



# AMBITION STRATÉGIQUE 2020

GRUPE  
CRÉDIT  
AGRICOLE



## COMMUNIQUE DE PRESSE

Paris, le 9 mars 2016

### AMBITION STRATEGIQUE 2020 :

#### Un plan à moyen terme ambitieux, alliant prudence et performance

- Un modèle de banque universelle de proximité réaffirmé
- Un projet de développement centré sur le client et qui répond à la révolution du digital
- Une priorité à la croissance organique et au fort développement des synergies
- Un plan de réduction des coûts important
- Un programme d'investissement à la hauteur des ambitions

---

#### Une ambition stratégique qui s'incarne dans 4 priorités :

- Mettre en œuvre une simplification de l'organisation capitalistique du Groupe
- Déployer un Projet Client ambitieux, amplifié par la transformation digitale au service des clients
- Renforcer la dynamique de croissance du Groupe sur ses métiers cœurs (Banque de proximité, Gestion de l'épargne et Assurances, Services financiers spécialisés, Grandes clientèles)
- Transformer le Groupe pour améliorer durablement son efficacité industrielle

#### Un projet stratégique cohérent

- Une solvabilité de Crédit Agricole SA durablement renforcée et un mix d'activités résilient
- Un profil de risque prudent et un renforcement du dispositif de conformité
- Un programme d'investissements ambitieux pour préparer l'avenir
- Un Groupe rentable et solide

#### Un projet qui s'appuie sur les femmes et les hommes, première richesse du Groupe

## Objectifs financiers globaux 2019

	Groupe Crédit Agricole	dont Crédit Agricole S.A.
<b>Croissance du PNB<sup>1</sup></b>	> +1,5%	> +2,5%
<b>Coefficient d'exploitation 2019</b>	< 60%	< 60%
<b>Coût du risque / encours sur la durée du Plan</b>	< 35 pb	< 50 pb
<b>RNPG 2019</b>	> 7,2 Mds€	> 4,2 Mds€
<b>RoTE 2019<sup>2</sup></b>		> 10%
<b>CET1 non phasé</b>	16%	≥ 11%
<b>TLAC hors dette senior éligible</b>	22%	
<b>Taux de distribution</b>		50%, en numéraire

1. TCAM 2019 vs 2015 sous-jacent pro forma de l'opération de simplification du groupe Crédit Agricole

2. RoTE: Return on Tangible Equity

## Objectifs par métiers 2019

		TCAM <sup>1</sup> PNB 2015-2019	COEX 2019	RoNE <sup>2</sup> 2019
<b>Banque de proximité</b>	<b>LCL</b>	~ +0,5%	~ 65%	> 16%
	<b>Cariparma</b>	~ +3%	~ 55%	> 16%
<b>Gestion de l'épargne &amp; Assurances</b>	<b>Assurances</b>	> + 3%	< 45%	> 25%
	<b>Gestion d'actifs</b> <b>Gestion de fortune</b>			
<b>Services financiers spécialisés</b>	<b>Crédit à la consommation</b> <b>Leasing &amp; Factoring</b>	> +2,5%	< 46%	> 13%
<b>Grandes clientèles</b>	<b>Banque de financement et d'investissement</b> <b>Services financiers aux institutionnels</b>	~ +2%	< 60%	> 11%

1. TCAM 2019 vs 2015 sous-jacent pro forma de l'opération de simplification du groupe Crédit Agricole et du transfert analytique de la garantie Switch 2 au métier Assurances

2. RoNE (Return on Normalised Equity) calculés sur base de fonds propres alloués en fonction des besoins et risques propres à chacun des métiers

Le Groupe Crédit Agricole présente aujourd'hui son plan stratégique à moyen terme pour 2016-2019 intitulé Ambition Stratégique 2020.

Ce nouveau plan, élaboré conjointement par les Caisses régionales et Crédit Agricole SA, est un projet de développement, à la fois porteur d'utilité pour les clients et de performance pour le Groupe. Il s'inscrit dans la droite ligne du Projet de groupe 2010 à 10 ans, et s'appuie sur les résultats délivrés par le plan à moyen terme 2014-2016.

