

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2010

notre **réseau** nos **expertises** ✓



Profil

Le groupe Crédit Agricole est le leader de la banque universelle de proximité en France et l'un des tout premiers acteurs bancaires en Europe.

Présent dans 70 pays à travers le monde, le groupe Crédit Agricole est un partenaire de premier rang pour accompagner les projets des clients dans tous les métiers de la banque de proximité et des métiers spécialisés qui lui sont associés : banque au quotidien, épargne, crédits à l'habitat et à la consommation, assurances, banque privée, gestion d'actifs, crédit-bail et affacturage, banque de financement et d'investissement.

Fort de ses fondements coopératifs et mutualistes, le groupe Crédit Agricole axe son développement sur une croissance équilibrée, au service de l'économie réelle et dans le respect des intérêts de ses 54 millions de clients, 1,2 million d'actionnaires, 6,1 millions de sociétaires et de ses 160 000 collaborateurs.

Le Crédit Agricole figure dans trois indices de référence en matière de développement durable : ASPI Eurozone depuis 2004, FTSE4Good depuis 2005, DJSI depuis 2008 (Europe et monde). Il est classé 8^e meilleure entreprise durable dans le monde et 1^{re} en France selon le classement 2011 de Global 100.

www.credit-agricole.com

3,6 Mds€

BÉNÉFICE NET PART DU GROUPE

71,5 Mds€

CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE

10,3 %

RATIO TIER ONE

[L'organisation du Groupe]



6,1 millions de sociétaires sont à la base de l'organisation coopérative du Crédit Agricole.

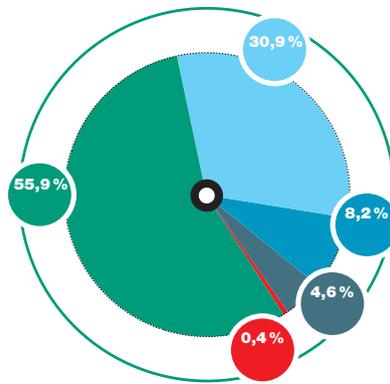
Ils détiennent sous forme de parts sociales le capital des **2 533 Caisses locales** et désignent chaque année leurs représentants : **32 496 administrateurs** qui portent leurs attentes au cœur du Groupe.

Les Caisses locales détiennent l'essentiel du capital des **Caisses régionales**. Les Caisses régionales sont des banques régionales coopératives qui offrent à leurs clients une gamme complète de produits et services.

L'instance de réflexion des Caisses régionales est la **Fédération Nationale du Crédit Agricole**, lieu où sont prises les grandes orientations du Groupe.

55,9 %

DU CAPITAL DÉTENU PAR
LES 39 CAISSES RÉGIONALES,
VIA LA HOLDING SAS RUE LA BOÉTIE



43,7 %

DU CAPITAL DÉTENU PAR LE PUBLIC

- Investisseurs institutionnels : 30,9 %
- Actionnaires individuels : 8,2 %
- Salariés via les fonds d'épargne salariale : 4,6 %

0,4 %

DU CAPITAL EN AUTOCONTRÔLE

 **CRÉDIT AGRICOLE S.A.**

Coté depuis décembre 2001, Crédit Agricole S.A. assure la cohérence du développement stratégique et l'unité financière du Groupe. Il regroupe et anime ses filiales spécialisées en France et à l'international.

Banque de proximité

En France

- 25 % du capital des Caisses régionales (sauf la Corse)
- LCL

À l'international

- Groupe Cariparma FriulAdria
- Emporiki
- Crédit du Maroc
- Crédit Agricole Egypt
- Lukas Bank

Métiers financiers spécialisés

Services financiers spécialisés

- Crédit à la consommation
- Crédit-bail
- Affacturage

Gestion de l'épargne

- Gestion d'actifs
- Assurances
- Banque privée

Banque de financement et d'investissement

- Banque d'investissement
- Courtage
- Activités de taux (fixed income)
- Financements structurés

Autres filiales spécialisées

Crédit Agricole Immobilier - Crédit Agricole Private Equity - Idia-Sodica - Uni-Éditions



Sommaire

01 réaffirmer l'ambition d'un Groupe engagé et responsable

Message du Président et du Directeur Général	4
Comité de Direction Générale	6
Comité Exécutif	7
Conseil d'Administration	8
Comité de Direction	9

02 un modèle tourné vers les clients du Groupe, au service de l'économie réelle

La Banque de Financement et d'Investissement du Groupe Crédit Agricole	12
Répartition des revenus clientèle par zone géographique	14
Chiffres clés 2010	16
Maîtriser les risques et se recentrer sur ses points forts	18
Crédit Agricole CIB dans les classements	20
Banque Privée Internationale	21
Environnement économique 2010 et perspectives 2011	22
Engagement 2014	24

03 des valeurs fortes acquises au développement durable et au capital humain

Politique environnementale	28
Responsabilité sociale et environnementale	30
Les enjeux climatiques et les droits humains	34
Politique de développement et d'accompagnement	36
Politique de recrutement	38



01

réaffirmer l'ambition d'un Groupe engagé et responsable

3



Message du Président et du Directeur Général



Jean-Paul CHIFFLET

Président du Conseil d'Administration
de Crédit Agricole CIB

Jean-Yves HOCHER

Directeur Général
de Crédit Agricole CIB

L'année 2010 marque pour Crédit Agricole CIB la fin probable de la crise financière : le plan de recentrage et de développement engagé en 2008 a conduit à sortir de façon ordonnée et contrôlée des activités qui ne correspondent plus au profil de risque cible du Groupe. Ce plan s'achève aujourd'hui avec succès et Crédit Agricole CIB a montré qu'il pouvait produire des résultats récurrents avec un profil de risque limité. L'objectif de résultat récurrent de 1 milliard d'euros a d'ailleurs été dépassé dès les neuf premiers mois de l'année.

En 2010, Crédit Agricole CIB a porté ses efforts sur la croissance de ses revenus par une activité commerciale soutenue, en faisant jouer les synergies au sein du Groupe et en adaptant son offre au service de ses clients.

Un certain nombre d'activités ont bien performé, comme par exemple les financements structurés ou l'Investment Banking. D'autres ont davantage souffert, comme les activités de marchés. Néanmoins, les performances de la titrisation, de la trésorerie et du change restent satisfaisantes après les conditions exceptionnelles de 2009. Au total, Crédit Agricole CIB aura ainsi démontré sa capacité à conjuguer, dans une perspective long terme, un impératif de compétitivité avec une exigence de maîtrise des risques pour porter les ambitions du Crédit Agricole dans la Banque de Financement et d'Investissement.

Fort de ses expertises reconnues, d'un socle de grands clients et de capacités de financement adossées à la solidité du Groupe, Crédit Agricole CIB a défini des axes stratégiques pour 2014 : le développement de la Banque de Financement et d'Investissement sera sélectif, soutenu par une allocation rigoureuse des moyens dans le cadre d'une gestion des ressources maîtrisées. La Banque intégrera les nouvelles contraintes réglementaires qui s'imposent désormais aux banques.

Acteur de la stratégie du Groupe dans ses métiers, Crédit Agricole CIB est prêt à s'engager pleinement dans le succès du Plan Moyen Terme : "Engagement 2014".

Ainsi, le modèle de Crédit Agricole CIB reposera sur la banque de financement de proximité, avec des expertises affirmées à l'échelle mondiale. La banque de marchés et d'investissement adoptera les priorités de la banque de financement, en fonction des géographies, des clients cibles, des secteurs clés et de l'accès à la liquidité.

Acteur de la stratégie du Groupe dans ses métiers, Crédit Agricole CIB affirme son rôle majeur dans les développements futurs du Crédit Agricole. Avec la confiance de ses actionnaires, la détermination de ses équipes et la fidélité de ses clients grandes entreprises et institutions financières, Crédit Agricole CIB est prêt à s'engager pleinement dans le succès du Plan Moyen Terme de Crédit Agricole S.A. : "Engagement 2014".



Jean-Paul **Chifflet**



Jean-Yves **Hocher**



Comité de Direction Générale

JEAN-YVES HOCHER

FRANCIS CANTERINI

PIERRE CAMBEFORT



JEAN-YVES HOCHER,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE CRÉDIT AGRICOLE CIB

Après le ministère de l'Agriculture et la Direction du Trésor, Jean-Yves Hocher rejoint en 1989 la Fédération Nationale du Crédit Agricole dont il devient Directeur Général en 1997, puis la Caisse Régionale Charente-Maritime Deux-Sèvres en 2001 en qualité de Directeur Général. En 2006, il devient Directeur du pôle assurances du Crédit Agricole et Directeur Général de Predica, puis Directeur du pôle services financiers spécialisés du Groupe Crédit Agricole S.A. en mai 2008. En octobre 2008, il est nommé Directeur Général Délégué de Crédit Agricole S.A., en charge du pôle développement des Caisses Régionales, moyens de paiement et assurances du Groupe. Depuis mars 2010, Jean-Yves Hocher est Directeur Général Délégué en charge des métiers spécialisés (banque de financement et d'investissement, gestion d'actifs, assurances, services financiers spécialisés, banque privée et immobilier). Il est nommé Directeur Général de Crédit Agricole CIB en décembre 2010. Jean-Yves Hocher est diplômé de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon et de l'École Nationale du Génie Rural, des Eaux et Forêts.

PIERRE CAMBEFORT,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DE CRÉDIT AGRICOLE CIB

Pierre Cambefort rejoint le Groupe Crédit Agricole en 1990, d'abord à la Caisse Nationale de Crédit Agricole puis au Crédit Agricole d'Île-de-France de 1995 à 2003, en tant que Directeur du développement du crédit, puis Directeur du marketing et de la communication. Directeur du marché des particuliers à Crédit Agricole S.A. durant deux ans, il est nommé Directeur Général Adjoint de Crédit Agricole Centre-Est en 2006. Pierre Cambefort devient Directeur Général Délégué de Crédit Agricole CIB en septembre 2010, en charge du Coverage, du réseau international, de la banque de financement et de la banque d'investissement. Pierre Cambefort est diplômé de l'École Supérieure de Physique et Chimie de Paris et de l'Université de Stanford.

FRANCIS CANTERINI,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DE CRÉDIT AGRICOLE CIB

Enseignant à l'Université des Sciences Économiques d'Alger, puis Directeur des financements et de la trésorerie de l'Agence Française de Développement, Francis Canterini rejoint le Groupe Crédit Lyonnais en 1991. Tour à tour Responsable des financements, Directeur de la communication financière, Responsable de la direction de l'ingénierie financière, il devient en 2000 Directeur Financier Adjoint puis est nommé Directeur Financier en 2003. En 2006, il intègre le Comité Exécutif en charge du pôle gestion. Il est nommé Directeur Général Délégué de Cariparma en mars 2007, puis Directeur des risques et contrôle permanent du Groupe Crédit Agricole en février 2009. En décembre 2010, Francis Canterini est nommé Directeur Général Délégué de Crédit Agricole CIB en charge des fonctions supports. Francis Canterini est titulaire d'une maîtrise de Sciences Économiques et d'un diplôme d'Études Supérieures de Sciences Économiques.

