



RAPPORT D'ACTIVITÉ



CRÉDIT AGRICOLE
CORPORATE & INVESTMENT BANK

02—03

VISION

04—11

STRATÉGIE ET PERFORMANCE

12—15

DÉFIS ET INNOVATION

16—27

FOCUS CLIENTS

28—35

DÉMARCHE RESPONSABLE

36—41

PILOTAGE

42—43

GLOSSAIRE

Banque de financement et d'investissement du groupe Crédit Agricole, Crédit Agricole CIB propose à ses clients — entreprises et institutions financières — une large gamme de produits et services dans les métiers de la banque de marchés, de la banque d'investissement, des financements structurés, de la banque commerciale et du commerce international.

Implantée en Europe, Amériques, Asie-Pacifique, Moyen-Orient et Afrique du Nord, Crédit Agricole CIB rassemble près de 100 nationalités parmi ses collaborateurs et regroupe l'intégralité des savoir-faire d'une banque de financement et d'investissement internationale. Cette diversité des domaines d'expertise permet aux équipes d'accompagner les clients dans la couverture de leurs différents besoins financiers sur les grands marchés internationaux.

Filiale de Crédit Agricole CIB, Indosuez Wealth Management a en charge la gestion de fortune mondiale du groupe Crédit Agricole. Fort de 140 années d'expérience au service des familles et des entrepreneurs du monde entier, Indosuez Wealth Management propose des solutions sur mesure qui permettent à ses clients de gérer, protéger et transmettre leur patrimoine en fonction de leurs besoins spécifiques.

4 999 M€

de produit net
bancaire en 2017

1 156 M€

de résultat net part
du Groupe en 2017

UNE PRÉSENCE DANS 36 PAYS



EUROPE – 16 PAYS

- Allemagne
- Autriche
- Belgique
- Espagne
- Finlande
- France
- Grèce
- Italie
- Luxembourg
- Norvège
- Pays-Bas
- Portugal
- Russie
- Royaume-Uni
- Suède
- Suisse

AMÉRIQUES – 8 PAYS

- Argentine
- Brésil
- Canada
- Chili (2018)
- Colombie (2018)
- États-Unis
- Mexique
- Uruguay*

MOYEN-ORIENT
ET AFRIQUE DU NORD – 3 PAYS

- Algérie
- Émirats Arabes Unis
- Liban*

ASIE ET PACIFIQUE – 9 PAYS

- Australie
- Chine
- Corée du Sud
- Hong Kong
- Inde
- Indonésie
- Japon
- Singapour
- Taïwan

* Indosuez Wealth Management uniquement

10 700

collaborateurs (ETP)
dont 8 000 pour la BFI

7 700

clients *corporate*
et institutions financières
(BFI uniquement)

36

implantations
dans le monde

TOUTE UNE BANQUE POUR VOUS

Au service de **52 millions de clients dans le monde**, le Crédit Agricole s'appuie sur ses valeurs historiques de proximité, responsabilité et solidarité qu'il cultive depuis 120 ans. Porté par la mobilisation de ses **139 000 collaborateurs**, il a pour ambition d'être le véritable partenaire de ses clients.

Grâce à son modèle de **banque universelle de proximité** – l'association étroite de ses banques de proximité avec ses métiers spécialisés –, réaffirmé par sa signature « Toute une banque pour vous », le Crédit Agricole accompagne ses clients dans tous leurs projets personnels et professionnels en leur proposant une large gamme de services : banque au quotidien, crédits, épargne, assurances, gestion d'actifs, immobilier, crédit-bail, affacturage, banque de financement et d'investissement, services aux émetteurs et aux investisseurs.

La politique de responsabilité sociétale d'entreprise du Crédit Agricole est au cœur de son identité, s'intègre à son offre et irrigue tous ses métiers. Elle est un facteur clé de performance globale et un puissant vecteur d'innovation.

Fort de son socle de banque coopérative, porté par ses **9,7 millions de sociétaires** et **plus de 30 000 administrateurs** de Caisses locales et régionales, le Crédit Agricole dispose d'un modèle d'organisation puissant qui lui assure stabilité et pérennité, à vocation européenne et ouvert sur le monde.

Ainsi, le groupe Crédit Agricole renforce année après année **ses positions de leader**. Il est le premier financeur de l'économie française et le premier assureur en France. Il est également le premier bancassureur en Europe, le premier gestionnaire d'actifs européen et le premier arrangeur mondial d'obligations vertes, sociales et responsables.


