



CRÉDIT AGRICOLE S.A.

Paris, le 17 mars 2011



Engagement 2014 : une ambition forte et sereine, une croissance organique rentable

Crédit Agricole S.A. : premier groupe bancaire français à publier un plan stratégique en environnement post Bâle 3

- Une ambition : être la référence en Europe de la Banque universelle de proximité
- Une stratégie qui s'appuie sur la croissance organique, l'effet groupe, l'engagement et la responsabilité

Objectif : une rentabilité restaurée sur des bases saines

Groupe Crédit Agricole en 2014

PNB > 40 Mds€

Coefficient d'exploitation - 4 points

RNPG : 9 à 10 Mds€

Ratio de solvabilité : Common Equity Tier 1 > 12%

Crédit Agricole S.A. en 2014

PNB > 25 Mds€

Coefficient d'exploitation < 60%

RNPG de 6 à 7 Mds€

RoE : de 10 à 12%

RoTE : de 15 à 18%

Ratio Common Equity Tier 1 > 8,75%

Dividende : hypothèse de taux de distribution du résultat de l'ordre de 35% dès 2011 avec paiement en numéraire

Objectifs financiers 2014 des métiers

Banque de proximité* :

- Croissance du PNB : France : + 2 à 3% par an en moyenne et International : + 10 à 12% par an en moyenne
- Coefficient d'exploitation : - 7 points par rapport à 2010
- RNPG cible 2014 : > 3 Mds€

Gestion de l'épargne :

- Croissance du PNB : + 5 à 7% par an en moyenne
- RNPG cible 2014 : > 2 Mds€

Services financiers spécialisés :

- PNB et emplois pondérés : ≈ stables
- RNPG cible 2014 : > 700m€

Banque de financement et d'investissement :

- PNB cible 2014 : ≈ 7 Mds€
- Coefficient d'exploitation cible 2014 : < 60%, soit une baisse de plus de 6 points par rapport à 2010
- RNPG cible 2014 : ≈ 1,8 Md€

* Périmètre Crédit Agricole S.A. pour le coefficient d'exploitation et le RNPG

Jean-Paul Chifflet, Directeur général de Crédit Agricole S.A. et l'équipe de direction du groupe Crédit Agricole S.A. présentent aujourd'hui Engagement 2014, le plan stratégique à moyen terme du groupe Crédit Agricole S.A.

Pour Jean-Paul Chifflet, Directeur général de Crédit Agricole S.A., Engagement 2014 traduit une ambition forte et sereine, celle d'une croissance organique rentable. Pour Jean-Marie Sander, Président de Crédit Agricole S.A., Engagement 2014 a été mûri dans un contexte de mutations profondes et durables et l'a pleinement intégré. Crédit Agricole S.A. est ainsi le premier groupe bancaire français à publier un plan stratégique en environnement post-Bâle 3.

Dans cet environnement en mutation, le groupe Crédit Agricole bénéficie d'un atout majeur et de fondamentaux solides au service de 54 millions de clients dans le monde : une base coopérative et mutualiste forte qui fonde sa place de leader des banques en France avec 28 % de part de marché des ménages et de premier financeur de l'économie (avec 457,4 milliards d'euros d'encours de crédits au 31 décembre 2010). Le Crédit Agricole est également n°1 en Europe par les revenus de la banque de proximité et le nombre d'agences bancaires. Grâce à son expertise et à sa capacité à anticiper les attentes de ses clients, le groupe Crédit Agricole a acquis des positions de leadership en assurances, en gestion d'actifs, en crédit à la consommation, en crédit-bail et affacturage.

De plus, le Crédit Agricole est un groupe résistant : il affiche, à fin 2010, un ratio Core Tier One de 8,8 % et un coefficient d'exploitation de 61 % qui a retrouvé son niveau d'avant crise.

1. Engagement 2014

- **Une ambition : être la référence de la banque universelle de proximité**

Engagement 2014 constitue la première étape du projet de groupe à long terme, présenté le 15 décembre dernier et qui prend appui sur des principes d'action structurants : affirmer notre identité et nos valeurs de proximité, jouer Groupe, être ambitieux et conquérant, sécuriser notre développement et délivrer une rentabilité saine et durable. Ces principes d'action fondent l'ambition collective à long terme du Crédit Agricole, réaffirmée dans Engagement 2014: être la référence en Europe de la Banque universelle de proximité. C'est ce modèle qui a fait la réussite du Crédit Agricole en France et qu'il souhaite dorénavant appliquer en Europe, où le Groupe vise le leadership.