COMITÉ EXÉCUTIF



JEAN-YVES HOCHER
DIRECTEUR GÉNÉRAL



PIERRE CAMBEFORT
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ



FRANCIS CANTERINI
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ



JEAN-CLAUDE BASSIEN
EQUITY BROKERAGE & DERIVATIVES



JONATHAN SLONE
EQUITY BROKERAGE & DERIVATIVES



GUY LAFFINEUR
FIXED INCOME MARKETS



JEAN-FRANÇOIS MARCHAL
STRUCTURED FINANCE



THOMAS GADENNE
FINANCE



ÉRIC BAUDSON
GLOBAL IT & OPERATIONS



IVANA BONNET
RESSOURCES HUMAINES



DANIEL PUYO
RISQUES ET CONTRÔLE PERMANENT



JEAN-PIERRE TRÉMENBERT
SECRETARIAT GÉNÉRAL



Conseil d'Administration



COMITÉ DE DIRECTION

Président

1 Jean-Paul CHIFFLET

Administrateurs

- 2 Edmond ALPHANDERY
- 3 Philippe BRASSAC
- 4 Frank E. DANGEARD
- 5 Marc DESCHAMPS
- 6 Jean-Frédéric DREYFUS
- 7 Philippe GESLIN
- 8 François IMBAULT
- 9 Marc KYRIACOU
- 10 Jean LE VOURCH
- 11 François MACE
- 12 Didier MARTIN
- 13 Jean PHILIPPE
- 14 Jean-Louis ROVEYAZ
- 15 François THIBAUT
- 16 François VEVERKA

Direction Générale

Jean-Yves HOCHER
Pierre CAMBEFORT
Francis CANTERINI

Finance

Thomas GADENNE
Olivier BELORGEY
Adrien CASSANET
Philippe CRÉLIN
Arnaud d'INTIGNANO

Risques et Contrôle Permanent

Daniel PUYO
Bernard CRUTZ
Gilles GANTOIS
Jean-Claude GELHAAR
Guillaume LESAGE

Global IT & Operations

Éric BAUDSON
Frédéric COUDREAU
Pierre DULON
Romain JÉROME
Pascal de MENTQUE

Ressources Humaines

Ivana BONNET

Juridique

Bruno FONTAINE

Inspection

Régis MONFRONT

Conformité

Paule CELLARD

Secrétariat Général

Jean-Pierre TRÉMENBERT
Patrice RANDOLPH

Communication

Bertrand HUGONET

Affaires Publiques

Olivier MOTTE

Senior Regional Officer

Amériques

Thierry SIMON

Senior Regional Officer Asie

Patrice COUVÈGNES

Afrique / Moyen-Orient

Bertrand LÉVÈQUE

Europe centrale et orientale

Pierre FINAS

Senior Country Officer Allemagne

Sylvia SEIGNETTE

Senior Country Officer Italie

Philippe PELLEGRIN

Senior Country Officer Japon

Marc-André POIRIER

Senior Country Officer Espagne

Juan FABREGAS

Senior Country Officer

Royaume-Uni

Arnaud CHUPIN

Coverage & Investment Banking

Jean-Louis BERTRAND
Jean-François BALAY
Jean-Michel BERLING
Andrea BOZZI
Alix CAUDRILLIER
Éric CHÈVRE
Michel LEFRANCOIS
Pierre MORAILLON

Equity Brokerage & Derivatives

Jonathan SLONE
Jean-Claude BASSIEN
Frédéric MÉRON
Bertrand PATILLET
Andrew REYNOLDS

Fixed Income Markets

Guy LAFFINEUR
Laurent CÔTE
Catherine DUVAUD
Martin FRAENKEL
Vincent LECLERCQ
Michel ROBERT
James SIRACUSA
Thomas SPITZ
Edward WILLEMS

Structured Finance

Jean-François MARCHAL
José ABRAMOVICI
Emmanuel BOUVIER D'YVOIRE
Olivier DESJARDINS
Alain FANAÏE
Emmanuel FELD
Pierre GLAUSER
Jean-François GRANDCHAMP DES RAUX
Jean-Yves GUÉRITAUD
François MARTIN
Jacques PROST
Jacques de VILLAINES

Transaction & Commercial Banking

Laurent RIPOCHE

Banque Privée Internationale

Jean-François ABADIE

Distressed Assets

Julian HARRIS



02

**un modèle tourné
vers les clients
du Groupe,
au service de
l'économie réelle**

11



La Banque de Financement et d'Investissement du Groupe Crédit Agricole

Crédit Agricole Corporate and Investment Bank propose à ses clients une gamme complète de produits et services dans les métiers de la banque de marchés, du courtage, de la banque d'investissement, des financements structurés et de la banque commerciale. Ses activités s'articulent autour de quatre pôles majeurs.

COVERAGE & INVESTMENT BANKING

Ce pôle assure le suivi et le développement des relations du Groupe avec ses clients entreprises et institutions financières, en France et à l'international. Le dispositif commercial repose sur une couverture géographique pour les clients multi-métiers et une couverture sectorielle.

La Direction des Régions de France et le Réseau des Délégations à l'Étranger complètent ce dispositif pour accompagner la clientèle middle-market du Groupe Crédit Agricole, respectivement en France et à l'international. Une équipe dédiée répond aux besoins spécifiques des clients en matière de finance islamique.

Outre le suivi commercial des clients, ce pôle assure des activités de financement syndiqué ou bilatéral et des opérations de "haut de bilan" (émissions d'actions, convertibles, dérivés sur actions...) et du conseil en fusions et acquisitions.

EQUITY BROKERAGE & DERIVATIVES

Ce pôle regroupe le courtage actions en Europe, en Asie et aux États-Unis, ainsi que les activités

de dérivés sur actions et fonds. Les activités de courtage actions de Crédit Agricole CIB sont mondialement reconnues et organisées autour de deux filiales de premier plan : Crédit Agricole Cheuvreux, couvrant l'ensemble de l'Europe et offrant un accès en exécution à 100 plateformes, et CLSA, actif dans l'ensemble de l'Asie, y compris au Japon. Ce dispositif est complété par Crédit Agricole Securities (USA) Inc. et Newedge, filiale détenue paritairement par Crédit Agricole CIB et Société Générale.

L'offre produits de Global Equity & Funds Derivatives (GED) permet de répondre aux besoins d'une large gamme de clients : des courtiers (gestion de fonds et fonds d'investissement) en coopération avec Crédit Agricole Cheuvreux et CLSA, à travers l'offre de produit Delta 1, de trading d'obligations convertibles et d'options ; des grandes entreprises et des fonds souverains, à travers l'offre de Corporate Equity Derivatives, organisée en joint-venture avec Equity Capital Markets ; des institutionnels en Europe, dont les Caisses Régionales, LCL et Predica, à travers l'offre de produits structurés simples.



L'équipe Large French Clients assure le suivi commercial en France des grands clients entreprises et institutions financières. Les Banquiers Conseil coordonnent et pilotent les efforts des lignes métiers de la Banque et unités géographiques pour apporter aux clients une gamme complète de services et de produits répondant à leurs besoins.

JEAN-LOUIS BERTRAND,
RESPONSABLE DE L'ÉQUIPE LARGE FRENCH CLIENTS



FIXED INCOME MARKETS

Ce pôle couvre l'ensemble des activités de trading et de vente de produits de marché à destination des entreprises, institutions financières et grands émetteurs. Grâce à un réseau de 31 salles de marchés, dont cinq centres de liquidité à Londres, Paris, New York, Hong Kong et Tokyo, Crédit Agricole CIB offre à ses clients un positionnement fort en Europe, en Asie et au Moyen-Orient, une présence ciblée aux États-Unis et des points d'entrée supplémentaires sur les marchés locaux.

Afin d'apporter aux clients des réponses adaptées à leurs problématiques spécifiques, les équipes sont organisées en six lignes métiers spécialisées (groupe produits alternatifs, change, dérivés de taux, dette et marchés de crédit, matières premières et trésorerie) et une division commerciale. L'ensemble des entités de vente et de trading s'appuie sur des services de recherche dédiée.

STRUCTURED FINANCE

Ce pôle regroupe un champ d'expertise ayant vocation à initier, structurer et financer, en France et à l'étranger, des opérations de grande exportation et d'investissement, reposant principalement sur des garanties sécurisées (avions, bateaux, immobilier d'entreprise, matières premières...), ou encore des crédits complexes et structurés.

Avec plus de 800 professionnels répartis dans près de 30 implantations, ce pôle comprend neuf domaines d'activités : financement aérien et rail, financement maritime, ressources naturelles, infrastructure et électricité, immobilier et hôtellerie, Export & Trade Finance, financements d'acquisitions, financement transactionnel de matières premières, crédit-bail, Global Energy Group.

TRANSACTION & COMMERCIAL BANKING

Ce pôle propose une offre de services de banque commerciale à destination des entreprises et des institutions financières dans les financements non structurés, les cautions et les garanties, le Trade Finance et le Cash Management. Le pôle bénéficie d'un ancrage fort au sein du Groupe Crédit Agricole, leader des paiements et des transactions bancaires en Europe.



Répartition des revenus clientèle par zone géographique

Amériques

- ARGENTINE
Buenos Aires
- BRÉSIL
São Paulo
- CANADA
Montréal
Toronto
- ÉTATS-UNIS
New York
Chicago
Dallas
Houston
- MEXIQUE
Mexico

Europe de l'Ouest

- ALLEMAGNE
Francfort
Hambourg
- AUTRICHE
Vienne
- BELGIQUE
Bruxelles
- ESPAGNE
Madrid
- FINLANDE
Helsinki
- FRANCE
Paris
17 succursales
- GRÈCE
Le Pirée
- ITALIE
Milan
- LUXEMBOURG
Luxembourg
- MONACO
Monaco
- NORVÈGE
Oslo
- PAYS-BAS
Amsterdam
- PORTUGAL
Lisbonne
- ROYAUME-UNI
Londres
- SUÈDE
Stockholm
- SUISSE
Genève
Zurich

FRANCE
21%

AMÉRIQUES
23%

Europe centrale et orientale

- HONGRIE
Budapest
- KAZAKHSTAN
Almaty
- POLOGNE
Varsovie
- RÉPUBLIQUE
TCHÈQUE
Prague
- RUSSIE
Moscou
Saint-Petersbourg
- SLOVAQUIE
Bratislava
- UKRAINE
Kiev

Afrique et Moyen-Orient

- AFRIQUE
DU SUD
Johannesburg
- ALGÉRIE
Alger
- ARABIE
SAOUDITE
Riyad
- BAHREÏN
Manama
- ÉGYPTE
Le Caire
- ÉMIRATS
ARABES UNIS
Dubai
Abu Dhabi
- LIBAN
Beyrouth
- LIBYE
Tripoli
- TUNISIE
Tunis
- TURQUIE
Istanbul
- YÉMEN
Sanaa

Asie-Pacifique

- AUSTRALIE
Sydney
- CHINE
Shanghai
Beijing
Guangzhou
Tianjin
Xiamen
Shenzen
- CORÉE DU SUD
Séoul
- HONG KONG
Hong Kong
- INDE
Mumbai
Delhi
Chennai
Ahmedabad
Pune
Bangalore
- INDONÉSIE
Jakarta
- JAPON
Tokyo
- MALAISIE
Kuala Lumpur
Labuan
- PHILIPPINES
Manille
- SINGAPOUR
Singapour
- TAIWAN
Taipei
- THAÏLANDE
Bangkok
- VIETNAM
Ho Chi Minh-Ville
Hanoi

