

Plan de développement 2006 – 2008

**Une ambition de
croissance forte en
France et à
l'international**

Conférence de presse

14 décembre 2005

Crédit Agricole S.A. en 2005

Positionnement

Des transformations majeures dans la structure et dans les métiers du Groupe en 4 ans

2005 – Plan de développement

2004 – Intégration du Crédit Lyonnais

2003 – Acquisition complète de Finaref et clôture de l'offre sur le Crédit Lyonnais

2002 – Lancement de l'offre sur le Crédit Lyonnais

2001 – Création et cotation de Crédit Agricole S.A.

Positionnement

✓ Indicateurs financiers (Septembre 2005)

	Groupe Crédit Agricole	Crédit Agricole S.A.
Produit net bancaire	19,0 Mds €	10,0 Mds €
Résultat brut d'exploitation	7,0 Mds €	3,3 Mds €
Résultat net part du Groupe	4,4 Mds €	2,9 Mds €
Capitaux propres part du Groupe	49,6 Mds €	29,4 Mds €
Ratio International de Solvabilité	9,9%	8,2%
Ratio Tier One	7,8%	7,8%
Salariés	126 000	61 000
Rating LT		Moody's : Aa2 FitchRatings : AA S&P's : AA-

✓ Classement du groupe Crédit Agricole par les fonds propres*

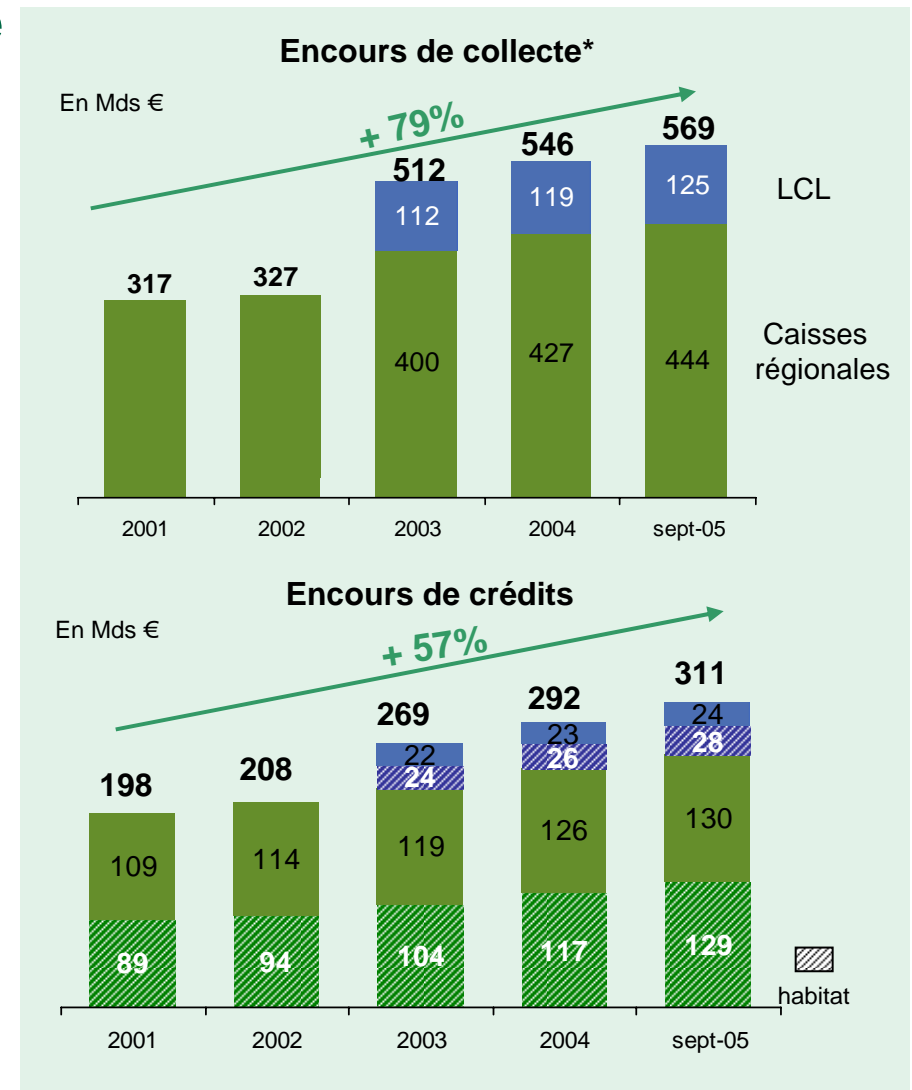
- 1^{ère} banque française
- 2^{ème} banque européenne
- 5^{ème} banque mondiale

* Source : The Banker - Juillet 2005

Banque de détail en France

✓ Leader de la banque de proximité en France

- Plus de 9 100 agences et deux marques
 - Crédit Agricole : 7 250 points de vente
 - LCL : 1 850 points de vente
- Plus de 21 millions de clients particuliers et professionnels
- N°1 en France : épargne et crédit bancaire, financement des professionnels et des PME
- Part de marché > à 24% sur le marché des particuliers en France