52 M
de clients


49
pays

139 000
collaborateurs


9,7 M
de sociétaires

plus de
30 000
administrateurs
de caisses locales
et régionales

9,7 millions de sociétaires sont à la base de l'organisation coopérative du Crédit Agricole.

Ils détiennent sous forme de parts sociales le capital des 2 447 Caisses locales et désignent chaque année leurs représentants : plus de 30 000 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'organe de réflexion des Caisses régionales est la Fédération nationale du Crédit Agricole, lieu où sont débattues les grandes orientations du Groupe.

À travers SAS Rue La Boétie, les Caisses régionales sont l'actionnaire majoritaire, à 56,6 % de Crédit Agricole S.A. qui coordonne, en liaison avec ses filiales spécialisées, les stratégies des différents métiers en France et à l'international.



Autres filiales spécialisées :
Crédit Agricole Capital
Investissement & Finance
(Idia, Sodica), Uni-éditions

NOTRE RESPONSABILITÉ : INNOVER EN PERMANENCE



PHILIPPE BRASSAC

Président du Conseil d'administration de Crédit Agricole CIB

« Nos résultats reflètent un haut niveau d'activité dans les différentes composantes du Groupe – gestion de l'épargne et assurances, banques de proximité, services financiers spécialisés ainsi que le pôle Grandes Clientèles. »

Nos résultats reflètent un haut niveau d'activité dans les différentes composantes du Groupe – gestion de l'épargne et assurances, banques de proximité, services financiers spécialisés ainsi que le pôle Grandes Clientèles. Ce sont même les meilleurs depuis 10 ans aussi bien pour Crédit Agricole S.A. que pour le périmètre du Groupe qui intègre les Caisses régionales. Et ce en dépit d'éléments exceptionnels qui pèsent sur eux, en particulier fiscaux, comme la surtaxe imposée par le gouvernement en fin d'année. Ces résultats confortent et valident la pertinence de notre stratégie.

Nous poursuivons le recentrage sur nos activités cœurs avec par exemple la cession d'une partie de notre participation dans Bank Saoudi Fransi. Notre modèle économique diversifié et rentable favorise une bonne croissance organique dans tous ses métiers et permet de maintenir un haut niveau d'efficacité opérationnelle tout en dégagant des marges de manœuvre pour les investissements de développement.

Mais au-delà des performances commerciales et financières des métiers, et de la rentabilité affichée, je tiens à souligner la capacité du Groupe à s'adapter, à innover dans un environnement qui ne cesse d'évoluer tant d'un point de vue réglementaire que face à l'évolution des usages ou à l'arrivée de nouveaux entrants sur lesquels je porte un regard positif. En effet, ces derniers stimulent notre capacité à innover et à nous différencier en nous positionnant comme un partenaire qui apporte un service global au client, qui a le choix de son mode de relation avec nous, contrairement aux nouveaux acteurs qui les contraignent par une offre seulement monocanal. C'est une ligne de force de notre Projet Client.

Notre modèle coopératif nous permet à la fois d'innover et de capitaliser sur nos valeurs de solidarité, de loyauté, de responsabilité, et d'intérêt collectif. Nous sommes guidés dans nos réflexions de transformation du Groupe par la recherche de l'efficacité au service de nos parties prenantes : actionnaires, investisseurs institutionnels ou particuliers, clients, collaborateurs.

JEAN-YVES HOCHER
Directeur général de Crédit Agricole CIB

Nos résultats 2017 sont en ligne avec la feuille de route du plan stratégique du groupe Crédit Agricole « Ambition Stratégique 2020 ». Les revenus sont en hausse grâce à la bonne performance de tous les métiers. Avec des charges contenues, un coût du risque en baisse et une gestion économe des emplois pondérés, notre résultat net est en progression sur l'année.

En 2017, la Banque s'est mise en ordre de marche pour faire face aux défis réglementaires et de mutation de l'environnement bancaire. Les équipes se sont mobilisées pour se conformer à la Directive MiFID II visant à renforcer la protection des investisseurs et les exigences de transparence sur les marchés financiers. Une vaste démarche collaborative d'innovation a d'autre part été lancée sous l'impulsion du Groupe et de notre top management pour faire émerger les nouvelles idées qui conduiront à la banque de demain.

Pour les années à venir, nous devons adapter progressivement notre modèle aux exigences de Bâle IV, qui commencent à s'appliquer en 2023. Notre objectif est de continuer à originer beaucoup de crédits, mais en les distribuant plus encore, tout en construisant les trajectoires des métiers qui doivent acquérir une dimension nouvelle.

