RAPPORT D'ACTIVITÉ 2011

S'adapter pour préparer l'avenir

www.ca-cib.com

CRÉDIT AGRICOLE
CORPORATE & INVESTMENT BANK

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.

Au service de l'économie réelle, le groupe Crédit Agricole accompagne les projets de ses clients dans tous les métiers de la banque de proximité et les métiers spécialisés qui lui sont associés.

Avec sa nouvelle signature "Le bon sens a de l'avenir", le Crédit Agricole réaffirme ses valeurs et son engagement. Il place la satisfaction et l'intérêt de ses 54 millions de clients, 1,2 million d'actionnaires, 6,5 millions de sociétaires et de ses 160 000 collaborateurs au cœur de son action.

Fort de son fondement coopératif et mutualiste, le Crédit Agricole mène une politique de responsabilité sociale et environnementale volontariste. Celle-ci se traduit par une démarche de progrès pour les clients, les collaborateurs et l'environnement, illustrée par des indicateurs chiffrés.

www.credit-agricole.com

54 millions
de clients dans le monde

160 000
collaborateurs

35,1 Mds€
produit net bancaire

70,7 Mds€
capitaux propres part du groupe

812 M€
résultat net part du groupe

10,2 %
ratio *Core Tier One* non flooré

Organisation du Groupe

6,5 millions de sociétaires sont à la base de l'organisation coopérative du Crédit Agricole.

Ils détiennent sous forme de parts sociales le capital des **2 531 Caisses locales** et désignent chaque année leurs représentants : **32 227 administrateurs** qui portent leurs attentes au cœur du Groupe.

Les Caisses locales détiennent l'essentiel du capital des **39 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 débattues les grandes orientations du Groupe.

56,2 %
du capital de Crédit Agricole S.A. détenu par les 39 Caisses régionales
via la holding SAS Rue La Boétie

43,5 %
du capital de Crédit Agricole S.A. détenu par le public
- Investisseurs institutionnels : 27,9 %
- Actionnaires individuels : 10,8 %
- Salariés via les fonds d'épargne salariale : 4,8 %

0,3 %
du capital de Crédit Agricole S.A. en autocontrôle

CRÉDIT AGRICOLE S.A.

Crédit Agricole S.A. détient 25 % du capital des Caisses régionales (sauf la Corse) et regroupe ses filiales en France et à l'international.

Banque de proximité

Plus de 11 600 agences au service de 33,5 millions de clients

39 CAISSES RÉGIONALES DE CRÉDIT AGRICOLE

Sociétés coopératives et banques de plein exercice à fort ancrage local, les Caisses régionales de Crédit Agricole commercialisent toute la gamme de produits et services bancaires et financiers aux particuliers, agriculteurs, professionnels, entreprises et collectivités publiques.

LCL

LCL est un réseau de banque de détail, à forte implantation urbaine dans toute la France, organisé autour de quatre métiers : la banque de proximité pour les particuliers, la banque de proximité pour les professionnels, la banque privée et la banque des entreprises.

BANQUE DE PROXIMITÉ À L'INTERNATIONAL

Le Crédit Agricole est un acteur majeur en Europe, notamment en Italie (avec 962 agences) et en Pologne (avec 434 agences). Il est également présent en Grèce, en Égypte, au Maroc, en Ukraine et en Serbie.

Autres filiales spécialisées

- Crédit Agricole Immobilier
- Crédit Agricole Capital Investissement & Finance
- Uni-Éditions

Métiers financiers spécialisés

Des positions de premier plan en France et en Europe
- Un acteur majeur du crédit à la consommation
- Leader en France du crédit-bail et de l'affacturage
- 2e en Europe en gestion d'actifs
- 7e assureur en Europe
- Un acteur majeur en banque privée

Banque de financement et d'investissement

Un réseau mondial dans les principaux pays d'Europe, des Amériques, d'Asie et du Moyen-Orient
- Banque de financement
- Banque d'investissement
- Banque de marchés
- Courtage

Crédit Agricole S.A., l'ensemble des Caisses régionales et des Caisses locales forment le périmètre du groupe Crédit Agricole et développent le modèle de la banque universelle de proximité. Ce modèle s'appuie sur les synergies entre les banques de proximité et les métiers spécialisés qui leur sont associés.

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2011

S'adapter pour préparer l'avenir

Sommaire

MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL 02

#1

PLAN D'ADAPTATION 2012
- Crédit Agricole CIB s'adapte pour préparer l'avenir 05
- Perspectives macroéconomiques 2012 08

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
- Le Comité de Direction Générale 10
- Le Comité Exécutif 11
- Le Management Committee et le Comité de Direction 12
- Le Conseil d'Administration 13

#2

LA BANQUE EN 2011
- Un recentrage stratégique au service de l'économie réelle 15
- Gestion de la liquidité au sein de Crédit Agricole CIB 20
- La crise de la dette en 2011 22

DÉVELOPPEMENT DURABLE ET RESSOURCES HUMAINES
- Une politique au service du client 24
- Les Principes Équateur pour des financements responsables 26
- Chaire de Finance de Paris Dauphine 28
- Politique de développement et responsabilité sociale 30

CRÉDIT AGRICOLE
CORPORATE & INVESTMENT BANK

MESSAGE
du Président et du Directeur Général

Pour les économies européennes et les établissements financiers, 2011 restera dans les mémoires comme une année particulièrement difficile et contrastée : crise des dettes souveraines, en particulier en Grèce, volatilité extrême des marchés financiers, crise de liquidité, autant d'éléments qui sont venus perturber une croissance économique déjà faible. Ces facteurs ont également conduit les régulateurs bancaires à accélérer le calendrier d'application de nouvelles mesures réglementaires en matière de fonds propres des banques. Afin de faire face à ce contexte difficile, les banques ont dû prendre des mesures d'adaptation inédites, tout en poursuivant leur activité de financement de l'économie.

AU SEIN DU CRÉDIT AGRICOLE, NOUS AVONS CHOISI DE RENFORCER NOTRE SOLIDITÉ EN AUGMENTANT NOS FONDS PROPRES GRÂCE À NOS RESSOURCES INTERNES, TOUT EN RÉDUISANT NOTRE DÉPENDANCE À L'ÉGARD DES MARCHÉS FINANCIERS.

C'est l'objet de notre plan d'adaptation : le Groupe a annoncé, en septembre 2011, une réduction structurelle de son endettement par l'ajustement de sa taille de bilan (50 milliards d'euros entre juin 2011 et décembre 2012) et, en décembre 2011, il a décidé la réduction des besoins en liquidité de certaines activités, dont celles de Crédit Agricole CIB, sa banque de financement et d'investissement.

En termes de résultats, après un premier semestre favorable, Crédit Agricole S.A. a été touché au second semestre par ce contexte économique dégradé : l'année 2011 s'est terminée sur un résultat net part du Groupe déficitaire de 1 470 millions d'euros.

Les résultats ont intégré les impacts exceptionnels de la crise grecque et des dépréciations comptables liées notamment au plan d'adaptation ; ils ne sont pas représentatifs du socle bénéficiaire récurrent.

En ce qui concerne Crédit Agricole CIB, le résultat net part du Groupe s'élève à 682 millions d'euros sur l'année 2011, alors que le résultat net des activités stratégiques reste supérieur à 1 milliard d'euros. Les revenus clientèle affichent une baisse limitée de 10 % par rapport à 2010, ce qui est notamment dû à notre niveau de risque très limité sur les marchés.

Crédit Agricole CIB a su réagir tôt et s'adapter au nouvel environnement. Nous avons décidé de mettre en place un nouveau modèle de distribution-origination qui vise à conserver une capacité d'origination significative tout en diminuant la taille de notre bilan.

Jean-Yves **HOCHER**

Directeur Général
de Crédit Agricole CIB

Jean-Paul **CHIFFLET**

Président du Conseil d'Administration
de Crédit Agricole CIB

Notre modèle de génération des revenus repose désormais sur deux points majeurs : associer systématiquement à nos offres de crédit des solutions de marché et céder une part importante de nos crédits, dans le strict respect de nos critères de qualité, auprès de banques et d'investisseurs.
À partir du 4e trimestre 2011, nous avons cédé pour près de 10 % de notre portefeuille de crédits. Nous devons renforcer nos efforts et envisager maintenant le partage de crédits avec de nouveaux investisseurs, et ce dès l'origination. Nous avons également cédé des actifs mis en extinction. À fin 2011, l'ensemble de ces mesures a permis de baisser de 20 milliards d'euros notre consommation de liquidité et de dégager un total d'environ 24 milliards d'emplois pondérés. Elles permettront, d'ici fin 2013, d'absorber une grande partie des impacts réglementaires.

Enfin, nous avons choisi de conserver une cible de 700 clients entreprise et 450 institutions financières, dans plus de trente pays représentant 85 % du PIB mondial. Notre plan est bien engagé et la confiance se bâtit autour.

Nous sommes conscients que 2011 restera, pour nos collaborateurs, une année difficile. Nous tenons à saluer leur mobilisation, et à les remercier pour leur confiance et leur soutien. Crédit Agricole CIB a identifié les leviers qui permettront d'atteindre ses objectifs et poursuivre sa mission : accompagner ses clients au service de l'économie réelle.

Jean-Yves
HOCHER

Jean-Paul
CHIFFLET

Stratégie de développement
Crédit Agricole CIB s'adapte pour préparer l'avenir

Si le Crédit Agricole, grâce à sa solidité, compte parmi les notations les plus élevées du secteur bancaire, le nouvel environnement l'a cependant conduit, dès l'été 2011, à engager une réflexion sur la stratégie de Crédit Agricole CIB et sur l'adaptation de son modèle en se concentrant sur ses points forts. Cette adaptation s'articule autour de deux grands objectifs : la diminution de ses besoins de financement de 15 à 18 milliards d'euros et la révision de son modèle stratégique.

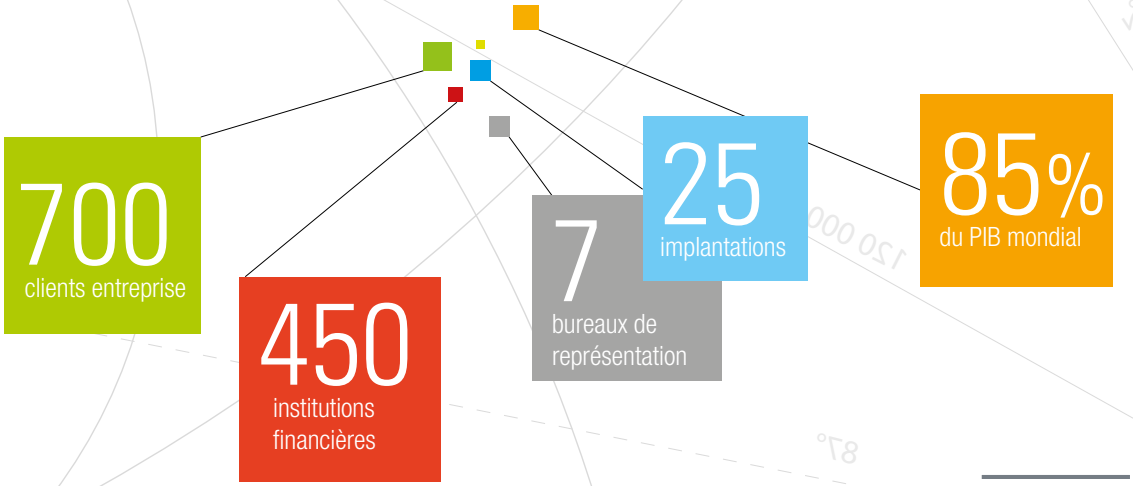
UN DISPOSITIF COMMERCIAL RECENTRÉ

Le plan d'adaptation annoncé en décembre 2011 confirme les objectifs de début d'année, à savoir le recentrage sur une cible de 700 clients entreprise et 450 institutions financières. Cependant, ce mouvement vers les clients stratégiques sera accéléré. L'objectif est de redéfinir la segmentation clientèle afin de maintenir les niveaux de revenus avec la clientèle entreprise et augmenter ceux liés aux institutions financières, qui apportent la liquidité et ont un intérêt pour de nouveaux actifs. Le développement des relations avec les institutions financières est également l'une des mesures répondant aux contraintes réglementaires de Bâle III. Un alignement parfait des équipes est mis en place au sein de Crédit Agricole CIB afin de redévelopper les relations avec les banques, les assureurs, les souverains, les asset managers, les fonds de pension…

Ce dispositif sera également déployé à l'international en collaboration avec les responsables pays. Afin de répondre à la demande accrue de ces investisseurs pour de nouvelles classes d'actifs, Crédit Agricole CIB, tout en gérant au plus fin son bilan, place la distribution de crédits au centre de ses priorités. La Banque s'appuie ainsi sur l'expertise de la syndication et également de la banque de marchés. L'activité dette et marchés de crédit a un rôle important à jouer et sera développée en 2012. Elle a d'ailleurs particulièrement bien performé en 2011 : la Banque était classée 5e teneur de livres sur les obligations libellées en euros *(Thomson Reuters – 2011).*

Le recentrage va également s'imposer sur le plan géographique. Crédit Agricole CIB sera présent dans 25 pays et 7 bureaux de représentation, représentant 85 % du PIB mondial. Les efforts se concentreront sur les implantations comptant un nombre suffisant de clients stratégiques et où les levées de fonds sont possibles, comme par exemple au Japon.

Le dispositif international a été réorganisé en trois régions : Europe/Moyen-Orient/Afrique, Amériques et Asie. Ce dispositif vise à unifier le réseau. Mais chaque pays possède ses propres spécificités dont il faut tenir



Stratégie de développement
Crédit Agricole CIB s'adapte pour préparer l'avenir

compte. Crédit Agricole CIB a donc pour objectif de poursuivre le développement de son expertise locale afin de répondre au mieux aux besoins de ses clients dans leurs stratégies de développement en local et à l'international.
En Europe et en France, Crédit Agricole CIB va s'appuyer sur ses relations de proximité et renforcer celles avec les entreprises leaders de chacun des secteurs de l'économie. Aux Amériques et en Asie, la Banque va se recentrer sur les clients globaux, actifs en France et en Europe, ainsi que sur les acteurs émergents souhaitant se développer à l'international.

UNE STRATÉGIE MÉTIER AU SERVICE DES CLIENTS

Dans le cadre du plan d'adaptation, Crédit Agricole CIB a annoncé sa volonté d'accompagner le recentrage géographique par la sortie de certaines activités manquant de taille critique. C'est le cas notamment des dérivés actions et des activités de couverture de matières premières. Ces arrêts seront cadencés de manière ordonnée et les portefeuilles liés à ces activités seront gérés en extinction.
Dès septembre 2011, Crédit Agricole CIB a également entamé la cession de certains de ses portefeuilles de crédits, représentant près de 10 % du total de ses encours à fin 2011.
Début 2012, Crédit Agricole CIB a signé un accord avec BlueMountain en vue du transfert de l'exposition au risque de marché de son activité de corrélation, en cours d'extinction depuis 2008.

Crédit Agricole CIB confirme sa volonté de rester leader dans le domaine des financements de projets, immobilier, d'infrastructures, de ressources naturelles, d'hôtellerie… Cette ambition impose une capacité d'origination significative tout en diminuant la taille du bilan par la distribution des actifs liés à ces financements. Un nouveau modèle, appelé « distribution-origination », a ainsi été décidé. Ce modèle permet le développement de la rotation des actifs et une plus grande transversalité entre les métiers de la Banque.
Ses principaux objectifs sont :
- de distribuer les encours financiers auprès des banques et des investisseurs dans le strict respect des critères de qualité de la Banque,
- d'associer systématiquement aux offres de crédits des solutions de marchés, notamment obligataires.