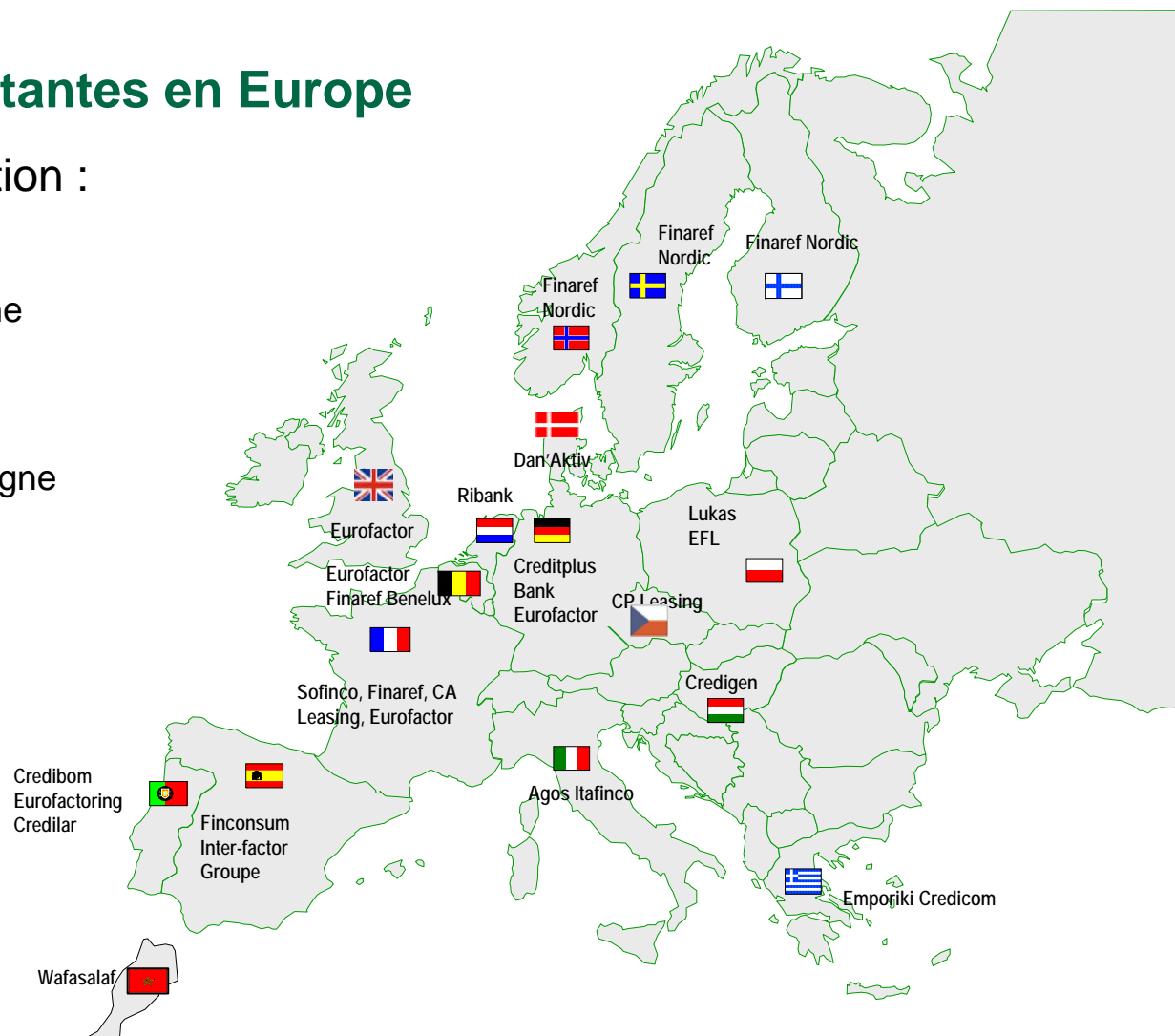


* y.c. titres à compter de 2003. La croissance à méthode comparable serait de l'ordre de 60%

