

Paris, le 20 mars 2014

COMMUNIQUE DE PRESSE

Croître et délivrer une rentabilité solide et récurrente

Le groupe Crédit Agricole présente son plan à moyen terme 2014-2016, qui s'appuie sur des fondamentaux solides :

- Un RNPG en 2016 supérieur à 6,5 Mds€ pour le groupe Crédit Agricole
- Un RNPG en 2016 supérieur à 4 Mds€ pour Crédit Agricole S.A.

Un plan à moyen terme qui met l'accent sur la banque de proximité et les métiers de l'épargne et de l'assurance, tout en donnant la priorité à la croissance organique

Une solvabilité encore renforcée en 2016 avec des ratios CET1 Bâle 3 non phasés de :

- 14,0% pour le groupe Crédit Agricole
- >10,5% pour Crédit Agricole S.A.

Dividende : à l'horizon 2015, une hypothèse de taux de distribution à 50%, avec une part en numéraire de 50%

Crédit Agricole 2016 : quatre axes de développement :

- **Innover et transformer la banque de proximité du Groupe pour mieux servir ses clients et accentuer son leadership en France**
 - Engager une transformation différenciée de la banque de proximité, pour répondre aux nouvelles attentes des clients, en cohérence avec les spécificités et les positionnements des réseaux et de leurs clientèles.
- **Intensifier les synergies de revenus au sein du Groupe**
 - Développer les synergies, principalement à travers la bancassurance mais aussi entre les services spécialisés et les banques de proximité du Groupe ; renforcer les positions sur les domaines d'excellence.
- **Réaliser un développement ciblé en Europe**
 - Amplifier la croissance organique en Italie, le second marché domestique du Groupe, accélérer le développement dans les métiers de l'épargne et de l'assurance, notamment en gestion d'actifs et poursuivre une stratégie ciblée pour les autres métiers.
- **Investir dans les ressources humaines, accentuer l'efficacité du Groupe et maîtriser les risques**
 - Réaliser un programme d'investissements de 3,7 Mds€, investir dans les ressources humaines, finaliser la convergence informatique et poursuivre la réduction des charges, tout en maintenant une politique exigeante de maîtrise du risque.



Le groupe Crédit Agricole présente aujourd'hui à Londres à l'occasion d'un Investor day son plan à moyen terme : Crédit Agricole 2016.

Ce plan concrétise un travail collectif engagé il y a 18 mois au sein de toutes les composantes du groupe Crédit Agricole : les Caisses régionales, Crédit Agricole S.A. et ses filiales en France et à l'international, la FNCA. Crédit Agricole 2016 s'inscrit dans la continuité du projet de Groupe annoncé le 15 décembre 2010, dont l'ambition de moyen et long terme est devenir leader en Europe de la Banque universelle de proximité.

La Banque universelle de proximité est un modèle de banque intégré pour produire et fournir tous les services financiers à tous les clients du Groupe, tant en banque de proximité (Caisses régionales, LCL, Cariparma, etc) que dans les métiers spécialisés (banque de financement et d'investissement, gestion de l'épargne et assurances, services spécialisés).

1. Le Crédit Agricole aujourd'hui : un leader européen en ordre de marche pour délivrer une performance durable

Le Crédit Agricole est :

- ✓ **la première banque de proximité en Europe**, par le PNB dans ces métiers de 21 Mds € en 2013. 94% du PNB métiers du Groupe est réalisé en Europe.
- ✓ **la première banque des Français**, leader sur tous les segments de marché, avec un taux de pénétration cumulé pour les Caisses régionales et LCL de : 36% pour les particuliers, 45% pour les entreprises, 42% pour les professionnels, + de 85% pour les agriculteurs.

Avec la banque de proximité en France, le Crédit Agricole dispose d'un socle de résultats élevés et récurrents qui s'appuie sur la solidité du modèle coopératif du Crédit Agricole : la contribution des Caisses régionales et de LCL au groupe Crédit Agricole représente un résultat net part du groupe de 4,3 Mds€ en 2013.

Ce modèle offre au Crédit Agricole une capacité unique à équiper ses clients avec l'offre du Groupe. Il favorise les synergies et conserve la valeur au sein du Groupe. Ainsi, en 2013, les synergies intra-groupe ont produit 7,2 Mds€ de PNB, soit environ 21% du PNB des métiers du Groupe.

Le Groupe occupe des positions de leadership pour ses métiers spécialisés, en France et en Europe :

- ✓ **1er gestionnaire d'actifs européen** (777 Mds€ d'encours gérés à fin 2013).
- ✓ **1er bancassureur en France et en Europe** (26 Mds€ de primes en 2013) et **2ème assureur-vie en France**.
- ✓ **1ère banque dépositaire et 1er administrateur de fonds en Europe** (~ 2 254 Mds€ d'actifs en conservation et 1 309 Mds€ d'encours administrés à fin 2013).
- ✓ **Acteur européen en banque privée**.
- ✓ **Une BFI 1ère en France en syndication de crédits et 4ème sur la zone EMEA, 1ère mondiale sur l'aéronautique, 7ème mondiale en financement de projets**.
- ✓ **Leader sur les paiements en France** (8,6 Mds de transactions traitées chaque année).
- ✓ **Acteur majeur du crédit à la consommation en Europe** (70 Mds€ d'encours gérés à fin 2013).

- ✓ **1er en affacturage et 4ème en crédit-bail en France** (58 Mds€ de chiffres d'affaires factorés en 2013 et 16 Mds€ d'encours gérés en crédit-bail à fin 2013).
- ✓ **Plus de 2 Mds€ en capital investissement en France.**
- ✓ **Un acteur complet de l'immobilier** et le premier investisseur dans le secteur en France.

Aujourd'hui, le groupe Crédit Agricole affiche un profil de risque réduit, un bilan assaini et il a accentué ses points de force :

C'est le résultat d'actions engagées dès 2011 pour adapter le Groupe à son nouvel environnement :

- ✓ **Revue du portefeuille d'activités :**
 - C'est d'abord la cession d'actifs non cœur : participations dans Intesa SanPaolo, Bankinter, Bes Vida, allègement dans Eurazeo, CAPE, Crédit Agricole Cheuvreux, CLSA, accord pour la cession de Newedge, Crédit Agricole Bulgarie¹, entités nordiques de Crédit Agricole Consumer Finance¹.
 - C'est aussi la cession d'Emporiki.
 - Crédit Agricole CIB a mené son recentrage géographique, arrêté les activités de marchés sur les dérivés actions et les matières premières, cédé des portefeuilles et les risques de marché des portefeuilles de dérivés de crédit.
 - C'est enfin la baisse organique de l'activité au sein de Crédit Agricole Consumer Finance et de Crédit Agricole Leasing & Factoring.

- ✓ **Renforcement de la structure financière et réduction du profil de risque**
 - L'exposition aux souverains du sud de l'Europe a été réduite.
 - Le Groupe a réduit la part de son endettement court terme, qui est devenu inférieur à ses réserves de liquidité début 2012.
 - Le Groupe a réduit la consommation de liquidité de 68 Mds€ et des emplois pondérés de 57 Mds€ entre juin 2011 et décembre 2012.

- ✓ **Préparation au développement de demain**
 - Les systèmes d'information des Caisses régionales ont convergé sur une plateforme unique, NICE.
 - La filière immobilière du Groupe a été structurée au sein de Crédit Agricole Immobilier.
 - Accord pour le renforcement de la participation du groupe Crédit Agricole dans Amundi de 75 à 80% du capital.
 - Crédit Agricole CIB a mis en place un nouveau modèle, une *distribute-to-originate debt house* européenne au service des clients emprunteurs et investisseurs et du Groupe.
 - MUST, le programme d'optimisation des coûts de Crédit Agricole S.A. visant 650m€ d'économie à 2016 a été lancé en 2012.

¹ Sous réserves de l'approbation par les autorités réglementaires compétentes.