Ce modèle diffère des précédents puisqu'une réflexion sur des solutions de distribution des actifs est engagée avant leur origination. La Banque peut ainsi proposer à l'emprunteur plusieurs solutions de dettes :
- les crédits peuvent être structurés afin de les distribuer à des investisseurs à la recherche de nouvelles classes d'actifs. Crédit Agricole CIB souhaite pour cela mettre en place des partenariats privilégiés avec des assureurs, des asset managers, des fonds de pension…
- les crédits peuvent également être distribués sur le marché obligataire, notamment dans le cadre de financement de projets ; on parle alors de « project bonds ».

Pour ce faire, la Banque va s'appuyer sur l'expertise des activités de marchés de capitaux dans le domaine obligataire, mais également sur la structuration des crédits.

Un cadre réglementaire est mis en place afin de satisfaire les intérêts de chacun des parties. Les investisseurs sont impliqués dès l'origination du crédit afin qu'ils puissent faire leur propre analyse. En gage de qualité des actifs distribués, Crédit Agricole CIB en conserve environ 20 % à son bilan.

Crédit Agricole CIB bénéficie du soutien du groupe Crédit Agricole dans la mise en place de sa nouvelle stratégie qui lui permettra de poursuivre sa mission : accompagner les besoins de ses clients au service du financement de l'économie réelle.

Crédit Agricole CIB, établissement affilié à Crédit Agricole S.A.

Crédit Agricole S.A. a toujours démontré son attachement à Crédit Agricole CIB, sa banque de financement et d'investissement.
En décembre 2011, cette relation de solidarité a été formalisée, sur le plan juridique, par l'inclusion de Crédit Agricole CIB dans le mécanisme de solidarité financière interne du Réseau Crédit Agricole réservé aux établissements de crédit « affiliés » de Crédit Agricole S.A.

Cette affiliation, qui résulte des décisions des organes compétents de Crédit Agricole S.A. et de Crédit Agricole CIB, et notamment de leurs conseils d'administration respectifs tenus en décembre 2011, a été rendue possible par une modification récente de l'article R 512-18 du Code Monétaire et Financier (CMF).

Le mécanisme dit d'affiliation assure, en vertu des textes applicables, un soutien légal et explicite […] de Crédit Agricole CIB par Crédit Agricole S.A. et le Réseau Crédit Agricole.
Conformément à l'article L 511-31 du CMF, Crédit Agricole S.A., en tant qu'organe central du Réseau Crédit Agricole, a ainsi l'obligation légale d'assurer la liquidité et la solvabilité des membres affiliés en prenant « toutes les mesures nécessaires » à cette fin.

Ce mécanisme permet également l'alignement des notes attribuées par Moody's à Crédit Agricole S.A. et à Crédit Agricole CIB en matière de dépôts, et de dette à court et à long termes, Sandard & Poor's et Fitch Ratings ayant déjà accordé des notes équivalentes.

LE POINT DE VUE DES SENIOR REGIONAL OFFICERS

Arnaud Chupin

EUROPE / MOYEN-ORIENT / AFRIQUE

« La zone EMEA est une zone stratégique pour le Groupe et nous y apportons de la valeur. L'allocation des actifs doit être gérée de près pour être efficace. Nous allons développer les relations avec les institutions financières en nous appuyant sur l'expertise des activités de marchés. »

Jean-François Deroche

AMÉRIQUES

« Le plan d'action vise à renforcer l'accompagnement des institutions financières, qui sont, aux États-Unis, les plus importantes au monde. Nous devons renforcer notre offre auprès de cette clientèle, en titres obligataires, souverains et ABS, pour mieux accompagner l'évolution de nos financements dans les secteurs des ressources naturelles, de l'énergie, de l'immobilier et des transports. »

Marc-André Poirier

ASIE

« En Asie, Crédit Agricole CIB va renforcer ses équipes sur les marchés de capitaux et le suivi commercial des institutions financières, comme c'est déjà le cas au Japon. La Banque va également accompagner le développement des clients entreprise asiatiques à travers son réseau international, notamment en Europe. »

Perspectives macroéconomiques 2012

En ce début d'année, les marchés hésitent entre espoir et crainte : espoir que le pire soit derrière et crainte qu'il ne réapparaisse. Les points d'appui existent, mais leur solidité est incertaine ; les zones d'ombre restent envahissantes, mais l'intensité paraît se réduire.

Ainsi, les chiffres économiques ont été meilleurs qu'attendu aux États-Unis et en Europe, tandis que l'hypothèse d'un atterrissage en douceur de l'économie chinoise semble se confirmer. Cependant, il apparaîtrait imprudent de succomber à la tentation d'extrapoler ces évolutions plus favorables.

Aux États-Unis, les incertitudes sur le moment et l'ampleur du resserrement budgétaire ne peuvent que freiner les projets d'achat de biens durables ou d'investissement. De plus, le taux d'épargne des ménages a beaucoup baissé depuis plus d'un an (de près de 6 % à guère plus de 3,5 %). Il apparaît trop bas dorénavant, au moins relativement aux évolutions du patrimoine. Toute remontée pénaliserait le rythme de la croissance. En Europe, des enquêtes de conjoncture plus rassurantes que prévu ne peuvent effacer les inquiétudes en relation avec des carnets de commandes qui se dégarnissent, un resserrement budgétaire pratiqué tous azimuts et une dynamique très mesurée du crédit. En Chine, gérer la correction des prix de l'immobilier, afin d'éviter tout emballement baissier qui entraverait le transfert, comme principal moteur de la croissance, des exportations vers la consommation (par le jeu d'un effet-richesse qui inciterait les ménages à épargner davantage), est autant une « ardente obligation » qu'une opération délicate à réaliser.

La crise européenne a perdu de son intensité, grâce à l'initiative de la Banque Centrale Européenne (BCE) de refinancer à moyen terme et à « guichet ouvert » les banques commerciales. Il n'en demeure pas moins que l'équilibre des initiatives en cours n'apparaît pas encore clairement : quel point moyen trouve-t-on entre un engagement incontournable à rééquilibrer les comptes publics et la nécessité de maintenir un certain niveau de croissance ? De plus, comment engage-t-on l'Europe sur la double voie d'une interdépendance réduite entre banques commerciales et États et d'une réduction des déséquilibres extérieurs entre pays de la zone euro ?

Il faut l'admettre, le champ des possibles est large et le scénario consensuel, pariant sur l'amélioration en pente douce des économies occidentales et sur le retour progressif du risque comme thématique d'investissement, a du mal à convaincre ; simplement parce que la probabilité qu'on lui accorde est moins forte que celle donnée habituellement à un scénario central et que celle attribuée à une alternative adverse (crise politique en Europe et aux États-Unis, puis retour dans la récession) est relativement élevée. Face à un futur immédiat peu lisible, deux attitudes paraissent s'imposer. Pour ce qui est du court terme, continuer de faire le choix d'un mode de gestion de crise, c'est-à-dire privilégier la réduction du point mort et garder une part significative de l'actif en produits liquides ; pour ce qui est du moyen terme, se préparer dès maintenant à tirer profit d'un nouvel environnement dont les lignes de force commencent à se dessiner.

Que sont-elles ?

L'environnement des prochaines années dans les pays développés sera caractérisé par un nécessaire désendettement. La façon principale de le faire sera une baisse relative des dépenses et un accroissement du taux d'épargne, afin d'accroître la capacité à dégager davantage de cash flow ; le processus sera

> Face à un futur incertain, il faut, à court terme, continuer de faire le choix d'un mode de gestion de crise et, à moyen terme, se préparer dès maintenant à tirer profit d'un nouvel environnement dont les lignes de force commencent à se dessiner.

HERVÉ GOULLETQUER,
RESPONSABLE RECHERCHE FIXED INCOME MARKETS

long, pèsera sur la croissance et enclenchera des difficultés économiques et sociales, voire politiques.

- Dans le même temps, de nouvelles contraintes sur l'industrie financière apparaissent. Dans le processus de financement de l'économie en Europe, l'intermédiation bancaire va jouer un moindre rôle et l'intermédiation de marché va voir son rôle progresser.

- En termes de financement, une économie d'épargne va se substituer à une économie de dette. Une accumulation de cash flow sera une précondition à l'appel au financement externe (progressivement moins bancaire et plus de marché, à un niveau macroéconomique). Il faudra savoir se faire rencontrer la préférence des épargnants pour des supports protecteurs et le besoin de prise de risque en provenance des émetteurs ou des emprunteurs.

- Des changements sur le plan politique sont aussi à attendre. L'opposition classique entre régulation par l'État et régulation par le marché doit être dépassée ; la crise traversée depuis 2008 n'est-elle pas une crise de marché qui a muté en crise de l'État (du Souverain) ? La réponse ne prendra-t-elle pas la forme de l'imposition de davantage de normes de « bonne gestion » et d'un transfert de davantage de compétences à des agences indépendantes (sur le principe des banques centrales) ? Bien sûr, une telle règle pourra être perçue par certains comme une atteinte aux principes démocratiques et fera donc débat.

- Les pays émergents ne seront pas exempts des transformations qui apparaîtront en Occident. Leur rythme de croissance en sera affecté en termes de demande (ralentissement des exportations), de financement (le commerce mondial sera pénalisé par le deleveraging des banques européennes) et d'offre (les gains de productivité viennent beaucoup du secteur exportateur, dont la dynamique va ralentir).

- La mondialisation va sans doute devenir plus compliquée. L'idée d'une convergence généralisée vers le modèle économique et politique occidental a fait long feu. Il faut se préparer à des relations internationales plus heurtées avec davantage de tensions à certains moments, qu'il s'agisse de dossiers politiques, commerciaux ou financiers.

_
Rédaction achevée le 1er février 2012

QUELQUES PISTES POUR 2012

Dans l'univers des pays développés, les pays à excès d'épargne et à système politique plutôt consensuel seraient à privilégier. Ceux d'Europe du Nord figureraient en bonne place. Pour ce qui est des secteurs/contreparties, la capacité à générer de l'autofinancement pourrait être un axe discriminant plus important que par le passé ; simplement parce qu'il conditionnerait l'accès à un financement extérieur devenu moins facile. En la matière, les secteurs producteurs de biens d'équipement et leurs grands clients pourraient être confrontés à plus de difficultés que la pharmacie, le luxe ou la grande distribution.

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
Le Comité de Direction Générale

Jean-Yves **HOCHER**
Directeur Général de Crédit Agricole CIB

Jean-Yves Hocher est Directeur Général de Crédit Agricole CIB depuis le 1er décembre 2010. Il est également Directeur Général Délégué de Crédit Agricole S.A., et, à ce titre, conserve la responsabilité des activités de Banque Privée.

Jean-Yves Hocher rejoint le Crédit Agricole en 1989, après une première partie de carrière au ministère de l'Agriculture puis à la Direction du Trésor. Il intègre alors, comme Directeur des affaires bancaires, la Fédération Nationale du Crédit Agricole dont il devient le Directeur Général en 1997. Il est nommé en 2001 Directeur Général de la Caisse Régionale Charente-Maritime Deux-Sèvres.

En 2006, Jean-Yves Hocher devient Directeur du pôle Assurances du Crédit Agricole et Directeur Général de Predica.

En mai 2008, Jean-Yves Hocher est nommé Directeur du pôle Services Financiers Spécialisés. En octobre 2008, il devient Directeur Général Délégué de Crédit Agricole S.A., en charge du pôle Développement des Caisses Régionales, Moyens de Paiement et Assurances du Groupe.

Depuis le 1er mars 2010, Jean-Yves Hocher était Directeur Général Délégué de Crédit Agricole S.A. en charge des métiers spécialisés (Banque de Financement et d'Investissement, Gestion d'actifs, Assurances, Services Financiers Spécialisés, Banque Privée et Immobilier).

Né en 1955, 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 est Directeur Général Délégué de Crédit Agricole CIB depuis le 1er septembre 2010. Il est en charge du coverage à l'international, de la banque d'investissement et de la banque de financement.
Pierre Cambefort a commencé sa carrière en août 1991 à la Caisse Nationale de Crédit Agricole à l'Inspection Générale et Audit après un VSNE au Crédit Agricole Deutschland A.G.

À partir d'octobre 1995, il a occupé plusieurs postes chez Crédit Agricole d'Île-de-France, adjoint au Directeur du Développement du Crédit puis Directeur du Développement du Crédit et enfin Directeur du Marketing et de la Communication.

En janvier 2004, Pierre Cambefort est nommé Directeur du Marché des Particuliers de Crédit Agricole S.A. avant de prendre le poste de Directeur Général Adjoint du Crédit Agricole Centre-Est en janvier 2006.

Né en 1964, Pierre Cambefort est diplômé de l'Université de Stanford (Master of Science) et de l'École Supérieure de Physique et Chimie.

Francis **CANTERINI**
Directeur Général Délégué de Crédit Agricole CIB

Francis Canterini est Directeur Général Délégué de Crédit Agricole CIB depuis le 1er décembre 2010. Il supervise les fonctions supports.

Francis Canterini démarre son parcours professionnel en tant que responsable de cours auprès de l'Université de Sciences Économiques d'Alger de 1973 à 1981.
Il poursuit ensuite sa carrière auprès de l'Agence Française de Développement (AFD) de 1981 à 1991 en tant que chargé de mission, puis Directeur des Financements et de la Trésorerie du groupe AFD.

Francis Canterini rejoint le Crédit Lyonnais en 1991. Au sein de la banque, il occupe successivement les fonctions de Responsable de la fonction « émetteur », de Directeur de la Communication Financière du Groupe, et de Directeur de l'Ingénierie Financière, où il est notamment responsable du projet Privatisation du Crédit Lyonnais. En 2003, il devient Directeur Financier. En 2006, il intègre le Comité Exécutif en prenant la responsabilité des fonctions Finance, Engagement, Juridique et Logistique.

En 2007, Francis Canterini est nommé Directeur Général Délégué de Cariparma.

De 2009 à novembre 2010, Francis Canterini est Directeur des Risques et Contrôle Permanent du groupe Crédit Agricole.

Né en 1947, Francis Canterini est titulaire d'une maîtrise de Sciences Économiques (1972) et d'un diplôme d'Études Supérieures de Sciences Économiques (1973).

Régis **MONFRONT**
Directeur Général Délégué de Crédit Agricole CIB

Régis Monfront est Directeur Général Délégué de Crédit Agricole CIB depuis le 14 décembre 2011. Il est en charge des activités de marchés, du coverage des institutions financières, des activités de distribution et des activités en extinction.

Régis Monfront a intégré la Banque Indosuez en 1981, où il a successivement travaillé à la Direction des risques à Paris, puis comme Responsable grande clientèle à Chicago avant de devenir Directeur des Financements d'Actifs à New York, puis Directeur des Risques Actions à Paris.

De 1997 à 2002, il dirige Indosuez WI Carr Securities Hong Kong. En 2002, il est nommé responsable pays de Crédit Agricole Indosuez puis de Crédit Agricole CIB (ex-Calyon) au Royaume-Uni.

Depuis 2010, il occupait le poste d'Inspecteur Général de Crédit Agricole CIB.

Né en 1957, Régis Monfront est diplômé d'HEC et licencié en droit de l'Université de Sceaux.