Services financiers spécialisés

✓ Des positions importantes en Europe

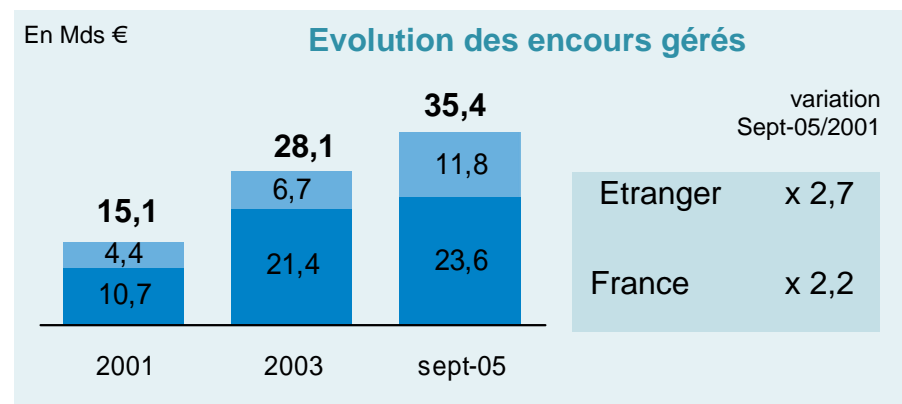
- **Crédit à la consommation :**
Sofinco, Finaref, Lukas
Un des leaders en Europe,
N° 1 en France et en Pologne
- **Crédit bail :**
CA Leasing, EFL
N° 2 en France, n° 1 en Pologne
- **Affacturage :**
Eurofactor – N° 1 en France
A l'international : un large
réseau intégré



Services financiers spécialisés

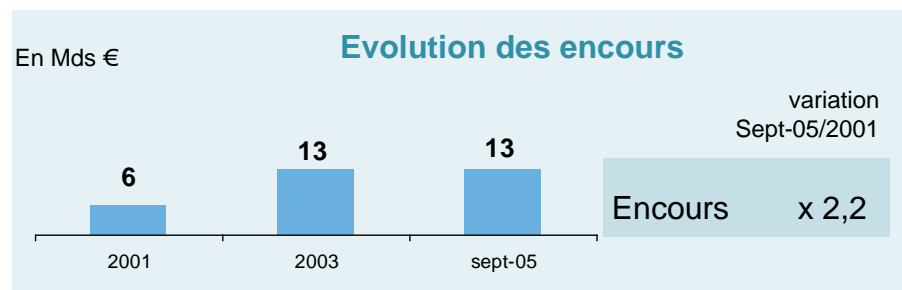
✓ Crédit consommation

- Multiplication des encours par 2,3 en moins de 4 ans
- Croissance très forte à l'international



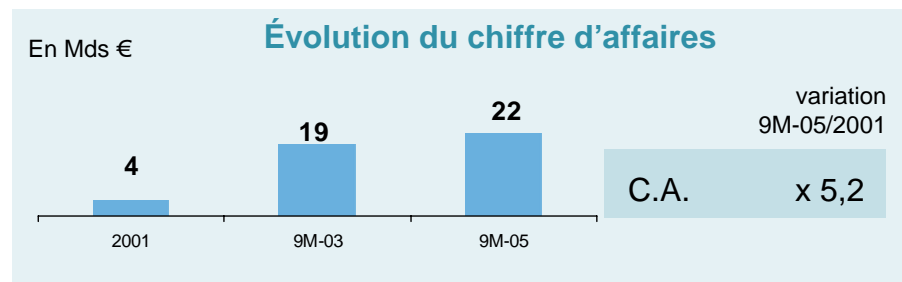
✓ Crédit-bail

- Multiplication des encours par 2,2 en moins de 4 ans



✓ Affacturage

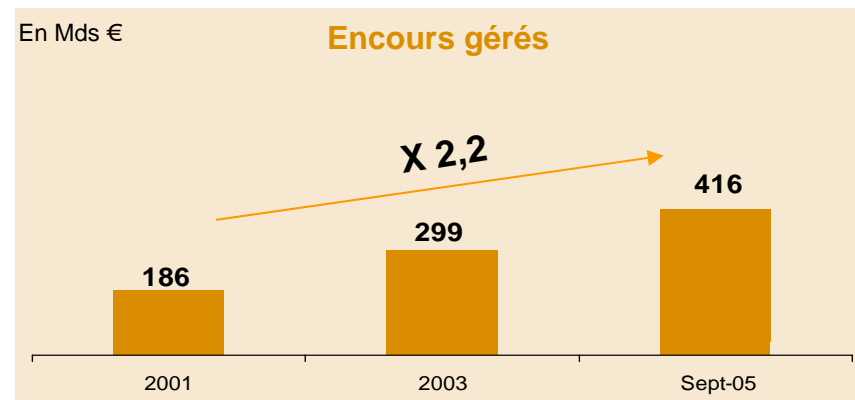
- Très forte croissance du chiffre d'affaires factoré



Gestion d'actifs, assurance et banque privée

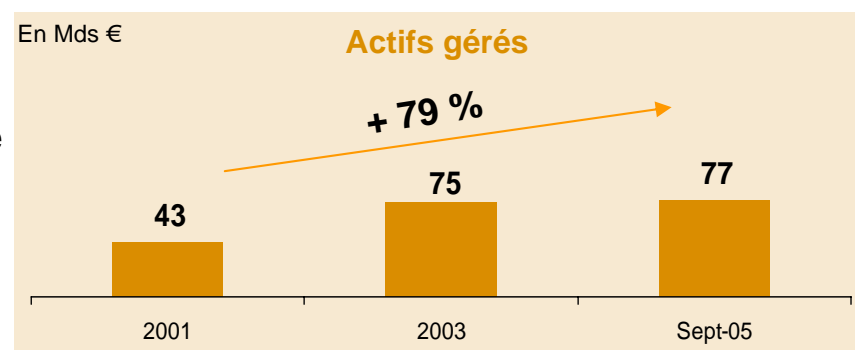
✓ Gestion d'actifs : Leader en France

- N° 1 en France pour les encours d'OPCVM
- distribution d'OPCVM : part de marché : 18%
- épargne salariale : 2ème acteur, avec 15% de part de marché
- des encours gérés multipliés par 2,2 en moins de 4 ans
- développement à l'international par croissance organique et en s'appuyant sur de puissants réseaux de distribution (Japon, Corée, Italie)



