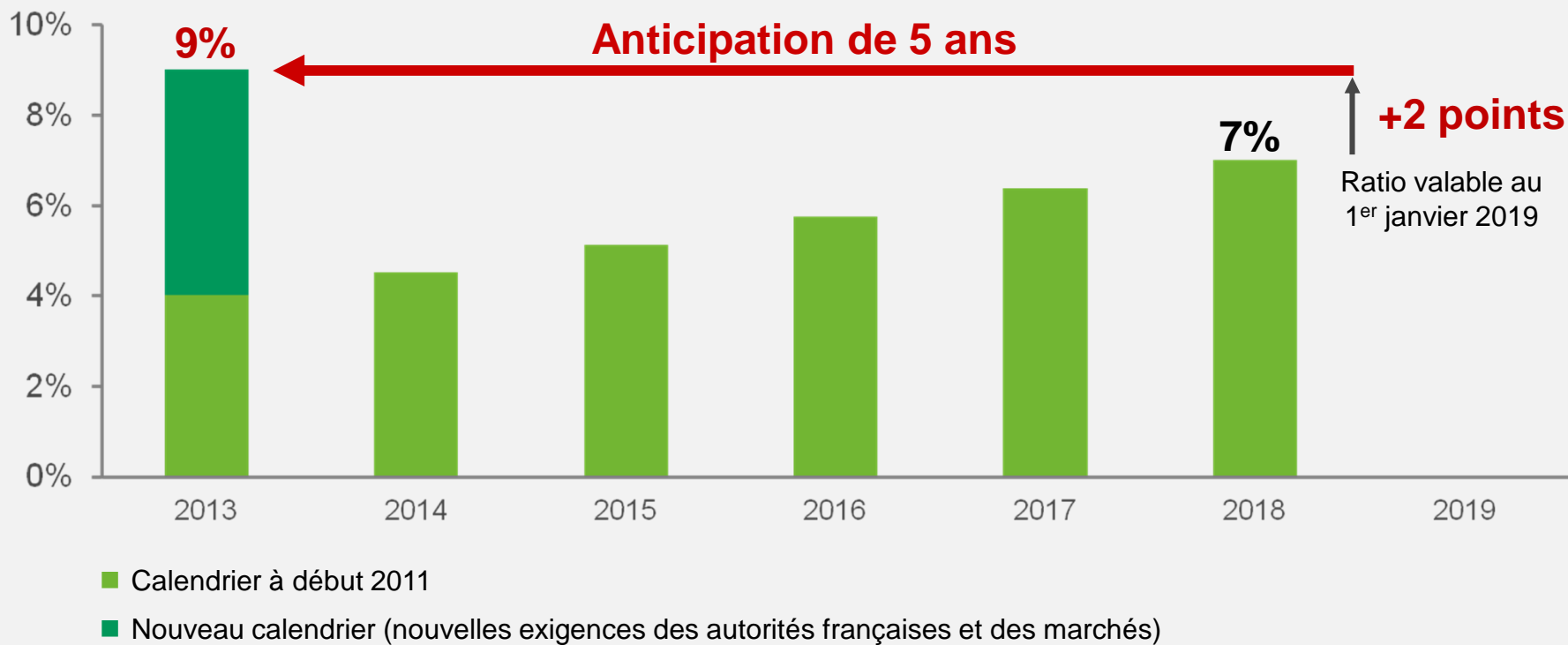
## Le nouvel environnement

<b>1</b> Solvabilité	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Exigence de ratio <i>Common Equity Tier 1</i> (CET1) en Bâle 3 de 7 % en 2018</li><li>■ Large palette d'instruments de fonds propres</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Exigence de ratio CET1 en Bâle 3 : 9 % dès 2013<ul style="list-style-type: none"><li>– Définition plus restrictive du capital</li><li>– Pondération plus sévère des activités de marché</li></ul></li><li>■ Impacts de la crise des dettes souveraines sur les fonds propres des banques et assurances</li></ul>
<b>2</b> Liquidité	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Recours important à la transformation</li><li>■ Ressources encore abondantes et relativement peu onéreuses</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Rareté du dollar et augmentation du coût de la liquidité</li><li>■ Exigences de réduction de l'endettement et de diversification des sources de refinancement</li><li>■ Incertitudes sur l'application des nouveaux ratios<ul style="list-style-type: none"><li>– LCR pour faire face aux besoins à CT</li><li>– NSFR pour encadrer la transformation</li><li>– Ratio de levier pour encadrer la taille du bilan</li></ul></li></ul>
<b>3</b> Rentabilité	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Rentabilité mesurée principalement par le ROE</li><li>■ Financement de l'activité par voie d'endettement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Surcoût de la liquidité et du capital</li><li>■ Impact financier des plans de désendettement</li></ul>