Le Comité Exécutif

7
Jean-Yves **HOCHER**
Direction Générale

4
Pierre **CAMBEFORT**
Direction Générale

8
Francis **CANTERINI**
Direction Générale

6
Régis **MONFRONT**
Direction Générale

10
Jacques **PROST**
Structured Finance

9
Thierry **SIMON**
Coverage & International Network

1
Jean-François **BALAŸ**
Global Loan Syndication

13
Paul **de LEUSSE**
Finance

3
Thomas **GADENNE**
Fixed Income Markets

12
Alix **CAUDRILLIER**
Global Investment Banking

11
Eric **BAUDSON**
Global IT & Operations

2
Ivana **BONNET**
Ressources Humaines

5
Daniel **PUYO**
Risques & Contrôle Permanent

14
Bertrand **HUGONET**
Secrétariat Général

LE MANAGEMENT COMMITTEE ET LE COMITÉ DE DIRECTION

Membres du Comité de Direction

Direction Générale
- Jean-Yves HOCHER
- Pierre CAMBEFORT
- Francis CANTERINI
- Régis MONFRONT

Finance
- Paul de LEUSSE
- Adrien CASSANET
- Philippe CRÉNIN
- Olivier de KONING
- Michel ROBERT

Risques et Contrôle Permanent
- Daniel PUYO
- Patricia BOGARD
- Bernard CRUTZ
- Gilles GANTOIS
- Jean-Claude GELHAAR

Global IT & Operations
- Éric BAUDSON
- Frédéric COUDREAU
- Romain JÉRÔME
- Pierre DULON
- Pascal de MENTQUE

Ressources Humaines
- Ivana BONNET

Juridique
- Bruno FONTAINE

Inspection Générale
- Jean-Pierre TRÉMENBERT

Conformité
- Paule CELLARD

Communication
Secrétariat Général
- Bertrand HUGONET
- Patrice RANDOLPH

Affaires Publiques
- Olivier MOTTE

Conseillers de la Direction Générale
- Christian LEMAIRE
- Pierre MORAILLON

Senior Regional Officer Amériques
- Jean-François DEROCHE

Senior Regional Officer Asie
- Marc-André POIRIER

Senior Regional Officer EMEA
Senior Country Officer Royaume-Uni
- Arnaud CHUPIN

Afrique / Moyen-Orient
- Bertrand LEVÊQUE

Senior Country Officer Allemagne
- Sylvia SEIGNETTE

Senior Country Officer Italie
- Philippe PELLEGRIN

Senior Country Officer Japon
- Michel ROY

Senior Country Officer Espagne
- Juan FABREGAS

Banque Saudi Fransi
- Patrice COUVÈGNES

Coverage & International Network
- Thierry SIMON
- Jean-François BALAŸ
- Emmanuel BOUVIER D'YVOIRE
- Renée TALAMONA

Fixed Income Markets
- Thomas GADENNE
- Jean-Louis BERTRAND
- Éric CHÈVRE
- Laurent COTE
- Arnaud d'INTIGNANO
- Vincent LECLERCQ
- Frédéric MÉRON
- James SIRACUSA
- Thomas SPITZ

Structured Finance
- Jacques PROST
- José ABRAMOVICI
- Olivier DESJARDINS
- Pierre GLAUSER
- Jean-François GRANDCHAMP
- Jean-Yves GUÉRITAUD
- François MARTIN
- John O'NEIL
- François PASQUIER
- Jacques de VILLAINES

Global Investment Banking
- Alix CAUDRILLIER
- Jean-Michel BERLING
- Bertrand PEYRELONGUE

Equity Brokerage & Derivatives
- Jonathan SLONE
- Jean-Claude BASSIEN
- Jeremy GOODMAN
- Bertrand PATILLET
- Andrew REYNOLDS

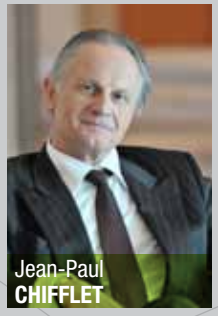
Transaction & Commercial Banking
- Laurent RIPOCHE

Crédit Agricole Private Banking
- Christophe GANCEL

Distressed Assets
- Julian HARRIS

LE CONSEIL d'Administration

Président


Jean-Paul **CHIFFLET**

Administrateurs

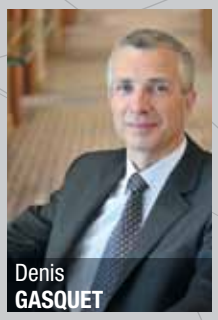
Edmond **ALPHANDERY**

Philippe **BRASSAC**

Frank **E. DANGEARD**

Marc **DESCHAMPS**

Jean-Frédéric **DREYFUS**


Denis **GASQUET**

François **IMBAULT**

Marc **KYRIACOU**

Jean **LE VOURCH**

François **MACÉ**

Didier **MARTIN**

Censeur

Mme Stéphane **PALLEZ**

Jean **PHILIPPE**

Jean-Louis **ROVEYAZ**

François **THIBAULT**

François **VEVERKA**

Philippe **GESLIN**

La Banque en 2011
Un recentrage stratégique au service de l'économie réelle

Les résultats annuels 2011 de Crédit Agricole CIB, hors impacts du plan d'adaptation, résistent correctement dans un environnement particulièrement dégradé. Ils montrent que le modèle prudent de Crédit Agricole CIB est pertinent dans ce contexte.

BANQUE DE FINANCEMENT

Après trois bons trimestres, les métiers de banque de financement ont commencé à ressentir les effets financiers du renchérissement de la liquidité ainsi que la sélectivité accrue des nouvelles opérations en fin d'année.

Les secteurs aéronautique & rail, infrastructures, ressources naturelles & électricité, commerce international, ont poursuivi leur développement. Les équipes ont accompagné les clients dans leurs principaux projets d'investissements, en maintenant globalement les parts de marché et en continuant à densifier les opportunités de ventes croisées (notamment en conseil et en opérations de couvertures ou obligataires).

Les tensions et la volatilité des marchés ont tiré les marges vers le haut sur une majorité des géographies avec des structures de financement très conservatrices et sécurisées, l'offre conseil en amont étant au cœur des expertises de Crédit Agricole CIB.

En financements de projets, Crédit Agricole CIB est classé 3e chef de file monde et 1er chef de file sur la zone EMEA parmi les banques internationales *(Project Finance International – 2011)*. En financement rail, la Banque a été primée, pour la première fois, « Rail Finance House of the Year 2011 » *(Jane's Transport Finance – Novembre 2011)*.

Sur un marché de la syndication bancaire en forte croissance, représentant un volume total mondial de 4 010 milliards de dollars en 2011 (soit une hausse de 36 % par rapport à 2010), Crédit Agricole CIB a conforté sa position de leader en France comme teneur de livres et obtient la 2e place sur la zone EMEA. La Banque est également classée 6e mondiale – hors États-Unis – *(Thomson Reuters - 2011)*.

CRÉDIT AGRICOLE CIB
Rail Finance House of the Year
Jane's Transport Finance – 2011

États-Unis - Mai 2011

Flagship Rail Services

475 millions USD
Financement d'acquisition sur actifs

Chef de file, Teneur de livres et Agent de facilités

2e
Teneur de livres
SYNDICATION DE CRÉDIT
EMEA
Thomson Reuters – 2011

La Banque en 2011
Un recentrage stratégique au service de l'économie réelle

En 2011, Crédit Agricole CIB a dû s'adapter à un contexte de marchés sans précédent. Malgré les contraintes, la Banque a joué son rôle de conseil auprès de ses grands clients, dans leurs projets de développement locaux ou transfrontaliers.

En banque commerciale, Crédit Agricole CIB a maintenu sa présence auprès de ses clients prioritaires en les accompagnant dans leurs financements de trésorerie et leurs émissions de garanties, malgré les contraintes de liquidité. La Banque a élargi son offre de placements et a poursuivi le développement de son offre de services à valeur ajoutée sur les paiements internationaux et la gestion de liquidité. Crédit Agricole CIB a continué à renforcer sa gamme de solutions e-banking pour améliorer les processus de transactions à l'échelle mondiale, optimiser les opérations de Trade Finance et de gestion de logistique. Crédit Agricole CIB démontre une forte capacité à participer rapidement aux évolutions technologiques du métier afin de répondre en temps réel aux besoins de ses grands clients.

En juin 2011, Crédit Agricole CIB a obtenu le premier prix des institutions financières basé sur la qualité de leurs instructions de paiement en dollars (message SWIFT MT103), établi chaque année par *JP Morgan*.

BANQUE D'INVESTISSEMENT

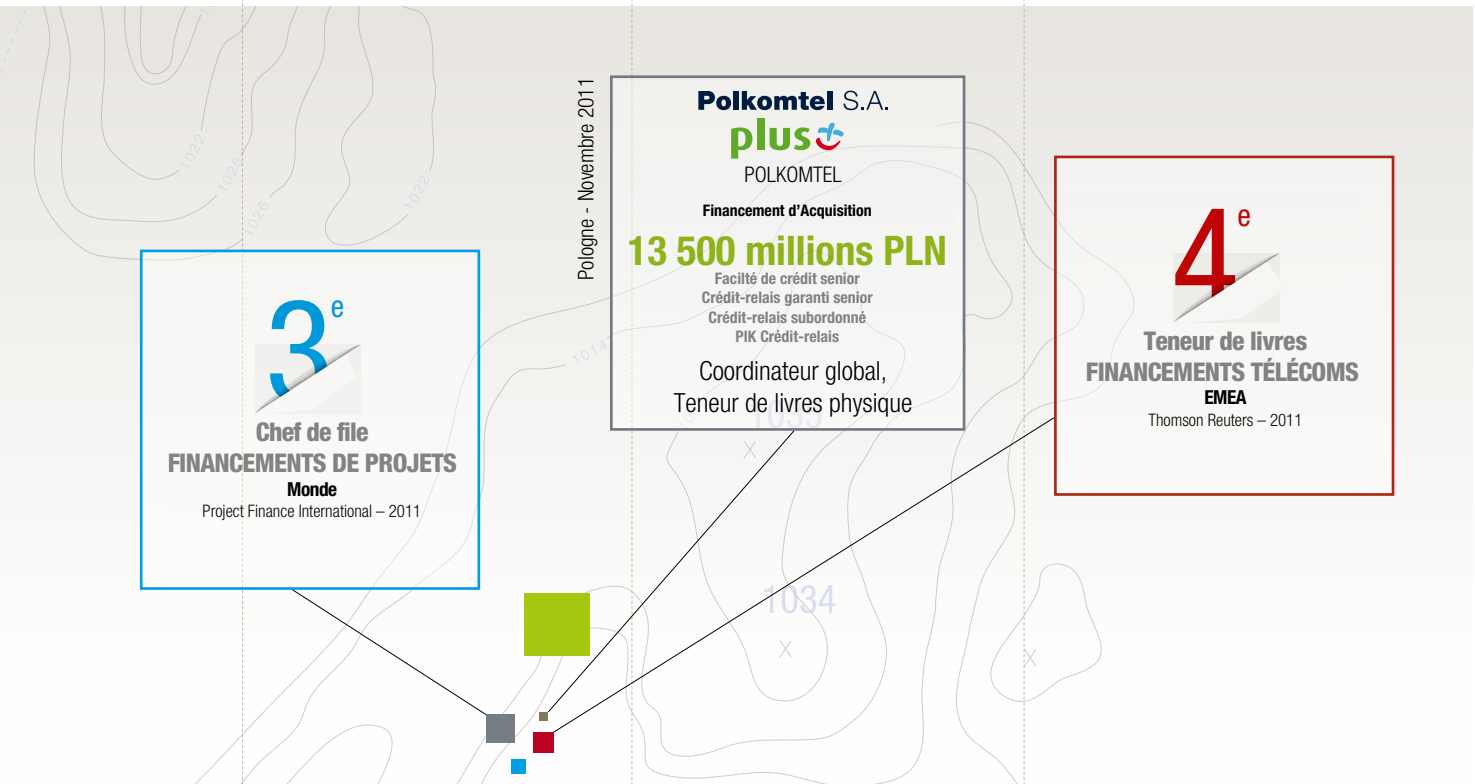
La banque d'investissement s'est adaptée à un environnement de marché chahuté en renforçant le poids des opérations internationales.

Le métier fusions & acquisitions a conseillé les grands clients dans leur développement à l'international, en capitalisant sur l'expertise sectorielle du métier, notamment dans les secteurs du luxe, des biens de consommation et des télécoms, médias & technologie. Il a également renforcé son implication dans des opérations en Europe pour de grands clients étrangers, en particulier d'origine asiatique. Crédit Agricole CIB a confirmé sa position de premier plan, notamment sur le secteur immobilier, et est ainsi 10e au classement des opérations annoncées en France en fusions & acquisitions *(Thomson Reuters – 2011)*.

Les équipes Equity Capital Markets ont accompagné les clients dans leurs projets de cotation en Asie, notamment à Hong Kong.

682 millions €
Résultat net part du Groupe

Le résultat net part du Groupe ressort à 682 millions d'euros sur l'année 2011. Avant impacts du plan d'adaptation, le résultat net part du Groupe des activités stratégiques ressort à 1 098 millions d'euros. Ce résultat reflète la relative résistance des activités de marchés malgré la persistance de la crise financière, ainsi que l'effet des fortes contraintes de liquidité sur les activités de financement, pilotées pour atteindre les objectifs du plan.



Face à la faiblesse du marché primaire français et européen en 2011, Crédit Agricole CIB est classé 3e teneur de livres en France *(Thomson Reuters - 2011)*. Le métier a ainsi poursuivi son développement aux États-Unis et sur ses activités Strategic Equities et Structured Financial Solutions avec la structuration d'opérations d'épargne salariale et la mise en place de financements « sur mesure » répondant aux problématiques spécifiques des grands clients de la Banque.

L'intégration des activités de financements structurés télécoms et du suivi du secteur a fait la preuve de son efficacité. Pour ces activités, sur la zone EMEA, Crédit Agricole CIB est classé 4e teneur de livres *(Thomson Reuters - 2011)* et 2e « underwriter » *(Dealogic - 2011)*. La Banque est notamment intervenue en qualité de coordinateur, teneur de livres et chef de file d'un financement de 3,6 milliards d'euros en faveur du groupe Zygmunt Solorz-Zak, en vue de l'acquisition de Polkomtel, un des leaders de la téléphonie mobile en Pologne. Ce financement a obtenu le prix « EMEA Leverage Loan of the Year » *(IFR - Décembre 2011)*.

BANQUE DE MARCHÉS ET DE COURTAGE

En dépit de la persistance de la crise financière, la banque de marchés a bien résisté sur l'année, avec cependant des résultats contrastés en fonction des lignes produits.

Les activités de trésorerie ont ainsi été affectées, surtout en fin d'année, par la crise de liquidité et le renforcement significatif de l'environnement réglementaire. Ces activités se sont adaptées pour répondre aux besoins de financement de la Banque. La forte diminution des sources de financement en provenance des investisseurs internationaux a été compensée par la mise en place d'une politique de rémunération adaptée à destination des clients. Il est à noter que l'année 2011 a été particulièrement marquée par le développement des activités Repo euro et dollar en Asie.

L'accompagnement des grandes institutions financières et des gestionnaires de fonds non américains a été développé, notamment sur la collecte de liquidité – tant institutionnelle que corporate – afin de compenser la baisse générale des apports de liquidité des gestionnaires de fonds américains auprès des banques européennes.

L'activité dette et marchés de crédit a poursuivi sa progression en parts de marché sur les obligations en euros. Crédit Agricole CIB se classe ainsi 5e teneur de livres sur le marché international des obligations en euros *(Thomson Financial - 2011)*. Crédit Agricole CIB a également été reconnu

La Banque en 2011
Un recentrage stratégique au service de l'économie réelle

CRÉDIT AGRICOLE CIB
2e meilleure banque sur l'activité Covered Bonds
Euroweek – 2011

2e meilleure banque pour l'activité Covered Bonds lors de la remise des prix « The Cover Awards » *(Euroweek - Septembre 2011)*. Lors de cette cérémonie, la Banque a également reçu les prix de la meilleure syndication et de la meilleure recherche, reconnaissant son expertise au niveau mondial sur ce marché. Enfin, l'activité a poursuivi le renforcement de sa plateforme en dollars, où les résultats progressent tant sur le marché primaire que secondaire.

L'activité taux, crédit et produit dérivés multi-sous jacents a poursuivi le développement des activités de flux tout en conservant une forte capacité d'innovation. Les activités de produits indexés sur l'inflation ont également bien performé. Crédit Agricole CIB est ainsi 4e sur le marché secondaire français d'obligations indexées *(Agence France Trésor - Novembre 2011)*.