Dans le domaine de la finance climat, de nouveaux engagements ont été pris dans la continuité de ce qui a déjà été entrepris depuis plusieurs années. Nous nous sommes engagés à porter nos financements verts arrangés dans le monde à cent milliards d'euros d'ici à 2020. Apporter des solutions innovantes et utiles pour accompagner la transition énergétique reste notre priorité. C'est avec toute la conviction, la détermination et l'expertise qui sont les nôtres que nous y arriverons.

**« Une vaste
démarche
collaborative
d'innovation
a été lancée pour
faire émerger
les nouvelles idées
qui conduiront
à la banque
de demain. »**



04—05

**UN BUSINESS
MODEL ÉQUILIBRÉ**

06—07

**AMBITION
STRATÉGIQUE
2020**

08—10

**2017 :
TEMPS FORTS**

11

**COMPTE
DE RÉSULTAT**

LES FONDAMENTAUX : **UN BUSINESS MODEL ÉQUILIBRÉ**

**UNE BANQUE
DE FINANCEMENT
ET D'INVESTISSEMENT
SOLIDE**

**AU SERVICE DE
SES CLIENTS MONDIAUX**

Ses clients, en France et à l'international,
sont des entreprises multinationales
ou de taille intermédiaire ainsi
que des institutions financières

7 700

**CLIENTS CORPORATE
ET INSTITUTIONS FINANCIÈRES**

dont 1 600

CLIENTS PRIORITAIRES

(1 100 corporate et 500 institutions financières)

GESTION DE FORTUNE

Indosuez Wealth Management est la filiale de gestion de fortune mondiale du groupe Crédit Agricole. Fort de 140 années d'expérience au service des familles et des entrepreneurs du monde entier, Indosuez Wealth Management propose des solutions sur mesure qui permettent à ses clients de gérer, protéger et transmettre leur patrimoine en fonction de leurs besoins spécifiques.

Depuis plusieurs années, Crédit Agricole CIB s'est transformé en profondeur pour devenir plus efficace et plus rentable. Sa stratégie a été redéfinie à partir d'un *business model* associant une approche commerciale coordonnée et sélective, une stratégie de risque modéré et le renforcement des synergies au sein du groupe Crédit Agricole.

	Standard & Poor's Octobre 2017	Fitch Ratings Décembre 2017	Moody's Juillet 2017
court terme	A-1	F1	P-1
long terme	A perspective positive	A+ perspective stable	A1 perspective stable

S'APPUYANT
SUR DES EXPERTISES FORTES

- 4^e pour les crédits syndiqués d'entreprises en EMEA
(Thomson Financial au 31.12.2017)
- 7^e mondial des financements de projets et 2^e en EMEA
(Thomson Financial au 31.12.2017)
- 5^e des financements LBO en Europe occidentale
(Thomson Financial au 31.12.2017)
- 6^e sur le financement du commerce international
(Dealogic au 31.12.2017)
- 1^{er} mondial en émissions d'obligations vertes
(Bloomberg au 31.12.2017)
- 3^e mondial en émissions d'obligations financières
(Thomson Financial au 31.12.2017)
- 5^e en fusions-acquisitions en France
(Thomson Financial au 31.12.2017)

AVEC UN RISQUE
MODÉRÉ

VaR MOYENNE EN 2017 :

8 M€

pour Crédit Agricole CIB

VaR MOYENNE
POUR LES PAIRS FRANÇAIS :

19 M€

3 110 spécialistes de la gestion de fortune	14 pays	118 Md€ d'actifs sous gestion
55 nationalités représentées au sein des équipes	31 bureaux	140 ans d'expertise

 Pour plus de précisions, **rendez-vous** sur notre site internet :
Nous connaître > Notre profil

POINT D'ÉTAPE

AMBITION STRATÉGIQUE 2020

En mars 2016, le groupe Crédit Agricole a dévoilé son plan moyen terme « Ambition Stratégique 2020 » qui s'articule autour de quatre priorités : le déploiement d'un projet client ambitieux, le renforcement de la dynamique de croissance du Groupe sur ses métiers cœur, l'amélioration de l'efficacité industrielle et la simplification de l'organisation capitalistique du Groupe. Tout au long de l'année 2017, les équipes de Crédit Agricole CIB y ont contribué par leurs expertises et leur engagement.