# Le changement d'environnement aggravé par un choc réglementaire sans précédent

Une accélération du calendrier et un durcissement des exigences réglementaires qui s'imposent au groupe Crédit Agricole

- Calendrier d'application du ratio CET 1 en norme Bâle 3 (au 31/12 de chaque année)





## **2 Le Crédit Agricole s'adapte et relève les défis**

# Une réduction structurelle de l'endettement et un nouveau modèle de banque de financement et d'investissement

## Les 2 volets du plan d'adaptation

1. Une réduction structurelle de **50 Mds €** de nos besoins de financement entre juin 2011 et décembre 2012 annoncée le 28 septembre 2011
  - 9 Mds € déjà réalisés au 31 octobre 2011
  - Reconstitution commencée des réserves (point bas de 103 Mds € au 30/09, 118 Mds € au 28/11)
  - Crédit Agricole S.A. : un programme d'émissions MLT 2012 de 12 Mds € sur les marchés au lieu de 22 Mds € en 2011
2. Un nouveau modèle de banque de financement et d'investissement au service des grands clients

Gestion active des emplois pondérés

Impact en emplois pondérés\* sur BFI et services financiers :  
~ - 23 Mds € à la fin déc. 2012 v/s juin 2011

\* Impact des mesures, ne tenant pas compte des évolutions réglementaires

## Les mesures par métier

### La banque de financement et d'investissement (1/2)

28 septembre 2011

Annnonce de l'objectif de réduction de nos besoins de financement de **15 à 18 Mds €** dont 9 Mds € à fin 2011 et 75 % en USD

Un nouveau modèle pour la banque de financement et d'investissement du Crédit Agricole

- Une stratégie visant à limiter la taille du bilan
  - Adaptation vers un modèle « *Originate to Distribute* »
    - Origination et structuration du financement
    - Accroissement des solutions obligataires
    - Développement accru de la syndication et de la titrisation
    - Partenariats amont avec les investisseurs susceptibles d'acquérir nos financements
  - Renforcement des capacités de conseil et d'exécution : *Investment Banking* et courtage
- ➔ Une stratégie au service du développement des grands clients du Groupe adaptée à un nouveau cadre de désintermédiation bancaire
- ➔ Trois leviers d'adaptation :
  - Recentrage vers les grands clients
  - Recentrage géographique, avec la fermeture de 21 pays. CACIB reste présent dans 32 pays qui représentent 84 % du PIB mondial
  - Sortie de certaines activités :
    - Dérivés actions
    - *Commodities*

# Les mesures par métier

## La banque de financement et d'investissement (2/2)



1

### Réduction du bilan

- Baisse de la consommation de liquidité de ~ 18 Mds € à horizon fin 2012 principalement sur les dérivés actions et les activités de financement
- Impact sur les emplois pondérés de l'ordre de - 30 Mds\* € à horizon janvier 2013 lié aux :
  - Réductions d'activité
  - Cessions de prêts et de portefeuilles

2

### Adaptation de la base de coûts à la réduction du bilan

- Des ajustements de postes ciblés représentant 13 % de baisse des effectifs
  - Fermeture pays et réduction d'activité
  - Plan d'action additionnel portant notamment sur les fonctions support
- Des baisses de charges complémentaires (achats, moindre recours aux prestataires)

3

### Adaptation du modèle pour générer du revenu dans un environnement contraint

- Accompagner les clients cibles
- Adapter les prix au nouveau cadre de financement
- Renforcer la part des commissions dans le mix revenu

\* Y compris impact réglementaire CRD3&4 sur les cessions et hors impact réglementaire sur le reste du périmètre