2. Crédit Agricole 2016 : Croître et délivrer une rentabilité solide et récurrente

Le plan à moyen terme du groupe Crédit Agricole s'appuie sur 5 convictions fortes :

1. L'ancre coopératif et mutualiste du Groupe favorise une performance durable

- Le sociétariat est le socle de la démarche mutualiste du Groupe. L'objectif en 2016 est de passer de 7,4 à 10 millions de sociétaires.
- Un engagement territorial des Caisses régionales, qui jouent un rôle de premier plan dans le financement des acteurs de l'économie locale, avec le réinvestissement dans les territoires de toute l'épargne bancaire confiée par les clients, le soutien de la création d'entreprises et l'installation des jeunes agriculteurs.
- L'éthique au cœur de la relation client dans toutes les entités du Groupe, avec un conseil objectif au client : les conseillers n'ont pas d'incitation à proposer un produit plutôt qu'un autre. L'éthique, c'est aussi un dialogue régulier avec les clients pour offrir des produits et des services mieux adaptés. L'objectif est d'être leader de la recommandation client.
- Un accompagnement des femmes et des hommes du Groupe en cohérence avec les valeurs du Crédit Agricole : un investissement volontariste en faveur de l'employabilité des collaborateurs et de la fluidité de leur parcours professionnel.

Le modèle coopératif est créateur de valeur sur le long terme grâce aux liens de proximité construits avec les clients dans la durée, favorisant leur satisfaction et leur fidélité.

2. L'économie européenne se redressera lentement

Le Crédit Agricole a retenu un scénario économique conservateur. D'abord, la croissance se redressera lentement en Europe :

- +0,8% du PIB en France en 2014, +1,1% en 2015 et +1,2% en 2016
- +0,7% du PIB en Italie en 2014, +0,9% en 2015 et +0,8% en 2016
- +1% du PIB en Eurozone en 2014, +1,2% en 2015 et +1% en 2016.

La remontée des taux sera très progressive : les taux OAT 10 ans étaient à 2,4% à fin 2013, ils devraient atteindre 3% à fin 2014 et être supérieur à 3,3% à 2015-2016. Ce contexte économique peu favorable renforce les enjeux de conquête et de synergies pour le groupe Crédit Agricole.

3. Le marché français reste propice au métier bancaire

Les fondamentaux du marché bancaire français restent solides : une richesse des ménages élevée (le PIB par habitant est au deuxième rang des grands pays européens et la France est le 5^e marché de l'épargne dans l'OCDE) et une activité de crédit dynamique et peu risquée (ratio de CDL sur crédit habitat <1,5%).

4. L'environnement réglementaire se durcit considérablement

Plusieurs éléments renforcent l'environnement réglementaire dans lequel opère le groupe Crédit Agricole depuis quelques années :

- Les nouvelles normes prudentielles : exigence de fonds propres et ratio de levier (CRD4 et CRR) ; ratios de liquidité (LCR, NSFR), Solvabilité II.
- La loi bancaire en France et des projets au niveau européen.
- Le mécanisme de supervision bancaire unique par la BCE pour la zone euro, avec la mise en place de l'asset quality review et des stress tests.
- Le mécanisme de résolution unique et la garantie des dépôts.
- Le renforcement de la concurrence, dans les paiements, avec l'apparition d'acteurs non bancaires, ou encore dans les assurances, avec de nouvelles possibilités de résiliation des contrats.
- Les pressions consuméristes se font de plus en plus fortes.

5. Les attentes des clients sont en profonde mutation

- Les demandes se font plus fortes envers les conseillers, notamment en termes d'expertise, de réactivité ou encore de disponibilité.
- Les clients modifient leurs attentes, dans un monde digital ils attendent de leur banque une accessibilité en continu et des fonctionnalités multicanales complètes.

Le plan à moyen terme Crédit Agricole 2016 : 4 axes de développement

1. Innovater et transformer la banque de proximité pour mieux servir ses clients et accentuer son leadership en France

Il s'agit d'une transformation différenciée des réseaux pour répondre aux nouvelles attentes des clients, en cohérence avec les spécificités de chacune des banques de proximité et de ses clientèles :

- **Caisses régionales : la banque multicanale de proximité, avec environ 7 000 agences et une couverture homogène du territoire**
 - Une banque multicanale soutenue par le déploiement de nouveaux moyens :
 - Une plateforme technologique unifiée et puissante qui offre tous les leviers du multicanal.
 - Des dispositifs d'innovation au service des Caisses régionales : CA Store, Fireca, CA Innov, « Le Village »...
 - Création de centres de Relation Clients en Caisses régionales et d'une hotline 24h/24 et 7J/7.
 - Renforcement des expertises et des compétences du réseau (conseillers, spécialistes, experts...)
 - Orientation des moyens vers le développement : 80% des collaborateurs en relation avec les clients en 2016.
 - 1,8 Md€ d'investissements sur 2014-2016.

- Objectifs 2016 :
 - +1pt de taux de pénétration sur le marché des particuliers
 - Leader de la recommandation client
 - PNB 2016 : ~15,5 Mds€
 - Coefficient d'exploitation inférieur à 54 % à 2016

- **LCL : la banque relationnelle et digitale de référence en ville, avec environ 1900 agences et une présence forte dans les agglomérations**
 - Un plan de transformation global sur 5 ans.
 - ~300 m€ d'investissements supplémentaires sur 3 ans dont ~160 m€ dans les SI et ~140 m€ pour l'accompagnement humain et le réseau d'agences.
 - Adaptation des réseaux de distribution pour une accessibilité élargie et plus d'expertise :
 - Des agences en réseau complétées par des Centres de Relation Clients (SAV, horaires élargis, expertise).
 - Des pools de conseillers intégrés dans le nouveau dispositif multicanal.
 - Des conseillers experts dédiés pour les clientèles spécialisées.
 - Simplification des parcours client et des organisations support client.
 - Renforcement des compétences et évolution de l'effectif, au rythme des départs naturels, vers un ratio de ~78% des collaborateurs au contact des clients.
 - Objectifs 2016 :
 - PNB 2016 de ~4 Mds €
 - Coefficient d'exploitation inférieur à 64% à 2016 et ~61% en 2018 (hors charges liées au plan d'investissement)
 - 360 000 clients particuliers supplémentaires à 2016
 - 40% des grandes entreprises clientes de LCL en 2016

- **BforBank : la banque transactionnelle 100% digitale**
 - Aujourd'hui présente dans le domaine de l'épargne, BforBank va déployer une offre complète de produits et services bancaires en ligne :
 - Dès 2015, élargissement de l'offre à la banque au quotidien (comptes courants)
 - En 2016, lancement du crédit immobilier
 - Le modèle pourrait être étendu à d'autres pays européens (Allemagne, Italie...).
 - Objectifs 2016 :
 - ~170 000 comptes (DAV et livrets à 2016)
 - + 25 000 DAV/an à compter de 2015
 - 4,5 Mds€ d'encours d'épargne

Objectifs pour la banque de proximité en France à 2016 :

- Atteindre un PNB de ~19,5 Mds€ en 2016
- Faire progresser les parts de marché sur tous les segments de clientèle

2. Intensifier les synergies de revenus au sein du Groupe

A l'horizon 2016, les synergies de revenus au sein du Groupe seront augmentées d'environ 850 m€, en s'appuyant principalement sur l'épargne et l'assurance :

▪ Gestion de l'épargne et assurances :

- Nouvelle approche de la clientèle patrimoniale sur l'assurance-vie et les OPCVM en lien avec les réseaux.
- Développement des ventes croisées sur la gestion de fortune.
- Renforcement de l'équipement en assurance dommages et prévoyance sur tous les segments de clientèle des réseaux.
- Offre complète d'assurances collectives (prévoyance, santé, retraite).

▪ Services spécialisés :

- Augmentation des encours de crédit à la consommation et de crédit-bail ainsi que de l'affacturage distribués par les réseaux.
- Développement du troisième métier du Groupe, l'immobilier, en accompagnant la constitution, la gestion et la monétisation du patrimoine immobilier de nos clients.
- Offre de service de télésurveillance et de téléassistance.
- Solutions de paiement innovantes pour tous les segments de clientèle.

▪ Banque de financement et d'investissement :

- Accompagnement des ETI clientes des réseaux, en particulier à l'international.
- Développement de solutions de financements désintermédiés pour les clients du Groupe et pour ses besoins propres.

La bancassurance, un contributeur majeur au développement des synergies intra-groupe :

▪ Assurance-vie : augmenter l'encours de +10% à 2016

- Augmenter la collecte en assurance-vie sur la clientèle patrimoniale.
- Tirer parti de la création des contrats Euro-Croissance.