Le modèle de Banque universelle de proximité permet de déployer une offre bancaire intégrée au service de tous les acteurs de l'économie : particuliers, professionnels, agriculteurs, entreprises, collectivités, institutionnels. C'est l'association étroite de la banque de proximité et des métiers qui lui sont liés : assurances, moyens de paiement, crédit aux particuliers et aux entreprises, gestion de l'épargne et accès aux marchés. La banque universelle de proximité permet de satisfaire au mieux les clients : toute la chaîne de valeur - de la production à la distribution - est contrôlée, et les processus organisés autour du client. Elle garantit des économies de coûts du fait à la fois de l'effet de masse lié à la force de distribution de la banque de proximité et des synergies avec les métiers. Elle est aussi source d'innovation.

- **Une stratégie qui s'appuie sur la croissance organique, l'effet groupe, l'engagement et la responsabilité**

La stratégie 2011/2014 du groupe Crédit Agricole S.A. s'articule autour de 2 axes :

- Stimuler la croissance organique en fortifiant la croissance de la banque de proximité, en accélérant le développement des métiers de gestion de l'épargne et en focalisant la croissance de la Banque de financement et d'investissement et des Services financiers spécialisés.
- Amplifier l'effet Groupe en renforçant encore les liens entre les métiers, en rationalisant, partageant et pilotant les ressources et en réaffirmant l'ambition d'un Groupe engagé et responsable

- **Notre objectif 2014 : une rentabilité restaurée sur des bases saines**

Crédit Agricole S.A. se donne pour perspectives financières à horizon 2014 :

- Un PNB supérieur à 25 Mds €
- Un coefficient d'exploitation inférieur à 60%
- Un résultat net part du Groupe de 6 à 7 Mds €
- Un RoE de 10 à 12%
- Un RoTE de 15 à 18%
- Un ratio Common Equity Tier 1 supérieur à 8,75%
- Dividende : hypothèse de taux de distribution du résultat de l'ordre de 35% dès 2011 avec paiement en numéraire

Ces perspectives intègrent le nouvel environnement réglementaire de « Bâle 2.5 » (CRD 3) et de Bâle 3. Dans ce contexte et compte tenu du développement des activités, les emplois pondérés sont attendus en croissance d'environ 13 % sur la période (≈ 420 Mds € en 2014).

Comme Jean-Paul Chifflet l'a souligné lors de la présentation des résultats annuels 2010 le 24 février 2011, Crédit Agricole S.A. se prépare à répondre aux exigences de Bâle 3 sans recourir à une augmentation de capital.

Pour parvenir à cet objectif 2014 de rentabilité restaurée sur des bases saines, Engagement 2014 définit des priorités d'action : un pilotage au plus près des fonds propres et de la liquidité alloués aux métiers en fonction de leurs spécificités ; une année 2011 qui constitue une première année d'investissements et de rationalisation pour soutenir la croissance organique ; la réalisation d'une revue de portefeuille donnant lieu à des arbitrages d'actifs.

Quant au groupe Crédit Agricole, ses objectifs financiers pour 2014 sont les suivants :

- PNB > 40 Mds €
- Coefficient d'exploitation : - 4 points
- RNPG : 9 à 10 Mds €
- Ratio de solvabilité : Common Equity Tier 1 > 12% (sur la base d'une croissance prévisionnelle - développement des activités et impacts réglementaires - des emplois pondérés de l'ordre de 10 % sur la période)

2. Premier axe stratégique 2011 - 2014 : stimuler la croissance organique

Banque de proximité : fortifier la croissance

Le Crédit Agricole est le leader incontesté de la Banque de proximité en France. Ce succès s'est construit grâce aux Caisses régionales, banques régionales de plein exercice, leaders sur leurs marchés, et à LCL dont la rentabilité a été restaurée et qui est positionné avec succès comme la banque pionnière au service des clients urbains.

Partant de ce savoir-faire, ces réussites vont être amplifiées et déclinées à l'international en prenant appui sur cinq leviers différenciants : la responsabilisation du management, l'excellence relationnelle, la conquête, l'efficacité de gestion et l'effet Groupe.