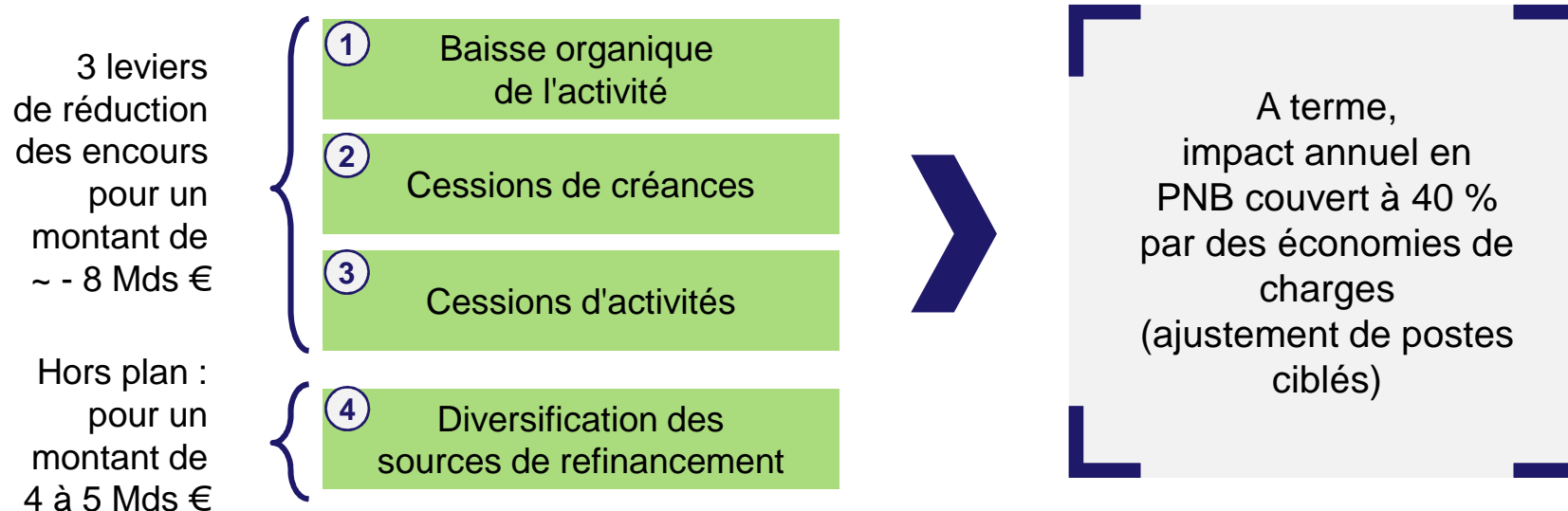
# Les mesures par métier

## Les services financiers : crédit à la consommation, crédit-bail et affacturage

28 septembre 2011

Annnonce de l'objectif de réduction de nos besoins de financement de **9 à 11 Mds €**

■ **Pour CACF** : quatre leviers pour réduire la consommation de liquidité de ~ **8 Mds €**



→ Tout en affirmant la position de CACF comme acteur majeur sur le marché du crédit à la consommation

■ **Pour CAL&F** : baisse des actifs clientèle de ~ **1 Md €** à fin 2012 via deux leviers d'actions

- Cessions d'activités et de portefeuilles crédit-bail
- Réduction de la production

# Les mesures par métier

## La banque de proximité

28 septembre 2011

Annnonce de l'objectif de réduction de nos besoins de financement de **21 à 23 Mds €**

Confirmation d'un objectif de réduction des besoins de financement : - 23 Mds €

- Banque de proximité en France : un développement équilibré
  - Intensification de la collecte bilan dans un contexte d'augmentation du taux d'épargne des Français
    - ➔ Réorientation des nouveaux flux vers l'épargne bilan
      - Priorité à la satisfaction clients
      - Conquête de nouveaux marchés de dépôts
      - Efforts sur le segment patrimonial
  - Croissance raisonnée des crédits
    - Dans un contexte de demande plus faible
    - Avec une tarification tenant compte du coût de la liquidité
  
- Banque de proximité à l'international : des stratégies adaptées aux environnements locaux
  - Emporiki
    - Accentuation de l'effort de collecte et poursuite de la hausse de nos parts de marché dépôts
    - Réduction des encours de crédit liée à l'amortissement naturel
  - Cariparma
    - Croissance de la collecte, avec une réorientation vers la collecte bilan
    - Croissance contrôlée des crédits

## La volonté de limiter l'impact sur l'emploi



### ■ Des suppressions de postes concentrées dans deux métiers

(En nombre de postes)	France	International
Banque de financement et d'investissement	~ 550	~ 1 200
Crédit à la consommation	~ 300	~ 300