▪ Assurance Santé-Prévoyance et emprunteur : augmenter le chiffre d'affaires de +12% à 2016

- Se lancer à la conquête des marchés de l'assurance collective santé et prévoyance.
- Renforcer l'équipement des professionnels et des TPEs.
- Profiter du nouveau contexte réglementaire français pour renforcer les positions sur l'assurance emprunteur.

- **Assurances dommages : augmenter le chiffre d'affaires de +29% à 2016**
 - Porter le taux de détention interne des clients particuliers des Caisses régionales en auto/MRH/Santé ou GAV à 40%.
 - Apporter une réponse spécifique aux besoins du monde agricole.

- **International**
 - Poursuivre la croissance organique sur les marchés de présence du Groupe (Italie et Pologne).
 - Développer des partenariats en assurance emprunteur.

Renforcer les synergies entre Services spécialisés et réseaux du Groupe :

- **Crédit Agricole Consumer Finance**
 - Atteindre avec les banques du Groupe des niveaux de pénétration en crédit à la consommation comparables à la moyenne du marché.
 - Développer la commercialisation des produits d'assurance du Groupe : assurances emprunteur et dommages.
 - **+3,5 Mds€ d'encours gérés pour le compte des banques de proximité du Groupe en 2016.**

- **Crédit Agricole Leasing & Factoring**
 - Poursuivre l'intégration des métiers du leasing et de l'affacturage avec les banques de proximité du Groupe : améliorer le modèle de distribution et de refinancement du leasing, intensifier la présence dans les domaines d'excellence dont les énergies renouvelables.
 - **Part du leasing dans les financements moyen terme de nos clients entreprises : +2,5 points.**
 - **Part de l'affacturage dans les financements court terme de nos clients entreprises : +4 points.**

- **Crédit Agricole Immobilier**
 - Elargir l'offre pour accompagner les clients dans la constitution, la gestion, la valorisation et la monétisation de leur patrimoine immobilier.
 - Etre un acteur reconnu de niveau national sur la promotion immobilière, afin de répondre aux besoins des banques du Groupe, de leurs clients et de leurs territoires.

Des synergies à l'œuvre sur le long terme : les domaines d'excellence du Groupe

- **Agriculture et agroalimentaire :**
 - Renforcer le leadership du groupe Crédit Agricole sur le segment des agriculteurs.
 - Sur l'agroalimentaire, étendre la position d'acteur de référence du Crédit Agricole en France au reste de l'Europe.
 - Financer et accompagner 90% des installations viables des jeunes agriculteurs.

- **Logement :**
 - Maximiser les synergies entre les métiers de banque, d'assurance et d'immobilier, augmenter les taux d'adossés en MRH (objectif de 50%).
 - Être précurseur dans l'offre de financement par les canaux digitaux.

- **Economie de l'énergie et de l'environnement :**
 - Développer l'épargne responsable : objectif de 100 Mds€ d'encours ISR.
 - Accompagner les projets du domaine sur le territoire.
 - Généraliser notre offre d'éco-rénovation à l'ensemble du territoire.

- **Santé-vieillessement :**
 - Viser le leadership en épargne retraite, avec une approche conseil de référence.
 - Devenir un acteur majeur en assurances collectives.
 - Part de marché à terme de 5% en assurance santé.

3. Réaliser un développement ciblé en Europe

3 axes de développement en Europe :

- **Poursuite du déploiement du modèle de Banque universelle de proximité.**
- **Développement des métiers spécialisés et accompagnement des entreprises clientes des réseaux.**
- **Extension de l'activité transfrontalière des Caisses régionales.**

A l'horizon 2016, l'objectif est d'accroître le PNB en Europe hors France de + 12% (en vision commerciale).

A l'horizon 2016, +14% de PNB (en vision commerciale) réalisé en Italie, second marché domestique du Crédit Agricole :

- **Poursuite de la transformation de Cariparma et intensification de son développement :**
 - Transformation des modèles de distribution : réorganiser et moderniser le réseau, devenir la banque de référence en Italie sur le digital.
 - Gain de parts de marché en crédits et en collecte et renforcement de l'équipement des clients en produits Groupe.
 - Poursuite des efforts d'industrialisation.
 - Réalisation d'un plan d'investissement de 180m€ sur la période du plan.
 - **Objectif de taux de croissance annuel moyen 2013-2016 du PNB de Cariparma : +5%.**

- **Développement sur les marchés prioritaires à travers les synergies Groupe**
 - Déploiement d'un dispositif sur le segment des ETI, en synergie entre Cariparma et CACIB.
 - Devenir la banque de référence sur l'agriculture et l'agroalimentaire en Italie.
 - Renforcement de l'offre de gestion de fortune et de banque privée en synergie entre Cariparma et CA Private Banking.
 - Développement de l'assurance et notamment de la prévoyance.
 - **Synergies de revenus Italie à 2016 : environ 500m€.**

- **Poursuite de la maîtrise du risque**
 - Cariparma : baisse du coût du risque de ~60 pb (normalisation du contexte économique, résultat des politiques de crédit mises en œuvre depuis la crise).
 - Agos : poursuite de la réduction du coût du risque.
 - FGAC : maintien du coût du risque à un niveau faible (~80pb).
 - **Baisse du coût du risque : ~40% pour Agos et Cariparma.**

Accélérer en Europe dans les métiers de l'épargne et de l'assurance :

- **Amundi : Atteindre 1 000 Mds€ d'actifs sous gestion en 2016**
 - Amplifier le développement organique en Europe :
 - Renforcement des moyens commerciaux en Allemagne et au Royaume-Uni, ouverture de bureaux au Pays-Bas et en Suède, développement des offres (fonds de dettes, épargne salariale européenne).
 - Participer à la consolidation du secteur en Europe : acquisition d'acteurs de taille moyenne pour ouvrir la plateforme à un (ou des) nouveau(x) réseau(x) de distribution ; opérations ciblées pour accélérer le développement sur les expertises ou sur les régions les plus prioritaires.

- **CACEIS : un leadership en Asset servicing en Europe**
 - Renforcer la présence de CACEIS en Europe afin de servir les global players : créer des banques dépositaires en Belgique, en Italie, en Suisse, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, développer l'administration de fonds en Allemagne.
 - **Objectif : capter 300 Mds€ d'actifs conservés dans nos 5 nouvelles banques dépositaires.**

- **CA Titres : engager le développement à l'international, en priorisant la Belgique et le Luxembourg**

- **Crédit Agricole Assurances : un développement en Europe en appui des banques du Groupe et avec des partenaires financiers externes**
 - Développer le modèle de bancassurance avec les réseaux du Groupe (Italie et Pologne), notamment en prévoyance et en assurance-vie.
 - En assurances emprunteurs, un développement via de nouveaux partenariats, des canaux de distribution propres et les ventes croisées.
 - **Objectif : croissance du PNB en Europe hors France à 2016 supérieure à 15%.**

- **Crédit Agricole Private Banking : un renforcement ciblé sur les marchés domestiques européens**
 - Développer les fonds de commerce domestiques en Belgique et en Espagne.
 - Ouvrir une activité de gestion de fortune en Italie.
 - Participer de façon sélective à la consolidation du secteur.
 - **Objectif : +4 Mds€ d'encours sur la Belgique, l'Espagne et l'Italie.**

Une stratégie ciblée sur des pays clés pour les Services financiers spécialisés :

- **Crédit Agricole Consumer Finance : un dispositif recentré sur les activités autofinancées et rentables**
 - En Europe, se concentrer sur les principaux marchés et partenariats ainsi que sur les entités stratégiques : tirer parti des nouveaux accords négociés sur FGAC et Agos et renforcer les synergies avec les entités du Groupe ; recentrer le dispositif européen sur les entités autofinancées et à forte rentabilité.
 - Mettre en place un plan d'autofinancement volontariste (collecte, titrisation...).
 - Poursuivre les actions de maîtrise des risques.
 - **Objectif : fort redressement de la rentabilité des activités en Europe, soutenu par l'amélioration du coût du risque.**