✓ Banque privée : position de leader à Monaco et parmi les premiers acteurs au Luxembourg et en Suisse

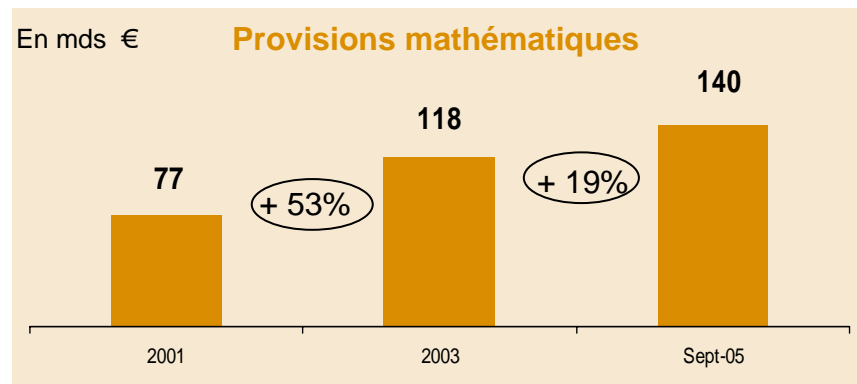
- Monaco : position de leader
- Suisse : 2ème banque de gestion privée étrangère
- Luxembourg : parmi les premiers acteurs
- 77 Mds € d'actifs sous gestion



Assurance : un modèle de bancassurance performant

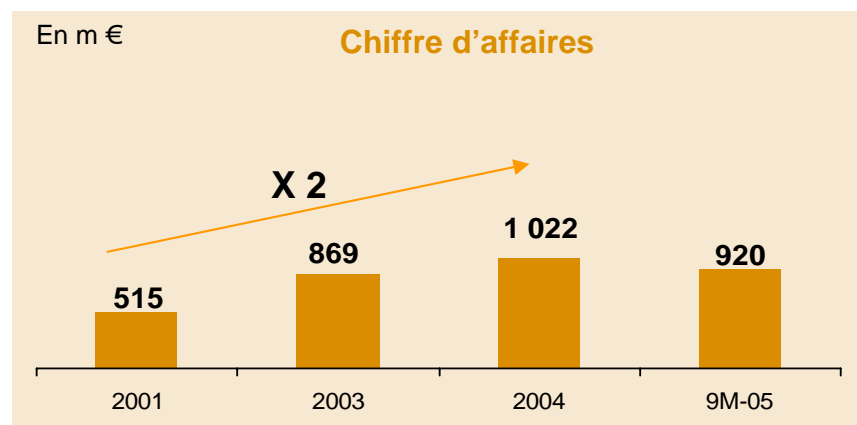
✓ Assurance vie : N°2 en France

- 1er bancassureur : primes annuelles supérieures à 16 milliards €
- Des encours multipliés par 1,8 en moins de 4 ans
- Part de marché : 15,3%



✓ Assurance dommages : 2ème bancassureur dommages

- Croissance rapide du chiffre d'affaires : multiplié par 2 en 3 ans
- Plus de 4 millions de contrats en portefeuille