EUROPE
37%

**AFRIQUE
ET MOYEN-ORIENT**
5%

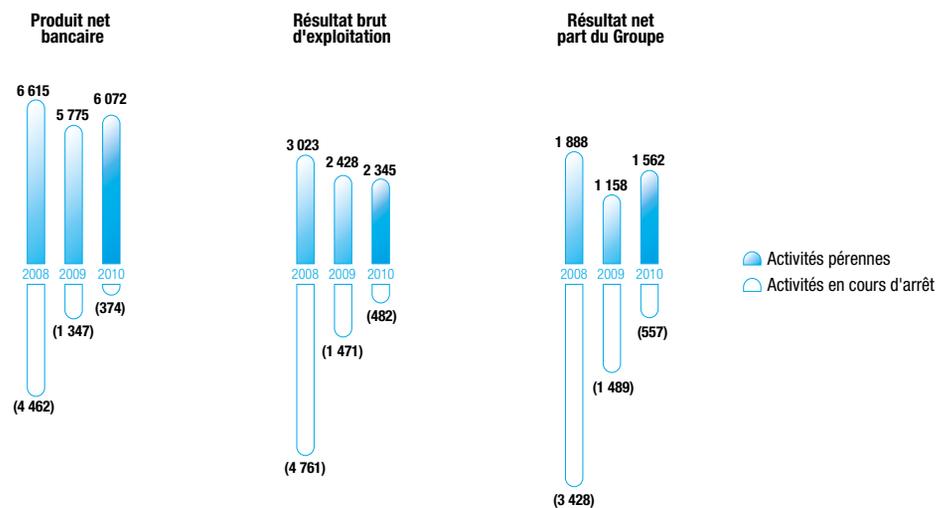
ASIE-PACIFIQUE
14%



Chiffres clés 2010

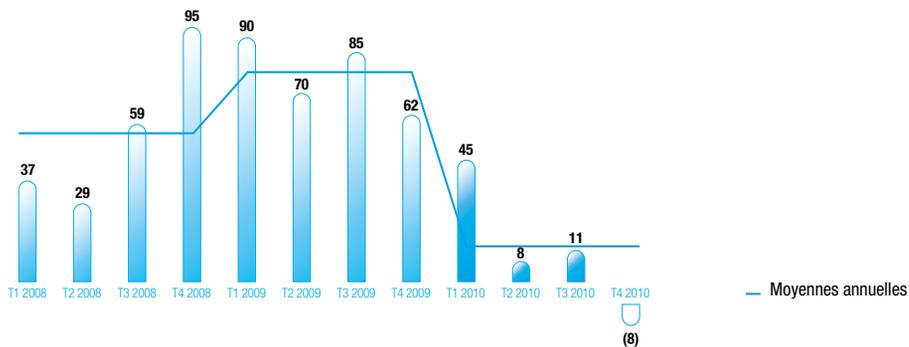
COMPTE DE RÉSULTAT RÉSUMÉ

En millions d'euros



COÛT DU RISQUE

Dotations nettes / Encours de crédit à la clientèle (en pb annualisés)



Bilan

en milliards d'euros	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Total du bilan	716,2	712,4	857,5
Prêts bruts à la clientèle	161,5	152,7	145,8
Actifs gérés (en banque privée)	71,0	61,4	55,9

Structure financière

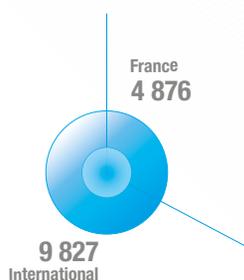
en milliards d'euros ou %	31/12/2010	31/12/2009
Capitaux propres et avances d'actionnaires (y compris résultat)	15,3	14,4
Fonds propres Tier One	15,3	13,9
Emplois pondérés Bâle II	142,6	134,9
Ratio de solvabilité Tier One	10,7%	10,3%
Ratio de solvabilité global	11,6%	11,7%

NOTES DES AGENCES DE NOTATION

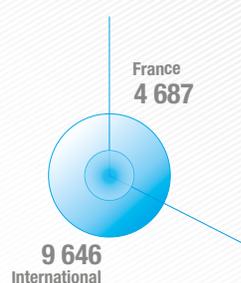
	Notation court terme	Notation long terme	Date de mise à jour
Moody's	Prime -1	Aa3 (perspective stable)	20 décembre 2010
Standard & Poor's	A-1+	AA- (perspective négative)	25 juin 2009
FitchRatings	F1+	AA- (perspective stable)	23 juillet 2010

EFFECTIFS FIN DE PÉRIODE

Equivalent Temps Plein



2010 : total⁽¹⁾ de 14 703



2009 : total⁽¹⁾ de 14 333

⁽¹⁾ La Banque privée contribue pour 2 258 en 2010 et 2 196 en 2009



Maîtriser les risques et se recentrer sur ses points forts

En 2010, Calyon est devenu Crédit Agricole Corporate and Investment Bank. Le plan de recentrage mis en place en 2008 s'achève avec succès et Crédit Agricole CIB a su démontrer sa capacité à produire des résultats récurrents avec un profil de risque équilibré.

L'année 2010 marque la fin du plan de recentrage et de développement engagé en 2008. Au vu des résultats, Crédit Agricole CIB a respecté ses engagements, tant sur la gestion des activités en extinction (forte réduction du profil de risque) que sur ses activités stratégiques (maintien d'un socle de résultats récurrents de 1 milliard d'euros). Les activités de banque de financement et d'investissement dans leur ensemble ont affiché un résultat bénéficiaire sur les quatre trimestres. Le résultat net part du Groupe des activités pérennes s'élève ainsi à 1 562 millions d'euros pour l'ensemble de l'année, dépassant largement l'objectif défini dans le plan de recentrage et de développement.

Si les objectifs globaux sont atteints, les résultats de la banque de financement et ceux de la banque de marchés sont cependant contrastés en 2010, avec une performance record pour la première et une contribution en baisse pour la seconde. Dans ce contexte marqué par une forte réduction du coût du risque et des activités en cours d'arrêt de moins en moins pénalisantes, Crédit Agricole CIB a renoué avec les bénéfices avec un résultat net part du Groupe de 1 005 millions d'euros.

BANQUE DE FINANCEMENT

2010 est une année record pour la banque de financement dans sa globalité en matière de revenus, avec un coût du risque faible et en net recul par rapport à 2009.

La banque de financement, incluant notamment les activités de syndication, de banque commerciale et de financements structurés, a poursuivi sa croissance en tirant profit des activités en développement (infrastructure et électricité, ressources naturelles, financements aérien et rail, financements d'acquisitions, Trade Finance...). Pour l'ensemble de l'année 2010, le résultat net part du Groupe de la banque de financement s'élève à 1 314 millions d'euros, multiplié par 5,1 par rapport à 2009. Le coût du risque a reculé de 82 % en 2010, enregistrant l'amélioration de la conjoncture sur les secteurs et contreparties sous "surveillance". Le stock de provisions collectives s'élève à près de 1,4 milliard d'euros au 31 décembre 2010, contre près de 1,6 milliard d'euros au 31 décembre 2009.

Crédit Agricole CIB est classé 1^{er} chef de file en nombre de transactions réalisées en financements de projets (*Project Finance International* et *Dealogic*, 2010), 2^e chef de



file monde en financements de projets (*Infrastructure Journal*, 2010) et a reçu le prix "Aircraft Finance House of the Year" (*Jane's Transport Finance*, 2010) pour la cinquième fois depuis la création de Calyon en 2004, récompensant ses performances en financements aériens. La Banque a également bénéficié du retour d'opérations sécurisées dans le secteur immobilier et hôtellerie et le secteur maritime.

Sur le marché de la syndication, Crédit Agricole CIB, reconnu pour son expertise en crédits syndiqués et financements spécialisés, a conforté sa position de leader en France, avec 13,5% de part de marché, et conserve sa 3^e place sur la zone EMEA (*Thomson Financial et Dealogic*, 2010).

L'activité finance islamique et la Direction des Régions de France ont poursuivi leur développement. Le Réseau des Délégations à l'Étranger a été très actif auprès de la clientèle entreprises du Groupe Crédit Agricole. Il a également été à l'initiative de la signature d'une convention de partenariat entre l'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII) et Crédit Agricole CIB pour l'accompagnement des investisseurs étrangers dans leur démarche d'implantation en France.

Dans le domaine de la banque commerciale, Crédit Agricole CIB a renforcé et modernisé son offre Cash Management, en particulier à l'international. La Banque a développé une offre de services à valeur ajoutée sur les paiements et la gestion de la liquidité répondant aux besoins spécifiques des clients.

BANQUE D'INVESTISSEMENT

Malgré la forte volatilité des marchés, la banque d'investissement a accompagné de nombreux clients dans des opérations d'augmentation de capital, d'émission d'obligations convertibles, de spin-offs et d'épargne salariale au niveau mondial. Elle a également réalisé de nombreuses opérations avec des clients allemands et s'est développée en Asie en lien avec CLSA.

Crédit Agricole CIB se classe 2^e en 2010 et 1^{er} en 2009 pour l'activité Equity Capital Markets en France (*Thomson Financial*).

BANQUE DE MARCHÉS

La banque de marchés affiche des revenus en recul dans un environnement 2010 toujours incertain. Néanmoins, les activités de dette et marchés de crédit et de trésorerie conservent des niveaux satisfaisants, après les conditions de marchés exceptionnelles de 2009. Crédit Agricole CIB est ainsi classé 5^e teneur de livre monde sur les obligations corporates en euros (*Thomson Financial*, 2010). L'activité change est la seule des activités qui a vu ses revenus croître entre 2009 et 2010.

Les résultats de l'activité matières premières restent quasi stables. En 2010, cette activité a vu la mise en place d'une nouvelle plateforme en partenariat avec EDF Trading, permettant la conclusion d'opérations physiques sur le gaz, l'électricité et le charbon.

Les activités de taux ont particulièrement souffert, à l'image de la plupart des acteurs du marché. Une restructuration a d'ailleurs été engagée dans l'objectif de conserver

une forte capacité d'innovation tout en poursuivant l'industrialisation des activités de flux.

COURTAGE

Les revenus du courtage sont stables en 2010. L'activité de Crédit Agricole Cheuvreux a été atone en raison des conditions du marché européen en 2010. Les revenus de Newedge sont restés stables avec un rebond au quatrième trimestre. Pour sa part, CLSA réalise une performance notable, portée par des marchés asiatiques toujours dynamiques. En 2010, CLSA domine le courtage en Asie avec 9,5% du marché du courtage actions effectué avec des contreparties locales (*Greenwich Associates*, 2010).

En 2010, des discussions ont débuté sur les principes d'un futur partenariat entre Crédit Agricole CIB et le courtier chinois CITIC Securities. Ces discussions visent à la création d'une plateforme globale de courtage de premier plan et d'une banque d'investissement sur la région Asie-Pacifique. La structure envisagée prévoit que Crédit Agricole CIB et CITIC Securities détiennent chacun une participation équivalente dans une holding regroupant CLSA, Crédit Agricole Cheuvreux, Crédit Agricole Securities (USA) Inc., les activités de courtage institutionnel et de banque d'investissement de CITIC Securities International, filiale de CITIC Securities basée à Hong Kong, ainsi que les métiers d'Equity Capital Markets et de fusions et acquisitions de Crédit Agricole CIB en Asie.