### ■ La mobilité et l'employabilité favorisées, les départs volontaires privilégiés

- Un dispositif complet d'accompagnement favorisant la mobilité professionnelle et géographique, avec optimisation du turnover naturel de l'entreprise dans le cadre d'un accord avec les partenaires sociaux
- Des plans d'ajustement des effectifs privilégiant les départs volontaires dans les entreprises concernées dans le respect des procédures sociales en vigueur dans les différents pays impactés

### ■ Le Groupe Crédit Agricole poursuit activement les recrutements en 2012

- Plus de 3 500 recrutements en France principalement pour les métiers de la banque de proximité auxquels s'ajoutent 3 000 recrutements en alternance

(Dans le respect des procédures sociales en vigueur dans les différents pays concernés)



---

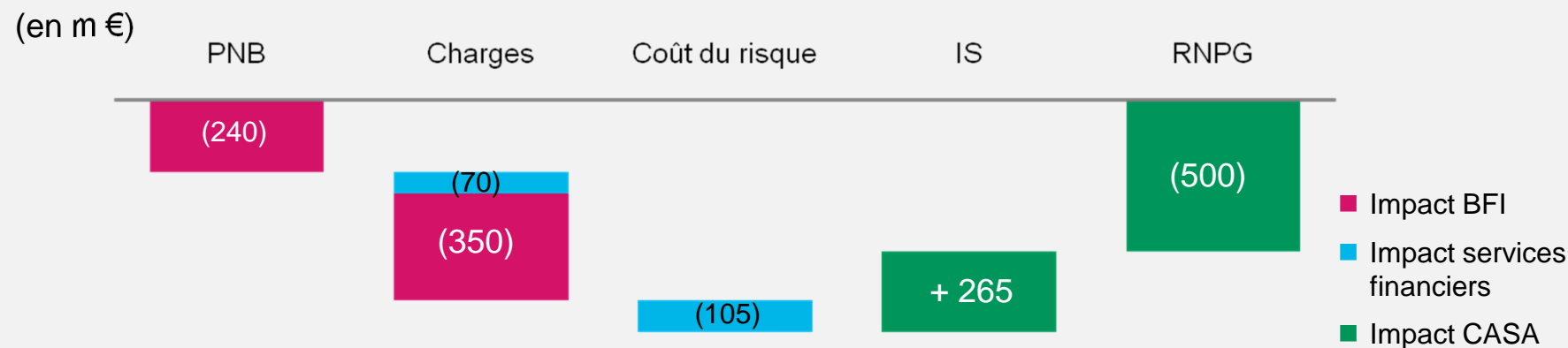
## **3 Les impacts financiers et comptables**

# Les impacts financiers et comptables en 2011

① Au T4-11, impact du plan d'adaptation sur le RNPG de ~ - 500 m €

- Provisionnement de l'intégralité des mesures d'ajustement de postes
- Impact des cessions de portefeuilles en PNB et en coût du risque

## Coûts 2011 du plan d'adaptation



② Au T4-11, impact des dépréciations des écarts d'acquisition pour Crédit Agricole S.A., compte tenu du plan d'adaptation : - 1 300 m €

- Baisse de résultats attendus en 2011 et dans les années futures qui conduit à déprécier des écarts d'acquisition
  - Impact de - 1 053 m € pour la banque de financement et d'investissement
  - Impact de - 247 m € pour le métier crédit-bail et affacturage

➔ Pas d'impact sur le ratio de solvabilité Bâle 3

## Les impacts financiers et comptables en 2011



- ③ Au T4-11, autres effets non récurrents sur le RNPG de Crédit Agricole S.A., sans impact en cash ni en ratio Bâle 3, liés à la forte dégradation de l'environnement : - 1 234 m €
- Dépréciation de la valeur de certaines participations minoritaires mises en équivalence pour un total de - 981m € :
    - Bankinter : - 617 m €
    - BES : - 364 m €
  - Dépréciation technique des écarts d'acquisition sur certaines filiales à l'international pour un total de - 253 m €
    - Italie : - 191 m €
    - Ukraine : - 62 m €