Dans le cadre de sa réflexion et dans un environnement incertain, le groupe Crédit Agricole a fait le choix de se doter de principes généraux prudents. Cette exigence est d'autant plus forte dans un contexte de reprise modérée de la croissance, avec une persistance de taux très bas et un durcissement des normes réglementaires qui encadrent les activités des banques. Elle répond également aux défis de la révolution digitale avec les changements qu'elle induit dans l'usage de la banque par le client, et dans l'évolution de la concurrence. Ces principes reposent sur quatre grands piliers :

- Une prudence structurelle
- Un projet Client ambitieux, amplifié par la révolution du digital
- Une réduction forte des coûts pour abaisser les points morts
- La mobilisation de toute la puissance collective du Groupe

Ambition Stratégique 2020 s'appuie également sur les atouts du groupe Crédit Agricole pour lui permettre de continuer à innover, à mieux servir le client, et à consolider son leadership : un ancrage coopératif et mutualiste solide ; un modèle de Banque universelle de proximité ; des positions de leadership renforcées année après année ; une capacité du Groupe à délivrer ses engagements.

Ambition stratégique 2020 s'incarne dans quatre priorités :

- Le projet de simplification capitalistique que le Groupe a décidé de lancer le 17 février dernier. Cette opération permettrait de réunir les meilleures conditions pour atteindre les objectifs de son plan
- Le déploiement d'un nouveau Projet Client qui conforte ce modèle de Banque Universelle de Proximité, rend la relation avec les clients 100% humaine et 100 % digitale, et approfondit la relation avec les clients pour s'affirmer comme "leur vrai partenaire", capable de les accompagner dans la durée et de leur délivrer un conseil adapté et personnalisé
- La dynamique de croissance renforcée des métiers cœurs du Groupe, et le développement des synergies intra-groupes
- La transformation du Groupe pour améliorer durablement son efficacité industrielle

Ces priorités seront servies par un plan d'investissement Groupe ambitieux de 7,7 Mds dont 4,9 Mds d'euros dans le développement des métiers et la transformation digitale.

Ambition Stratégique 2020 affiche, par ailleurs, un engagement de maîtrise des coûts et réaffirme une synergie encore plus forte entre les métiers du Groupe et une capacité à créer ensemble de la valeur pour ses clients.

Le plan à moyen terme prévoit une croissance équilibrée pour les 4 grands pôles métiers, qui ne modifiera pas de façon substantielle le mix métiers de Crédit Agricole SA post opération de reclassement interne des CCI-CCA. Il prévoit également une croissance économe en RWA.

## 1) Dans le pôle Banque de proximité : une dynamique au service des clients

**Les Caisses régionales** ont deux objectifs principaux :

- Amplifier le modèle coopératif (augmenter le nombre de clients sociétaires, accompagner les clients notamment les jeunes dans les bons et les mauvais moments)
- Accélérer le développement (par la conquête de nouveaux clients, le renforcement de l'activité sur les marchés spécialisés et le développement des leviers de PNB)

Pour mettre en œuvre ces objectifs, deux conditions ont été définies : s'appuyer sur un modèle de distribution différenciant et accélérer la transformation digitale, pour offrir le meilleur de l'humain et le meilleur du digital.

Au vu des perspectives de résultat post opération des Caisses régionales, les Caisses ayant des CCI cotés entendent servir au titre de l'exercice 2016 un dividende au moins égal à celui de 2015.

Les perspectives opérationnelles des Caisses régionales sur la durée du plan permettent d'envisager une progression du résultat net sur la période de l'ordre de 10% (normes françaises). Le développement des Caisses régionales contribuera également à la performance et à la rentabilité des métiers de Crédit Agricole S.A.

**LCL** a trois objectifs principaux de renforcement de sa dynamique de croissance :

- Être la banque des services premium en ville, en renforçant son positionnement premium auprès d'une cible urbaine en pleine transformation et en confortant ses franchises (banque privée, entreprises et institutionnels et professions libérales)
- Intensifier la relation avec ses clients en utilisant le levier du digital
- S'affirmer comme la banque de référence en ville, en réinventant la promesse de service en agence dans un réseau rénové et redimensionné

**BforBank** va accélérer progressivement la conquête de nouveaux clients, continuer l'élargissement de la gamme d'offres (lancement de l'offre de crédit habitat en 2016, offre d'assurances emprunteurs, etc.) et intensifier la part de clients en relation principale et le multi-équipement de la clientèle.

**En Italie, le deuxième marché du Groupe**, les objectifs sont les suivants :

- Faire jouer le modèle de Banque universelle de proximité au service d'une ambition de développement affirmée en engageant tous les métiers spécialisés du Groupe avec Cariparma
- Accélérer la conquête (plateforme Groupe en ligne, conseillers en gestion d'épargne...)
- Poursuivre la mise en commun des moyens pour réduire les coûts.