Crédit Agricole CIB dans les classements

Banque de financement

2010

Financements de projets – monde (en nombre de transactions réalisées)	1	Project Finance International/Dealogic
Financements de projets – monde	2	Infrastructure Journal
Financements aéronautiques – monde (garantis US Ex-Im Bank et ECA)	1	Airfinance Journal research
Financements Export & Trade Finance – monde	5	Dealogic
Syndication de crédits – France	1	Thomson Financial/Dealogic
Syndication de crédits – EMEA	3	Thomson Financial/Dealogic

Banque d'investissement

2010

Equity Capital Markets – France	2	Thomson Financial
Fusions et acquisitions "completed deal" – France	8	Thomson Financial

Banque de marchés

2010

Obligations corporates en euros – monde	5	Thomson Financial
Obligations souveraines en euros – monde	6	Thomson Financial
Medium Term Notes en euros – monde	2	MTN-I 2010
Conduits ABCP multi-cédants – Europe	2	Moody's

Courtage

2010

Crédit Agricole Cheuvreux

Qualité des recommandations en Europe	1	Starmine
Recherche Small & Mid Caps européennes	1	Thomson Extel
Recherche en Europe continentale	2	Institutional Investor
Recherche ISR pan-européenne	1	Thomson Extel

CLSA

Recherche et ventes combinées – Asie (hors Australie et Japon)	1	Asiamoney
Recherche actions en Asie	1	Greenwich Associates

Newedge

Courtage dérivés – États-Unis	1	Commodity Futures Trading Commission
-------------------------------	---	--------------------------------------

BANQUE PRIVÉE INTERNATIONALE, DES ENSEIGNES COMPLÉMENTAIRES AU SERVICE DU CLIENT

À l'international, Crédit Agricole CIB exerce le métier de banque privée sous la marque globale Crédit Agricole Private Banking. La Banque propose une vaste gamme de produits et services, adaptable aux attentes des clients, ainsi qu'une offre multiplace. L'organisation en réseau des banques privées du Groupe permet de partager l'ensemble des approches stratégiques que sont le marketing, l'offre produits, les principes d'allocation d'actifs et la conformité.

Un modèle économique dont la solidité a fait ses preuves

La banque privée internationale met au service de l'investisseur individuel une approche globale de la gestion patrimoniale à toutes les étapes de sa vie. Ces prestations complexes doivent tenir compte de la diversité des composantes familiales et professionnelles de son patrimoine. Elles requièrent ainsi la coordination et la mise en œuvre rigoureuse de multiples compétences, spécialement adaptées aux besoins et aux exigences de cette clientèle internationale.

Grâce à son réseau étendu, Crédit Agricole Private Banking est classé 14^e banque privée dans le monde (*Le Monde*, mai 2010) et gère 115 milliards d'euros d'actifs clientèle.

L'année 2010 a confirmé la solidité de son modèle économique. La banque privée a continué la collecte de fortune clientèle, dans les zones où le Groupe Crédit Agricole bénéficie d'une forte légitimité historique, notamment en Asie, en Afrique et Moyen-Orient et en Amérique latine.

Crédit Agricole Private Banking est l'un des leaders mondiaux de la gestion de fortune par ses actifs sous gestion et son offre haut de gamme. Doté d'une expertise forte sur tous les marchés financiers et d'équipes multiculturelles, Crédit Agricole Private Banking offre à ses clients une organisation à dimension internationale déployée dans 19 pays, une relation exclusive avec un conseiller personnel, des capacités d'ingénierie financière et patrimoniale reconnues, un large éventail de produits et services dédiés et des solutions sécurisées d'Internet Banking.

En 2010, Crédit Agricole Suisse a poursuivi l'évolution de son offre produits pour la clientèle privée avec la création d'un fonds immobilier ayant pour objectif la valorisation des actifs pour les prêts hypothécaires. Un positionnement dynamique sur les produits émergents a été particulièrement positif dans la gestion discrétionnaire des portefeuilles et a permis une augmentation de la surpondération. Pour les profils plus conservateurs, un mandat Absolute Return dont l'objectif est la préservation du capital a été créé cette année.

Du côté du conseil actif, le nouveau service "direct access" offre à la clientèle la possibilité d'accéder directement aux marchés d'actions, d'obligations, de produits dérivés, listés et OTC avec une rapidité d'exécution des ordres en continu. La première transaction de dette privée a été effectuée par le Private Equity.



En 2010, la fortune portée par les efforts de collecte et les effets de marchés a progressé de 10%. Elle s'inscrit pour la première fois au-dessus de 10 milliards et permet au leader local de poursuivre une politique d'investissements ambitieuse afin de répondre aux attentes de ses clients.

La Convention de Conseil en Placements et le fonds CFM Opal lancé par le CFM Monaco en mars, et géré conjointement avec l'Edhec, font également partie des beaux succès de l'année 2010.

La signature d'un accord tripartite Gouvernement Princier / CFM Monaco / Fondation Grameen Crédit Agricole en faveur d'Institutions de Microfinance (IMF) ou d'entreprises de "social business" qui œuvrent en milieu rural a fait l'objet d'une large couverture médiatique. L'entité monégasque a également signé en novembre un protocole d'accord avec le Gouvernement Princier favorisant l'insertion des jeunes diplômés monégasques.

Le CFM Monaco investit sans cesse pour améliorer et moderniser ses locaux. Style de la nouvelle façade, visibilité, esthétique, qualité de l'accueil, convivialité... Ce design déjà doublement couronné sert de modèle au programme de rénovation de ses sept agences monégasques.

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE 2010

Au cours du premier semestre 2010, l'actualité a été dominée par la crise des dettes souveraines en Europe, laquelle a pris sa source en Grèce avant de se propager à tous les pays lourdement endettés de la zone euro (l'Irlande, le Portugal et, dans une moindre mesure, l'Espagne).

Cette bouffée de stress s'est traduite par une explosion des primes de risque sur les obligations des États jugés à risque et par des achats refuges sur les meilleures signatures souveraines (le rendement sur le Bund allemand a ainsi reflué sous les 2,6% à mi-année). Les préoccupations se sont également progressivement déplacées vers les banques européennes qui portent ce risque souverain. L'euro a été fortement pénalisé et a perdu plus de 15% de sa valeur contre le dollar en six mois pour atteindre un point bas à 1,1923 début juin.

En réponse, les leaders européens ont créé un fonds de stabilisation totalisant 750 milliards d'euros : 440 milliards du Fonds Européen de Stabilité Financière (FESF) garanti par les États membres, 60 milliards de l'Union européenne et une contribution financière du FMI de l'ordre de 250 milliards d'euros. La Grèce jouit d'un statut particulier avec un programme d'aide d'urgence qui lui est dédié d'un montant de 110 milliards d'euros, lequel couvre peu ou prou ses besoins de financement jusque fin 2012. La BCE a réactivé un certain nombre de mesures non standards de soutien à la liquidité et a également annoncé un programme de rachats de titres publics et privés sur les marchés secondaires pour une meilleure transmission de la politique monétaire. Ce programme d'aide assorti d'une forte conditionnalité (programme conjoint FMI/UE/BCE d'assainissement budgétaire et de réformes structurelles pour les pays récipiendaires) est une manière d'acheter du temps afin de permettre aux gouvernements



ISABELLE JOB,
RESPONSABLE MACRO-ÉCONOMIE AU SEIN DE CRÉDIT AGRICOLE S.A.

de fournir les efforts budgétaires suffisants pour remettre les dettes publiques sur des trajectoires soutenables sans être sous le joug des marchés. Cette réponse a permis de ramener un calme relatif mais néanmoins précaire sur les marchés, car, si le plan de stabilisation pare toute éventualité d'une crise de liquidité à court terme, les inquiétudes sur la solvabilité à plus longue échéance de certains des États membres de la zone euro n'ont pas disparu.

Au cours de l'été, une série de mauvais chiffres américains ont ranimé les doutes sur la soutenabilité de la reprise outre-Atlantique, avec le spectre d'un retour en récession. Très vite, les marchés se sont interrogés sur l'opportunité pour la Fed d'augmenter la taille de ses achats de titres (programme d'assouplissement

quantitatif ou QE) pour stimuler l'activité dans un contexte de chômage élevé et d'inflation trop basse. Une telle perspective a mis sous pression le dollar américain (jusqu'à 1,42 contre euro début novembre) et fait refluer les taux longs (point bas à 2,38% début octobre). À l'issue du FOMC (Federal Open Market Committee) des 2 et 3 novembre et conformément aux attentes, la Fed a annoncé son intention d'acquérir 600 milliards de dollars supplémentaires de titres longs du Trésor à l'horizon de juin 2011 tout en se laissant la possibilité d'ajuster, à la hausse comme à la baisse, la taille de ce programme, pour répondre au mieux à ses objectifs de plein emploi et de stabilité des prix. Les marchés ont favorablement accueilli la nouvelle et, à la faveur d'indicateurs conjoncturels meilleurs qu'anticipés, ont revu à la hausse leurs

Perspectives 2011 (au 31 janvier 2011)

Les États-Unis ont fait le choix de la croissance pour alléger le poids des dettes, privée et publique, en actionnant une fois encore les leviers budgétaire et monétaire (pas de hausses de taux de la Fed prévues avant la mi-2012) pour stimuler l'activité.

Grâce à ces deux béquilles, 3% de croissance en 2011 semble à portée de main, d'autant plus que les signes d'une croissance auto-entretenu se multiplient également. La remontée des taux longs américains, qui se sont stabilisés depuis la mi-décembre autour de 3,4% pour le dix ans, reflète ce pari gagnant. L'Europe, qui a choisi la voie de l'austérité pour remettre les dettes publiques sur des trajectoires soutenables, vit au ralenti (croissance de 1,5% en 2011) avec des divergences importantes suivant le degré d'acuité des problématiques d'endettement dans chacun des États membres. Le pari est celui d'un ajustement ordonné des finances publiques couplé à des réformes de fond pour retrouver le chemin de la croissance sur des bases assainies. Mais le pari est risqué avec des marchés aux aguets, prêts à sanctionner la moindre déficience. Les niveaux élevés des primes de risque sur les souverains de la périphérie témoignent de cette fébrilité.

La surprise est venue début 2011 de la BCE, qui a adopté une tonalité résolument plus agressive à l'égard du risque inflationniste. Il est clair que la BCE, dont le mandat exclusif est la stabilité des prix à moyen terme, n'avait d'autre choix que de muscler son discours à l'heure où l'inflation se situe au-dessus de sa cible (2,4% en janvier). Mais un premier tour de vis monétaire reste à ce stade peu probable et ce d'autant que les pressions sur les prix proviennent de l'amont, avec une hausse des prix de l'énergie et des denrées alimentaires sur laquelle la BCE n'a aucune prise. Néanmoins, ce changement de ton a précipité des ajustements de marchés avec une nette remontée des taux sur les maturités courtes et une hausse de l'euro (qui est remonté vers les 1,37 contre le dollar en janvier). Le déficit de croissance en zone euro, le niveau élevé du taux de chômage, les surcapacités latentes et une situation toujours incertaine et fragile sur le front des souverains de la périphérie devraient néanmoins dissuader la BCE de monter ses taux en 2011.