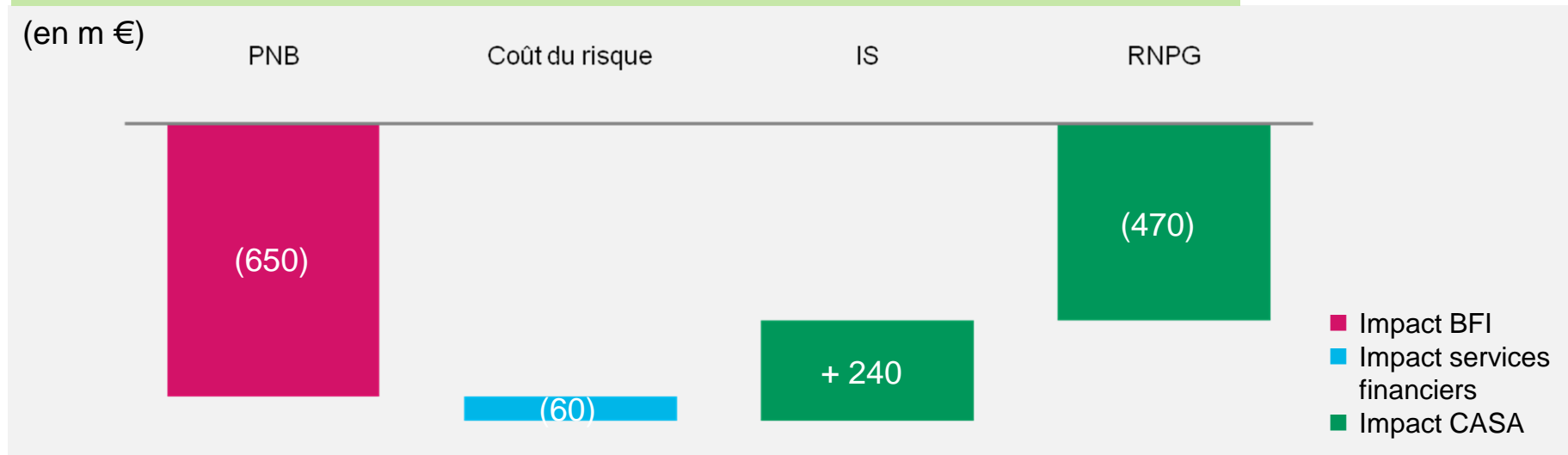


### Résultat attendu pour l'année 2011 :

- Compte tenu de ces éléments et des conditions dégradées au T4-2011, le résultat consolidé de Crédit Agricole S.A. sera négatif. Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale de ne pas verser de dividende
- Pour rappel, sur les 9 premiers mois de 2011, le RNPG du groupe Crédit Agricole s'établissait à 3,3 Mds €
- **Dans les conditions actuelles, le résultat du groupe Crédit Agricole sera positif**

# Les impacts financiers et comptables du plan d'adaptation en 2012

## Coûts estimés des cessions envisagées en 2012 dans le cadre du plan d'adaptation

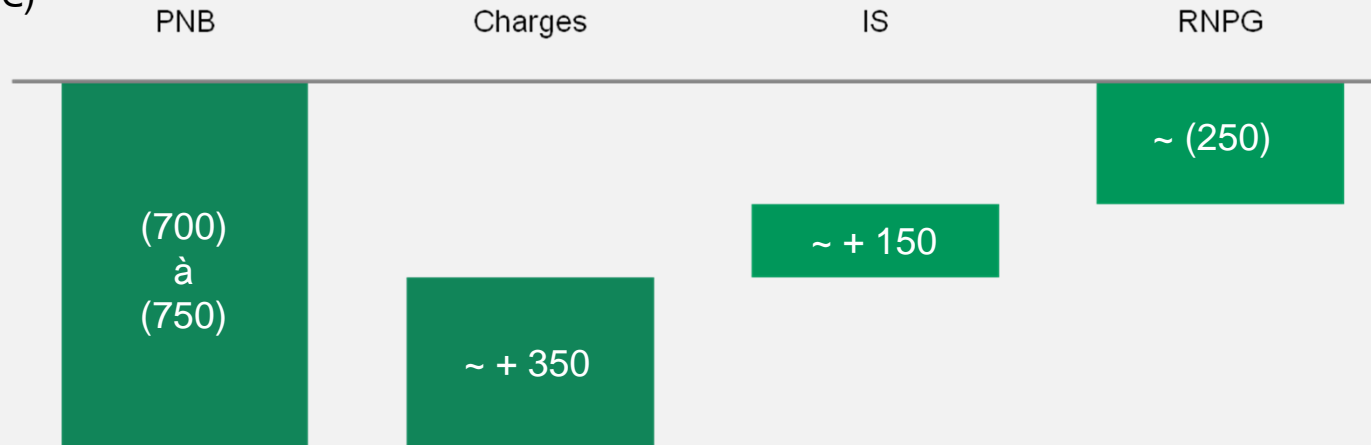


- 2012 : impact sur le RNPG de - 470 m €
  - Impact des cessions envisagées de portefeuilles en PNB et en coût du risque