Banque de financement et d'investissement

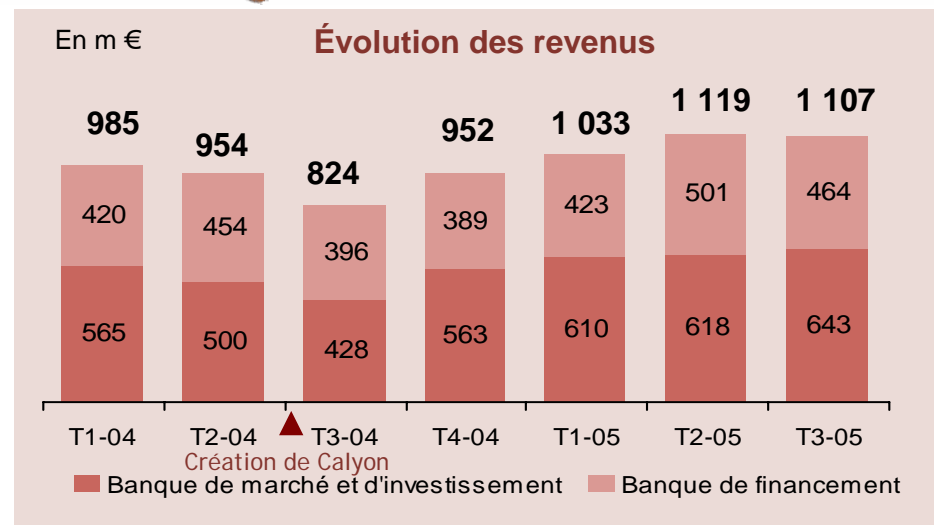
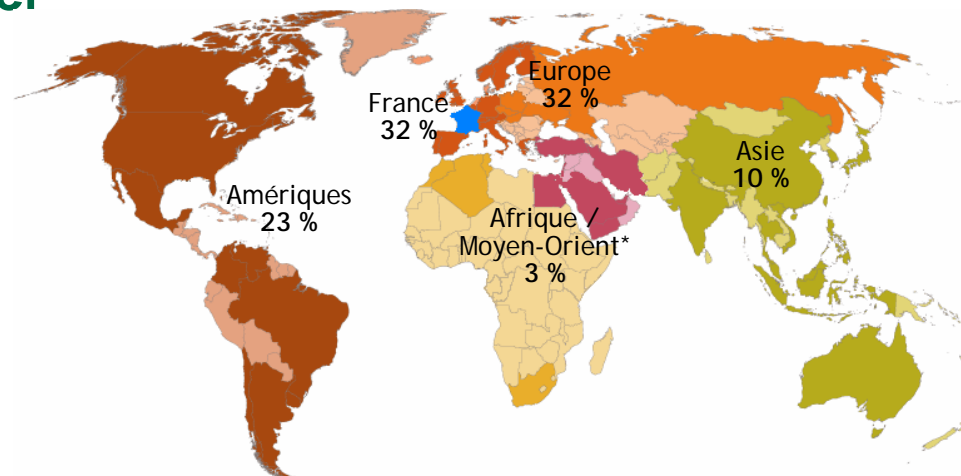
✓ Un acteur européen de premier plan

▪ Des positions fortes sur des métiers spécialisés

- 1^{er}/2^{ème} arrangeur mandaté de financements de projet dans le monde
- 2^{ème} pour les financements aéronautiques dans le monde
- 1^{er} pour la recherche en France et en Espagne
- 2^{ème} pour les émissions de crédits structurés en Asie
- 1^{er} pour la titrisation en France et 8^{ème} dans le monde

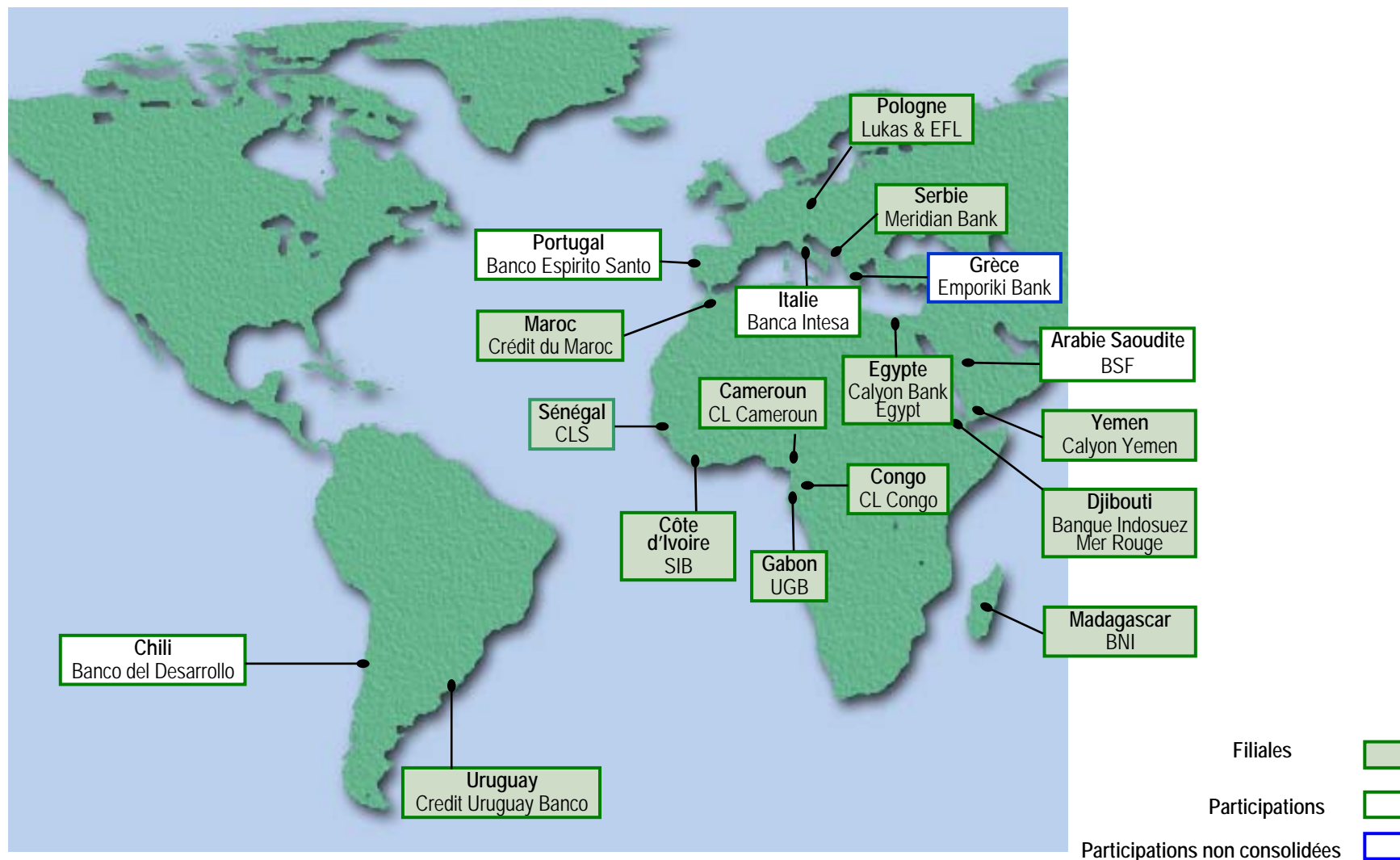
▪ Un développement rapide après une opération majeure d'intégration