En dépit d'un contexte de forte volatilité, les activités de change ont généré des revenus qui demeurent solides. Crédit Agricole CIB a gagné des parts de marché dans ses activités de change, dans les pays où la banque de marchés est présente, grâce à la qualité de sa plateforme de trading de change : Jetstream.

L'activité courtage a souffert d'un environnement dégradé, particulièrement sensible en Europe pour Crédit Agricole Cheuvreux.

L'année 2011 a été marquée par la signature d'un accord de partenariat avec le courtier chinois CITICS, visant à la création d'un leader mondial du courtage, doté d'une solide présence locale afin de mieux servir les clients et investisseurs partout dans le monde. L'activation de cet accord est sujette à l'obtention des autorisations réglementaires d'usage.

Brésil - Décembre 2011

PETROBRAS
PETROBRAS INTERNATIONAL FINCO
700 millions GBP
6,25% Senior Notes. Maturité 2026
1 250 millions EUR
4,875% Notes. Maturité 2018
600 millions EUR
5,875% Notes. Maturité 2022
Teneur de livres associé

Royaume-Uni - Décembre 2011

bp
BP CAPITAL MARKETS PLC
500 millions USD
3mLIBOR+45 points de base.
Maturité 2013
450 millions USD
3mLIBOR+62,5 points de base.
Maturité 2013
650 millions USD
1,7% Notes. Maturité 2014
Teneur de livres associé

5e
Teneur de livres
OBLIGATIONS EN EUROS
Monde
Thomson Financial – 2011

CRÉDIT AGRICOLE PRIVATE BANKING : un réseau international de banques privées

En 2011, la holding Crédit Agricole Private Banking a été créée. Elle regroupe la plupart des activités de banque privée directe du groupe Crédit Agricole.
Elle concentre ses forces face à la concurrence et parle d'une même voix pour offrir à ses clients, français et internationaux, un standard de qualité de haut niveau.

Crédit Agricole Luxembourg Private Banking a étendu ses activités en Espagne avec une succursale bancaire, et en Italie avec une filiale fiduciaire. Le dixième anniversaire de Crédit Agricole Luxembourg Conseil, sa filiale d'ingénierie patrimoniale et financière, confirme son succès et son adaptation réussie au nouvel environnement international.

En 2011, Crédit Agricole (Suisse) S.A. a créé un service de passation d'ordres personnalisé, le Direct Access. De nouveaux mandats de gestion discrétionnaire dédiés à l'Amérique latine et à l'Asie ont été développés, pour rapprocher les investisseurs de leur marché de référence. Crédit Agricole (Suisse) S.A. a également mis en place une offre de Private Equity Asie.

En janvier 2011, la migration du Crédit Foncier Monaco (CFM) sur la plateforme S2i a été effectuée. Le CFM Monaco a également mis en place une plateforme avec l'Uruguay. Cette plateforme est un parfait exemple de coopération multiplaces entre les différentes places des banques privées du Groupe. Le CFM Monaco a également renforcé son offre produits avec la création d'une cellule Private Equity. Cette cellule travaille en étroite collaboration avec le centre expert de Crédit Agricole (Suisse) S.A. Elle assure la promotion de fonds et d'opérations de co-investissements auprès des grands investisseurs de la Banque.

Gestion de la liquidité au sein de Crédit Agricole CIB

Conséquence directe de la crise de la dette souveraine, l'année 2011 a été marquée par une crise de liquidité internationale. Cette crise, à bien des égards, est encore plus sévère que les précédentes de la période 2007-2008. Crédit Agricole CIB, tout comme les autres banques européennes, a dû y faire face en mettant en place des mécanismes de gestion tout en conservant la confiance de ses grands clients.

Les premiers signes de la crise de liquidité se sont fait sentir fin mai 2011

La dégradation de la note long terme du groupe Crédit Agricole par Standard & Poor's fin mai a marqué le début de la crise de liquidité chez Crédit Agricole CIB. Ce changement de notation a entraîné dès le mois de juin la mise en place de mesures de restriction, plus tôt que chez nos concurrents, qui n'ont réagi qu'à partir du mois d'août. Ces mesures avaient pour objectif de diminuer rapidement la consommation de liquidité sur l'ensemble de nos métiers.

La mise en œuvre du plan de réduction des consommations de liquidité sur les activités de marchés et les dérivés actions a été immédiate. Sur les activités de financements, les effets du plan de cession d'actifs et la diminution de la nouvelle production ne se sont matérialisés qu'à partir de fin septembre.

La crise de confiance des États-Unis entraîne une crise de liquidité durable en Europe

Le 5 août 2011, les États-Unis perdent leur notation triple A.

Inquiets des risques liés aux dettes souveraines en Europe, les asset managers américains réduisent leur exposition aux banques européennes, ce qui entraîne une crise de liquidité sans précédent. Dès le début de la crise, la Direction de Crédit Agricole CIB a jugé pérenne le changement de comportement des investisseurs américains. Il a fallu trouver des solutions alternatives pour combler cette « disparition de la liquidité » et s'adapter au nouvel environnement.

De nouveaux mécanismes de gestion de la liquidité

Les fluctuations des ressources en liquidité sont traditionnellement amorties par les réserves de liquidité de la Banque, portées par la ligne métier trésorerie. Lors de cette crise, l'ampleur du choc de liquidité et sa soudaineté ont nécessité des actions rapides et contraignantes.

D'une part, l'ensemble des métiers ont vu leur consommation de liquidité encadrée et, d'autre part, des actions commerciales ont été déclenchées, notamment auprès de notre clientèle entreprise en Europe, afin de compenser la baisse des dépôts des asset managers américains.

Ces actions ont porté leurs fruits, notre clientèle entreprise a répondu présent, et à la fin de l'année 2011, le montant des dépôts reçus de cette clientèle était nettement supérieur à celui de la situation pré-crise.

Aujourd'hui, les quatre grandes sources de dépôts de Crédit Agricole CIB sont :

- les dépôts des clients entreprise qui ont augmenté depuis l'été,
- les encours de notre banque privée, Crédit Agricole Private Banking, qui sont resté stables,
- les encours des banques centrales qui ont baissé marginalement,
- les dépôts des asset managers qui sont resté stables en Europe mais qui ont chuté aux États-Unis.

Cependant, l'accès à la liquidité étant devenu plus cher, la facturation interne de la liquidité aux métiers a dû être augmentée, contribuant à la baisse de la production.

Enfin, il a fallu rétablir l'équilibre du bilan en procédant à des cessions d'actifs. 20 % des besoins de liquidité

La crise récente et les contraintes de la gestion de bilan qui en découlent auront permis de renforcer les liens entre les différents métiers de la Banque. Les actifs doivent pouvoir circuler afin que chacun participe à l'équilibre financier de l'institution.

PAUL DE LEUSSE
DIRECTEUR FINANCIER
DE CRÉDIT AGRICOLE CIB

Ne plus dépendre des ressources de marché court terme pour les financements de la clientèle est devenu un «must». C'est tout l'objet du plan de deleverage dont une grande partie vient d'être réalisée au cours du dernier trimestre 2011.

MICHEL ROBERT
RESPONSABLE CRÉDIT
PORTFOLIO MANAGEMENT
ET ALM FINANCE
AU SEIN DE CRÉDIT AGRICOLE CIB

ont été supprimés, d'abord par la vente de titres de marchés ou d'actifs gérés en extinction, puis en cédant près de 10 % du portefeuille de crédit au cours de l'automne. Ces cessions ont été pilotées de manière centralisée et de façon fractionnée, favorisant l'optimisation des prix de cessions. Dans un contexte de marché tendu, ces ventes sont finalement restées à des niveaux de prix économiquement neutres, voire favorables, pour Crédit Agricole CIB.
À fin 2011, l'ensemble de ces mesures a permis d'atteindre les trois quarts des objectifs de baisse des besoins de liquidité fixés pour fin 2012.

En parallèle, ces actions, couplées à des mesures sur nos activités en extinction, permettront, d'ici fin 2013, d'absorber une grande part des impacts de la future réglementation de Bâle III.
La raréfaction de la liquidité a également entraîné l'accélération du processus d'affiliation de Crédit Agricole CIB par Crédit Agricole S.A.
Par ce mécanisme, inscrit dans le Code Monétaire et Financier, Crédit Agricole CIB, tout comme les Caisses Régionales, se retrouve affilié à Crédit Agricole S.A. Les affiliés ont pour devoir de se porter assistance en cas de défaut de liquidité et de fonds propres, et ce de manière préemptive. Outre la sécurité, ceci traduit l'attachement du Groupe à sa banque de financement et d'investissement.

Nous sommes confiants pour 2012

Aujourd'hui, la mise en place des appels d'offres à 3 ans de la Banque Centrale Européenne (BCE) a permis une amélioration des conditions de marchés. Depuis, on observe un retour des investisseurs avec un appétit renouvelé pour de nouveaux actifs. Les spreads de liquidité sont revenus à des niveaux acceptables et les banques européennes ont ainsi pu de nouveau piloter le coût de la liquidité à la baisse.

Cette amélioration des conditions de marchés, liée à des mesures exceptionnelles et temporaires des Banques Centrales, ne saurait pour autant remettre en cause les adaptations nécessaires au modèle de banque de financement et d'investissement : renforcement de l'intimité de la relation avec la clientèle entreprise et développement de la relation avec la clientèle investisseurs, évolution des modes d'origination des crédits afin de favoriser la rotation des actifs et, au final, la liquidité du bilan.

Globalement nous pouvons être confiants en 2012, que ce soit sur les perspectives de développement de la banque de marchés ou de la banque de financement.
La crise a permis de tester notre modèle et de le faire évoluer. La reconnaissance de la qualité de nos actifs par les investisseurs, la motivation des équipes tant au niveau de l'origination des crédits qu'en matière de structuration et de distribution des actifs, augurent bien de l'avenir.

« Last but not least », Crédit Agricole CIB devrait, en 2012, tirer un trait définitif sur la période 2007-2008, les actifs dépréciés issus de cette période arrivant à maturité ou ayant été cédés.

Entretien réalisé en mars 2012

La crise de la dette en 2011

La crise de la dette est avant tout une crise des institutions européennes. Les défaillances de la zone euro ont permis l'accumulation de déséquilibres macroéconomiques internes et externes dans la plupart des pays membres, jusqu'à former des « bulles » d'endettement public et/ou privé.

Les causes de la crise de la dette souveraine en Europe

La crise de la dette n'est pas seulement une crise des finances publiques ou des banques, mais une crise du modèle d'intégration européen.

Alors qu'en Grèce l'endettement public est à l'origine des tensions actuelles, ce n'est pas le cas de l'Irlande ou de l'Espagne qui ont vu l'éclatement de la bulle de crédit privé des années 2000 mettre en péril leurs systèmes bancaires. Ainsi, la dette publique représentait 25 % du PIB en Irlande en 2007, mais il a explosé à près de 110 % en 2011 après un large programme de soutien aux banques et une récession sans précédent qui ont conduit le pays à demander l'aide de l'Union européenne et du Fonds Monétaire International (FMI) fin 2010. Les exemples irlandais et espagnols illustrent par ailleurs le cercle vicieux qui lie détérioration des finances publiques, hausse des coûts de financement, tensions sur les banques et impact négatif sur l'économie réelle.

Les grandes étapes de la crise en 2011

Le premier semestre a été caractérisé par un regain d'optimisme en Europe, bien que les événements tragiques survenus au Japon et dans la région MENA (Afrique du Nord et Proche-Orient) aient jeté un doute sur la consolidation de la reprise mondiale. Attachée à son indépendance, la Banque Centrale Européenne (BCE) a signalé son intention de retirer une partie du stimulus monétaire en mars et a effectivement monté ses taux de 25 points de base à deux reprises, en avril et en juillet. Dans l'intervalle, le « principe de séparation » de la BCE entre politique de taux et mesures non conventionnelles lui permettait d'assurer la stabilité financière en offrant de la liquidité illimitée aux banques.

À partir du printemps, les tergiversations des autorités européennes, en particulier sur l'aide à la Grèce avec la première évocation d'une participation du secteur privé, ont provoqué une perte de la confiance des investisseurs et des tensions sur les marchés. Les dégradations de notes souveraines par Moody's ont également contribué à une contagion des tensions à l'Espagne et à l'Italie en particulier. Sans surprise, ces tensions ont gagné le secteur bancaire européen dans son ensemble, fragilisé par ailleurs par les inquiétudes exprimées par les autorités américaines et la Fed de New York en particulier.

Lors du sommet du 21 juillet, dans un contexte d'envolée des spreads souverains, les leaders européens ont pris une série de mesures dans le but de stopper le risque de contagion et d'assurer la stabilité de la zone euro. La Grèce, le Portugal et l'Irlande ont obtenu des conditions de financement privilégiées et le fonds de soutien à l'euro (FESF) a été doté de compétences élargies. La Grèce a fait l'objet d'un plan spécifique incluant une restructuration partielle de sa dette sous sa première version (Private Sector Involvement, ou PSI 1) visant une réduction de 21 % de la valeur faciale des titres détenus par les investisseurs privés. Néanmoins, ces mesures exceptionnelles ont rapidement été jugées comme insuffisantes, compte tenu des doutes croissants sur la taille effective du FESF et de l'incertitude liée aux processus de ratification par les parlements nationaux. Ce n'est qu'une fois que la BCE a pris la décision exceptionnelle d'étendre son programme de rachats de titres de dette à l'Espagne et à l'Italie, le 7 août 2011 (après avoir notamment obtenu des garanties de réformes par le gouvernement italien), qu'une détente est observée sur les marchés obligataires.

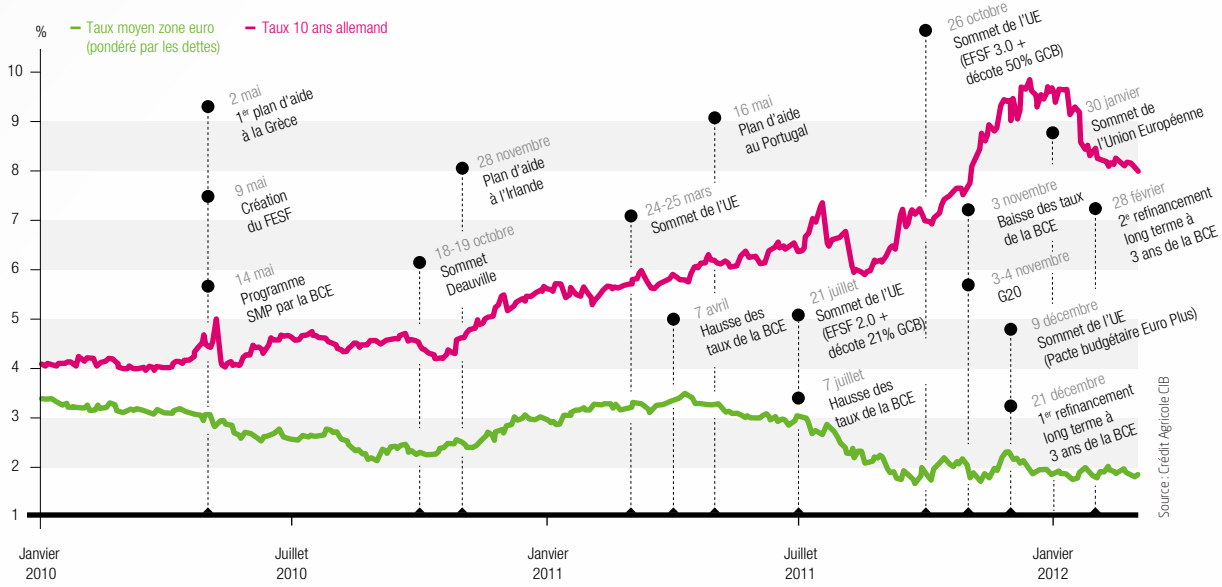
Le 26 octobre, le sommet européen a permis des progrès incontestables, avec notamment un programme de

> Les exemples irlandais et espagnols illustrent le cercle vicieux qui lie détérioration des finances publiques, hausse des coûts de financement, tensions sur les banques et impact négatif sur l'économie réelle.