# Les impacts financiers et comptables à moyen et long terme

## Impacts en année pleine du plan d'adaptation

(en m €)



- A terme, impact sur le RNPG estimé à - 250 m €
  - Baisse du PNB récurrent de 700 à 750 m € environ
  - Baisse couverte à ~ 50 % par des économies de charges
- A terme, impact total sur les emplois pondérés sur BFI et services financiers de - 35 Mds €\*

\* Y compris impact réglementaire CRD3&4 sur les cessions et hors impact réglementaire sur le reste du périmètre



---

Le Crédit Agricole réaffirme les grands choix stratégiques de son Projet de Groupe et du plan Engagement 2014 :

- Priorité à la Banque universelle de proximité
- Focalisation accélérée des activités de BFI et des services financiers

Cette stratégie continuera d'être mise en œuvre.

Cependant, le plan d'adaptation et le contexte économique actuel modifient le déroulement du plan à moyen terme Engagement 2014 et ne permettent pas à ce stade d'en confirmer les objectifs.



**4**

## **Solvabilité : le groupe Crédit Agricole au rendez-vous de 2013**

# Solvabilité : le groupe Crédit Agricole au rendez-vous de 2013

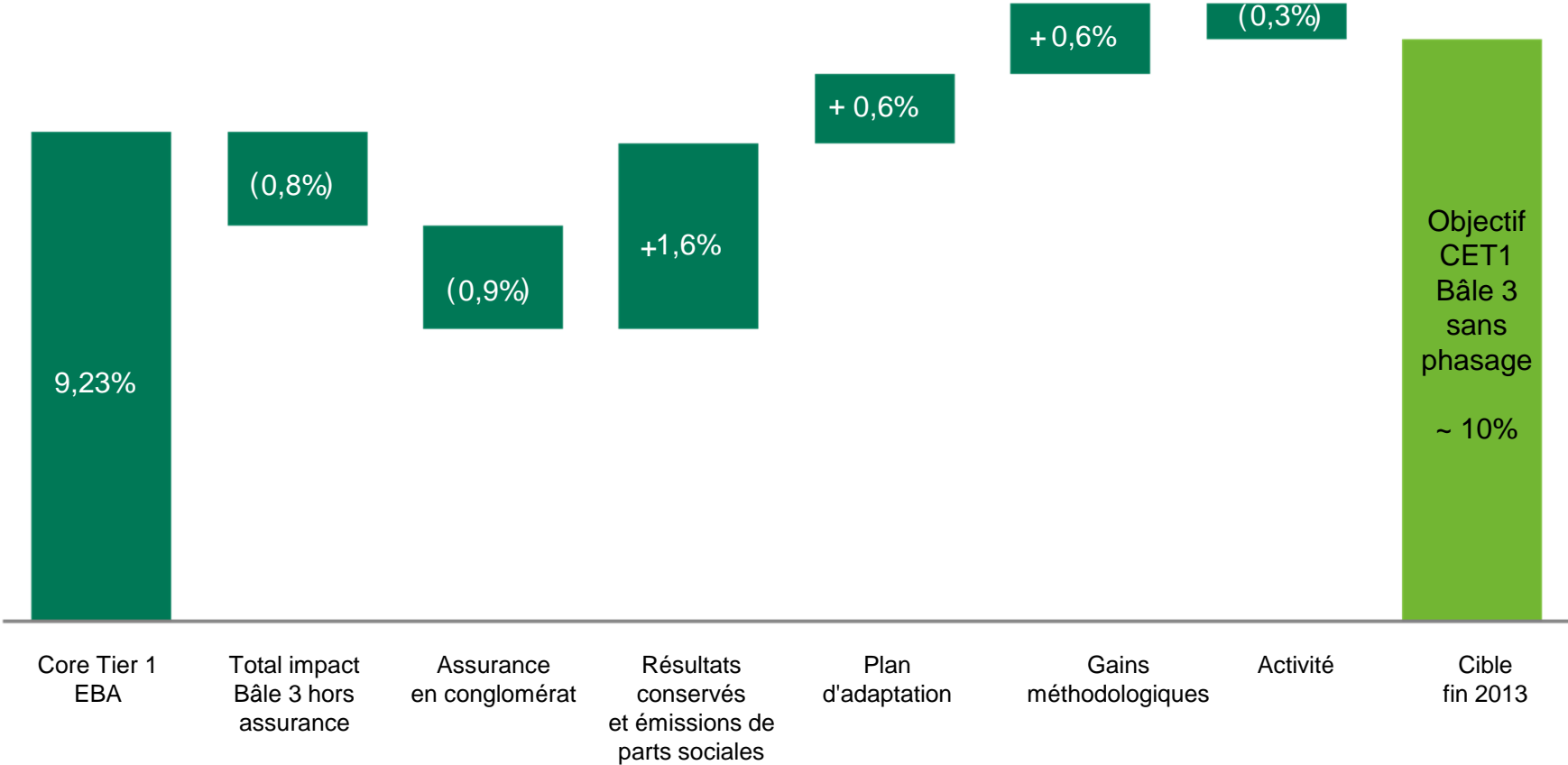



Le ratio de solvabilité est apprécié par les régulateurs au niveau du groupe Crédit Agricole

- Rappel des stress tests EBA du 8 décembre 2011
  - Pas de besoin de fonds propres supplémentaires à horizon juin 2012 sur la base des stress tests menés par l'EBA sur le périmètre du groupe Crédit Agricole
  
- 10 % de ratio *Common Equity Tier 1* fin 2013 pour le groupe Crédit Agricole
  - Baisse des emplois pondérés de 60 Mds € pour Crédit Agricole S.A.\*
  - Politique de conservation des résultats du groupe Crédit Agricole
  - Crédit Agricole S.A. proposera systématiquement à ses actionnaires le versement du dividende en actions à partir de 2012
  - Traitement des assurances en conglomérat financier et optimisation de la composition des fonds propres de Crédit Agricole Assurances