- **Caisses régionales : une forte ambition de développement**
 - Accélérer la conquête : 400 000 nouveaux clients par an à horizon 2014
 - PNB en croissance de 2 à 3% par an entre 2010 et 2014*
 - Maintien du coefficient d'exploitation dans un contexte d'investissement et de développement
 - Résultat net 2014 > 4 Mds €**, soit une contribution au RNPG de Crédit Agricole S.A. > 1 Md €

- **LCL : amplifier les succès de la banque pionnière au service de ses clients urbains**
 - Croissance du PNB comprise entre 2 et 3% par an en moyenne
 - Diminution du coefficient d'exploitation de 4 point par rapport à 2010
 - Développement de la base clients d'environ 15% par rapport à 2010, sur tous les marchés

- **Banque de proximité à l'international : une croissance organique renforcée et équilibrée sur les principaux pays de présence**
 - PNB : + 10 à 12% par an en moyenne
 - Coefficient d'exploitation : - 8 à 10 points par rapport à 2010
 - RNPG > 900m€
 - + 30 Mds € d'encours de crédits (+ 50%)
 - + 30 Mds € d'encours de collecte bilan (+60%)
 - ≈ 350 ouvertures nettes d'agences
 - + 1 million de clients -hors clients crédit consommation- en 2014 (+ 20%)

Gestion de l'épargne : accélérer la croissance

- **Crédit Agricole Assurances :**

Crédit Agricole Assurances est un groupe en ordre de marche, avec une dynamique de croissance sur l'ensemble de ses métiers. Pour 2014, Crédit Agricole Assurances a pour objectifs de :

- Conforter sa place de bancassureur de référence au service des clients des réseaux du Groupe
- Jouer un rôle moteur dans le développement de ces réseaux en France et en Europe, anticiper les marchés porteurs et les besoins de demain (prévoyance, retraite...)
- Concentrer le développement à l'international sur les nouvelles zones de gestion de l'épargne à fort potentiel, en s'appuyant sur les partenariats de distribution en Banque de proximité du Groupe
- Tirer profit de la puissance du modèle de bancassurance et adapter la distribution aux marchés : montée en puissance d'Internet, flexibilité du courtage

Objectifs financiers 2014 :

- PNB : + 7 à 9% par an en moyenne
- RNPG : > 1,2 Md €

- **Amundi**

Acteur de premier plan dans la gestion d'actifs, 3^e acteur européen et 8^e mondial, avec 710 Mds € d'actifs sous gestion au 31 décembre 2010, Amundi a 50 millions de clients particuliers via les réseaux partenaires, dont 15 millions à l'international. Il occupe une position forte dans la gestion institutionnelle avec 509 Mds € d'encours.

* Hors opérations intragroupe

** IFRS, hors opérations intragroupe, périmètre 100 %

Amundi est également l'un des gestionnaires d'actifs les plus rentables : coefficient d'exploitation de 54,4% (hors coûts de restructuration) et affichant en 2010 un PNB de 1,5 Md € et un RBE (hors coûts de restructuration) de 0,7 Md €. Créé en janvier 2010, Amundi a vu son processus d'intégration achevé dès la fin de cette même année. Ses ambitions stratégiques pour 2014 sont les suivantes :

- Renforcer son leadership dans la fourniture de solutions d'épargne aux clients des réseaux
 - Consolider ses positions en France
 - Continuer d'exporter son modèle hors de France, en s'appuyant sur une gamme d'expertises complète et des prix de revient très compétitifs
 - Anticiper les besoins de demain (retraite notamment)
- Amplifier son développement sur la gestion institutionnelle
 - Renforcement ciblé des expertises : actions, *global fixed income*
 - Poursuite du développement commercial à l'international, prioritairement en Europe, Asie et Moyen-Orient
- Maintenir un haut niveau de performance opérationnelle grâce à la poursuite de l'industrialisation des process
- Affirmer l'engagement sociétal de l'entreprise, avec un objectif de 50 Mds € d'encours ISR

Objectifs financiers 2014 :

- PNB : + 5 à 7% par an en moyenne
- Coefficient d'exploitation < 50%
- RNPG > 450 m€

▪ Crédit Agricole Private Banking*

Occupant des positions de leader en France et en Europe, Crédit Agricole Private Banking affiche quatre ambitions stratégiques pour 2014 :

- Accélérer son développement dans les zones en forte croissance
- Accompagner la dynamique de croissance du Groupe auprès de la clientèle fortunée
- Rendre plus accessible aux clients du Groupe une offre de qualité internationale, sur les marchés européens clés
- Renforcer l'unité et la visibilité de CA Private Banking par la création d'une holding dédiée (projet actuellement à l'étude)

Objectifs financiers 2014 :

- Croissance du PNB : + 6 à 8% par an en moyenne
- Plan de recrutement 2011-2014, principalement sur les zones et les secteurs de croissance, représentant une augmentation d'environ 20% du nombre de commerciaux, pour environ un tiers de la collecte cumulée 2010-2014.