FRÉDÉRIK DUCROZET,
ÉCONOMISTE ZONE EURO

> Il ne s'agit pas seulement d'une crise des finances publiques ou des banques, mais d'une crise du modèle d'intégration européen.

SLAVENA NAZAROVA,
ÉCONOMISTE ZONE EURO



recapitalisation des banques de 106 milliards d'euros, une augmentation de la décote appliquée aux titres grecs sur une base volontaire à 50 % (PSI 2) et un engagement à étendre la taille du FESF avec un effet de levier. Les contours d'un nouveau traité européen dénommé « Pacte Budgétaire Euro Plus » ont été dessinés à l'issue du sommet du 9 décembre, incluant notamment l'inscription d'une règle d'or budgétaire « à un niveau constitutionnel ou équivalent ». Des corrections automatiques en cas de violation de cette règle et des sanctions par la Cour Européenne de Justice seraient prévues.

Enfin, le sommet du 30 janvier 2012 a abouti à l'accord sur le nouveau traité intergouvernemental, mais les veto du Royaume-Uni et de la République tchèque font que ce traité ne pourra pas être intégré au socle du droit européen dans l'immédiat. Les dirigeants européens se sont donné comme date butoir mars 2012 pour que ce nouveau traité soit finalisé, puis ratifié.

Développement Durable
Une politique au service du client

Les engagements en matière de développement durable occupent une place essentielle pour le groupe Crédit Agricole S.A. et toutes ses filiales. Depuis 2007, des actions sont menées dans tous les métiers de Crédit Agricole CIB et mises en œuvre au service du client.

Pleinement conscient de l'utilité sociale d'une banque, Crédit Agricole CIB est résolument tourné vers le financement de l'économie réelle. La Banque accompagne les grands projets qui dynamisent les territoires. Sa politique de responsabilité sociale et environnementale (RSE) est tout entière tournée vers un développement durable de l'économie.

Dans le cadre de la démarche globale du groupe Crédit Agricole, Crédit Agricole CIB lance FReD (acronyme de Fides, volet économique ; Respect, engagements sociaux ; et Demeter, actions environnementales) avec pour ambition de généraliser les pratiques RSE dans toutes ses activités.

En 2011, Crédit Agricole CIB a poursuivi l'approfondissement de la prise en compte des enjeux de développement durable, notamment les enjeux liés au dérèglement climatique.
Des formations portant sur les fondamentaux du développement durable, les Principes Équateur et les Principes Climat sont accessibles à l'ensemble des collaborateurs du siège.

La lutte contre le réchauffement climatique et la mobilisation en faveur des droits humains sont des axes majeurs de la politique RSE du groupe Crédit Agricole.

MOBILISATION CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT 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. En 2011, des travaux ont été poursuivis sur la quantification des émissions induites par les financements et investissements de la Banque.
Une première cartographie élémentaire a pu être établie visant à orienter le choix des politiques sectorielles en préparation. Un ensemble de politiques devrait notamment être publié en 2012 concernant le macro-secteur de l'énergie.

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.

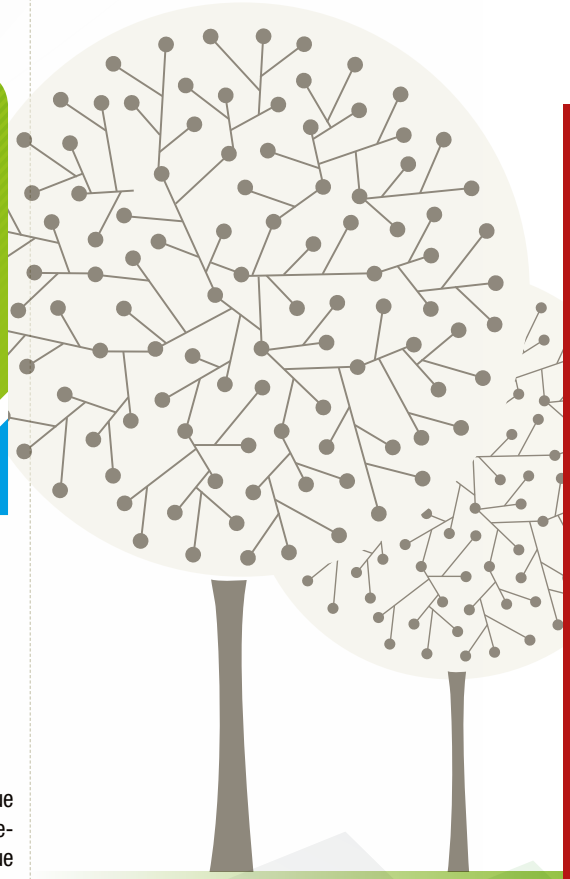
> **L'action de Crédit Agricole CIB s'inscrit dans la conformité aux valeurs du groupe Crédit Agricole.**

Crédit Agricole CIB dispose d'une politique sectorielle concernant le domaine de l'armement. Cette politique prévoit notamment l'extinction 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.

L'ÉQUIPE "SUSTAINABLE BANKING" QUELS BÉNÉFICES POUR LES CLIENTS ?

L'équipe met à la disposition des clients sa connaissance approfondie :

- des acteurs du marché (porteurs de projets, investisseurs socialement responsables, fondations internationales, etc.) et plus généralement l'ensemble des parties prenantes du secteur,
- des solutions financières innovantes permettant de répondre à des enjeux sociaux et environnementaux.



UNE ÉQUIPE DÉDIÉE AUX TRANSACTIONS À VOCATION SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

En 2010, l'équipe « Sustainable Banking » a été créée au sein de Crédit Agricole CIB. Son objectif : conseiller les principaux clients de la Banque dans leurs projets à vocation sociale ou environnementale.

L'équipe répond aux besoins croissants des clients de Crédit Agricole CIB de disposer de conseils financiers pour des projets visant à la fois une rentabilité financière et un impact social (réduction de la pauvreté, création d'emplois dans les zones défavorisées, minimisation de l'empreinte environnementale, etc.). On parle parfois « d'impact investment » ou de « double bottom-line investment ».

L'équipe accompagne les clients dans le montage de ces opérations, aide les métiers à être actifs dans ce domaine et collabore étroitement avec les entités du groupe Crédit Agricole.

Forte de cette synergie, elle constitue un centre d'expertise sur l'investissement responsable au sein de la banque d'investissement.

L'équipe « Sustainable Banking » travaille aujourd'hui sur plusieurs projets d'investissement visant à réduire la pauvreté via des approches économiquement viables. Par ailleurs, dans le cadre du G20 présidé par la France, l'équipe a été le conseil de l'Agence Française de Développement pour structurer des solutions de couverture des prix agricoles dans les pays en développement.

Cette réflexion a pour objectif de réduire la volatilité des prix agricoles qui pèsent sur la sécurité alimentaire.

Crédit Agricole CIB se réjouit des récents succès de cette équipe, montrant ainsi la place essentielle des enjeux environnementaux et sociaux au cœur des métiers de la banque d'investissement.

➔ **sustainable.banking@ca-cib.com**

Première émission obligataire « verte » sur le marché de l'euro

En mars 2012, Crédit Agricole CIB est intervenu en tant que chef de file, aux côtés de BNP Paribas, dans le lancement d'une émission obligataire environnementale et socialement responsable pour la Région Île-de-France.

Cette opération permettra de financer des projets ciblés à forte dimension sociale et environnementale dans les domaines tels que l'énergie, les transports, la protection des milieux naturels, le logement social, les structures d'accueil des personnes les plus fragiles et le développement économique, social et solidaire.

Les Principes Équateur pour des financements responsables

Crédit Agricole CIB fait partie du groupe de banques qui ont lancé les Principes Équateur en juin 2003. Ces banques sont soucieuses des impacts négatifs que peuvent générer les projets qu'elles financent.

Les Principes Équateur constituent une aide méthodologique à la prise en compte et à la prévention des impacts sociaux et environnementaux des financements de projets de plus de 10 millions de dollars. Ils constituent une action très concrète de développement durable.
Les Principes Équateur impliquent pour les banques un processus de due diligence et, pour leurs emprunteurs, l'obligation d'analyser et de gérer les impacts de leurs projets.
Cette analyse s'appuie sur les standards environnementaux et sociaux de la Société Financière Internationale (SFI), institution du groupe de la Banque Mondiale chargée des opérations avec le secteur privé.

Les Principes Équateur sont devenus la référence en financements de projets responsables.

MISE EN ŒUVRE AU SEIN DE CRÉDIT AGRICOLE CIB

Depuis 1997, la Banque est fortement engagée dans le financement des énergies renouvelables et est un acteur majeur sur ce secteur. En 2003, elle s'est naturellement impliquée dans l'élaboration de standards, et participe toujours activement à plusieurs des groupes de travail des Principes Équateur. En 2011, Crédit Agricole CIB a notamment participé à une réflexion portant sur leur élargissement à d'autres modes de financements que les financements de projets, comme les crédits export sous certaines conditions.

L'expertise de Crédit Agricole CIB en matière de gestion des risques environnementaux et sociaux s'étend au-delà des Principes Équateur. La Banque dispose également d'une compétence reconnue dans la mise en œuvre des standards SFI et des directives environnementales, sanitaires et sécuritaires (directives EHS) de la Banque Mondiale, exigences supplémentaires pour les projets de financements montés dans les pays émergents.

Et en interne, quelles sont les actions concrètes ?

Crédit Agricole CIB s'efforce de réduire son empreinte écologique directe à travers la réduction des consommations d'énergie et de papier, la mise en œuvre d'un Plan de Déplacement d'Entreprise et le déploiement de dispositifs de recyclage.

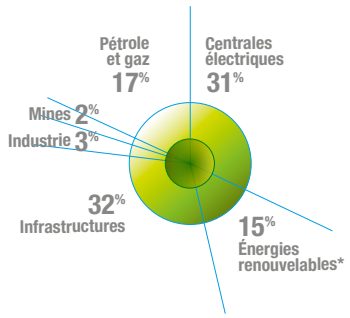
// Énergie : la consommation a baissé en 2011 de 8 % à Paris, 4 % à Londres et 11 % à Tokyo. 25 % de l'électricité du siège et 17 % pour le périmètre d'Île-de-France est de source renouvelable.

// Papier : la quasi-totalité du papier d'impression utilisé à Paris, Londres et New York est labellisée « Forest Stewardship Council » (FSC) ou « Sustainable Forest Initiative ». Le papier utilisé à New York, Tokyo et Londres est recyclé. À Paris, l'effort est porté sur la réduction du grammage du papier. La consommation de papier a baissé en 2011 de 12 % à Paris et de 22 % à Londres.

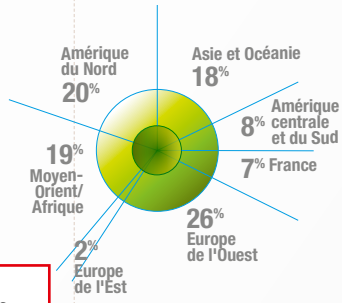
// Transports : un Plan de Déplacement d'Entreprise a été préparé en 2009 sur le périmètre francilien avec pour objectif la réduction de 15 % des émissions liées au transport en trois ans par rapport à la moyenne 2005-2007. Ce plan prévoit l'approfondissement de la politique voyage et la promotion de la bourse de covoiturage. La tendance constatée fin 2011 est très favorable, avec une réduction de plus de 30 % du nombre de voyages par rapport à 2007 et une augmentation de 20 % de la part du train.

// Déchets : les matériels électroniques, piles et ampoules usagés, les cartouches d'encre vides ainsi que le papier et les cartons sont collectés et triés pour être recyclés aussi bien à Paris qu'à Londres. À titre d'exemple, les ordinateurs à Paris sont démantelés pour être recyclés ou vendus à de petits prix à des associations par les Ateliers du Bocage (filiale d'Emmaüs).

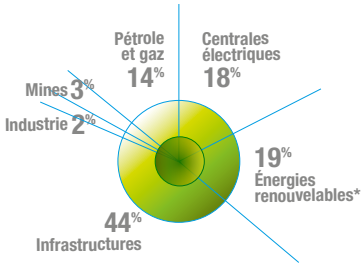
RÉPARTITION AU 31 DÉCEMBRE 2011 DES PROJETS NOTÉS PAR FILIÈRES ÉCONOMIQUES



RÉPARTITION AU 31 DÉCEMBRE 2011 DES PROJETS NOTÉS PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES



RÉPARTITION DES NOUVEAUX PROJETS NOTÉS EN 2011 PAR FILIÈRES ÉCONOMIQUES



STATISTIQUES

Au total, 358 projets en portefeuille ont fait l'objet d'un classement au 31 décembre 2011 dont 57 durant l'année 2011:
-24 projets ont été classés A dont 4 en 2011,
-275 ont été classés B dont 40 en 2011,
-59 ont été classés C dont 13 en 2011.

** Énergies renouvelables : éolien, solaire, biomasse et hydraulique.*

ACCOMPAGNEMENT DES CLIENTS ET SUIVI DE LEURS FINANCEMENTS DE PROJETS

Pour Crédit Agricole CIB, être responsable signifie proposer à ses clients les produits et services leur permettant d'atteindre leurs objectifs environnementaux et sociaux. Au quotidien, la Banque les accompagne dans leur développement : comment prendre en compte de façon optimale les considérations environnementales et sociales de leurs projets, en minimisant leurs impacts environnementaux et sociaux et en les compensant le cas échéant ?

En 2008, la Banque a développé un outil d'évaluation des impacts sociaux et environnementaux, pour évaluer les projets des clients en fonction de la sévérité des impacts potentiels identifiés, sur la base d'une classification en trois niveaux (A, B ou C), définie par la SFI. 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.

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

Crédit Agricole CIB s'engage ensuite aux côtés des clients en les aidant à gérer les exigences spécifiques pour répondre à ces impacts. Un réseau de correspondants locaux, formé d'opérationnels des financements de projets, assiste les chargés d'affaires dans la gestion des dossiers complexes. La Cellule de coordination, basée à Paris, gère la mise en œuvre pratique de cette organisation (outils, formation, procédures) avec l'aide du Responsable du développement durable, et appuie le réseau des correspondants locaux.

Les Études Industrielles et Sectorielles (EIS), partie intégrante de Crédit Agricole S.A., apportent une aide et un éclairage supplémentaire en proposant leurs compétences sur les problématiques environnementales et techniques. Ils permettent ainsi d'affiner l'analyse et l'identification des risques, en fonction des secteurs d'activité.

Une fois le projet lancé, la cellule Principes Équateur vérifie le respect des engagements pris dans la documentation du projet et l'adéquation des mesures mises en place.
La cellule peut s'appuyer sur la connaissance locale de consultants externes pour assister le client dans son inventaire et son reporting, et l'orienter vers des actions économiques de façon durable.

Chaire de Finance de Paris Dauphine

Un soutien à la recherche au service de l'utilité sociale

Fruit du partenariat avec l'Université Paris Dauphine et EDF, la Chaire de Finance et de Développement Durable marque le profond engagement de Crédit Agricole CIB en faveur du développement durable et de la recherche en finance, au service de l'intérêt général et de l'utilité sur le long terme.

La spécificité de ce projet, soutenu depuis l'origine par Crédit Agricole CIB, est de réunir des mathématiciens, ainsi que des spécialistes de la finance quantitative et 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. Ce Comité comprend deux professeurs au Collège de France : Pierre-Louis Lions et Roger Guesnerie.

Depuis la création de la Chaire en 2006, les activités scientifiques et les initiatives de recherche associées se sont développées, intensifiées et diversifiées à un rythme soutenu.