## 2) Dans le pôle Gestion de l'épargne et Assurances : accélération du développement

L'objectif est d'accélérer le développement en s'appuyant sur trois leviers :

- Développer une approche globale et renouvelée de conseil patrimonial pour les particuliers et les institutionnels incluant la gestion de l'épargne, l'assurance et l'immobilier
- Renforcer les synergies entre les métiers de l'épargne, de l'assurance, de l'immobilier et le reste du Groupe (adapter la gamme de solutions d'épargne et faire accroître la part d'UC dans les encours, être le partenaire de référence pour les entreprises et institutionnels sur les marchés de la retraite collective, l'épargne salariale, la prévoyance et la santé et valoriser les expertises immobilières au service de la gestion patrimoniale des clients)
- Amplifier la dynamique propre de chaque métier :
  - dans les assurances : devenir le premier assureur-vie en France et s'affirmer comme un acteur majeur sur les retraites collectives ; changer de dimension sur l'assurance emprunteur avec l'internalisation des contrats d'assurance groupe des Caisses régionales ; intensifier la dynamique de croissance sur tous les segments de clientèle en assurance dommages
  - dans la gestion d'actifs : renforcer son leadership en poursuivant le développement sur le détail et en accélérant sur le segment des institutionnels, poursuivre des acquisitions créatrices de valeur
  - en gestion de fortune : conforter la position d'Indosuez Wealth Management parmi les leaders européens

## 3) Dans le pôle Services financiers spécialisés : croissance sélective et économe

Les objectifs sont de relancer de manière sélective la croissance en appuyant les réseaux du Groupe dans la conquête de nouveaux clients et en faisant croître les encours en propre de manière sélective; d'améliorer la rentabilité des engagements pondérés et de renforcer l'autofinancement.

## 4) Dans le pôle Grandes clientèles : amélioration de la rentabilité dans un cadre exigeant

La cible visée est une Banque de financement et d'investissement (BFI) au service du Groupe en accompagnement du développement des Caisses Régionales, de LCL et de Cariparma ; avec la volonté de :

- procéder à un rééquilibrage entre des services d'expertise déjà existants et une offre de services industriels à renforcer et faire évoluer le mix clientèle en faveur des institutionnels
- conduire une croissance économe en banque de financement et poursuivre le schéma de croissance sur la banque de marché et d'investissement
- développer les synergies produits, clients et industrielles entre CACEIS et CACIB
- tout en maintenant un faible profil de risque et en menant à bien une optimisation volontariste des RWA et de la base de coût pour compenser les impacts des nouvelles exigences réglementaires

Enfin, pour **améliorer durablement l'efficacité opérationnelle du Groupe**, Crédit Agricole SA a pour objectif 900 m€ d'économies de coûts annuelles à horizon 2019. Il s'agit notamment de :

- Optimiser les dépenses informatiques en rapprochant les productions et en faisant évoluer la gouvernance grâce à la nomination d'un DSI Groupe

- Diminuer les dépenses externes en massifiant les achats
- Simplifier les organisations et les structures du Groupe

**Les slides présentant en détail le Plan à Moyen Terme du Groupe Crédit Agricole seront mises en ligne sur le site <http://www.credit-agricole.com/Investisseur-et-actionnaire> mercredi 9 mars à 10h30 heure de Paris.**

#### 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  
 Bertrand Schaefer +33 (0)1 49 53 43 76  
 Caroline de Cassagne + 33 (0) 1 49 53 41 72

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

Denis Kleiber +33 (0)1 43 23 26 78  
 Céline de Beaumont +33 (0)1 57 72 41 87  
 Sébastien Chavane +33 (0)1 57 72 23 46  
 Emilie Gasnier +33 (0)1 43 23 15 67  
 Fabienne Heureux +33 (0)1 43 23 06 38  
 Vincent Liscia +33 (0)1 57 72 38 48  
 Aurélie Marboeuf + 33 (0)1 57 72 38 05

#### 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 chiffres présentés pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, arrêtés par le Conseil d'administration du 16 février 2016, ainsi que pour les objectifs financiers sont établis en conformité avec le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne et applicable à fin 2015, et avec la réglementation prudentielle en vigueur à ce jour.

*Dans l'ensemble du document, les données 2013 ont été retraitées de la mise en équivalence des entités en intégration proportionnelle (IFRS 10 et 11). Les données 2014 (sauf éléments de solvabilité) sont retraitées des impacts IFRIC 21 sur la comptabilisation des taxes dues.*

#### 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 qui a été privilégié par les autorités compétentes notamment lors des exercices de Balance sheet assessment (2015) pour apprécier la situation du Groupe.

**Crédit Agricole S.A.** est l'entité cotée, qui détient notamment 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). Crédit Agricole S.A. détient également environ 25% des Caisses régionales jusqu'à la réalisation de l'opération de reclassement intragroupe des CCI/CCA détenus par Crédit Agricole S.A. dans les Caisses régionales, attendue au cours du troisième trimestre 2016.