* Périmètre CA Private Banking : BGPI, CA Suisse, CA Luxembourg, CFM Monaco, CA Espagne, CA Miami

Banque de financement et d'investissement et Services financiers spécialisés : focaliser la croissance

▪ Crédit Agricole Corporate and Investment Bank :

Pleinement intégrée dans le Groupe, au service des grands clients de celui-ci, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a effectué un recentrage conforme aux objectifs, adoptant un profil de risque moins volatil. La BFI du groupe Crédit Agricole affiche aujourd'hui des points de force reconnus : expertises sectorielles (leadership mondial en financements structurés), un socle de grands clients (un millier d'entre eux avec un PNB > 1 m €) et des capacités de financement adossées à la solidité du Groupe.

Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a défini 3 axes stratégiques pour 2014 :

- Un développement sélectif :
 - Conforter le modèle de banque de financement de proximité, avec des expertises sectorielles affirmées à l'échelle mondiale
 - Aligner la banque de marchés et d'investissement sur les priorités de la banque de financement
 - des activités de *Fixed Income* au service de la clientèle cible et ouvrant l'accès à une base mondiale d'investisseurs
 - des métiers Actions s'appuyant sur les forces sectorielles de la banque
 - Adapter le dispositif géographique en fonction des clients prioritaires, des secteurs clés et de l'accès à la liquidité
- Un dispositif optimisé : gestion rigoureuse des moyens et redéploiement de ceux-ci au service du développement
 - Plan d'efficacité opérationnelle
 - Rationalisation du dispositif à l'international
- Des ressources maîtrisées : piloter activement les emplois pondérés
 - Emplois pondérés de la BFI pérenne hors impacts réglementaires CRD 3 & 4 quasi stables sur 2011 – 2014

Objectifs financiers 2014 :

- PNB : ≈ 7 Mds €
- Coefficient d'exploitation < 60%, soit une baisse de plus de 6 points par rapport à 2010
- RNPG (impact marginal en résultat des activités en cours d'arrêt en 2014) : ≈ 1,8 Md €
- RoE (en CRD 3&4, calculé à 7% des emplois pondérés fin de période)* : 13 à 15%

▪ Crédit Agricole Consumer Finance :

Leader en Europe du crédit à la consommation, présent dans 22 pays, partenaire de l'industrie automobile (Fiat Auto, Ford...), de la distribution (Fnac, Darty, Apple, La Redoute...), Crédit Agricole Consumer Finance est une plateforme d'excellence en appui des banques de proximité du Groupe (Caisses régionales, LCL, Cariparma). Sur ce périmètre, les encours gérés ont augmenté de 31% entre 2007 et 2010.

* Avec un coût du risque de 50 pb des emplois pondérés de la banque de financement

Pour 2014, Crédit Agricole Consumer Finance affiche les ambitions suivantes :

- Croître en Europe de manière sélective, organique et sous contrainte de ressources
- Devenir la référence en matière de confiance et satisfaction clients, grâce à l'innovation, la transparence et la qualité.
- Intensifier la coopération avec les autres entités du Groupe.
- Améliorer l'efficacité opérationnelle afin d'accroître la compétitivité et de créer de la valeur
- Amplifier les partages d'expertise et de ressources tout en préservant un modèle d'organisation entrepreneuriale, au plus près des clients et des marchés.

Objectifs financiers 2014 :

- Coefficient d'intermédiation : $\approx 70\%$
- Maintien d'un coût du risque parmi les plus bas du marché
- RNPG : > 600 m€
- Emplois pondérés en hausse modérée sur la période

▪ Crédit Agricole Leasing & Factoring :

La création de Crédit Agricole Leasing & Factoring (CAL&F) en 2010 finalise le rapprochement des métiers crédit-bail et affacturage du Crédit Agricole. Pour 2014, CAL&F vise un développement prioritairement au service des banques de proximité du Groupe.