Tous les programmes de recherche ont un ancrage dans la réalité sociale. 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 selon quatre axes de recherche :

- le long terme (introduction d'une perspective intergénérationnelle dans les problématiques classiques de la finance et de l'économie),
- les externalités (mécanismes de mesure et de valorisation des externalités, telles que le CO_2 ou la biodiversité),
- l'énergie (mesure et couverture des risques sur les marchés de l'énergie, électricité notamment, avec des applications aux problèmes de ressources épuisables),
- le climat (instruments économiques liés à la lutte contre le réchauffement climatique).

Le modèle de la Chaire de Finance et de Développement Durable de l'Université Paris Dauphine a inspiré de nombreuses autres initiatives de recherche financées par le secteur privé ; une trentaine de Chaires ont ensuite été lancées sur des sujets variés.

« La transversalité de la Chaire, qui était inédite à sa création, en a fait un lieu interdisciplinaire, ouvert à l'échange et à la réflexion pour les mathématiciens, économistes et physiciens à la pointe de leurs disciplines. Un exemple clé des débouchés concrets de ces réflexions est donné par les travaux réalisés par Pacifica et Astrium sur les produits innovants d'assurance récolte, dans le cadre d'un projet associé à la Chaire. Les échanges entre le monde académique et le monde de l'entreprise permettent d'accroître la production et d'attirer des chercheurs d'excellence, tout en augmentant le rayonnement de l'Université Paris Dauphine et en offrant des enseignements de très haute qualité. »

Jean-Michel Lasry, Président du Comité de Pilotage de la Chaire et Conseiller scientifique auprès de la direction de Crédit Agricole CIB.

Les travaux scientifiques de la Chaire de 2007 à 2011

7 Livres publiés

45 Cahiers de la Chaire

9 Cours spécialisés

35 Colloques organisés

80 Articles de recherche

Antoine ROSE :

« La quantification des émissions "induites" traduit la volonté de cerner le risque carbone lié au changement climatique. »

ANTOINE ROSE, JEUNE DIPLÔMÉ AU DOUBLE CURSUS ENVIRONNEMENT/ÉCONOMIE ET DOCTORANT DE LA CHAIRE, PRÉSENTE SES TRAVAUX SUR LA QUANTIFICATION DES « ÉMISSIONS INDUITES » PAR UNE BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT (BFI).

Pourquoi Crédit Agricole CIB s'intéresse-t-il aux « émissions induites » par ses activités ?
Comme toute entreprise, Crédit Agricole CIB est responsable d'émissions directes ou indirectes, comme celles dues au chauffage de ses bâtiments, à sa consommation de papier ou encore aux déplacements de ses salariés. Ces dernières sont quantifiées dans le cadre de bilans carbone, qui sont communiqués dans les rapports annuels de la Banque. Au-delà de ces émissions, une BFI peut également vouloir s'intéresser à des émissions dites « induites ». Il s'agit des émissions des clients de la Banque engendrées par les activités qu'elle finance. Chercher à quantifier ces émissions permet à Crédit Agricole CIB d'identifier les grands enjeux liés au changement climatique en relation avec son portefeuille de crédits aux entreprises.

Pouvez-vous nous présenter vos travaux sur la quantification des « émissions induites » ?
La quantification de ces émissions nécessite une investigation complète du portefeuille de la Banque. En étroite collaboration avec le département des risques, j'ai pu réaliser une première cartographie macroscopique de ces émissions contenues dans le portefeuille de Crédit Agricole CIB. Une approche « top-down » partant des inventaires nationaux disponibles publiquement a été retenue pour sa simplicité, sa transparence et sa mise en place aisée. Même si la décomposition des chiffres n'est pas, à ce stade, encore très fine, ces travaux ont permis de préciser des ordres de grandeur et de rompre avec des idées préconçues. Ils permettent également de mieux cerner les enjeux pour Crédit Agricole CIB et d'orienter le choix des politiques sectorielles que la Banque souhaite introduire en priorité dans ses politiques de risques.

Quels sont les principaux objectifs ?
Le premier objectif était d'ordre méthodologique. En effet, la quantification des « émissions induites » d'une banque comme Crédit Agricole CIB n'est pas chose aisée. Les activités sont diverses et son champ d'action est mondial. De nombreuses publications, aux résultats divergents, tentaient d'appliquer la comptabilité carbone aux institutions financières. Il a donc fallu dans un premier temps redéfinir les concepts et préciser un cadre méthodologique clair, simple et rigoureux qui permette l'estimation de premiers ordres de grandeur. Le second objectif est de cibler les risques existants sur le portefeuille d'une BFI en apportant des éléments quantitatifs aux réflexions portant sur l'exposition de son portefeuille.

À travers ces travaux, Crédit Agricole CIB ne reconnaît-il pas la responsabilité de ces émissions ?
En aucun cas. Son intérêt ne traduit pas une responsabilité mais la volonté de cerner le risque « carbone » lié au changement climatique. Je suis convaincu que la lutte contre le changement climatique entraînera des limitations importantes des émissions de gaz à effet de serre qui affecteront largement l'économie mondiale. Il est indispensable de pouvoir mesurer les émissions en jeu. C'est l'objet des travaux que j'ai menés sur la définition d'un cadre méthodologique.

Cette méthodologie a-t-elle été partagée et comment a-t-elle été accueillie ?
Elle a été présentée et testée par quelques banques françaises qui lui ont accordé un très bon accueil. Elle a été jugée innovante, pertinente et pragmatique. Elle sera présentée aux banques qui ont adhéré à la charte des Principes Climat. Nous enrichirons ainsi cette méthodologie de leurs retours et des recommandations qu'elles pourront formuler.
L'intention est de la partager plus largement une fois qu'elle sera stabilisée.

Ressources humaines
Politique de développement et responsabilité sociale

À travers ses outils de gestion de carrière, ses actions de formation et sa politique de mobilité, Crédit Agricole CIB offre à ses collaborateurs de nombreuses opportunités de développement. Les actions de la Banque sont également guidées par des principes visant à la performance économique et intégrant un fort contenu éthique et social.

POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT ET D'ACCOMPAGNEMENT

Dans un environnement soumis à de profondes mutations, la Direction des Ressources Humaines doit accompagner la mise en œuvre de la stratégie définie par la Direction Générale. La politique de ressources humaines de Crédit Agricole CIB doit favoriser l'évolution et l'adaptabilité des collaborateurs pour faire face à ces changements majeurs. À ce titre, la formation et la promotion de la mobilité interne sont au cœur du dispositif de gestion des carrières de la Banque.

Optimiser les compétences individuelles et collectives

En 2011, Crédit Agricole CIB a proposé une offre de formation composée de près de 280 programmes portant sur des compétences techniques et managériales. Afin de développer la culture d'entreprise et un socle commun de savoirs accessible au plus grand nombre de collaborateurs, une partie de ces formations est proposée en e-learning, en France comme à l'international.
C'est le cas, par exemple, des formations réglementaires ou des formations consacrées aux fondamentaux de l'évaluation de la performance.
Ainsi, en 2011, chaque collaborateur en France a pu bénéficier de 25 heures de formation en moyenne pour développer ses compétences techniques et comportementales.

La gestion des carrières

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.
La diversité et la richesse des métiers permettent d'offrir aux collaborateurs de nombreuses opportunités de mobilité fonctionnelles ou géographiques.
Chaque fois que cela est possible, la mobilité interne est privilégiée par rapport aux recrutements externes. Les postes à pourvoir font ainsi l'objet d'une publication dans la bourse de l'emploi de la Banque.
Grâce à cette politique, près de 30 % des postes ouverts en 2011 ont été pourvus en interne chez Crédit Agricole CIB.

56 mobilités vers le groupe Crédit Agricole

293 mobilités inter-lignes métiers

167 mobilités internationales sur un périmètre de 21 pays

345 mobilités intra-lignes métiers

L'égalité professionnelle hommes / femmes

En 2011, Crédit agricole CIB a poursuivi ses actions visant à développer l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

La Commission paritaire sur l'égalité professionnelle, mise en place en 2010, réunit des élus du Comité d'entreprise et des représentants de la Direction des Ressources Humaines. En 2011, des travaux ont été menés sur le thème des rémunérations fixes et un projet d'accord sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est en cours de préparation.
Lors des négociations annuelles 2010 pour l'exercice 2011, la Direction des Ressources Humaines a consacré une enveloppe spécifique globale destinée à poursuivre la réduction des écarts salariaux entre les hommes et les femmes relevant des catégories professionnelles conventionnelles. Le montant brut a été doublé par rapport à 2010, et s'est élevé à 600 000 euros pour 2011.
Dans le cadre du programme FReD, Crédit Agricole CIB se fixe pour objectif de voir intégrer des femmes dans les cercles managériaux 1 et 2 à hauteur de 25 % d'ici fin 2014. Crédit Agricole CIB souhaite également faire progresser le taux de femmes dans son pool de talents à 40 % d'ici 2015.
Crédit Agricole CIB, via son réseau PotentiElles, est l'un des membres fondateurs de Financi'Elles, réseau de femmes cadres des secteurs banque, finance et assurance. En septembre 2011, Financi'Elles a lancé auprès de 86 000 cadres une consultation sur la confiance des femmes cadres du secteur et visant à évaluer la perception des conditions de la mixité. Portés par un taux de participation exceptionnel, hommes et femmes confondus, de 33 %, les résultats, annoncés en décembre 2011, révèlent que la finance est un secteur favorable à la mixité.

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE

Le groupe Crédit Agricole porte depuis plusieurs années une attention particulière à la responsabilité sociale et environnementale.
À ce titre, il a mis en place le programme FReD, une démarche dynamique et innovante d'amélioration continue de ses actions et de celles de ses entités en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE). Le volet social de cette démarche concerne directement les politiques de Ressources Humaines. Il est basé sur le RESPECT du salarié et repose sur 7 critères : Reconnaissance, Égalité, Sécurité, Participation, Équité, Cohérence, Territoire. En 2011, Crédit Agricole CIB, comme toutes les entités du Groupe, s'est fixé cinq plans d'actions sur le volet social.
Tous les ans, une auto-évaluation viendra mesurer l'avancée de ces projets et permettra de calculer un indice FReD pour chaque entité ainsi que l'indice de référence du groupe Crédit Agricole.

Politiques de non-discrimination et d'intégration

Dans le cadre du programme FReD et afin de refléter la forte présence de Crédit Agricole CIB à l'international, le Groupe se fixe d'intégrer dans son encadrement supérieur 20 % de collaborateurs du réseau international d'ici fin 2015.

En France, Crédit Agricole CIB est partenaire de l'Institut pour la Mixité Sociale et a signé la Charte de la Diversité. Dans le cadre d'un partenariat avec l'association « Nos Quartiers ont des Talents », plus de 30 salariés de Crédit Agricole CIB sont actuellement parrains de jeunes diplômés issus des quartiers populaires.
Ce rôle de parrain leur permet de conseiller et d'accompagner ces jeunes dans leurs recherches d'emploi. Le groupe Crédit Agricole a participé aux rencontres nationales de l'association en décembre 2011.

Insertion des personnes handicapées

Plusieurs actions ont été entreprises au cours de l'année 2011 pour favoriser l'intégration des personnes handicapées en France. Depuis septembre 2011, dans la continuité de ces actions, Crédit Agricole CIB propose à ses collaborateurs une formation à la « Langue des Signes Française » (LSF).
Assistants, traders, comptables, informaticiens, banquiers conseil, managers, au total 175 salariés de Crédit Agricole CIB apprennent aujourd'hui la LSF grâce à un module de 30 heures.
Cette expérience connaît un réel succès. Le premier niveau permet d'acquérir les clés de communication et un module de niveau 2 sera ouvert en 2012, pour les personnes qui souhaitent poursuivre cet apprentissage.
Par ailleurs, en 2011, Crédit Agricole CIB a signé un contrat avec une entreprise du secteur adapté pour la gestion de ses espaces verts. La gestion du recyclage des déchets informatiques, 50 % des travaux d'impression, les réponses négatives aux candidatures papier, sont des prestations pluriannuelles confiées à des ateliers protégés. Ponctuellement, des ateliers protégés sont intervenus en 2011 dans les domaines de la communication, de travaux d'assistance et pour la réalisation de buffets.

Dans le cadre du projet FReD, l'objectif de Crédit Agricole CIB est de confier trois nouvelles prestations significatives et récurrentes au secteur protégé avant fin 2013.

CRÉDIT AGRICOLE
CORPORATE & INVESTMENT BANK

137° N

2011
Rapport Financier

- Présentation des états financiers du groupe Crédit Agricole CIB 33
- Activité et résultats consolidés 34
- Bilan consolidé de Crédit Agricole CIB 36
- Tendances récentes et perspectives 38
- Bilan simplifié de Crédit Agricole CIB (SA) 40
- Compte de résultat simplifié de Crédit Agricole CIB (SA) 42
- Résultats financiers des 5 derniers exercices 43
- Évolution récente du capital 44
- Facteurs de risque et Pilier III : Ratios au 31 décembre 2011 45

SW 138°

Présentation des états financiers du Groupe Crédit Agricole CIB

Changements de principes et méthodes comptables

En application du règlement CE n° 1606/2002, les comptes annuels ont été établis conformément aux normes IAS/IFRS et aux interprétations IFRIC applicables au 31 décembre 2011 et telles qu'adoptées par l'Union européenne (version dite « carve out »), en utilisant donc certaines dérogations dans l'application de la norme IAS 39 pour la comptabilité de macro-couverture.

Les normes et interprétations sont identiques à celles utilisées et décrites dans les états financiers du Groupe au 31 décembre 2010.

Elles ont été complétées par les dispositions des normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2011 et dont l'application est obligatoire pour la première fois sur l'exercice 2011. L'application de ces nouvelles dispositions n'a pas eu d'impact significatif sur le résultat et la situation nette de la période.

Évolution du périmètre de consolidation

Les variations de périmètre entre le 1er janvier 2011 et le 31 décembre 2011 sont les suivantes :

- Sociétés nouvellement consolidées en 2011

Les entités suivantes nouvellement créées entrent dans le périmètre de consolidation :
• Crédit Agricole Van Moer Courtens,
• Crédit Agricole Private Banking,
• Banque de Financement et de Trésorerie.

- Sociétés sorties du périmètre de consolidation en 2011

La société LF Investments LP a changé de mode de consolidation et sort du périmètre de consolidation.

Les sociétés suivantes sont déconsolidées en raison :
• de leur activité devenue non significative :
- Amundi Ibérica SGIIC SA,
- SNC Shaun.
• de leur cessation d'activité :
- Korea 21st Century Trust.
• de leur cession :
- Bletchley Investments Ltd.

Les sociétés suivantes sortent du périmètre de consolidation, puisqu'elles ont fait l'objet d'une dissolution sans liquidation et d'une transmission universelle de patrimoine à Crédit Agricole CIB en 2011 :
• CAFI Kedros,
• CAI BP Holding,
• Calyon Capital Market International,
• Mescas,
• Crédit Agricole CIB LP.

Activité et résultats consolidés

Compte de résultats consolidés synthétiques

Année 2011 (en millions d'euros)	BFI stratégique hors gestion financière [1]	Gestion financière [1]	BFI en extinction	Impacts des mesures du plan d'adaptation	BFI Total	Banque privée	Compte propre et divers	Crédit Agricole CIB	Variation 2011/2010 [2]
Produit net bancaire	**5 054**	**711**	**(182)**	**(269)** [3]	**5 314**	**572**	**0**	**5 886**	**-10 %**
Charges d'exploitation	(3 292)		(97)	(335)	(3 724)	(428)	0	(4 152)	-1 %
Résultat brut d'exploitation	**1 762**	**711**	**(279)**	**(604)**	**1 590**	**144**	**0**	**1 734**	**-22 %**
Coût du risque	(330)		(171)	(4)	(505)	(2)	0	(507)	17 %
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence	133		0		133	0	0	133	-4 %
Gains ou pertes nets sur autres actifs	2		0		2	0	0	2	ns
Dépréciation des écarts d'acquisition	(1)		0	(294)	(295)	0	0	(295)	ns
Résultat avant impôt	**1 566**	**711**	**(450)**	**(902)**	**925**	**142**	**0**	**1 067**	**-26 %**
Impôt	(478)	(250)	149	219	(360)	(25)	(2)	(387)	-14 %
Résultat net	**1 088**	**461**	**(301)**	**(683)**	**565**	**117**	**(2)**	**680**	**-30 %**
Intérêts minoritaires	(10)		0	0	(10)	8	0	(2)	ns
Résultat net part du groupe	**1 098**	**461**	**(301)**	**(683)**	**575**	**109**	**(2)**	**682**	**-28 %**

(1) Gestion financière : réévaluation de la dette et couverture des prêts
(2) Sur le périmètre BFI stratégique hors Gestion financière
(3) Dont -11 millions au titre des cessions réalisées au cours des trois premiers trimestres.