Des revenus à forte composante internationale



Banque de détail à l'international

Des filiales et participations en Europe, Afrique, Moyen-Orient et Amérique latine



Positionnement

Tous les objectifs fixés lors de l'introduction en bourse et lors de l'acquisition du Crédit Lyonnais ont été atteints

Objectifs fixés en décembre 2001 lors de l'introduction en Bourse

<ul style="list-style-type: none"> Renforcer notre leadership dans la banque de proximité en France avec des objectifs de performance et de rentabilité 	Caisses Régionales	<ul style="list-style-type: none"> Réduction du coefficient d'exploitation de 1 %/an Augmentation de 50 % du résultat net sur 5 ans 	✓ ✓
	Crédit à la consommation	<ul style="list-style-type: none"> Maintien d'un ROE > 18 % Augmentation de 50 % du résultat net sur 5 ans 	✓ ✓
<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre le développement maîtrisé des activités de grande clientèle et de gestion d'actifs 	Activité de grande clientèle	<ul style="list-style-type: none"> ROE de 14 % (en moyenne sur le cycle) Stabilité de l'allocation de fonds propres et diminution du coût du risque 	✓ ✓
	Gestion d'actifs et assurance	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation des actifs sous gestion et du résultat net respectivement de 7 % et 6 % par an Poursuite du développement international ROE de 15 % en assurance vie 	✓ ✓ ✓
<ul style="list-style-type: none"> Élargir et valoriser la dimension européenne du Groupe 	International	<ul style="list-style-type: none"> Croissance organique des métiers-clé à l'échelle européenne Recherche de partenariats structurés 	✓ ✓

Objectifs fixés en décembre 2002 lors de l'acquisition du Crédit Lyonnais

<ul style="list-style-type: none"> Croître de façon durable et rentable dans tous les métiers 	Objectif de ROE des métiers de 18% après impôts	✓
	Objectifs spécifiques de ROE à chaque métier	✓
<ul style="list-style-type: none"> Optimiser l'allocation de capital 	Objectif de ROE après impôts de 15% pour le Groupe	✓
	Réduction de la part du capital alloué à la BFI	✓
<ul style="list-style-type: none"> Engager et respecter le programme de synergies 	Programme de synergies : 760 millions d'euros en 2006	✓