- **Crédit Agricole Leasing & Factoring : un leader en affacturage en Europe et des positions fortes en crédit-bail**
 - Accroître l'activité de CAL&F en coopération avec les banques de proximité en Italie et en Pologne.
 - **Objectif : synergies avec les banques du Groupe à l'international : +20 m€ de PNB.**

Banque de financement et d'investissement : une stratégie ancrée sur l'Europe pour servir les grandes entreprises et les clients institutionnels

- Une stratégie de *distribute-to-originate Debt House* ancrée sur l'Europe, au service des grands clients emprunteurs et investisseurs et du groupe Crédit Agricole :
 - Intensifier les relations avec nos clientèles cœur : les leaders européens et les acteurs mondiaux actifs en Europe.
 - Poursuivre le déploiement du modèle *distribute-to-originate*.
 - Etendre la distribution de prêts à de nouveaux investisseurs (fonds de dettes, assureurs).
 - Consolider les franchises en financements structurés.
 - Conforter notre part de marché en primaire obligataire Euro.
 - Développer les ventes croisées entre les financements et les activités de marché et d'investissement.
 - Optimiser les ressources allouées et compenser l'alourdissement des emplois pondérés lié à CRD4.
 - **Objectif : croissance du PNB¹ en Europe hors France à 2016 : + 11% (en vision commerciale).**

4. Investir dans les ressources humaines, accentuer l'efficacité du Groupe et maîtriser les risques

Un programme d'investissements ambitieux au service de nos objectifs à moyen terme :

- Environ 3,7 Mds€² d'investissements cumulés sur la période du plan dont environ les deux tiers sur la banque de proximité, pour soutenir le développement commercial et améliorer l'efficacité opérationnelle.
- 35% de ces investissements sont non-récurrents et viennent en appui des initiatives du plan à moyen terme.
- Trois priorités d'investissement : les ressources humaines, la technologie, la réduction des charges.

Face aux enjeux de transformation des prochaines années, le groupe Crédit Agricole investit dans les ressources humaines :

- **Anticiper et accompagner la transformation des métiers :**
 - Formation des conseillers à la relation avec les clients en mode multicanal.
 - Réallocation du temps commercial libéré par le digital.
 - Appropriation de nouveaux métiers pour une partie des collaborateurs.
 - Renforcement des expertises dans les métiers spécialisés (patrimonial, professionnel, entreprises...).
 - Recrutement de spécialistes du digital (CRM, Big data).

¹ Vision commerciale, proforma passage en mise en équivalence des entités en intégration proportionnelle en 2013, retraité de CVA/DVA et couverture de prêts.

² Hors croissance externe éventuelle. Investissements pris en compte dans la trajectoire financière 2014-2016.

- Un effort d'investissement exceptionnel prévu :
 - Plus de 250 m€ d'investissements RH prévus entre 2014 et 2016 pour faire face aux enjeux de transformation.
 - Développement des compétences et des moyens de l'institut de formation interne du Groupe (IFCAM).
- **Préparer l'avenir :**
 - Poursuite des efforts de recrutement face aux départs naturels : le groupe Crédit Agricole est l'un des principaux recruteurs en France
 - Des actions concrètes visant l'engagement au quotidien des collaborateurs :
 - Un dispositif périodique de mesure de l'engagement permettant l'expression des salariés du Groupe, suivi de plans d'action.
 - Une gestion proactive des talents et des compétences clés.
 - La volonté d'associer les parties prenantes sur la gestion prospective des métiers et de l'emploi.
 - Une démarche volontariste de promotion de la diversité.

Le groupe Crédit Agricole investit pour la convergence informatique et pour la réduction des charges :

- **Accélération de la convergence informatique du Groupe**
 - NICE, le plus grand projet informatique bancaire en Europe au service de 21 millions de clients, avec, fin 2013, l'achèvement des bascules des Caisses régionales.
 - De nouvelles initiatives 2014 - 2016 :
 - Développement de nouvelles fonctionnalités multicanales et marchés spécialisés sur la plateforme NICE.
 - Convergence applicative élargie entre LCL et la plateforme NICE.
 - Lancement d'un programme de mutualisation de la production informatique du Groupe : démarrage du projet sur Crédit Agricole S.A., puis élargissement au périmètre des Caisses régionales.
 - Ouverture de la plateforme Paiement du Groupe à Cariparma et à CA Bank Polska.
- **Poursuite des programmes de réduction de charges**
 - MUST, un programme structurant :
 - Fin 2013 : 351 m€ d'économies de charges réalisées pour Crédit Agricole S.A. sur un objectif de 650 m€ à 2016.
 - De nouvelles initiatives 2014 - 2016 :
 - Un bénéfice des initiatives MUST à l'ensemble du Groupe (dépenses externes et immobilier).
 - Projet de remplacement partiel des 5 000 départs naturels sur la durée du plan pour le groupe Crédit Agricole S.A..

- Externalisation et offshoring dans l'informatique et les back-offices de CACIB, réduction des charges sur les activités en gestion extinctive.
- Une baisse volontariste des charges de CACF.
- Un plan de maîtrise des charges dans la Banque Privée.

Le groupe Crédit Agricole poursuit les efforts de réduction de coûts :

- **950 m€ d'économies** attendues d'ici 2016 dont 410 m€ de mesures nouvelles.
- **Un coefficient d'exploitation en baisse** de plus de 2 points¹ pour le groupe Crédit Agricole et de plus de 3 points¹ pour Crédit Agricole S.A. en 2016 par rapport à 2013.

Une politique exigeante de maîtrise du risque :

- Un taux de créances dépréciées sur encours bruts faible (2,5 % en 2013 pour les Caisses régionales et 3,9% sur Crédit Agricole S.A.) du fait d'une politique d'octroi responsable et d'une exposition à des marchés peu volatils (51 % des encours de crédit de Crédit Agricole S.A. sur la France).
- Un taux de couverture très élevé que le Groupe entend pérenniser (à fin 2013, 107 % sur les Caisses régionales et 72 % sur Crédit Agricole S.A. y compris provisions collectives).
- Une faible exposition du groupe bancaire aux souverains du Sud de l'Europe (5 230 m€² nets au 31/12/2013).
- Une VaR faible, conforme à la volonté du Groupe de limiter son exposition aux risques de marché.
- Une volonté de conserver un excédent de liquidité confortable et de maîtriser les refinancements transfrontaliers.

La RSE au cœur de l'activité de tous les métiers :

- **Une politique RSE structurée autour de trois ambitions :**
 - Maîtriser l'ensemble des risques : éthique dans les opérations, prise en compte des critères RSE dans les offres, politiques sectorielles.
 - Rechercher l'excellence dans les relations avec les clients, les collaborateurs et dans le fonctionnement du Groupe : excellence relationnelle, employeur responsable, empreinte environnementale directe maîtrisée, critères RSE dans les processus d'achat.
 - Accompagner les territoires dans leurs enjeux de développement durable : accompagner les clients dans leurs enjeux de développement durable, répondre aux défis sociétaux des quatre domaines d'excellence.
- **Des premiers résultats :**
 - 1er financeur des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique en France.
 - 1er acteur mondial en émissions obligataires responsables (sustainable bonds).
 - 1/3 de la rémunération variable différée des cadres dirigeants de Crédit Agricole S.A. indexée à la performance RSE via l'indice de progrès FReD.

¹ Proforma passage en mise en équivalence des entités en intégration proportionnelle en 2013, hors spreads émetteurs ; CVA/DVA et couvertures de prêts.

² L'exposition nette correspond à la valeur des titres au bilan, brut de couverture.

▪ **Des objectifs RSE :**

- La RSE des Caisses régionales : un Pacte Coopératif et Territorial déployé dans toutes les Caisses.
- Intégration des éléments ESG (Environnement Social et Gouvernance) à l'ensemble des activités de crédit et de financement.
- 100 Mds€ d'actifs gérés en ISR.
- 20 % de femmes dans les cadres dirigeants.
- Pionnier de la carte bancaire écologique, le Crédit Agricole rend l'ensemble de son parc recyclable dès 2014.

3. Les objectifs financiers du groupe Crédit Agricole et de Crédit Agricole S.A.

Les projections de résultats réalisées dans le plan à moyen terme sont faites dans un environnement économique encore fragile mais traduisant une normalisation progressive de la zone euro. Ils sont fondés sur la solidité déjà prouvée des métiers de la Banque de proximité et de la gestion de l'épargne et assurances et sur le rebond des métiers qui ont été adaptés au nouvel environnement né de la crise de 2011.