  - Renforcement des fonds propres des Caisses régionales par émission de parts sociales

\* Evolution entre juin 2011 et décembre 2013 des emplois pondérés calculés en full Bâle 3

# Solvabilité : le groupe Crédit Agricole au rendez-vous de 2013





---

Le Crédit Agricole atteindra un ratio CET1 en norme Bâle 3 de 10 % fin 2013, en faisant appel à ses forces propres

Le groupe Crédit Agricole s'engage résolument dans la réalisation de son plan d'adaptation

Le Groupe confortera sa pleine capacité à faire jouer sa flexibilité et sa solidarité internes, fondées sur son organisation mutualiste



**5**

**Le Crédit Agricole pleinement  
mobilisé au service de ses  
clients et de l'économie**

## Un Crédit Agricole centré sur la banque universelle de proximité au service de ses clients



- Un an après le Projet de Groupe, la Banque universelle de proximité est réaffirmée comme le cœur de métier du groupe Crédit Agricole. Elle associe étroitement les banques de proximité et les métiers qui lui sont liés : gestion d'actifs, assurances...
- La banque de proximité et les métiers qui lui sont associés représentent une part prépondérante des revenus du Groupe : environ 80 % du PNB de ses métiers
- Le Crédit Agricole continue à jouer son rôle de premier financeur de l'économie française :
  - 477 milliards d'euros d'encours de crédits
  - Une progression des encours de + 6,4 % entre septembre 2010 et septembre 2011
- Le Crédit Agricole est mobilisé au quotidien pour soutenir les projets des Français :
  - 2 500 prêts immobiliers par jour aux particuliers
  - 1 100 dossiers de financement par jour pour les petites entreprises et les entreprises agricoles
  - 3 200 véhicules particuliers financés chaque jour
  - 4 800 équipements des ménages financés chaque jour
  - 1 800 nouveaux contrats d'assurance automobile par jour
  - 440 nouveaux contrats santé individuels par jour

Le groupe Crédit Agricole, en France, c'est plus de 100 000 collaborateurs quotidiennement au service des clients