La tentative de rebond de la devise européenne, sur fond d'anticipation des relèvements des taux d'intérêt de la BCE, devrait ainsi rapidement avorter. Le marché des changes devrait accorder un poids plus important aux différentiels de croissance, et ce à l'avantage du billet vert. Il pourrait également réévaluer en hausse les risques attachés à la devise européenne (cible de 1,25 de la parité EUR/USD fin 2011).

En revanche, les taux long terme sans risque vont continuer de monter pour se mettre plus en conformité avec le schéma de reprise à l'œuvre (3,75% pour le Bund allemand et 4 % pour le 10 ans américain fin 2011). Si l'Europe apporte une réponse suffisamment convaincante et crédible à la crise des dettes souveraines, notamment après la réunion du Conseil européen des 24 et 25 mars, les spreads des pays de la périphérie devraient finir par se dégonfler sensiblement.

prévisions de croissance aux États-Unis, et ce d'autant que le Président Obama a annoncé début décembre un nouveau programme de relance budgétaire pour 2011. Les craintes d'un retour en récession s'étant dissipées, les taux longs américains se sont logiquement ajustés et ont gagné plus de 100 points de base en l'espace d'un mois et ont oscillé jusqu'en fin d'année autour des 3,4%.

Le dollar a également repris des couleurs, d'autant plus que, dans l'intervalle, les marchés se sont mis à spéculer sur une possible utilisation par l'Irlande du FESF. Selon un schéma identique à celui de la Grèce, le retrait des investisseurs et la crise de liquidité ont finalement contraint l'Irlande à faire appel fin novembre à l'aide européenne. Ce plan de sauvetage s'élève

à 85 milliards d'euros, le gouvernement irlandais s'engageant de son côté à réaliser 15 milliards d'euros d'économies sur quatre ans pour ramener son déficit budgétaire sous la barre des 3%. Dans la foulée, l'Europe a jeté les bases d'un mécanisme permanent de résolution de crise qui devrait succéder à l'actuel plan d'urgence en juillet 2013. Ce dispositif prévoit une implication des créanciers du secteur privé "au cas par cas" après un examen approfondi pour juger de la soutenabilité de la trajectoire d'endettement des pays en difficulté. Toute la lumière n'étant pas faite sur le fonctionnement de ce dispositif, les marchés se sont montrés prudents.

Ces soubresauts financiers n'ont pas fait dérailler la reprise. En Europe, les données d'enquêtes attestent toujours en fin d'année

de la poursuite de la reprise sur des rythmes certes ralentis, mais aussi plus solides car portés par la demande domestique. Aux États-Unis, les indicateurs d'activités sont également bien orientés et la croissance a accéléré fin 2010 pour atteindre 3,2% en rythme annualisé (en première estimation). Ces bonnes nouvelles entretiennent le mouvement de hausse des taux sans risque avec en filigrane des réallocations de portefeuilles en direction des actifs plus risqués et donc mieux rémunérés. L'euro a profité à la fois de ce regain d'appétit pour le risque et de l'accalmie observée sur le front des souverains européens et termine l'année proche des 1,34 contre le dollar.



2011-2014 UNE NOUVELLE PHASE

Le plan stratégique 2011-2014 du Groupe Crédit Agricole vise à porter à près de 10 milliards d'euros le profit du Groupe d'ici 4 ans. Dans ce cadre, la poursuite du recentrage de Crédit Agricole CIB s'inscrit dans une croissance focalisée. Focaliser sa croissance consiste à renforcer sa force de frappe au service de ses clients et de ses secteurs clés, gérer rigoureusement ses moyens pour les redéployer au service de son développement, et ce dans le cadre d'un pilotage actif des emplois pondérés.

Le plan stratégique à moyen terme de Crédit Agricole CIB intègre d'ores et déjà les évolutions réglementaires majeures exercées par les normes Bâle III : consommation plus forte en emplois pondérés pour certaines activités, renforcement des exigences en fonds propres et nouvelles règles de liquidité. La Banque possède aujourd'hui les atouts qui permettront de supporter ces contraintes : une gestion active des emplois pondérés mise en place dès mai 2010, une capacité à partager le risque, une politique de financement optimisant les emplois pondérés, une capacité à proposer aux clients l'accès direct aux marchés, un ancrage géographique donnant accès aux grands bassins d'investisseurs.

Historiquement, Crédit Agricole CIB est une banque reconnue en financement, très implantée en France et en Europe proche et dotée d'expertises sectorielles affirmées à l'échelle mondiale. Les financements structurés serviront de point d'accroche, notamment sur un certain nombre de secteurs (ressources naturelles, infrastructures, immobilier, transports) et permettront d'exercer pleinement notre métier d'originateur. Les activités de marchés devront quant à elles s'aligner sur les priorités de la banque de financement. Les activités de Fixed Income Markets seront au service de nos clients cibles et ouvriront l'accès à une base mondiale d'investisseurs. Les métiers actions s'appuieront sur les forces sectorielles de la Banque. Tout cela se déroulera en maintenant un profil de risque limité et en mettant en cohérence notre couverture géographique avec cette stratégie.

L'alignement de notre dispositif géographique se fera sur nos clients prioritaires, nos secteurs clés et l'accès à la liquidité. En France et en Europe proche, nous serons peu sélectif : les entreprises du CAC 40 et du niveau n-1 par rapport au CAC 40 nous intéressent quasiment toutes quel que soit leur secteur d'activité. Au fur et à mesure que nous nous éloignons de la France, nous chercherons à nous développer dans nos secteurs cibles. Ainsi, dans un pays donné, soit l'on trouve de la profondeur

rielles de la Banque. Tout cela se déroulera en maintenant un profil de risque limité et en mettant en cohérence notre couverture géographique avec cette stratégie.

Un développement sélectif

CORPORATE BANKING

Nous visons une relation complète avec nos clients, et en particulier avec la cible de 700 clients que nous avons identifiés en France, en Europe, aux Amériques et en Asie. Au-delà de notre rôle de prêteur, nous souhaitons leur vendre d'autres prestations. Ce mouvement est déjà enclenché : de 4,7 produits par client en 2008, nous sommes passés à 5,2 en 2010, et nous visons **un objectif de 6 produits en 2014**. Nous redonnerons à ces clients encore plus de moyens en termes de risques pondérés.

FINANCEMENTS STRUCTURÉS

Il s'agit de capitaliser sur nos secteurs clés existants. L'enjeu sera d'affecter aux financements structurés les quantités de risques pondérés qui leur permettent de suivre la croissance de leur marché. L'objectif des financements structurés à l'horizon 2014 est de **se maintenir dans le top 5 mondial dans nos secteurs cibles** (avec accroissement des ventes croisées de + 30 % à + 50 %).

INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Les Institutions Financières sont une cible prioritaire. Nous souhaitons accroître nos liens avec une cible de 450 d'entre elles (banques, compagnies d'assurance...), avec un objectif de **PNB commercial de plus de 35 % du PNB global**.

sectorielle et le pays nous intéresse, soit l'on trouve du funding et il nous intéresse encore, soit l'on n'y trouve ni l'un ni l'autre et nous devons faire des choix. Nous serons probablement amenés à réduire le nombre de pays dans lesquels Crédit Agricole CIB est présent d'une cinquantaine à une quarantaine dans les années à venir.

En Europe, nous essaierons de conforter notre présence en consolidant la couverture multi-produits de nos clients prioritaires. Aux Amériques, nous renforcerons les financements structurés et poursuivrons le développement de la plateforme obligataire en dollars. En Asie, nous développerons notre capacité d'origination corporate et nos opérations de financements structurés, et nous intensifierons la levée de liquidité. Enfin, nous devons définir plus précisément notre cible pour la zone Moyen-Orient.

Il nous faudra, dans les prochaines années, gérer rigoureusement nos moyens afin de les redéployer au service de notre développement. Nous avons prévu, à l'horizon 2014, un plan d'économie qui nous permettrait de réduire nos dépenses de 170 millions d'euros. Cet objectif général concerne la Banque, et non pas nos courtiers. Le coefficient d'exploitation de Crédit Agricole CIB est déjà à un niveau satisfaisant. Nous n'avons donc pas souhaité entrer dans un

processus simple de réduction des coûts mais nous avons préféré réaffecter les économies réalisées vers la partie commerciale. Ce plan d'efficacité opérationnelle reposera sur la refonte des processus de front-office et back-office, sur un plan de rationalisation de l'infrastructure informatique et sur un plan d'optimisation des achats. Les économies proviendront également de la rationalisation de notre dispositif à l'international. Ces économies pourront être réinvesties dans l'accélération de l'industrialisation, dans la simplification de nos outils métiers et dans le renforcement sélectif de nos équipes front-office.

Notre stratégie est claire et le soutien du Groupe Crédit Agricole est acquis. Ce plan est le fruit du travail collectif, il est aussi un projet de développement sélectif. Nous devons aujourd'hui, avec le soutien de nos actionnaires et la confiance de nos clients, renforcer les atouts qui nous sont propres.

Jean-Yves Hocher
 Directeur Général de Crédit Agricole CIB



25

FIXED INCOME MARKETS

Dans tous les métiers de Fixed Income Markets, l'objectif sera de renforcer notre offre aux clients cibles et notre accès aux investisseurs. **D'ici 2014, le PNB devra augmenter de 30 à 40 % par rapport au niveau de 2010.** Pour ce faire, il faudra renforcer notre offre en dollars et accroître celle de nouvelles devises de manière sélective, poursuivre le développement des plateformes de traitement sur les taux et change, capitaliser sur les financements structurés pour développer les matières premières.

MÉTIERS ACTIONS

Il s'agit d'appuyer l'Investment Banking sur nos priorités géographiques en France et en Europe proche. Nous tenons particulièrement à ce fonds de commerce et nous avons décidé de développer pas à pas des spécialités sectorielles. **Deux secteurs ont été retenus, les ressources naturelles et les télécoms,** en plus d'un troisième à la demande du Groupe, **le secteur agroalimentaire.** Les métiers actions voient aussi leurs objectifs de PNB augmenter de 20 à 30 % par rapport à 2010.

OBJECTIFS 2014

- Un produit net bancaire d'environ **7 milliards d'euros ;**
- Un coefficient d'exploitation diminué de **6 points par rapport à 2010 ;**
- Un résultat net part du Groupe de l'ordre de **1,8 milliard d'euros ;**
- Un RoE de **13 à 15%.**



03

27

**des valeurs fortes
acquises au
développement
durable et au
capital humain**



Politique environnementale

Crédit Agricole CIB a poursuivi ses efforts de minimisation de son empreinte écologique directe en fonction de son activité. Comme en 2009, ceci se traduit par une réduction de sa contribution aux émissions de gaz à effet de serre et par le développement des dispositifs de recyclage.

ÉNERGIE

À Paris, la consommation d'énergie est restée constante en 2010 par rapport à 2009 pour les immeubles gérés par Crédit Agricole CIB. Des détecteurs de présence commandant l'éclairage ont notamment été introduits dans les parties sanitaires. 25% de l'électricité du siège (et 17% pour le périmètre d'Île-de-France) est de source renouvelable.