Trois axes d'amélioration sous-tendent le plan à moyen terme :

- ✓ Une efficacité financière avec des objectifs globaux de PNB modérés pour Crédit Agricole S.A. mais avec une croissance ciblée selon les métiers.
- ✓ Une efficacité industrielle avec un plan d'économie confortant un objectif de coefficient d'exploitation inférieur à 60% pour le groupe Crédit Agricole et inférieur à 64% pour Crédit Agricole S.A.
- ✓ La poursuite de la baisse du coût du risque, issue d'une bonne qualité des actifs et d'une normalisation de la situation en Italie.

La politique de gestion des fonds propres s'inscrit dans la durée, avec la poursuite du renforcement des fonds propres des Caisses régionales et un objectif de ratio CET1 non phasé de Crédit Agricole S.A. de 9,5%, dépassé dès 2015. Avec un objectif à fin 2016 supérieur à 10,5%, Crédit Agricole S.A. bénéficie d'une marge d'environ 100 pb (plus de 3 Mds€).

Objectifs financiers 2016 : une banque solide et efficace

		Caisses régionales	Groupe Crédit Agricole	dont Crédit Agricole S.A.
Activité	Croissance du PNB (2013-2016)*	~+ 1% par an	~+ 2% par an	~+ 2,5% par an
	Coefficient d'exploitation 2016*	< 54%	< 60%	< 64%
	Coût du risque / encours (pb)*	~25	~40	~55
Rentabilité	RNPG 2016	> 3,7 Mds€	> 6,5 Mds€	> 4 Mds€
	ROTE 2016			12%
Solvabilité	CET1 non phasé		14,0%	> 10,5%
	Total capital phasé		16,5%	15,5%
	Taux de distribution (hypothèse)			50%

* Proforma passage en mise en équivalence des entités en intégration proportionnelle en 2013, hors spreads émetteurs, CVA, DVA et couvertures de prêts

Objectifs financiers 2016 : indicateurs par métier

		Activité 2013-2016 (TCAM)	Coefficient d'exploitation 2016	ROTE 2016
Banque de proximité	Caisses régionales (100%)	PNB ~+ 1% par an	< 54%	
	LCL	PNB ~+ 1% par an	< 64%****	> 20%
	Banque de proximité à l'international	PNB ~+ 7% par an	< 55%	~20%
Gestion de l'épargne et Assurances	Gestion de l'épargne (Amundi, CACEIS, Banque privée)	AUM >+ 3% par an *** PNB ~+ 2% par an	< 65%	> 35%*
	Assurances	Chiffre d'affaires + 6% PNB ~+ 4% par an	< 30%	~34%*
Métiers de financement	Services spécialisés**	PNB ~+ 1% par an	< 45%	> 10%
	Banque de financement et d'investissement**	PNB ~+ 3% par an	~53%	~12%

* ROTE calculé sur base de fonds propres alloués à 9% des EP Bâle 3 et intégrant les principales déductions prudentielles du numérateur du CET1. Pour Amundi, la rentabilité serait de 10pb calculée sur base des AuM et pour l'assurance, la rentabilité serait de 13% sur base de 80% de la marge de solvabilité;
** Proforma passage en mise en équivalence des entités en intégration proportionnelle en 2013, hors CVA, DVA et couvertures de prêts ; *** hors croissance externe; **** hors charges liées au plan d'investissement

Sur la durée du plan, la croissance du PNB des métiers, de l'ordre de 3% par an, est équilibrée entre les principaux pôles. Deux tiers de la progression du PNB de Crédit Agricole S.A. provient des métiers de la banque de proximité et de gestion de l'épargne et assurances. Un rebond est attendu de la banque de proximité à l'international, des services financiers spécialisés et de la banque de financement et d'investissement, activités touchées par la crise et par le plan d'adaptation initié en 2011.

Les charges des métiers progressent de l'ordre de 0,6% par an, les plans d'économies engagés devant absorber l'inflation, les taxes et l'essentiel des dépenses de modernisation. Les économies attendues à Crédit Agricole S.A. atteignent 520 m€, dont 300 m€ au titre du programme MUST et 220 m€ d'efforts complémentaires.

Ainsi, le coefficient d'exploitation de chacun des métiers, déjà performant, va continuer à s'améliorer. Celui de Crédit Agricole S.A. s'améliore de plus de 3 points sur la durée du plan, à moins de 64% en 2016.

Les Caisses régionales projettent de l'ordre de 430 m€ d'économies sur la période du plan, dont 240 m€ au titre du programme NICE. Le coefficient d'exploitation global du groupe Crédit Agricole, déjà parmi les meilleurs de l'industrie, devrait passer sous 60% à horizon 2016.

La rentabilité de Crédit Agricole S.A., mesurée par le résultat rapporté aux capitaux propres comptables tangibles moyens (ROTE), évaluée à 9,3% en 2013 vise un objectif de 12% en 2016. Sur la durée du plan, les engagements pondérés des métiers restent stables, la réduction de la part de la BFI (-5 points) étant compensée par le renforcement de la banque de proximité, la gestion de l'épargne et l'assurance. La rentabilité des métiers, calculée sur une allocation des fonds propres de 9% des emplois pondérés et intégrant les principales déductions prudentielles du numérateur du CET1, ressort à 12% pour la BFI, plus de 10% pour les SFS, de l'ordre de 20% pour LCL et la BPI et d'environ 35% pour la gestion d'actifs et assurances.

En ce qui concerne la solvabilité, le Groupe considère que le niveau de 9,5% pour le ratio Common Equity Tier 1 (CET1) non phasé constitue un niveau adapté pour Crédit Agricole S.A., qui ne supporte pas d'exigence au titre des banques systémiques et dont les activités ont été restructurées. A la fin du plan à moyen terme, Crédit Agricole S.A. projette un ratio de CET1 non phasé supérieur à 10,5%, générant ainsi une marge de 100 pb, soit plus de 3 Mds€.

La trajectoire du ratio CET1 Bâle 3 non phasé est reprise ci-après. En fin de période, ce ratio pour le Groupe Crédit Agricole ressort à 14,0%. Pour Crédit Agricole S.A., ces ratios tiennent compte de la pondération du capital et des réserves de Crédit Agricole Assurances (à 370%), soit 35 Mds€ d'emplois pondérés (37 Mds€ pour le groupe Crédit Agricole), des garanties Switch entre les Caisses régionales et Crédit Agricole S.A. (pour 87 Mds€ d'emplois pondérés) neutres au niveau du groupe Crédit Agricole, et de la politique de dividende mentionnée ci-après.

	1 ^{er} janvier 2014	31 décembre 2014	31 décembre 2015	31 décembre 2016
Crédit Agricole S.A.	8,3%	9,0%	9,8%	>10,5%
Groupe Crédit Agricole	11,2%	12,0%	13,0%	14,0%

Avertissement : les ratios ci-dessus ont été établis sur la base d'un certain nombre d'hypothèses. La réalisation de ces objectifs dépendra d'un nombre de facteurs y compris les futurs résultats nets de Crédit Agricole S.A. et du groupe Crédit Agricole qui sont par nature incertains.

Ces objectifs sont atteints essentiellement par la génération organique de capital et par des cessions d'actifs et des opérations de bilan déjà identifiées et pour partie engagées.

La politique de dividende retenue est un taux de distribution de 35% avec option de paiement du dividende en actions au titre du résultat 2014. Il est rappelé que l'actionnaire majoritaire SAS Rue la Boétie a déjà annoncé opter pour le paiement du dividende en actions au titre du résultat 2014. Pour les exercices 2015 et 2016, le seuil de 9,5% de CET1 étant dépassé, la trajectoire du ratio de solvabilité est calculée sur l'hypothèse d'un taux de distribution à 50% avec une part du dividende en numéraire de 50% (sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale).

Le ratio de solvabilité global sous Bâle 3 (phasé) ressort, en fin de plan, à 15,5% pour Crédit Agricole S.A., dont 13,0 % de Tier 1 phasé, et à 16,5% pour le groupe Crédit Agricole, dont 15,0% de Tier 1 phasé, selon la compréhension par Crédit Agricole S.A. des règles CRR/CRD4 applicables aux banques françaises supervisées par l'ACPR.