Objectifs financiers 2014 :

- PNB : + 10 à 12% par rapport à 2010
- Augmentation de 70 pb du ratio PNB/ emplois pondérés
- Accroissement des volumes d'activités réalisés avec les banques de proximité du Groupe

3. Deuxième axe stratégique 2011 - 2014 : amplifier l'effet Groupe

Le défi est d'organiser une entreprise encore jeune, Crédit Agricole S.A., pour qu'elle révèle les atouts de son modèle. L'une des manières de le faire est d'amplifier l'effet Groupe en :

- Renforçant les liens entre tous les métiers du Groupe.

Cela passe notamment par la valorisation de l'excellence dans quatre domaines porteurs : santé, prévoyance, retraite ; économie de l'environnement ; logement ; agriculture et agro-alimentaire. Le Groupe a ainsi pour ambition de :

- Devenir l'acteur incontournable de la santé, de la prévoyance et de la retraite auprès des particuliers
- Être l'acteur bancaire de référence en matière d'économie de l'environnement en France
- Devenir la première banque du logement des Français sur l'ensemble de la chaîne de valeur
- Devenir d'ici 10 ans la banque de référence de l'agriculture et de l'agro-alimentaire et un acteur clé de la sécurité alimentaire au niveau mondial.

Cela passe aussi par le développement de la fertilisation croisée entre tous les métiers du Groupe.

- Rationalisant, partageant et pilotant les ressources.

C'est d'une part la poursuite de la rationalisation du portefeuille d'activités :

- Recentrage du Groupe sur ses activités cœur de métier
- Optimisation de l'allocation des ressources (valorisation d'actifs, redéploiement des moyens)

C'est d'autre part le partage des ressources du Groupe (SI, achats) et le renforcement du pilotage des risques.

- Réaffirmant l'ambition d'un Groupe engagé et responsable

Le Crédit Agricole va renforcer son action de Groupe engagé et responsable auprès de ses parties prenantes : clients, collaborateurs, actionnaires, concitoyens. Le Groupe s'engage :

- auprès de ses clients, à mesurer leur satisfaction et à mettre en place des actions correctrices. Un indicateur client homogène sera déployé par l'ensemble des métiers.
- auprès de ses collaborateurs, à ce que ses politiques de rémunération leur permettent d'exercer leur métier dans le respect du client et de l'éthique de l'entreprise. La politique de rémunération des dirigeants intégrera une dimension sociétale.
- auprès de ses actionnaires, à récompenser leur fidélité. Crédit Agricole S.A. va modifier ses statuts pour pouvoir verser une majoration de dividende égale à 10% maximum du dividende normal aux actionnaires inscrits au nominatif depuis au moins deux ans (dans la limite de 0,5% du capital social pour un même actionnaire à la date de clôture de l'exercice écoulé).
- auprès de ses concitoyens, en renforçant sa démarche de Responsabilité sociétale et environnementale. Le Groupe lance une démarche globale de promotion et d'amélioration continue de ses actions :
 - un référentiel impliquant tous les collaborateurs et conjuguant trois domaines d'action : conformité, respect des salariés, environnement
 - chaque entité du Groupe choisira les axes sur lesquels elle travaillera et engagera des projets
 - l'état d'avancement des projets fera l'objet d'une auto-évaluation annuelle
 - un indice unique est créé pour mesurer les progrès accomplis.

Avertissement

Cette présentation comporte des informations prospectives du Groupe, fournies au titre de l'information sur les tendances, et mentionnées souvent sous forme d'objectifs. 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.

Crédit Agricole S.A. ne prend pas l'engagement ou la responsabilité vis-à-vis des investisseurs ou toute autre partie prenante de mettre à jour ou de réviser, en particulier en raison d'informations nouvelles ou événements futurs, tout ou partie des déclarations, informations prospectives, tendances ou objectifs contenus dans ce document.

La présentation inclut des données publiées 2010 extraites des états financiers consolidés de Crédit Agricole S.A. qui 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.

Ni le groupe Crédit Agricole, ni Crédit Agricole S.A., ni leurs représentants ne peuvent voir leur responsabilité engagée pour tout préjudice subi en lien avec les éléments mentionnés dans cette présentation.

Les chiffres présentés pour l'exercice clos le 31 décembre 2010 et pour les objectifs financiers sont établis conformément aux normes IFRS adoptées par l'Union européenne.