Année 2010 (en millions d'euros)	BFI stratégique hors gestion financière [1]	Gestion financière [1]	BFI en extinction	BFI Total	Banque privée	Compte propre et divers	Crédit Agricole CIB
Produit net bancaire	**5 586**	**(49)**	**(374)**	**5 163**	**541**	**(6)**	**5 698**
Charges d'exploitation	(3 333)		(108)	(3 441)	(385)	(9)	(3 835)
Résultat brut d'exploitation	**2 253**	**(49)**	**(482)**	**1 722**	**156**	**(15)**	**1 863**
Coût du risque	(282)		(340)	(622)	(16)	0	(638)
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence	139		0	139	0	0	139
Gains ou pertes nets sur autres actifs	(6)		0	(6)	(7)	0	(13)
Résultat avant impôt	**2 104**	**(49)**	**(822)**	**1 233**	**133**	**(15)**	**1 351**
Impôt	(557)	17	265	(275)	(25)	(9)	(309)
Résultat net	**1 547**	**(32)**	**(557)**	**958**	**108**	**(24)**	**1 042**
Intérêts minoritaires	29		0	29	8	0	37
Résultat net part du groupe	**1 518**	**(32)**	**(557)**	**929**	**100**	**(24)**	**1 005**

(1) Gestion financière : réévaluation de la dette et couverture des prêts

Marqué en 2011 par la crise de la dette souveraine européenne, un assèchement de la liquidité dollars et un choc réglementaire sans précédent (accélération du calendrier d'application de Bâle 3 et durcissement des exigences réglementaires), le groupe Crédit Agricole a annoncé le 14 décembre 2011 un plan d'adaptation au nouvel environnement, qui implique notamment une réduction structurelle de sa consommation de liquidité, une diversification des sources de refinancement, un renforcement de la solvabilité du Groupe et la rationalisation de ses portefeuilles d'activités.

Ce plan intègre une nouvelle donne qui s'impose à Crédit Agricole CIB mais aussi à toutes les banques de financement et d'investissement européennes : contraintes conjoncturelles liées à la gestion de la liquidité et contraintes structurelles avec l'accélération très forte du calendrier réglementaire.

Avec un impact financier de -683 millions d'euros sur le résultat net part du Groupe de l'exercice, lié à la fois au provisionnement des coûts de restructuration et aux actions en terme de réduction de bilan ainsi que la dépréciation d'écarts d'acquisition, les conséquences du plan affectent de manière significative la performance de la banque en 2011, conformément à ce qui avait été annoncé par le groupe Crédit Agricole le 14 décembre 2011.

Parallèlement, la très forte volatilité des marchés a entraîné la prise en compte dans les résultats de l'exercice d'un montant significatif au titre de la gestion financière (+461 millions d'euros contre -32 millions d'euros en 2010) principalement constitué par l'effet de la réévaluation en valeur de marché de la dette propre de Crédit Agricole CIB.

Dans ce contexte difficile, le résultat net des activités stratégiques, retraité de ces éléments, reste supérieur à 1 milliard d'euros en 2011 avec des revenus qui affichent une baisse limitée de 10 % par rapport à 2010.

Les charges restent maîtrisées mais supportent le poids des taxes dites systémiques entrées en vigueur en 2011.

Si le coût du risque des activités stratégiques augmente de 17 %, témoin de la dégradation du contexte économique particulièrement sensible en fin d'année, il s'inscrit néanmoins en baisse de 21 % sur la Banque du fait du moindre coût des activités en extinction.

Bilan consolidé de Crédit Agricole CIB

Actif

(en milliards d'euros)	31.12.2011	31.12.2010
Caisse, banques centrales, prêts et créances sur les établissements de crédit (hors pensions)	66,0	49,2
Actifs financiers à la juste valeur (hors pensions)	424,0	334,0
Instruments dérivés de couverture	1,6	1,2
Actifs financiers disponibles à la vente	14,3	19,1
Prêts et créances sur la clientèle (hors pensions)	118,3	122,5
Pensions	123,4	131,5
Compte de régularisation et actifs divers	74,6	54,8
Participations dans les entreprises mises en équivalence	1,3	1,1
Immobilisations	0,9	0,9
Écarts d'acquisition	1,6	1,9
Total	**826,0**	**716,2**

Au 31 décembre 2011, le total du bilan de Crédit Agricole CIB est de 826 milliards d'euros, en hausse de 110 milliards d'euros par rapport au 31 décembre 2010. L'impact de l'évolution du dollar sur le total bilan est de +7 milliards d'euros et celui du Yen de +3 milliards d'euros. Les principales variations portent sur les postes suivants :

Opérations interbancaires

Crédit Agricole CIB a accès à tous les grands centres de liquidité internationaux et est particulièrement actif sur les plus grandes places (Paris, New York, Londres, Hong Kong et Tokyo), ce qui lui permet d'optimiser les emplois et les ressources interbancaires au sein du Groupe.

Actifs et passifs financiers à la juste valeur par résultat

Les actifs et passifs financiers à la juste valeur par résultat (hors pensions) augmentent respectivement de 90 et 126 milliards d'euros sur la période. Ils comprennent principalement la juste valeur positive des instruments financiers dérivés et le portefeuille de titres détenus à des fins de transaction à l'actif, et au passif la juste valeur négative des dérivés, les titres de créances négociables classés en trading et les titres vendus à découvert.
L'augmentation des encours résulte essentiellement de la hausse des mark-to-market des dérivés (+123 milliards d'euros à l'actif et au passif), notamment sur les dérivés de taux d'intérêt.

Passif

(en milliards d'euros)	31.12.2011	31.12.2010
Banques centrales, dettes envers les établissements de crédit (hors pensions)	74,4	56,8
Passifs financiers à la juste valeur (hors pensions)	430,7	304,9
Instruments dérivés de couverture	1,6	1,3
Dettes envers la clientèle (hors pensions)	99,4	103,3
Pensions	106,8	115,8
Dettes représentées par un titre	25,0	61,9
Comptes de régularisation et passifs divers	62,4	47,3
Provisions	1,4	0,9
Dettes subordonnées	8,2	8,7
Intérêts minoritaires	0,6	0,7
Capitaux propres part du Groupe (hors résultat)	14,8	13,6
Résultat part du groupe	0,7	1,0
Total	**826,0**	**716,2**

Titres reçus ou donnés en pension

Les activités de pension sont essentiellement concentrées sur Paris, dont les encours représentent 44 % des pensions reçues et 40 % des pensions données. La diminution des pensions à l'actif et au passif sur 2011 provient principalement de la baisse des activités de trading de la Trésorerie.

Comptes de régularisation, actifs et passifs divers

Les comptes de régularisation, actifs et passifs divers comprennent essentiellement les titres et pensions en délai d'usance, les dépôts de garantie sur des opérations de marché et de courtage. L'augmentation respectivement de 20 et 15 milliards d'euros à l'actif et au passif sur la période s'explique principalement par l'évolution des volumes d'opérations de pensions en fin d'année, ainsi que par la hausse des dépôts de garantie.

Dettes représentées par un titre

Au-delà des refinancements interbancaires, Crédit Agricole CIB procède à des levées de liquidité par émissions de papiers sur les principales places financières (en particulier les États-Unis avec sa succursale américaine et sa filiale CACIB Global Partners Inc). La baisse significative de 37 milliards d'euros s'explique par la diminution des programmes d'émissions de certificats de dépôts souscrits auprès des Asset Managers US.

Capitaux propres part du Groupe

Les capitaux propres part du Groupe (hors résultat) de la période s'établissent à 14,8 milliards d'euros, en hausse de 1,2 milliards d'euros par rapport au 31 décembre 2010. Cette évolution résulte principalement de l'augmentation de capital de 1 milliard d'euros au cours du 2ème trimestre 2011.

Tendances récentes et perspectives

Perspectives générales 2012

La croissance va rester un des thèmes dominants en 2012. La zone euro ne va pas échapper à la récession (-0,3 % en 2012), avec deux trimestres consécutifs de croissance négative au tournant de l'année. Ce recul de l'activité devrait être d'ampleur et de durée limitées, loin des ordres de grandeur connus en 2009, suivi d'une reprise en pente douce en deuxième partie d'année. Les enquêtes de confiance donnent de premiers signes d'amélioration sauf dans les pays en cure d'ajustement pour qui il est seulement question de stabilisation à de très bas niveaux. L'accalmie sur le front de la crise des dettes souveraines, quoique fragile, aide à la stabilisation des anticipations de marchés.

L'édifice Europe se consolide pas à pas avec une stratégie de sortie de crise qui combine de l'austérité pour réduire déficits et dettes, des soutiens financiers pour rendre ces ajustements plus supportables et des réformes de structure pour faire renaître des espoirs de croissance. C'est un processus d'ajustement qui s'inscrit dans la durée, un horizon de temps difficilement acceptable par les marchés et donc source de tensions sporadiques, lesquelles pourraient ressurgir au cours de l'année. Cette stratégie n'est pas non plus dénuée de risque notamment si les plans drastiques d'ajustement, imposés en contrepartie des aides accordées, s'avèrent contreproductifs avec un étiolement des économies sur fond de dérapage ininterrompu des dettes.

La Grèce reste de ce point de vue un sujet d'inquiétudes : le coup de rabot sur la dette et la mise sous perfusion financière du pays éloigne à court terme le spectre du défaut de paiement, mais l'asphyxie conjointe de la croissance et des finances publiques fragilisent toujours les bilans de l'État et des banques. Le Portugal s'enfonce également dans une trappe à austérité, mais devrait bénéficier d'une nouvelle aide financière de l'Union courant 2012, afin de continuer à s'ajuster sans souffrir de conditions de financement excessivement chères.
L'Italie ou l'Espagne sont, de par leur taille, une menace systémique bien plus grande. L'année 2012 s'annonce comme une année charnière, avec des économies qui replongent en récession (croissance à -1,4 % et -1,7 % respectivement en 2012), mais des réformes de structure qui posent les jalons d'une croissance plus solide à moyen terme. La croissance française est également attendue en net freinage (0,2 % en 2012), mais les cibles budgétaires devraient pouvoir être préservées. Seule l'Allemagne devrait échapper à la récession, sans toutefois pouvoir jouer un rôle de locomotive pour la zone euro, avec un ralentissement marqué de l'activité (0,6 % en 2012, contre 3 % en 2011).

Face à une conjoncture dégradée et des signes de modération de l'inflation, la BCE pourrait assouplir davantage sa politique avec deux nouvelles baisses de taux d'ici le mois de septembre. Elle devrait également faire preuve de flexibilité concernant son programme de rachat de dettes souveraines sur le marché secondaire, en cas de nouvelles turbulences financières.

Aux États-Unis, les enquêtes de confiance et les indicateurs conjoncturels laissent entrevoir une consolidation de la croissance en 2012 (prévue en moyenne à 2,0 %). Ce mieux cyclique devrait laisser

imperturbable la Fed, laquelle a déjà décidé de repousser dans le temps (fin 2014) l'éventualité d'une première hausse de taux.
Elle devrait même opter dans le courant de l'année pour de nouvelles mesures d'assouplissement quantitatif, centrées sur le rachat d'obligations adossées à des prêts immobiliers (RMBS), afin de mettre un couvercle sur les taux et de soutenir le processus de reprise molle à l'œuvre.
Cette politique très accommodante devrait freiner la hausse du dollar avec une cible de 1,28 contre euro à mi-année. Le retour, même timide, de l'appétit pour le risque devrait se traduire par une remontée tendancielle des rendements obligataires des meilleures signatures souveraines (2,5 % pour le Bund allemand en juin) et par le graduel dégonflement des primes de risque des États à finances fragiles.

Perspectives pour Crédit Agricole CIB

Crédit Agricole CIB aura pour objectif en 2012 de poursuivre la réduction de son bilan, conformément au plan d'adaptation décidé fin 2011. Dans le même temps, nous verrons les premiers effets de la mise en œuvre de notre nouveau modèle « Distribute to Originate » visant à accélérer la rotation du bilan.

Le bilan de Crédit Agricole CIB devrait rapidement s'adapter au nouvel environnement : l'objectif est de réduire la consommation de liquidité de nos métiers de près de 20 %, ce qui contribuera à refermer notre impasse de transformation et diminuer notre dépendance aux ressources court terme de marché.

De plus, la Banque s'efforcera de réduire l'impact des nouvelles règles prudentielles – CRD III et CRD IV – en conduisant des actions visant à réduire nos emplois pondérés, en particulier sur nos activités en extinction.

Dans cet environnement durablement contraint, les revenus évolueront avec la mise en place de ce nouveau modèle recentré sur la distribution et le service aux grands clients : ceux de la banque de financement devraient atteindre un point bas avant de ressentir pleinement les effets de la distribution générant ainsi des niveaux importants d'origination, et ceux de la banque de marché devraient connaître une reprise importante après avoir été très pénalisés fin 2011.

Nous n'aurons pas en 2012 le plein bénéfice des actions entreprises sur les charges, par nature plus longues à se réaliser et nous devrons nous attendre à une montée du coût du risque, au regard de la conjoncture.

Il faut donc considérer 2012 comme une année de transition vers notre nouveau modèle qui nous permettra d'atteindre, voire dépasser en cible, le niveau de revenus de 2010, avec une consommation de liquidité réduite de 20 %.

Bilan simplifié de Crédit Agricole CIB (SA)

Actif

(en milliards d'euros)	31.12.2011	31.12.2010
Opérations interbancaires et assimilées	135,7	153,7
Opérations avec la clientèle	136,5	121,8
Opérations sur titres	40,2	63,0
Comptes de régularisation et actifs divers	437,7	309,3
Valeurs immobilisées	9,0	8,4
Total actif	**759,1**	**656,2**

Passif

(en milliards d'euros)	31.12.2011	31.12.2010
Opérations interbancaires et assimilées	118,1	113,3
Comptes créditeurs de la clientèle	127,4	131,7
Dettes représentées par un titre	48,0	78,3
Comptes de régularisation et passifs divers	443,6	311,7
Dépréciations et dettes subordonnées	12,1	12,1
Fonds pour risques bancaires généraux	0,1	0,1
Capitaux propres (hors FRBG)	9,8	9,0
Total passif	**759,1**	**656,2**

Le total bilan de Crédit Agricole CIB (SA) s'établit à 759 milliards d'euros au 31 décembre 2011, en hausse de 103 milliards d'euros par rapport au 31 décembre 2010.

Opérations interbancaires

Les actifs sur opérations interbancaires baissent de 18 milliards d'euros (-11,7 %) avec principalement des variations de -5,7 milliards d'euros sur les effets publics (dont -4 milliards sur les PIIGS) et de -13,4 milliards d'euros sur les créances auprès des établissements de crédit (dont -28 milliards sur les titres en pension livrée, +7 milliards de placements au jour le jour auprès de la Banque de France et +9 milliards de placements de trésorerie auprès de Crédit Agricole S.A.).