Quant au ratio de levier, complémentaire pour l'analyse de la solidité financière des banques, il est pertinent au niveau du groupe Crédit Agricole compte tenu des opérations internes à Crédit Agricole S.A. (retracés au bilan de Crédit Agricole S.A.). Le ratio de levier du groupe Crédit Agricole au 31 décembre 2013 est de 3,8% selon la définition CRR (CRD4) et de 4,4% selon la définition du Comité de Bâle¹. Il dépasse d'ores et déjà l'exigence réglementaire qui est de 3% au 1^{er} janvier 2018. Crédit Agricole S.A. respectera l'exigence réglementaire de 3% avant le 1^{er} janvier 2018.

En termes de liquidité, Crédit Agricole S.A. respecte déjà et respectera en fin de plan les exigences réglementaires du LCR de janvier 2018 (100%). Le groupe Crédit Agricole se situera au-dessus de 100% fin 2014.

Pour le NSFR, le groupe Crédit Agricole devrait atteindre l'objectif réglementaire de 100% dès 2016, sur la base de sa compréhension des textes, non encore définitifs.

¹ Traitement de l'assurance en mise en équivalence selon le texte du Comité de Bâle du 12 janvier 2014.

Le ratio MREL (Minimum required eligible liability) qui rapporte, au total du bilan prudentiel, la somme des fonds propres, de la dette hybride et de la dette à long terme unsecured senior de maturité résiduelle supérieure à un an est estimé à 12% à fin décembre 2013. Ce calcul fait apparaître, en particulier, une protection de la dette senior unsecured par un montant de 82 Mds€ de fonds propres et de titres hybrides.

4. Les ambitions par métier à 2016

BANQUE DE PROXIMITE EN FRANCE

Caisses régionales de Crédit Agricole : la banque multicanale de proximité

Leader de la banque de proximité en France et premier bancassureur français, la vocation du Crédit Agricole est d'être présent sur tous les territoires grâce à un maillage territorial inégalé et à des banques régionales qui contribuent au développement des territoires. Sa vocation est de couvrir toutes les clientèles.

Axes stratégiques

- ✓ Mettre en place la banque multicanale de proximité :
 - une banque plus pratique : 100% multicanale et 100% digitale.
 - une banque plus proche et plus experte offrant une relation client fondée sur l'humain et la proximité géographique : pérennisation d'un réseau large sur tout le territoire et engagement de dédier un conseiller de clientèle à chaque client pour une meilleure proximité relationnelle.
 - une banque plus participative dont les valeurs coopératives sont au service du renforcement durable de l'intensité de la relation et de la fidélité à la Banque. En particulier, le Crédit Agricole s'engage au quotidien pour la satisfaction de ses clients.

- ✓ Poursuivre la conquête et concrétiser les ambitions dans les domaines d'excellence :
 - Agriculture & Agroalimentaire : en renforçant son leadership sur les agriculteurs et en étendant, dans l'agroalimentaire, sa position d'acteur de référence en France au reste de l'Europe, en finançant et en accompagnant 90% des installations viables des jeunes agriculteurs.
 - Logement : maximisation des synergies entre les métiers de banque, assurances et immobilier ; offre pionnière de financement par des canaux digitaux.
 - Economie de l'énergie et de l'environnement : en développant l'épargne responsable avec un objectif de 100 Mds€ d'encours ISR, en accompagnant les projets du domaine sur le territoire et en généralisant son offre d'éco-rénovation.
 - Santé-Vieillesse : viser le leadership en épargne retraite, devenir un acteur majeur en assurances collectives, viser une part de marché à terme de 5% en assurance santé.

- ✓ Renforcer la position de leader sur l'excellence industrielle :
 - Les Caisses régionales prévoient un plan d'investissement de 1,8 Md€ sur trois ans qui permettra d'engager une réduction supplémentaire à 2016 du coefficient d'exploitation sous les 54 %.
 - 1,5 milliard d'euros seront investis dans le développement (transformation du modèle distributif, rénovation d'agences,...).
 - Le reste sera dédié à l'efficacité opérationnelle (optimisation des processus clients, mutualisation des activités monétiques et optimisation de la gestion informatique et back office de l'épargne bilancielle, optimisation des achats, ...), mener à bien la démarche de dématérialisation pour tendre vers le zéro papier à 2016.

Objectifs financiers à 2016 :

- ✓ PNB 2016 : ~15,5 Mds €
- ✓ Devenir leader de la recommandation client
- ✓ +1pt de taux de pénétration sur le marché des particuliers
- ✓ Conquérir des parts de marché sur tous les segments de clientèle
- ✓ Coefficient d'exploitation <54 %
- ✓ 10 millions de sociétaires

BANQUE DE PROXIMITE EN FRANCE

LCL : Etre la banque relationnelle et digitale de référence en ville

Axes stratégiques

- ✓ Un modèle relationnel fondé sur la personnalisation et la continuité de service adapté aux modes de vie et habitudes de consommation des clients urbains : horaires de contacts étendus, offre complète sur les canaux à distance, prise en charge dès le premier contact et une coopération par relais entre acteurs, 10 centres de relations clients régionaux en complémentarité du réseau d'agences pour une prise en charge complète du client, 6 jours sur 7 jusqu'à 22h ; une offre d'expertises et de services différenciée selon les attentes de chaque typologie de clients et lors de leur prise en charge dans les moments-clés.
- ✓ Un modèle de distribution ajusté aux nouveaux comportements clients avec un réseau physique d'agences adapté et modernisé ; une augmentation du nombre de conseillers, en agence et à distance); une mise à disposition de l'ensemble des offres et services de LCL pour plus de simplicité et de rapidité (100% LCL en ligne sur internet et mobile avec un niveau de sécurité renforcé).
- ✓ L'amélioration de l'efficacité opérationnelle grâce à la simplification et digitalisation des parcours clients ; des backs offices industriels sur les opérations simples et spécialisés pour la clientèle à forte valeur ajoutée ou sur les opérations complexes ; le remplacement partiel des départs naturels pour atteindre 78 % des effectifs au contact des clients.
- ✓ Une dynamique commerciale forte pour conquérir de nouveaux clients particuliers, renforcer sa position de 2ème banque privée en France et intégrer le Top 5 du marché de la gestion de fortune et être la banque de référence des professions libérales, PME et entreprises.

LCL engage un plan de transformation managérial, technologique et organisationnel sur 5 ans pour devenir la banque relationnelle et digitale de référence en ville. Il s'appuie sur une nouvelle proposition de valeur « tout LCL à la carte » qui offre personnalisation, continuité de services et choix pour le client. Ce projet de transformation fera de LCL une banque parfaitement adaptée aux exigences de sa clientèle urbaine dont les attentes sont fortes en matière d'autonomie (usage du digital), de réactivité et d'accès à des experts.

Un programme d'investissement de 300 m€ sur 3 ans est mis en œuvre (et 400 m€ sur 5 ans). Trois catégories d'investissements vont permettre la mise en place du nouveau modèle :

- ✓ 160m€ pour de nouveaux développements informatiques (outils de banque digitale et management des données client (CRM)).
- ✓ 60 m€ pour moderniser le réseau d'agences.
- ✓ 80 m€ pour accompagner la transformation (conduite du changement, formations).

Objectifs financiers à 2016 :

- ✓ PNB 2016 : ~ 4 Mds€
- ✓ Coefficient d'exploitation : ~ 64 % (hors charges liées au plan d'investissement).
- ✓ Conquête clients :
 - 360 000 clients particuliers supplémentaires, en privilégiant les jeunes actifs, les étudiants, les familles et la clientèle patrimoniale.
 - 18 000 nouveaux clients sur les segments des professionnels, professions libérales et petites entreprises.
 - 40 % de grandes entreprises clientes de LCL.
- ✓ Productivité :
 - Digitalisation de 80 % des parcours clients.
 - ~ 78 % des effectifs au contact des clients.
- ✓ 100 % de l'offre et des contrats accessibles en ligne.

BANQUE DE PROXIMITE EN FRANCE

BforBank : la banque full online pour des clients autonomes et mobiles

Axes stratégiques

Banque lancée en 2009 avec une offre d'épargne online à destination des clients CSP+, BforBank dispose d'un fonds de commerce solide avec 115 000 clients à fin 2013 et 3,2 Mds€ d'encours d'épargne.