Bien que plus difficile, l'effort de minimisation de la consommation d'énergie porte également sur les sites où Crédit Agricole CIB n'est que locataire. Ainsi, à Londres, la réduction d'énergie des locaux occupés par Crédit Agricole CIB a atteint 5% sur les deux dernières années malgré une augmentation du nombre de collaborateurs.

TRANSPORTS

Un Plan de Déplacement d'Entreprise a été préparé en 2009 sur le périmètre francilien. L'objectif fixé est de diminuer les émissions liées au transport de 15% en 3 ans par rapport à la moyenne 2005-2007. Les principales mesures définies pour l'atteindre ont commencé à être mises en œuvre en 2010, à savoir l'approfondissement de la politique voyage (prévoyant par exemple que les déplacements professionnels de moins de trois heures s'effectuent en train, limitation de l'utilisation des taxis) et la promotion de la bourse de covoiturage (avec 617 inscrits).

Crédit Agricole CIB à Londres soutient le programme "Cycle to work" en faveur du vélo. Ce programme fait écho au projet du gouvernement britannique visant à inciter la population à se rendre au travail à vélo.

PAPIER

La quasi-totalité du papier d'impression utilisé par Crédit Agricole CIB à Paris, Londres et New York est labellisé ("Forest Stewardship Council" ou "Sustainable Forest Initiative"), attestant qu'il provient de forêts gérées durablement. Un processus similaire est en développement à Hong Kong depuis 2009.

La consommation de papier du siège parisien a diminué de 3% en 2010 et de 29% sur 3 ans. L'utilisation de papier recyclé se généralise progressivement à Paris, New York et Tokyo.

DÉCHETS

Les matériels électroniques, piles et ampoules usagés ainsi que les cartouches d'encre vides sont collectés et triés pour être recyclés aussi bien à Paris qu'à Londres. À titre d'exemple, la majorité des ordinateurs de Crédit Agricole CIB à Paris sont démantelés pour être recyclés ou vendus à petit prix à des associations par les Ateliers du Bocage (filiale d'Emmaüs).

Après Paris, un processus de collecte sélective a été généralisé en 2010 pour l'immeuble de Londres.

LES IMPACTS DIRECTS LIÉS AU CHANGEMENT DE NOM

La minimisation des impacts directs liés au changement de marque a été poursuivie en 2010.

Une immense bâche publicitaire a été transformée en sacs et accessoires par la société Bilum.

D'autre part, les émissions qui n'ont pu être évitées ont été compensées par l'achat de crédits carbone portant sur la construction d'une centrale hydroélectrique dite "au fil de l'eau" à Malana en Inde. Cette démarche a été réalisée avec l'aide de la société EcoAct, dont les principales missions sont d'accompagner les entreprises et les collectivités dans l'évaluation, la réduction et la compensation de leur empreinte climatique.



« Nous avons évalué l'empreinte carbone de l'ensemble des déplacements, des productions de matériaux de communication et des campagnes liées au changement de nom de Crédit Agricole CIB. Nous leur avons ainsi proposé différents projets pour compenser cette empreinte carbone. Cette démarche est novatrice puisque c'est la première fois qu'une entreprise de cette taille prend en compte l'aspect carbone dans un changement d'identité au niveau international. »

SIMON GIRARD,
CONSULTANT STRATÉGIE CARBONE
CHEZ ECOACT



HÉLÈNE DE LA MOUREYRE,
FONDATRICE DE LA SOCIÉTÉ BILUM

La seconde vie d'une toile publicitaire

Quel est le concept de Bilum ?

Il s'agit de récupérer des matériaux qui sont destinés à être jetés et leur donner une seconde vie.

Vous faites appel à des entreprises d'insertion sociale pour fabriquer vos produits, pouvez-vous nous en dire quelques mots ?

Cela n'avait aucun sens pour moi d'envoyer de la matière, qui était un déchet au départ, à l'autre bout de la planète pour le faire fabriquer moins cher. J'ai cherché des moyens de travailler à proximité de là où j'étais. Je travaille donc avec une entreprise d'insertion sociale pour le nettoyage des bâches et la logistique des sacs envoyés par la suite dans les magasins. En revanche, la conception est réalisée par des ateliers spécialisés dans le cuir, car la matière est extrêmement rigide et solide. Ces ateliers sont de plus en plus rares en France. J'ai trouvé des ESAT (Établissements et Services d'Aide par le Travail), qui emploient des personnes handicapées.

Pouvez-vous nous détailler votre collaboration avec Crédit Agricole CIB ?

Crédit Agricole CIB a accueilli ce projet avec énormément d'enthousiasme et de bienveillance. J'ai travaillé en direct avec le département Communication dans le cadre d'une opération interne de dotation. La Banque a trouvé plus intéressant de réaliser ces dotations en France à partir d'outils de communication déjà existants, plutôt que de fabriquer des mallettes en Chine avec une matière dont on ne connaît pas l'origine. Lors de notre premier rendez-vous, j'ai vraiment trouvé un très bel écho.

Pouvez-vous nous détailler concrètement cette collaboration ?

Crédit Agricole CIB avait une bâche d'à peu près 15 mètres de large sur 25 mètres de haut (soit à peu près huit étages d'immeuble — un monstre !), sur l'avenue Charles de Gaulle à Neuilly. Cette bâche géante exprimait les couleurs de la nouvelle campagne de la Banque. Une fois déposée, nous l'avons donc récupérée pour la transformer en sacs et accessoires tels qu'un porte-document. C'était une grande première pour moi : découper Sean Connery en morceaux... Cette bâche étant très grande, le rendu est très pixélisé sur les accessoires. Les sourcils font un dégradé de la couleur peau à la couleur marron : nous sommes dans une dimension artistique.

Quelles sont les valeurs de Bilum ?

L'écologie concrète et "halte au gâchis !". En fait, les valeurs de Bilum, c'est le retour au bon sens.





Responsabilité sociale et environnementale

Les enjeux de responsabilité sociale et environnementale sont des exigences majeures pour Crédit Agricole CIB, membre fondateur des Principes Équateur. Cet engagement à respecter certaines exigences s'inscrit dans la politique de responsabilité du Groupe Crédit Agricole.

CONSIDÉRATION DES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La sensibilité environnementale ou sociale des transactions est appréciée depuis 2009. Un Comité d'Éthique des opérations présentant un Risque Environnemental ou Social (dit comité CERES, présidé par le responsable de la fonction Conformité) émet des recommandations préalablement au comité de crédit pour toutes les opérations pour lesquelles il juge nécessaire un suivi rapproché des aspects environnementaux ou sociaux.

La prise en compte des enjeux de développement durable a été approfondie en 2010 avec le lancement d'une réflexion sur les enjeux spécifiques portant sur le dérèglement climatique et de travaux préparatoires pour une mise en œuvre plus étendue des Principes Équateur.

Parallèlement, la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs à ces questions a été poursuivie par des formations portant sur les fondamentaux du développement durable, des Principes Équateur et des Principes Climat.

UNE ÉQUIPE DÉDIÉE AUX OPÉRATIONS LIÉES À DES ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

Fin 2009, l'équipe "Sustainable Banking" a été créée pour aider les clients dans leurs transactions liées à des enjeux sociaux ou environnementaux. En 2010, elle s'est organisée avec les métiers de Crédit Agricole CIB et les différentes entités du Groupe. L'activité a été soutenue grâce à une croissance de +40% de transactions liées aux technologies vertes et énergies renouvelables, aux marchés des droits d'émissions et aux investissements responsables.

Plusieurs mandats emblématiques ont ainsi été signés dans des domaines aussi variés que le financement des infrastructures d'énergies renouvelables, la vente de crédits carbone pour plusieurs entités souveraines ou supranationales et la création de fonds à vocation sociale ou environnementale. L'équipe est également impliquée dans des initiatives visant à faire bénéficier les pays les moins avancés du potentiel offert par les marchés financiers de matières premières.

VENTE DE CERTIFICATS DE RÉDUCTION D'ÉMISSIONS

La Banque mondiale (Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement) a finalisé la vente de 600 000 tonnes de Certificats de Réduction d'Émissions (CRE) entre le 24 juin et le 1^{er} juillet 2010.

En sa qualité d'Administrateur, la Banque mondiale est chargée d'organiser la vente de CRE pour le compte du Fonds d'Adaptation au changement climatique. Crédit Agricole CIB a été choisi comme contrepartie de ces ventes, les acquéreurs finaux des CRE étant essentiellement des acteurs européens souhaitant respecter leurs quotas d'émissions.



UN NOUVEAU PROGRAMME DE MICROCRÉDIT EN CHINE

En 2010, Crédit Agricole CIB a renouvelé son engagement aux côtés de Heifer International, association caritative qui développe des programmes de lutte contre la pauvreté dans plus de 50 pays. Après la réussite du programme triennal (2007-2010) d'aide aux populations agricoles défavorisées de la région du Yunnan en Chine, Crédit Agricole CIB reconduit son partenariat dans la région de Sichuan Yilong. Ce deuxième partenariat, qui prendra fin en 2014, permettra de soutenir deux projets.

Le premier vise à aider les agriculteurs pauvres à devenir autonomes tout en préservant l'environnement. Le fonds de Crédit Agricole CIB permettra d'aider 235 familles qui auront accepté de faire don des petits de leurs animaux ("Passing on the gifts") à 386 autres

familles dans un délai de trois ans. D'ici fin 2011, quelque 500 familles auront ainsi bénéficié du projet "Passing on the gifts". Au total, ce sont donc 621 familles qui profiteront à terme du don de Crédit Agricole CIB.

Pour le deuxième projet, Crédit Agricole CIB va étendre son partenariat à la province du Sichuan, qui a été frappée par un tremblement de terre dévastateur en mai 2008. La Banque aidera au total 740 familles des villages de Dengbao, Caijiaping et Mengziliang dans le comté de Yilong. De plus, 20 associations rurales seront mises en place dans ces trois villages. Elles permettront aux habitants de s'entraider dans le développement de l'élevage. Les villageois pourront suivre une formation sur le respect de l'environnement et la végétation montagneuse. Ils apprendront également le système d'alimentation zéro-pâturage et la production de biogaz.



En février 2011, Crédit Agricole CIB a reçu le "Caring Company Logo" attribué par le Hong Kong Council of Social Services (HKCSS). Décerné à Crédit Agricole CIB pour la deuxième année consécutive, ce prix récompense ses efforts en matière de responsabilité sociale.

LES PRINCIPES ÉQUATEUR

Crédit Agricole CIB fait partie du groupe de banques ayant lancé les Principes Équateur en juin 2003 et a œuvré activement au succès de ces principes qui se sont imposés en quelques années comme un standard de marché en financements de projets.

Crédit Agricole CIB procède au classement des projets sur la base d'un outil d'évaluation des impacts sociaux et environnementaux développé par la Banque en 2008. La pertinence de cet outil est continuellement réévaluée en fonction de l'expérience acquise et il a été décidé en 2010 de procéder à quelques améliorations.

MISE EN ŒUVRE DES PRINCIPES ÉQUATEUR

La mise en œuvre des Principes Équateur a été développée à l'initiative de la ligne métier Structured Finance au sein de Crédit Agricole CIB. L'évaluation et la gestion des risques sont en premier lieu réalisées par les chargés d'affaires. Ils sont assistés d'un réseau de correspondants locaux leur apportant le soutien nécessaire dans chaque centre géographique de structuration des financements de projets et en lien permanent avec une cellule de coordination.