DÉPLOYER UN PROJET CLIENT AMBITIEUX

En 2017, dans un environnement économique contraint, les activités de marché ont continué à accompagner les clients de la Banque (entreprises, clients du groupe Crédit Agricole et institutions financières), tout en étoffant leur offre de produits. Au plus près des clients dans leur développement international, les équipes de la banque d'investissement ont renforcé leur présence à l'étranger, notamment aux États-Unis et en Asie. Les équipes d'*Equity Capital Market* ont, elles, été tout particulièrement impliquées dans les augmentations du capital des institutions financières en Europe, et montent ainsi en puissance auprès de cette clientèle.

De son côté, le métier des financements structurés a su maintenir des positions de *leadership* dans ses différentes activités.

Les équipes en charge de la distribution et de l'optimisation de la dette ont été particulièrement actives en 2017 sur les financements verts et mis en place le tout premier *Green Loan* en Europe.

La banque de transaction et du commerce international a poursuivi le déploiement d'une gamme de solutions innovantes de gestion des besoins en fonds de roulement de ses clients, en

s'appuyant sur une équipe spécialisée dans le conseil en optimisation du bas de bilan.

Une plateforme de *Supply Chain* automatisée a été mise en production et l'offre conjointe lancée avec CACEIS et Indosuez Wealth Management pour le financement des fonds de *Private Equity* a rencontré un vif succès.

Quant à la nouvelle organisation globale du *coverage*, mise en place à la mi-année, elle permet une gestion harmonisée des entités de *coverage* à l'échelle mondiale, favorise le partage des bonnes pratiques et encourage le développement d'outils et processus communs.

17

SECTEURS COUVERTS
par les banquiers de Crédit Agricole CIB

RENFORCER LA DYNAMIQUE DE CROISSANCE DU GROUPE

En 2017, une coordination renforcée avec le réseau des banques de proximité à l'international du Groupe a permis de mieux servir les clients dans les métiers de *Cash Management* et *Trade Finance*, notamment pour répondre à leurs besoins en Égypte, en Ukraine et au Maroc. Par ailleurs, les Caisses régionales de Crédit Agricole et LCL continuent de s'appuyer sur l'expertise Crédit Agricole CIB pour répondre aux besoins internationaux d'un nombre croissant de leurs clients.

Les activités de marchés ont, elles aussi, renforcé leur coopération avec le Groupe. Cela s'est traduit par une augmentation du nombre de transactions et la mise en place de solutions innovantes pour le compte des clients des autres entités.

Les équipes en charge de la distribution et de l'optimisation de la dette ont arrangé le premier placement privé vert en euros. À l'initiative des Caisses régionales du Languedoc et Nord Midi-Pyrénées et grâce à l'implication de plusieurs entités du Groupe, des investisseurs français et internationaux ont investi dans ce placement certifié « Climate Bonds Initiatives ».

La filière Private Equity Services, créée en 2016 et regroupant les compétences de Crédit Agricole CIB, CACEIS et Indosuez Wealth Management, a concrétisé de nombreuses transactions en 2017 pour répondre aux besoins des fonds de *Private Equity*, d'immobilier et d'infrastructure.

AMBIITION STRATÉGIQUE 2020

GROUPE
CRÉDIT
AGRICOLE



TRANSFORMER LE GROUPE POUR AMÉLIORER DURABLEMENT SON EFFICACITÉ INDUSTRIELLE

Dans le cadre du projet de reprise des activités de *Correspondant Banking* de Crédit Agricole S.A. chez Crédit Agricole CIB, les travaux d'évolution du système d'information de la Banque, lancés en 2017, lui permettront de couvrir l'ensemble des besoins des contreparties bancaires.

2017 a été une année importante pour les activités de marchés du fait de l'entrée en vigueur de MiFID II. Un véritable plan de transformation et de digitalisation des processus a été mis en place et se poursuivra en 2018. Une amélioration de la transparence des opérations de marchés pour les clients est notamment dans les résultats attendus.

La transformation digitale de l'outil de CRM (gestion de la relation client) de la Banque s'est poursuivie avec plusieurs innovations, notamment dans le domaine de l'analyse et du partage d'informations.



Pour plus de précisions, **rendez-vous** sur le site du groupe
Crédit Agricole > Groupe > Ambition Stratégique 2020

2017 : TEMPS FORTS

Distinctions, succès, développement en France et à l'international, engagements RSE... L'année 2017 est ponctuée de nombreux événements remarquables pour Crédit Agricole CIB, placée sous le signe de la performance.