BforBank va déployer une offre complète de banque en ligne :

- ✓ dès 2015, élargissement de l'offre à la banque au quotidien (comptes courants)
- ✓ en 2016, lancement du crédit immobilier.

Objectifs financiers à 2016 :

- ✓ ~ 170 000 comptes
- ✓ + 25 000 DAV / an à compter de 2015
- ✓ 4,5 Mds€ d'encours d'épargne

BANQUE DE PROXIMITE A L'INTERNATIONAL

Cariparma : un plan de développement avec des gains de part de marché

Axes stratégiques

Le plan de développement de Cariparma s'articule autour du gain de part de marché, tout en maintenant les équilibres bilanciaux. Il s'agit notamment :

- ✓ D'accroître l'équipement des clients en produits du Groupe.
- ✓ De conquérir des parts de marché sur certains segments de clientèle grâce aux synergies avec les autres métiers du Groupe : ETI, haut de gamme.
- ✓ De devenir la banque de référence Agri-Agro en Italie.
- ✓ De renforcer les positions en Vénétie et en Ligurie grâce à des plans d'actions régionaux.

Le plan de Cariparma comprend aussi l'adaptation du modèle de distribution aux évolutions des attentes des clients (réorganisation et modernisation du réseau, développement du multicanal, de l'offre en ligne et des innovations digitales) et la poursuite de l'industrialisation. Il s'agit de la centralisation de certaines fonctions de back office, de l'automatisation des agences, de l'industrialisation des processus crédit et de recouvrement et le développement des convergences avec le Groupe et des transferts de savoir-faire. Pour soutenir ces ambitions, Cariparma lance un plan d'investissement d'environ 320m€ entre 2014 et 2016, dont 180 m€ correspond à des investissements supplémentaires pour soutenir la croissance.

Objectifs financiers à 2016 :

- ✓ Encours de crédits : +5% entre 2013 et 2016
- ✓ Encours de collecte bilan : +2% entre 2013 et 2016
- ✓ PNB : + 5% entre 2013 et 2016
- ✓ Coefficient d'exploitation : ~52% en 2016. Il était de 60% en 2013.
- ✓ Coût du risque : 68 pb en 2016. Il était de 128 pb en 2013.
- ✓ + 5% de clients sur la période.

BANQUE DE PROXIMITE A L'INTERNATIONAL

Un développement ciblé des banques de proximité à l'international, hors Italie

Axes stratégiques

- ✓ Une reprise de la croissance organique du PNB en Pologne après des années marquées par le repli de la production en crédit à la consommation.
- ✓ Un développement ciblé et rentable sur les autres marchés : Ukraine, Maroc, Egypte.
- ✓ Dans l'ensemble des pays : accompagnement des entreprises de taille intermédiaire françaises et des grands clients de CACIB, développement des filières Agri-Agro.
- ✓ Amélioration de l'efficacité opérationnelle.
- ✓ Déploiement du programme MUST.
- ✓ Rationalisation des processus.
- ✓ Maintien d'un excédent de collecte offrant un bon niveau d'autonomie financière.

Objectifs financiers à 2016 :

- ✓ PNB BPI hors Cariparma (en Mds€) : 1,1 Md€ en 2016, taux de croissance de +10% par an de 2013 à 2016.
- ✓ Coefficient d'exploitation filiales BPI hors Cariparma (Pologne, Ukraine, Maroc, Egypte) : ~52 % en 2016. Il était de 59% en 2013.
- ✓ Ratio crédits/dépôts : 95% en 2016. Il était de 93% en 2013.

GESTION DE L'EPARGNE ET ASSURANCE

Le groupe Crédit Agricole Assurances

L'ambition est de faire du groupe Crédit Agricole l'assureur préféré de ses clients et de contribuer au développement de la croissance et du leadership du groupe Crédit Agricole en Europe.

Axes stratégiques

- ✓ Epargne / retraite : conserver la dynamique de croissance des encours vie en ciblant les priorités de développement (nouveaux produits, clientèle patrimoniale).
- ✓ Prévoyance / santé / emprunteur : développer les positions du Groupe en enrichissant ses offres et ses approches commerciales et en se positionnant sur le marché des assurances collectives.
- ✓ Assurance Dommages : accélérer l'équipement des clients des réseaux sur les marchés des particuliers, agricoles et professionnels.
- ✓ International : poursuivre le développement, principalement en Europe.

Le groupe Crédit Agricole Assurances a aussi pour objectif de contribuer activement aux efforts du groupe Crédit Agricole pour être un acteur de référence face aux enjeux liés au vieillissement de la population française.

Objectifs financiers à 2016 :

- ✓ Chiffre d'affaires : taux de croissance entre 2013 et 2016 de +17%.
- ✓ Coefficient d'exploitation 2016 : <30%.

GESTION DE L'EPARGNE ET ASSURANCE

Amundi : 1 000 Mds€ d'actifs sous gestion en 2016

Axes stratégiques

La stratégie de développement d'Amundi s'articule autour de 3 axes :

- ✓ Amplifier le développement commercial : il s'agit de consolider la position de leader en France, d'accélérer le développement à l'international auprès des cibles de clientèle prioritaires (réseaux partenaires, distributeurs tiers, institutionnels et corporates).
- ✓ Poursuivre les investissements en soutien du développement organique (talents, marque...) financés par des gains de productivité.
- ✓ Etre un acteur clé de la consolidation du secteur et poursuivre une politique de croissance externe créatrice de valeur : acquisition d'acteurs de taille moyenne pour ouvrir la plateforme à un (ou des) nouveau(x) réseau(x) de distribution, opérations ciblées pour accélérer le développement sur les expertises ou les régions les plus prioritaires.

Objectifs financiers à 2016 :

- ✓ Une cible de 1 000 Mds€ d'encours fin 2016, avec une hausse des actifs générée pour 1/3 par la croissance organique, principalement sur des classes d'actifs longs et sur une clientèle hors France et pour les 2/3 restants par de la croissance externe ou des partenariats stratégiques.
- ✓ Maintien du coefficient d'exploitation au meilleur niveau de l'industrie, inférieur à 60%.
- ✓ Une augmentation régulière des résultats susceptible d'être accélérée par la croissance externe en fonction des opportunités.

GESTION DE L'ÉPARGNE ET ASSURANCE

CACEIS : renforcer sa place de leader de l'asset servicing en Europe

Axes stratégiques

Dans un contexte de taux bas et de forte pression concurrentielle, les axes stratégiques de CACEIS à horizon 2016 sont les suivants :

- ✓ Élargir l'offre produits pour être présent sur toute la chaîne de valeur : développer la compensation de dérivés listés et proposer des solutions de sous-traitance de back office à des banques de financement et d'investissement ; étendre l'offre de reporting, de suivi et de mesure de la performance pour la clientèle ; renforcer l'offre de services aux fonds *Private Equity, Real Estate* et *Alternative Investments*.
- ✓ Renforcer la présence en Europe afin de servir les clients globaux : créer des banques dépositaires en Belgique, Pays-Bas, Italie, Suisse et au Royaume-Uni; développer l'administration de fonds en Allemagne.
- ✓ Accroître l'efficacité opérationnelle en mutualisant les centres de production opérationnels notamment pour les activités de conservation, tout en continuant à investir sur les systèmes informatiques au service des clients.

Objectif financier à 2016 :

- ✓ Maintien d'une rentabilité élevée : ROE ~15%

GESTION DE L'ÉPARGNE ET ASSURANCE

CA Private Banking : conforter sa position parmi les leaders européens

Axes stratégiques

- ✓ En France, intensifier les synergies croisées avec les Caisses régionales sur la gestion de fortune
- ✓ En Europe, accélérer la croissance organique sur la clientèle domestique :
 - Italie : Ouverture d'une activité de gestion de fortune
 - Belgique / Espagne : renforcement des équipes commerciales
- ✓ Hors d'Europe, renforcer les équipes commerciales dans les zones à forte croissance, notamment en Asie et en Amérique latine
- ✓ Participer de façon sélective à la consolidation du secteur

Objectifs 2016

- ✓ Actifs sous gestion : 108 Mds€
- ✓ TCAM PNB + 2,5%
- ✓ CoEx : - 2 pts en 2016 vs 2013
- ✓ Plan de maîtrise des charges permettant d'économiser ~40 m€, réinvestis dans la croissance organique.