Les Études Industrielles et Sectorielles (EIS), partie intégrante de Crédit Agricole S.A., apportent une aide et un éclairage supplémentaires en proposant leurs compétences sur les problématiques environnementales et techniques. Elles permettent ainsi d'affiner l'analyse et l'identification des risques, en fonction des secteurs d'activité. La Cellule de Coordination, composée d'opérationnels de la ligne métier Structured Finance, coordonne les aspects pratiques de la mise en œuvre des Principes Équateur.

Elle anime le réseau des correspondants locaux et met en place des formations spécifiques pour les intervenants.

Le Comité CERES, qui s'est substitué en 2009 au Comité Principes Équateur, est consulté pour tous les dossiers susceptibles d'être classés en A. Il valide également la classification des projets en A, B ou C.

LA DÉMARCHÉ D'EXTENSION DES PRINCIPES ÉQUATEUR

Depuis l'origine, Crédit Agricole CIB participe activement à plusieurs des groupes de travail mis en place dans le cadre des Principes Équateur. Tout particulièrement, la Banque a contribué à l'élaboration de codes de bonnes pratiques destinés à promouvoir l'usage de ces principes pour d'autres modes de financements que les financements de projets.

Ainsi, Crédit Agricole CIB a évalué en 2010 la possibilité d'appliquer les Principes Équateur sur une base de "best effort" aux financements destinés à la construction d'un actif industriel qui ne répondent pas à la définition des financements de projets au sens du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. Cette démarche devrait permettre d'étendre progressivement l'évaluation et la gestion du risque environnemental et social à l'ensemble des financements pour lesquels des enjeux environnementaux importants sont identifiés.

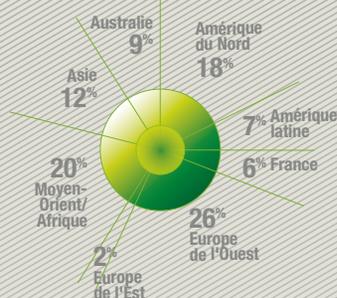
PRINCIPES ÉQUATEUR : DES RÉSULTATS CONCLUANTS DEPUIS 2003

Statistiques issues des Principes Équateur

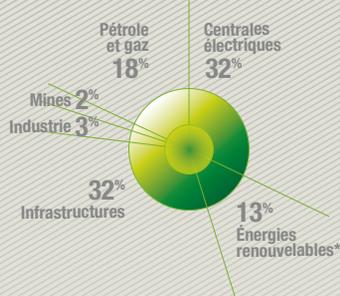
Au total, 366 projets ont fait l'objet d'un classement au 31 décembre 2010, dont 70 durant l'année 2010 :

- 25 projets ont été classés A, dont 5 en 2010 ;
- 288 ont été classés B, dont 53 en 2010 ;
- 53 ont été classés C, dont 12 en 2010.

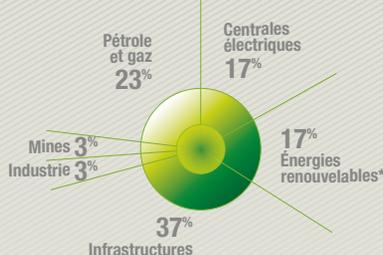
RÉPARTITION DES PROJETS EN PORTEFEUILLE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



RÉPARTITION DES PROJETS EN PORTEFEUILLE PAR SECTEUR



RÉPARTITION DES PROJETS NOTÉS EN 2010 PAR SECTEUR



* Énergies renouvelables = éolien, solaire, biomasse, hydraulique.



ÉRIC COCHARD,
RESPONSABLE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Quelle est l'origine des Principes Équateur ?

Une dizaine de grandes banques commerciales internationales, dont le Crédit Agricole (seule banque française), ont convenu en 2003 d'une charte concernant la prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des projets d'infrastructure qu'elles financent. Cette charte est connue sous le nom de Principes Équateur.

Que sont les Principes Équateur ?

Les Principes Équateur impliquent un processus de "due diligence" pour les banques et l'obligation pour leurs emprunteurs d'analyser et de gérer les impacts de leurs projets en conformité avec les standards environnementaux et sociaux de la Banque mondiale et notamment ses Critères de Performance.

Ces critères concernent des thèmes tels que le déplacement forcé de population, le respect de la biodiversité ou encore les droits humains. L'ensemble des problématiques environnementales et sociales rencontrées sur les grands projets d'infrastructure sont ainsi abordées.

Quelles sont les obligations imposées aux emprunteurs par les Principes Équateur ?

Ils doivent respecter des plans d'actions (préservation de la biodiversité, gestion des déchets et des matières dangereuses...) afin de réduire autant que possible les impacts potentiels négatifs et compenser ceux qui ne peuvent être évités.

Quels sont les intérêts des Principes Équateur pour les banques ?

Leur intérêt est double. Il existe d'abord un intérêt indiscutable pour la gestion du risque d'image en leur évitant d'être associées à des projets dont les impacts ne seraient pas gérés de manière appropriée. Le second intérêt, tout aussi important à mes yeux et qui est directement lié au mode de déploiement des Principes Équateur par Crédit Agricole CIB, est l'apprentissage par les commerciaux de la Banque de la gestion des risques environnementaux. Il se traduit par la capacité à anticiper et donc à gérer le mieux possible la complexité environnementale inhérente à beaucoup de grands projets d'infrastructure dans le monde.

Quels sont les résultats des Principes Équateur ?

Ils ont connu un véritable succès et se sont imposés en peu d'années comme un standard de marché dans l'activité de financements de projets. La raison en est sans doute qu'ils constituent une action très concrète de développement durable. Leur objectif n'est pas de réduire le nombre de projets financés mais de prendre en compte de façon optimale les considérations environnementales et sociales. Ainsi, depuis 2003, nous avons pu observer une augmentation de la qualité intrinsèque des projets sur ces aspects, que ce soit pour les études d'impacts, les plans d'actions ou encore la consultation de populations locales, élément clé des standards de la Banque mondiale.



Les enjeux climatiques et les droits humains

La lutte contre le réchauffement climatique et la mobilisation en faveur des droits humains sont des axes majeurs de la politique Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) du Groupe Crédit Agricole. En 2010, le lancement d'une réflexion sur les enjeux liés au dérèglement climatique a illustré les engagements de Crédit Agricole CIB.

MOBILISATION CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE

Les Principes Climat, lancés le 2 décembre 2008 par le Groupe Crédit Agricole et quatre autres institutions financières de premier plan, reconnaissent le rôle que peut jouer le secteur financier dans la mobilisation contre le dérèglement climatique.

Crédit Agricole CIB s'est engagé dans une démarche de progrès destinée à mieux cerner les enjeux climatiques liés à son portefeuille de crédits.

Des travaux ont été initiés en 2010 avec l'aide de la Chaire de Finance Quantitative et de Développement Durable sur le principe de quantification des émissions induites. Les nombreuses difficultés méthodologiques rencontrées n'ont pu être toutes levées à ce stade et cet objectif apparaît particulièrement ambitieux dans le contexte d'une banque de financement et d'investissement. Il sera néanmoins poursuivi en 2011.

FINANCEMENT DES ÉNERGIES RENOUVELABLES

Crédit Agricole CIB est l'un des tout premiers acteurs du financement des énergies renouvelables. La Banque s'est ainsi engagée sur ce secteur depuis une dizaine d'années avec le financement de ses premiers parcs éoliens dès

1997 et le financement d'un projet d'énergie solaire en Espagne en 2008. Le financement des énergies renouvelables fait partie intégrante de la stratégie de la ligne métier Structured Finance. Crédit Agricole CIB continue à accompagner, dans une démarche volontaire, le développement de ses clients sur ce segment partout dans le monde.

Ces financements représentent 24% des montants engagés en projets de production électrique (et 32% en nombre de transactions, compte tenu de leur montant moyen unitaire moins élevé).

CRÉDIT AGRICOLE CHEUVREUX, PRÉCURSEUR EN MATIÈRE D'ISR

Suite à la signature en 2008 des Principes pour l'Investissement Responsable, établis sous l'égide des Nations unies, Crédit Agricole Cheuvreux intègre les enjeux ESG (Environnement, Social et de Gouvernance) à sa recherche financière. Ses publications d'étude de valeur sont systématiquement accompagnées de fiches d'analyse ESG. Grâce à son expertise particulière dans le domaine climatique et sa recherche sur le marché du carbone, Crédit Agricole Cheuvreux a été choisi en 2010, de même qu'en 2009, pour l'analyse et la rédaction du "Carbon Disclosure Project" sur les 300 premières valeurs européennes.



La Chaire a pour objectif de favoriser l'élaboration de méthodologies de prise en compte des nouveaux enjeux liés au développement durable par les acteurs financiers.

JEAN-MICHEL LASRY,
RESPONSABLE DE LA CHAIRE
AU SEIN DE CRÉDIT AGRICOLE CIB

LA CHAIRE DE FINANCE QUANTITATIVE ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La spécificité de ce projet, soutenu depuis l'origine par Crédit Agricole CIB, est de réunir des spécialistes de la finance quantitative, des mathématiciens et des spécialistes du développement durable. Les travaux sont menés par une équipe d'une vingtaine de chercheurs confirmés en France et en Amérique du Nord et sont supervisés par un Comité scientifique de grande qualité comprenant deux professeurs au Collège de France : Pierre-Louis Lions et Roger Guesnerie.

MOBILISATION EN FAVEUR DES DROITS HUMAINS

L'action de Crédit Agricole CIB s'inscrit dans la conformité aux valeurs du Groupe Crédit Agricole, et notamment de la Charte sur les droits humains adoptée par le Groupe en décembre 2009.

POLITIQUE SUR LE FINANCEMENT DES ÉQUIPEMENTS MILITAIRES ET DE DÉFENSE

Crédit Agricole CIB a défini en 2010 une politique sectorielle concernant le domaine de l'armement. Cette politique prévoit notamment l'extinction progressive des dispositifs de crédits au bénéfice de sociétés produisant ou commercialisant des mines antipersonnel ou des bombes à sous-munitions. Concernant le financement transactionnel des équipements militaires et de défense, de nombreuses conditions sont également imposées sur la nature des transactions, l'identité des parties prenantes et leur validation par les organismes officiels.



Politique de développement et d'accompagnement

L'ambition de la politique de Ressources Humaines du Groupe est de s'assurer que chaque fonction de l'organisation soit occupée par un collaborateur motivé dont les compétences et la performance correspondent aux exigences et aux enjeux de son poste.

POLITIQUE DE FORMATION

Dans la continuité de 2009, le plan de formation 2010 a eu pour ambition d'accompagner le plan de développement de Crédit Agricole CIB, en veillant à ce que la Banque dispose des compétences collectives et individuelles indispensables pour atteindre les enjeux fixés dans ses métiers.

Les principaux axes de formation développés en 2010 sont de :

- poursuivre la mise en place du dispositif de développement de la culture managériale ;
- renforcer les compétences techniques des métiers en créant des parcours de formation, notamment avec l'axe prioritaire "risques" ;
- prévenir les risques psychosociaux avec la mise en place d'actions de sensibilisation et d'écoute sur le stress pour les managers et les collaborateurs ;
- accompagner les collaborateurs seniors, avec notamment la proposition d'un bilan de seconde partie de carrière ;
- déployer les formations réglementaires en "e-learning".