Inversement, les passifs interbancaires augmentent de 4,9 milliards d'euros dont une variation de -14 milliards d'euros sur les pensions et de +21 milliards d'euros sur les emprunts (dont +14 milliards auprès de la Banque de France et +13 milliards de trésorerie levée auprès de Crédit Agricole S.A.).

Opérations auprès de la clientèle

Les actifs sont en hausse de 14,7 milliards d'euros (+12,1 %) et les passifs en légère baisse de 4,3 milliards d'euros (-3,2 %).

La hausse des actifs sur opérations avec la clientèle provient pour l'essentiel de l'activité de pensions, les comptes et prêts avec la clientèle étant relativement stables sur l'exercice.

Au passif, si les pensions sont également en hausse de 5 milliards d'euros, les comptes et emprunts avec la clientèle sont en baisse de 9 milliards d'euros : le retrait massif des dépôts de clientèles américaines, notamment des assets managers, sur Crédit Agricole CIB USA (à hauteur de -16 milliards) est partiellement compensée par un emprunt au jour le jour auprès de Trésor Public (+6 milliards) et par une forte hausse des dépôts de la clientèle sur Crédit Agricole CIB France (+5,5 milliards).

Opérations sur titres et dettes représentées par un titre

Les opérations sur titres et dettes représentées par un titre sont respectivement en baisse de 22,7 milliards d'euros (-36,2 %), et 30,2 milliards d'euros (-38,7 %).

La baisse à l'actif provient principalement du remboursement en 2011 d'obligations émises par Crédit Agricole S.A. à hauteur de 14,9 milliards d'euros, et par une forte baisse du portefeuille actions de transaction à hauteur de 4,3 milliards d'euros.

Au passif, la diminution résulte de l'arrêt des émissions réalisées par les différentes succursales, soit -39 milliards d'euros sur l'exercice (dont -29 milliards sur Crédit Agricole CIB USA), partiellement compensée par une forte hausse des certificats de dépôts sur Paris à hauteur de 8 milliards d'euros.

Comptes de régularisation et actifs et passifs divers

Les comptes de régularisation enregistrent principalement la juste valeur des instruments dérivés. Ces montants sont repris dans les agrégats sur les actifs et passifs financiers à la juste valeur dans les comptes consolidés.

Les comptes de régularisation augmentent respectivement de 118 milliards d'euros à l'actif (+51,1 %) et de 123 milliards d'euros au passif (+54,9 %), essentiellement sur les swaps de taux.

Les « Autres actifs » et « Autres passifs » sont constitués essentiellement des primes sur instruments dérivés conditionnels, des débiteurs et créditeurs divers, et des délais d'usance sur les titres de transaction.

Délais de règlement des fournisseurs de Crédit Agricole CIB (SA)

Les délais de paiement des fournisseurs de Crédit Agricole CIB se situent entre 29 et 45 jours.
Crédit Agricole CIB a un solde restant à payer de 14 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Compte de résultat simplifié de Crédit Agricole CIB (SA)

(en millions d'euros)	2011	2010
Produit net bancaire	3 470	3 339
Charges d'exploitation	(2 456)	(2 201)
Résultat brut d'exploitation	**1 014**	**1 138**
Coût du risque	(486)	(594)
Résultat d'exploitation	**528**	**544**
Résultat net sur actifs immobilisés	(531)	(335)
Résultat courant avant impôt	**(3)**	**209**
Résultat net exceptionnel	**1**	**(2)**
Impôt sur les bénéfices	703	1 176
Dotations nettes aux fonds pour risques bancaires et dépréciations réglementées	(4)	5
Résultat net	**696**	**1 388**

Le produit net bancaire de l'exercice 2011 de Crédit Agricole CIB (SA) s'établit à +3,5 milliards d'euros, en légère hausse de 131 millions d'euros sur l'exercice (+3,9 %). Dans un environnement extrêmement volatil et incertain, de défiance généralisée et de crise des dettes souveraines, l'exercice a été particulièrement difficile pour les activités de marché. En revanche, malgré ce contexte dégradé, les métiers de la banque de financement affichent une bonne performance, en particulier dans les activités de financement structurés qui s'inscrivent en légère hausse. Les activités en extinction continuent quant à elles de bien moins peser que les années précédentes dans le résultat. Elles ont sur l'exercice un impact limité sur les revenus.

Les charges générales d'exploitation sont en hausse de 261 millions d'euros (+12,3 %). Cette forte augmentation provient à hauteur de 275 millions d'euros du provisionnement des coûts de restructuration dans le cadre du plan d'adaptation annoncé le 14 décembre. Hors cette provision, les charges générales d'exploitation sont donc en baisse de 14 millions d'euros (-0,7 %).

Compte tenu de ces éléments, le résultat brut d'exploitation s'établit à +1 milliard d'euros sur 2011.

Le coût du risque s'élève à -0,5 milliard d'euros sur 2011 (contre -0,6 milliard d'euros sur 2010). Après trois bons premiers trimestres, le coût du risque sur les activités stratégiques enregistre sur la fin d'année une nette dégradation compte tenu du contexte économique. Cette hausse est par ailleurs compensée par le moindre coût des activités en extinction.

L'agrégat « Impôt sur les bénéfices » est positif sur 2011 à +0,7 milliard d'euros compte tenu du rachat par Crédit Agricole S.A. de déficits fiscaux reportables antérieurs au titre de l'intégration fiscale (effet de +0,8 milliard d'euros, contre 1,4 milliard d'euros en 2010).

Crédit Agricole CIB est membre du groupe d'intégration fiscale de Crédit Agricole S.A.. La convention fiscale entre Crédit Agricole CIB et sa maison mère lui permet de céder ses déficits fiscaux.

Le résultat net de Crédit Agricole CIB (S.A.) en 2011 s'établit ainsi à +696 millions d'euros contre +1 388 millions d'euros sur 2010. Crédit Agricole CIB France et les succursales contribuent respectivement à hauteur de +110 millions d'euros et +586 millions d'euros à ce résultat.

Résultats financiers des 5 derniers exercices

Nature des indications	2007	2008	2009	2010	2011
Capital social en fin d'exercice (en euros)	3 714 724 584	3 714 724 584	6 055 504 839	6 055 504 839	6 775 271 784
Nombre d'actions émises	137 582 392	137 582 392	224 277 957	224 277 957	250 935 992
Résultat global des opérations effectuées (en euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	367 761 333 633	488 353 038 936	447 272 516 791	292 137 398 707	246 992 539 983
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	(2 237 246 750)	(2 936 075 816)	1 519 217 173	110 543 984	921 066 991
Impôt sur les bénéfices	(12 205 109)	135 098 156	(27 584 540)	(1 178 684 864)	(702 820 535)
Résultat après impôt, amortissements et provisions	(2 855 358 688)	(4 153 939 642)	719 761 962	1 388 131 633	696 612 698
Montant des bénéfices distribués				955 424 097	647 414 859
Résultat des opérations réduit à une seule action (en euros)					
Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	(16,17) (1)	(22,32) (2)	6,90 (3)	5,75 (4)	6,47 (5)
Résultat après impôt, amortissements et provisions	(20,75) (1)	(30,19) (2)	3,21 (3)	6,19 (4)	2,78 (5)
Dividende attribué à chaque action	0,00	0,00	0,00	4,26	2,58
Personnel					
Nombre de salariés	8 363 (6)	7 695 (6)	7 415 (6)	7 455 (6)	7 633 (6)
Montant de la masse salariale de l'exercice (en euros)	1 011 387 894	855 077 555	826 742 162	888 153 068	940 878 858
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Séc.Soc., Oeuvre soc...) (en euros)	323 470 829	339 015 389	294 878 902	304 213 017	333 650 719
Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations (en euros)	29 752 164	33 903 795	33 192 628	32 772 179	30 312 716

(1) Calcul effectué par rapport au nombre d'actions émises hors autocontrôle à la clôture de l'exercice 2007, soit 137 582 392 titres.
(2) Calcul effectué par rapport au nombre d'actions émises hors autocontrôle à la clôture de l'exercice 2008, soit 137 582 392 titres.
(3) Calcul effectué par rapport au nombre d'actions émises hors autocontrôle à la clôture de l'exercice 2009, soit 224 277 957 titres.
(4) Calcul effectué par rapport au nombre d'actions émises hors autocontrôle à la clôture de l'exercice 2010, soit 224 277 957 titres.
(5) Calcul effectué par rapport au nombre d'actions émises hors autocontrôle à la clôture de l'exercice 2011, soit 250 935 992 titres.
(6) Effectif moyen.

Évolution récente du capital

Le tableau ci-après présente l'évolution du capital social de Crédit Agricole CIB au cours des cinq dernières années.

Date et nature de l'opération	Montant du capital (en euros)	Nombre d'actions
Capital au 31 décembre 2006	**3 435 953 121**	**127 257 523**
Paiement du dividende en actions	278 771 463	10 324 869
Capital au 31 décembre 2007	**3 714 724 584**	**137 582 392**
Capital au 31 décembre 2008	**3 714 724 584**	**137 582 392**
28/01/09		
Augmentation de capital par émission d'actions en numéraire	2 340 780 255	86 695 565
26/08/09		
Augmentation de capital par incorporation des primes d'émission et élévation de la valeur nominale des actions existantes	2 357 161 328	
Réduction du capital par résorption du report à nouveau et diminution de la valeur nominale des actions existantes	-2 357 161 328	
Capital au 31 décembre 2009	**6 055 504 839**	**224 277 957**
Capital au 31 décembre 2010	**6 055 504 839**	**224 277 957**
21/06/11		
Augmentation de capital par paiement du dividende en actions	719 766 945	26 658 035
Capital au 31 décembre 2011	**6 775 271 784**	**250 935 992**

Délégations en matière d'augmentation de capital

Information requise par l'article L.225-100 du Code de commerce : Crédit Agricole CIB n'a aucune délégation en cours de validité accordée par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital.

Facteurs de risque et Pilier III

Ratios au 31 décembre 2011

Le tableau ci-après présente le ratio de solvabilité européen CRD et détaille les risques du groupe Crédit Agricole CIB mesurés en équivalents risques de crédit (après pondération liée à la contrepartie) ainsi que le niveau des fonds propres réglementaires, calculé conformément à la réglementation.

(en milliards d'euros)	31.12.2011	31.12.2010
Fonds propres de base [A]	**18,5**	**17,3**
Capital et réserves part du Groupe	14,9	14,2
Intérêts minoritaires	0,1	0,1
Fonds propres de base sur accord de l'ACP (avance d'actionnaires)	0,0	0,0
Titres hybrides	5,2	5,1
Déductions des immobilisations incorporelles	(1,8)	(2,1)
Fonds propres complémentaires [B]	**3,3**	**3,9**
Fonds propres surcomplémentaires	**0,0**	**0,0**
Déductions des fonds propres de base des fonds propres complémentaires	**(3,7)**	**(4,1)**
Déductions des fonds propres de base [C]	(1,8)	(2,1)
Déductions des fonds propres complémentaires [D]	(1,8)	(2,1)
Déductions des fonds propres des sociétés d'assurance	**0,0**	**0,0**
Total des fonds propres disponibles	**18,1**	**17,1**
Tier 1 [A - C]	16,6	15,3
Dont Core Tier 1	*13,3*	*12,3*
Tier 2 [B - D]	1,5	1,8
Tier 3	0,0	0,0
Risques de crédit	100,6	108,2
Risques de marché	31,0	6,7
Risques opérationnels	13,3	13,2
Total des risques pondérés avant seuil	144,8	128,1
Total des risques Bâle I	185,3	178,3
Total des risques retenus après seuil (80 % Bâle I)	148,3	142,6
Total des risques retenus après seuil + excédent EL provisions	153,1	148,0
Ratio Core Tier 1 flooré(*)	**9,0 %**	**8,7 %**
Ratio Tier 1 flooré(*)	**11,2 %**	**10,7 %**
Ratio de solvabilité global flooré(**)	**11,8 %**	**11,6 %**
Ratio Core Tier 1 hors floor(***)	**9,2 %**	**9,6 %**
Ratio Tier 1 hors floor(***)	**11,5 %**	**11,9 %**
Ratio de solvabilité global hors floor(***)	**12,5 %**	**13,4 %**

(*) calculé à partir du total des risques retenus après seuil (80 % Bâle I).
(**) calculé à partir du total des risques retenus après seuil + excédent EL provisions.
(***) calculé à partir du total des risques retenus avant seuil.

Au 31 décembre 2011, le ratio de solvabilité global en Bâle II du groupe Crédit Agricole CIB s'établit à 11,8 % dont 11,2 % pour le ratio Tier 1 et 9 % pour le ratio Core Tier 1.

Le ratio est calculé avec le montant des emplois pondérés exprimés en Bâle II après application d'un plancher forfaitaire fixé à 80 % des emplois pondérés Bâle I (auquel on ajoute l'excédent EL provisions), ce qui représente 8,3 milliards d'euros d'emplois pondérés supplémentaires au 31 décembre 2011.

Au 31 décembre 2010, le ratio global du Groupe atteignait 11,6 %, le ratio Tier 1 s'inscrivait à 10,7 % et le ratio Core Tier 1 s'élevait à 8,7 %.

Les encours pondérés Bâle II après application du seuil s'élèvent à 148,3 milliards d'euros au 31 décembre 2011, en hausse de 4 % par rapport à l'encours de fin 2010 calculé en Bâle II (142,6 milliards d'euros).

La hausse des emplois pondérés sur la période (+5,7 milliards d'euros) s'analyse comme suit :

- les risques de crédit baissent de 7,6 milliards d'euros sur l'année (- 9,1 milliards hors effet change) : les volumes de la Banque de Financement sont en baisse significative, tandis qu'on observe une légère croissance des risques de contrepartie de marché et de la gestion financière ; les améliorations nettes de notations de contreparties sur l'année ont contribué à accentuer la baisse des emplois pondérés ;
- à la suite de la mise en place de la CRD III, les risques de marché enregistrent une hausse de 24,3 milliards d'euros en équivalent encours pondérés ;
- le risque opérationnel représente 13,3 milliards d'euros en hausse de 0,1 milliard d'euros par rapport à fin 2010 ;
- la baisse du montant d'emplois pondérés ajouté en application de la règle du seuil de 80 % de Bâle I (3,4 milliards d'euros au 31 décembre 2011 contre 14,6 milliards d'euros au 31 décembre 2010) permet d'absorber partiellement la hausse des emplois pondérés liée à la mise en œuvre de la CRD III.

Les fonds propres de base (Tier 1) s'élèvent à 16,6 milliards d'euros au 31 décembre 2011. Leur variation sur l'année (+1,3 milliard d'euros) s'explique par plusieurs effets :

- le résultat net au 31 décembre 2010 : + 0,7 milliard d'euros ;
- la baisse des déductions liées aux immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition : + 0,3 milliard d'euros ;
- la réduction des déductions sur le Tier 1 : + 0,3 milliard d'euros ;
- un effet change favorable : + 0,1 milliard d'euros.

Les fonds propres complémentaires baissent quant à eux de 0,3 milliard d'euros en conséquence d'une part de la réduction des déductions touchant à la fois le Tier 1 et le Tier 2 (+ 0,3 milliard d'euros) et d'autre part du remboursement d'une émission subordonnée intervenu au deuxième trimestre (- 0,6 milliard d'euros).

Direction artistique et réalisation
www.profil-design.com

Photographies © :
Fico - Jon Schuler - Jonasginter - Mariocigic

Version PDF accessible aux non-voyants

Publication e-accessibility

Impression : SB GRAPHIC
Imprimé par un imprimeur certifié

FSC
www.fsc.org
FSC® C102970

La marque de la gestion forestière responsable

PEFC
PEFC/11-21-1999
PROMOUVOIR LA GESTION DURABLE DE LA FORÊT

CRÉDIT AGRICOLE
CORPORATE & INVESTMENT BANK

9, quai du Président Paul Doumer
92920 Paris La Défense Cedex