Positionnement

Un changement de taille significatif

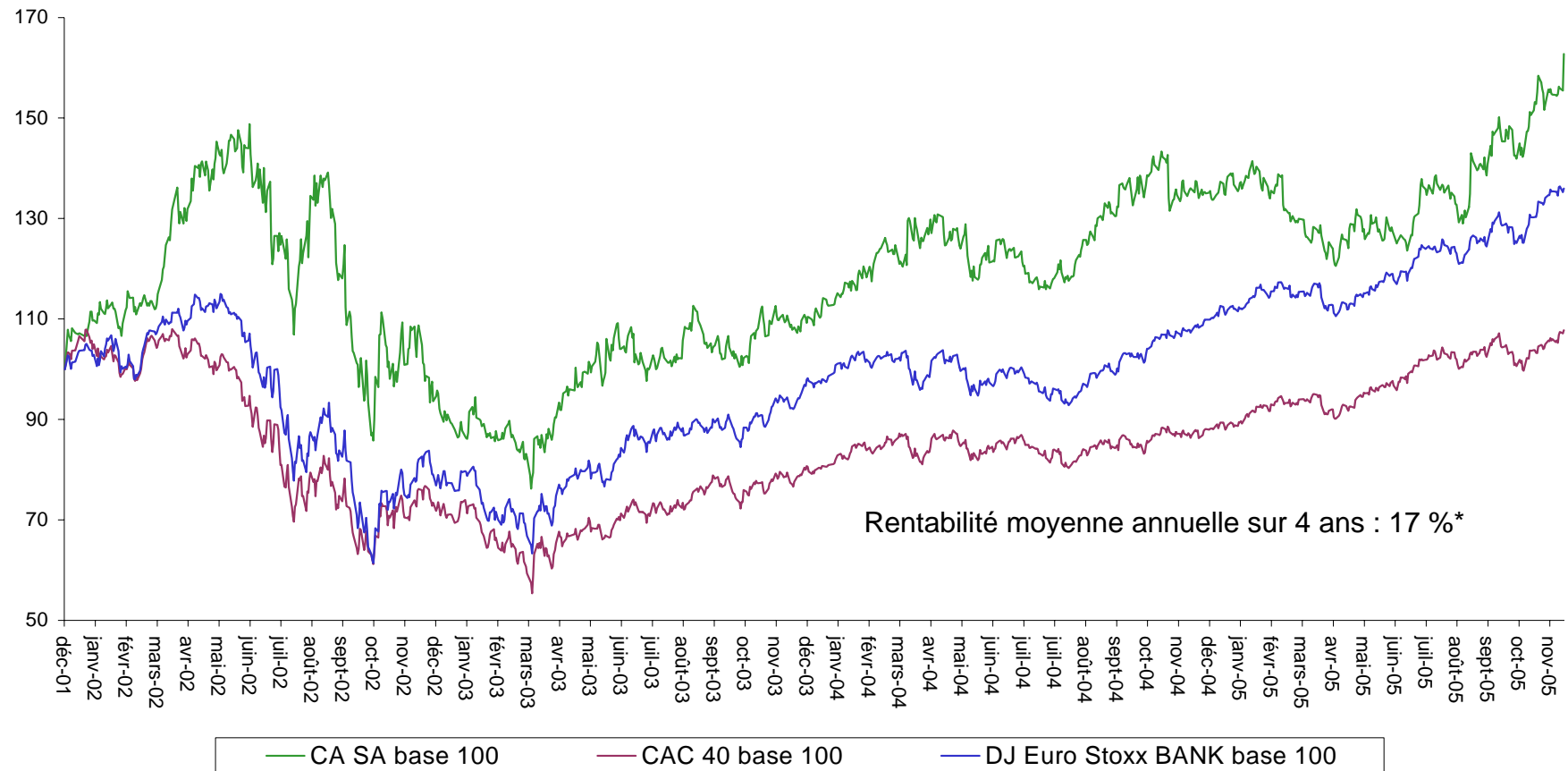
Mds €	31/12/2001	31/12/2004	Variation 2004/2001	30/09/2005*
Produit net bancaire	6,3	12,5	X 2	10,0
Résultat courant avant impôts	2,3	4,4	+ 91 %	4,1
Résultat net part du Groupe	1,5	2,2	+ 47 %	2,9
Capitaux propres	15,0	24,9	+ 66 %	29,4

* données 2005 établies en normes IFRS

Positionnement

Les performances boursières depuis la cotation

Evolution du cours de l'action de Crédit Agricole S.A., du CAC 40 et de l'indice DJ Euro Stoxx Bank
(base 100 au 14 décembre 2001)



*Investissement en actions Crédit Agricole S.A. à la cotation et réinvestissement des dividendes



Crédit Agricole S.A. Plan 2006 - 2008

Sommaire

✓ **Diagnostic**

✓ **Les objectifs financiers pour la période 2006-2008**

✓ **Les axes de création de valeur**

✓ **Conclusion**

Diagnostic

✓ 2003 – 2005 : réussite de l'intégration du Crédit Lyonnais

- Un modèle simple et efficace : deux réseaux, une filiale par produit
- Des synergies concentrées sur les filiales produits
- Des objectifs opérationnels et financiers atteints

✓ Crédit Agricole S.A. en 2005

- Un groupe solide
- Une rentabilité en forte progression
- Une forte génération de cash

Diagnostic

Deux défis à relever pour l'avenir :

✓ **Accélérer la croissance organique en France**

- Le Groupe est leader dans la banque de détail
- Il peut accélérer la croissance de son activité
- Sa taille lui permet des gains accrus d'efficacité

✓ **Développer la dimension internationale du Groupe**

- Le Groupe est déjà largement présent à l'international
- Il a les moyens humains et financiers d'y renforcer sa présence

Sommaire

✓ **Diagnostic**

✓ **Les objectifs financiers pour la période 2006-2008**

✓ **Les axes de création de valeur**

✓ **Conclusion**

Les objectifs financiers pour la période 2006-2008

- ✓ **Croissance organique soutenue**
- ✓ **Croissance externe : 5 Mds € (scénario de référence)**
 - Autofinancée
 - Orientée sur l'international
 - Répondant à des critères financiers stricts
- ✓ **Profil de risque stable : 2/3 environ des fonds propres alloués aux activités banque de détail et assimilées**
- ✓ **Taux de distribution de 30%-35% au moins**