Crédit Agricole CIB a ainsi proposé une offre de formation composée de près de 300 programmes portant sur des compétences techniques et managériales, afin de couvrir les besoins collectifs et individuels de ses collaborateurs.

Les formations réglementaires ainsi que les fondamentaux à l'évaluation de la performance sont proposés en "e-learning", pour permettre l'accès au plus grand nombre de collaborateurs au niveau mondial.

POLITIQUE DE GESTION DES CARRIÈRES ET DE MOBILITÉ

Crédit Agricole CIB s'engage à accompagner et développer ses talents. Le Groupe déploie une politique de gestion des carrières visant à permettre à chaque collaborateur, quel que soit son niveau dans l'organisation, d'élargir ses expériences professionnelles de manière construite.

À ce titre, le Groupe s'est fixé de privilégier, autant que possible, la mobilité interne par rapport aux recrutements externes. Les postes à pourvoir font ainsi l'objet d'une publication dans la bourse interne de l'emploi.

Au-delà des points de rencontres habituels prévus au cours de l'année entre collaborateur, manager et responsable Ressources Humaines, Crédit Agricole CIB a mis en place une approche de gestion de carrière harmonisée et partagée au niveau mondial pour tenir compte du caractère international de ses activités et de sa culture d'entreprise.



Lancé en octobre 2010, PotentiELLES est le réseau de femmes cadres de Crédit Agricole CIB. Né de l'initiative d'un groupe de femmes au sein de la Banque, le réseau a obtenu le soutien de la Direction Générale et de la Direction des Ressources Humaines.

Les deux principaux objectifs de PotentiELLES sont, d'une part, de donner aux femmes cadres des opportunités d'échanges, de réflexion sur leur carrière et d'ouverture vers d'autres réseaux similaires ; d'autre part, de susciter au sein de la Banque des réflexions sur la mixité des équipes comme levier de performance ou les règles d'ascension professionnelle.

Le réseau PotentiELLES est aussi l'un des réseaux fondateurs de Financi'Elles, fédération des réseaux de femmes du secteur de la Finance, Banque et Assurances.

Fort de 230 adhérentes, PotentiELLES a contribué en 2010 à la promotion d'ateliers de développement du leadership au féminin, à la mise en réseaux de femmes de la Banque par le biais de déjeuners et conférences, et a proposé la mise en place d'un observatoire de la mixité, repris par la Direction Générale.

LA MOBILITÉ, UN DES POINTS ESSENTIELS DE LA GESTION DE CARRIÈRE

Présent dans plus de 50 pays, Crédit Agricole CIB offre un environnement propice à la mobilité et à l'évolution de ses collaborateurs.

66% d'entre eux sont basés hors de France et plus de 100 nationalités se côtoient chaque jour au sein de la Banque.

La richesse et la diversité des métiers de banque de marchés et d'investissement et de banque de financement permettent d'offrir aux collaborateurs de nombreuses opportunités de mobilités fonctionnelles ou géographiques, ainsi que la possibilité de développer leurs compétences au cours de leur parcours professionnel.

La mobilité est l'un des volets privilégiés de la politique de gestion des carrières de Crédit Agricole CIB. Elle fait l'objet d'une attention particulière dans le plan d'action mis en place par les Ressources Humaines de la Banque depuis deux ans.



IVANA BONNET,
DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

Quelle place tient la mobilité dans la gestion de carrière au sein d'une Banque de Financement et d'Investissement ?

Au regard des spécificités de nos métiers et de leur niveau d'expertise élevé, la mobilité est l'un des points essentiels de la gestion de carrière. Au cours de leur parcours, nos collaborateurs peuvent être amenés à évoluer dans leur propre département, dans les autres métiers de la Banque et dans les différentes zones géographiques où nous sommes présents. Ils peuvent ainsi accroître leurs compétences et leur capacité d'adaptation afin d'être à même de prendre des responsabilités plus importantes.

Vous parlez de mobilité, mais que proposez-vous concrètement à vos collaborateurs ?

L'évolution la plus évidente et la plus courante, c'est celle du changement de poste au sein d'un même département. Pour l'illustrer, on peut citer l'exemple du passage d'un poste de structureur à celui de vendeur en salle des marchés ou encore du poste de gestionnaire back-office vers celui de gestionnaire middle-office.

Mais il est également fréquent d'effectuer une mobilité vers un autre département en utilisant les compétences transversales des collaborateurs complétées par des formations, si nécessaire. Pour donner un ordre d'idée, 302 collaborateurs ont bénéficié de ce type d'évolution au cours de l'année 2010.

Et puis il y a bien évidemment la mobilité géographique, la plus visible, qui, compte tenu de notre présence internationale, constitue une de nos grandes forces. En 2010, 136 collaborateurs ont effectué ce type de mobilité sur un périmètre de 25 pays. En effet, nous nous attachons à ce que notre programme de mobilité internationale s'adresse à l'ensemble de nos collaborateurs dans le monde. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous utilisons un outil informatique qui permet de diffuser les postes disponibles à l'ensemble des collaborateurs avant qu'ils ne soient publiés en externe. De cette manière, pour tout poste disponible, les candidatures internes et externes peuvent être étudiées objectivement par les responsables de métiers. Ce système nous permet de pourvoir environ 25% des postes ouverts par la mobilité interne.

En pratique, comment se passe une mobilité ?

Il faut savoir que le principal acteur de la mobilité, c'est le collaborateur. Il lui appartient d'évoquer ses souhaits d'évolution avec son manager de proximité et son responsable Ressources Humaines. En règle générale, c'est au moment de l'entretien annuel d'évaluation que le sujet est abordé afin d'étudier les possibilités de mobilité. Le responsable Ressources Humaines est alors au cœur du dispositif pour coordonner les postes disponibles et les souhaits de mobilité des collaborateurs. En tant que Directeur des Ressources Humaines, j'ai la conviction que c'est en préparant l'avenir de nos collaborateurs avec eux, grâce à une politique de gestion de carrière dynamique, que nous pourrons préparer l'avenir de Crédit Agricole CIB.

La mobilité en 2010 en quelques chiffres

371
mobilités intra lignes métiers

136
mobilités internationales

302
mobilités entre lignes métiers

50
mobilités vers le Groupe
Crédit Agricole S.A.



Politique de recrutement

Le recrutement des talents représente l'un des enjeux majeurs pour Crédit Agricole CIB dans l'accompagnement de son plan de développement et l'évolution de ses métiers.

DÉVELOPPEMENT DE L'ATTRACTIVITÉ ET DU PRÉ-RECRUTEMENT

En 2010, Crédit Agricole CIB a poursuivi son engagement en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes.

RELATIONS ÉCOLES

Crédit Agricole CIB assure une présence forte auprès des écoles. De nombreux managers et collaborateurs se mobilisent pour accompagner les équipes de Ressources Humaines lors des Forums Écoles en France et à l'international, afin de partager leur expérience avec des étudiants. Des partenariats pédagogiques (études de cas, cours, trading games) et la participation à des jurys d'admission sont mis en œuvre. Des conférences et des visites de l'entreprise sont également organisées pour les étudiants. En 2010, l'équipe de relations écoles a poursuivi ses actions auprès des associations financières des écoles d'ingénieurs et de commerce en France (comme par exemple Club Finance Paris), et en Asie via son partenariat avec l'organisation ShARE.

ALTERNANCE

Crédit Agricole CIB mène une politique d'alternance soutenue, qui s'est vu décerner deux prix lors des Victoires de l'AMEF en juin 2010 : Grand Prix du Jury et Prix du Master 2. Une formation spécifique et un guide pratique aident les Maîtres d'apprentissage dans leurs missions d'accompagnement.

En juillet 2010, l'événement annuel Alternance de Crédit Agricole CIB a réuni les Maîtres d'apprentissage, les alternants, les équipes Ressources Humaines et les responsables de CFA afin de dresser le bilan et présenter les perspectives de l'alternance dans l'entreprise.

RECRUTEMENT

Du front-office aux fonctions d'aide à la performance, Crédit Agricole CIB propose tous les postes d'une banque de financement et d'investissement en France et à l'international.

ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS

Un guide du "manager recruteur" a été conçu afin d'aider les managers à rechercher les compétences comportementales et managériales nécessaires à la performance de Crédit Agricole CIB, et d'harmoniser le processus de recrutement. Il a été distribué dès mars 2010, en France et à l'international, puis complété par des sessions de formation au recrutement dispensées en France et à Londres.

PLAN DE RECRUTEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION

L'évolution des systèmes d'information s'est traduite par la mise en place d'un vaste plan de recrutement sur des fonctions stratégiques de systèmes d'information. Lancé début mars 2010, il a permis de recruter 130 collaborateurs, essentiellement à Paris, mais aussi à Singapour, New York et Londres.

En 2010,
Crédit Agricole CIB a accueilli

571
stagiaires en France

192
alternants en France

93
VIE dans ses filiales
internationales

36%
des stagiaires/alternants en fin
d'études ont été recrutés en CDI/
CDD/VIE ou contrats d'intérim



INTÉGRATION ET FIDÉLISATION

Les nouveaux collaborateurs sont invités à un petit déjeuner animé par des représentants des Ressources Humaines dans les trois mois qui suivent leur arrivée. Ce rendez-vous permet de présenter le Groupe, le processus d'intégration et de répondre à leurs questions.

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE

Le Groupe Crédit Agricole S.A., fidèle à ses valeurs historiques, porte depuis plusieurs années une attention particulière à la responsabilité sociale et sociétale. Dans la continuité des actions engagées en 2009, Crédit Agricole CIB a particulièrement travaillé en 2010 sur les problématiques liées aux risques psychosociaux.

PRÉVENTION ET GESTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

En 2010, Crédit Agricole CIB a mené une enquête auprès des 4 300 salariés en France, avec un taux de réponse de 46%. L'analyse d'un diagnostic réalisé sur ce thème a permis de lancer deux réflexions : l'une tournée vers les actions à vocation collective pour l'ensemble des collaborateurs en

France, et l'autre visant des actions spécifiques pour certains métiers ciblés. Ces actions sont menées par Crédit Agricole CIB à travers le Comité Paritaire réunissant à la fois représentants du personnel et représentants de la direction.

HANDICAP

Plusieurs actions ont été entreprises au cours de l'année 2010 pour favoriser l'intégration des personnes handicapées en France : des mesures de sensibilisation, ainsi que des mesures d'accompagnement individuel (adaptations de postes, dispositifs d'accessibilité des lieux de travail, aide aux déplacements, développement du recours à la traduction en langue des signes, etc). Par ailleurs, en 2010, Crédit Agricole CIB a signé un contrat avec une entreprise du secteur adapté pour le recyclage de ses déchets informatiques.

Photographies © :
FICO, Christophe Audebert, Getty Images.
Direction artistique et réalisation
www.profil-design.com

Impression : STIPA, imprimeur titulaire de la certification ISO 14001, relative au respect de l'environnement



Les papiers utilisés pour ce document sont garantis FSC. Le label FSC distingue les imprimeurs ayant mis en place des stratégies industrielles visant à préserver leur environnement (gestion des déchets, exclusion des produits toxiques, etc.).