SERVICES SPECIALISES

CACF : Développer l'ancrage Groupe, focaliser l'activité, améliorer sa rentabilité en capitalisant sur les grands partenariats

Axes stratégiques

- ✓ Resserrer les liens avec les banques de proximité du groupe Crédit Agricole.
- ✓ Redynamiser l'activité pour compte propre.
- ✓ Capitaliser sur les accords avec les grands partenaires.
- ✓ Recentrer le dispositif à l'international en se focalisant sur des entités autofinancées et à forte rentabilité.
- ✓ Miser sur le digital et la relation client.
- ✓ Optimiser la gestion de la liquidité et améliorer la rentabilité, en renforçant notamment l'autofinancement.

Objectifs financiers à 2016 :

- ✓ Taux d'autofinancement porté à plus de 70 %. Il était à 53%¹ en 2013.
- ✓ Encours consolidés stabilisés à 37 Mds€ fin 2016.
- ✓ Développement des encours gérés par les banques du Groupe (Caisses régionales, LCL, Cariparma) +9% par an pour atteindre 16 Mds€.
- ✓ Augmentation du PNB d'environ 1 % par an.
- ✓ Baisse des charges d'environ -2 % par an.
- ✓ Coefficient d'exploitation inférieur à 42 %.
- ✓ Coût du risque sur encours ramené à environ 250 pb (contre 356 pb¹ en 2013).

SERVICES SPECIALISES

CAL&F : Poursuivre l'intégration avec les banques de proximité et accentuer la valeur pour le Groupe et les clients

Axes stratégiques

Crédit Agricole Leasing & Factoring s'est donné quatre axes stratégiques prioritaires :

- ✓ Poursuivre l'intégration des métiers du leasing et de l'affacturage avec les banques de proximité.
- ✓ Intensifier les synergies intra-groupes à l'international, principalement au service des banques de proximité du Groupe.
- ✓ Développer les offres de servicing non consommatrices de liquidité.
- ✓ Renforcer l'excellence relationnelle avec les clients et les partenaires.

¹ Proforma le passage en mise en équivalence des entités en intégration proportionnelle en 2013.

Objectifs financiers à 2016 :

- ✓ Accroître de 50 % le poids relatif du leasing et de l'affacturage au sein du financement des entreprises clientes des banques de proximité du Groupe.
- ✓ Synergies avec les banques de proximité à l'international : + 20 m€ de PNB.
- ✓ Coefficient d'exploitation : -4 pts à 53%.
- ✓ Taux de recommandation des clients : 80 %.

SERVICES SPECIALISES

Pôle Paiement Groupe : Conforter le leadership européen du Groupe dans les paiements

Le pôle Paiement Groupe - qui rassemble Crédit Agricole Cards & Payments, CA Paiement et Fia-Net Group - s'est donné comme ambition de conforter le leadership européen du Groupe dans les paiements, dans un contexte de mutations réglementaires, concurrentielles et technologiques.

Axes stratégiques

- ✓ Offrir aux clients des services et des moyens de paiements innovants, pour les particuliers, pour les donneurs d'ordres et les commerçants, mais aussi pour les entreprises.
- ✓ Renforcer l'efficacité opérationnelle en mutualisant les volumes de l'ensemble du Groupe et en développant la sous-traitance pour le compte des clients externes.

Objectifs financiers à 2016 :

- ✓ Impact des initiatives du plan : +130 m€ de PNB sur les paiements dans les banques de réseaux du Groupe par rapport à 2013.
- ✓ Une baisse des coûts de traitements unitaires de 30%.

BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT

Axes stratégiques

Après un fort redimensionnement en réponse aux crises qui ont frappé le secteur et dans un cadre réglementaire qui se renforce, CACIB poursuit sa transformation pour devenir une *distribute-to-originate Debt House* européenne au service des clients emprunteurs et investisseurs et du Groupe. CACIB vise un RoTE supérieur au coût du capital soit une rentabilité cible de 12% à horizon 2016. Trois leviers permettront à CACIB d'atteindre cet objectif :

- ✓ Accroître les revenus en maintenant un niveau de risque limité :
 - Une stratégie par région répondant aux enjeux d'origination et de distribution de la banque.
 - Renforcer la dynamique sectorielle au service d'objectifs de développement à moyen terme ambitieux.
 - Banque de financement : renforcer la capacité d'origination et de distribution ainsi que sur la position de leader dans le domaine des financements structurés.
 - Banque de marché et d'investissement : relancer l'activité en tirant le plein potentiel des franchises produits et clients
 - Renforcer les synergies avec le Groupe
- ✓ Augmenter l'efficacité opérationnelle et viser l'excellence : développer les partenariats industriels, simplifier les process et optimiser le sourcing, faire de CACIB un pôle support pour le Groupe par un rôle

de plateforme industrielle sur les activités de marché, développer l'offre de servicing de loans pour les clients externes.

- ✓ Gérer activement les ressources rares : optimiser les emplois pondérés dans un contexte réglementaire contraint, poursuivre les efforts de rationalisation de la structure du bilan, maintenir la consommation de liquidité stable entre fin 2013 et 2016.

Objectifs financiers à 2016 :

✓ **CACIB :**

- PNB : +3 % /an¹
- Coefficient d'exploitation : 53 % (au niveau des meilleures BFI comparables)
- Limite de VaR maintenue à 30 m€
- RoTE : 12 %, couvrant le coût du capital

✓ **Banque de financement :**

- PNB : +2 % /an¹
- Coefficient d'exploitation : 40 %
- 65% des RWA de la BFI

✓ **Banque de marché et d'investissement :**

- PNB : +7 % /an²
- Coefficient d'exploitation: 64%
- 31% des RWA de la BFI

Relations Presse

Anne-Sophie Gentil +33 (0)1 43 23 37 51
Charlotte de Chavagnac +33 (0)1 57 72 11 17
Alexandre Barat + 33 (0)1 43 23 07 31

Relations Investisseurs +33 (0) 1 43 23 04 31

Denis Kleiber +33 (0)1 43 23 26 78
Nathalie Auzenat +33 (0)1 57 72 37 81
Sébastien Chavane +33 (0)1 57 72 23 46
Aleth Degrand + 33 (0)1 43 23 23 81
Fabienne Heureux +33 (0)1 43 23 06 38
Marie-Agnès Huguenin +33 (0)1 43 23 15 99
Laurence Gascon +33 (0)1 57 72 38 63
Aurélie Marboeuf + 33 (0)1 57 72 38 05

¹ Y compris les revenus du courtage (CLSA NY et Tokyo) reclassés en IFRS5 au T3-13 (42m€ au S1-13), proforma la mise en équivalence de l'UBAF en intégration proportionnelle en 2013, retraité des couvertures de prêts et des impacts CVA/DVA.

² Banque de marché et d'investissement pérenne, y compris les revenus du courtage (CLSA NY et Tokyo) reclassés en IFRS5 au T3-13, retraité des impacts CVA/DVA.

Avertissement

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.

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

Les chiffres présentés ne sont pas audités. Les calculs sont basés sur les règles figurant dans la directive 2013/36/EU du 26 juin 2013 concernant l'accès à l'activité des établissements de crédits et la surveillance prudentielle des établissements de crédit et des entreprises d'investissement et dans le règlement (UE) No 575/2013 du 26 juin 2013 concernant les exigences prudentielles applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement (CRD4), tels qu'analysés par Crédit Agricole S.A. à fin décembre 2013.

Nota :

Le périmètre **groupe Crédit Agricole** comprend : les Caisses régionales, les Caisses locales, Crédit Agricole S.A. et leurs filiales. Il s'agit du périmètre considéré par le régulateur français et européen pour apprécier la liquidité et la solvabilité du Groupe.

Crédit Agricole S.A. est l'entité cotée, qui détient notamment ~25% des Caisses régionales et les filiales métier (Banque de proximité en France et à l'international, Gestion de l'épargne & Assurances, Services financiers spécialisés, ainsi que Banque de Financement et d'Investissement).