Les objectifs financiers pour la période 2006-2008

PNB (Taux de croissance annuel moyen) 2006-2008	+ 10 %
PNB international/PNB total	50 %* (contre 35%* en 2005)
Coefficient d'exploitation	baisse de 1,5 point/an
BNPA (Taux de croissance annuel moyen) 2006-2008	+ 10 %

NB. : Les objectifs se placent dans l'hypothèse de la réalisation du scénario de référence en ce qui concerne les investissements hors de France. Les taux de croissance se réfèrent aux chiffres 2005 tels qu'estimés par le consensus à fin novembre 2005.

* Données de gestion par pays d'origination

Sommaire

- ✓ **Diagnostic**
- ✓ **Les objectifs financiers pour la période 2006-2008**
- ✓ **Les axes de création de valeur**
- ✓ **Conclusion**

Les axes de création de valeur en France

Création de valeur par la différenciation des marques

- **Nouveaux positionnements : relation durable versus approche consumériste**
- **Forte croissance envisagée des ouvertures de comptes**
- **Nomination d'un responsable Projet de développement France, en charge du marketing et de la communication (Jacques Lenormand)**

Création de valeur par le projet industriel

- **Recherche de la création de valeur par la mise en commun d'approches et de moyens entre les Caisses régionales et LCL : une seconde phase après l'intégration du Crédit Lyonnais**
- **Homogénéisation et industrialisation filière par filière dans une approche pragmatique**
- **Nomination d'un responsable Projet industriel (Patrick Gallet)**

Les axes de création de valeur à l'international

État des lieux de la consolidation bancaire en Europe

- Une consolidation encore embryonnaire
- Une série d'opérations menées dans la dernière année
- Pas de tendance générale, mais des opérations ayant chacune une logique propre

Logiques variées des opérations transfrontières

- Transfert de savoir-faire, de systèmes d'information, de politiques commerciales (Santander/Abbey National)
- Approche régionale (Unicredito/HVB)

Les axes de création de valeur à l'international

Création de valeur par l'accès à des réseaux de distribution

- Approche basée sur le client
- Développement du cross-selling
- Productivité commerciale
- Systèmes d'information

Création de valeur par les plates-formes produits

- Transfert de savoir-faire
- Élargissement de l'offre et accroissement de la croissance de l'activité
- Économies d'échelle

Les axes de création de valeur à l'international

Allocation de ressources à l'international

- **Scénario de référence : 5 Mds € d'investissements hors de France 2006 - 2008**
- **Nomination d'un responsable Projet de développement international (Jean Frédéric de Leusse)**

Approche pragmatique

- **Priorité aux investissements en Europe et dans les pays voisins pour la banque de détail, les services financiers spécialisés et l'assurance**
- **Développement international pour l'asset management et la banque de financement et d'investissement**
- **Investissements permettant un accès aux réseaux de distribution et/ou l'acquisition de plate-forme produits**
- **Critères stricts de faisabilité managériale et financière**

Les axes de création de valeur des métiers

Banque de financement et d'investissement

- Amélioration de la productivité, réallocation des actifs
- Développement de la clientèle des institutions financières
- Accent sur les marchés de capitaux et les financements structurés
- Accélération de la croissance internationale

Services financiers spécialisés

- Crédit à la consommation : une vocation de leader en Europe
- Affacturage : devenir le n°1 en Europe
- Crédit-bail : renforcer le leadership en France, construire une présence internationale

Les axes de création de valeur des métiers

Gestion d'actifs et titres

- **Accompagnement du groupe dans le développement de sa clientèle**
- **Focalisation sur les partenariats de distribution**
- **Renforcement des compétences et du leadership sur les produits innovants**

Assurances

- **Pacifica : croissance des parts de marché**
- **Predica : accélération de la croissance**
- **Développement de partenariats hors de France**

Les axes de création de valeur des métiers

Banque de détail à l'international

- **Priorité au développement en Europe**
- **Développement des partenariats en Italie et au Portugal**
- **Emporiki : montée au capital dépendant du règlement des fonds de pension et du prix**
- **Relais de croissance dans les pays à forte croissance voisins de l'Europe**

Banque privée

- **Acteur majeur sur chacune des places où nous sommes présents**
- **Acquisitions ciblées**
- **Renforcement du dispositif international**

Sommaire

- ✓ **Diagnostic**
- ✓ **Les axes de création de valeur**
- ✓ **Les objectifs financiers pour la période 2006-2008**
- ✓ **Conclusion**

Conclusion

- ✓ **Un groupe délibérément tourné vers la croissance organique et l'expansion internationale**
- ✓ **Des objectifs de croissance durable et rentable**
- ✓ **Des objectifs de création de valeur**