Credit Portfolio Manager de l'année

Ce prix attribué par la revue *Risk Magazine* récompense l'expertise de Crédit Agricole CIB en gestion des risques de crédit, notamment dans le cadre de l'opération innovante menée avec Mariner Investment Group (voir les *deals* emblématiques, pages 26-27).

Pour la 2^e année consécutive, Crédit Agricole CIB est en tête du classement Dealogic dans la catégorie des placements privés européens (Euro PP). Ce succès est le résultat d'une forte expertise et d'une bonne collaboration entre les différentes équipes intervenant dans ces opérations.

Premier sur les placements privés européens

European Bank of the Year

Lors de la conférence *Airline Economics Growth Frontiers London 2017*, Crédit Agricole CIB a été élu *European Bank of the Year* et a reçu le prix *European Overall Deal of the Year* pour l'opération de financement d'un Boeing exploité par la compagnie aérienne Norwegian Air Shuttle.

Pour la 4^e année consécutive, Crédit Agricole CIB décroche le prix de la meilleure banque dans le domaine des capitaux verts et de l'investissement socialement responsable décerné par le magazine *GlobalCapital*. Cette performance témoigne de la confiance de ses clients et du plein engagement de toutes ses équipes en faveur de la finance climat.

Meilleure banque dans le domaine des capitaux verts et de l'investissement socialement responsable

Global Adviser of the Year 2017

Dans le cadre de son activité de financement de projets, la Banque remporte le prix *Global Adviser of the Year 2017* remis par le magazine *Project Finance International* (PFI), la publication mondiale de référence dans ce secteur.

Meilleure banque d'Europe de l'Ouest en Trade Finance pour la 3^e fois (selon *Global Trade Review*) et 6^e banque sur le marché mondial des financements couverts par des agences de crédit export (selon *Dealogic* et *Trade & Export Finance Review*) ; Crédit Agricole CIB confirme sa bonne performance dans le métier du commerce international.

Meilleure banque d'Europe de l'Ouest en Trade Finance



MÉCENAT

Depuis 2016, la Banque soutient Les Arts Florissants, l'un des ensembles de musique baroque les plus reconnus dans le monde. Fondé en 1979 par le chef d'orchestre franco-américain William Christie, Les Arts Florissants s'attache à former et accompagner ses jeunes talents, notamment à l'international, et à transmettre aux jeunes sa passion pour la musique baroque.

ENGAGEMENT RSE

Crédit Agricole CIB a mis en place en 2017 un processus de certification de ses responsables de relation clients sous forme d'un examen interne. L'objectif : renforcer leur niveau de connaissance des clients et l'éthique dans les affaires.

DÉVELOPPEMENT

400

COLLABORATEURS

Indosuez Wealth Management finalise l'acquisition des activités de banque privée du Crédit Industriel et Commercial (CIC) à Singapour et de la totalité du capital social libéré de CIC Investors Services à Hong Kong. Ces opérations renforcent la présence d'Indosuez Wealth Management en Asie et portent le total de ses actifs sous gestion dans la région à environ 12 milliards d'euros à fin 2017. Les effectifs de la Banque en Asie progressent également, passant de 250 à plus de 400 collaborateurs.

INNOVATION

Crédit Agricole CIB entre au capital de la fintech SETL, spécialiste de la *blockchain* privée appliquée à l'industrie financière.

DÉVELOPPEMENT

Indosuez Wealth Management signe un accord en vue d'acquérir Banca Leonardo, un des leaders de la gestion de fortune en Italie. L'opération renforce ainsi ses activités et son offre de gestion de fortune sur le marché italien, grâce à l'acquisition de 5,9 milliards d'euros d'actifs sous gestion supplémentaires (au 30 juin 2017).

ÉVÈNEMENT

Crédit Agricole CIB et CACEIS étaient présents fin janvier au salon IPEM, rendez-vous international annuel des professionnels du *Private Equity*.

Avec plus de 6,5 milliards d'euros de financements en *equity bridge* sur la période 2016-2017, le Groupe se positionne comme un acteur incontournable du *Private Equity*.

RELATIONS INTERNATIONALES

À l'occasion des assemblées annuelles du FMI à Washington D.C., une délégation de 19 représentants du groupe Crédit Agricole, comprenant sa Direction générale et des responsables de Crédit Agricole CIB, Amundi et CACEIS a rencontré près de 190 institutions financières.

ENQUÊTE

72 %

D'après les résultats de l'enquête effectuée auprès de l'ensemble des collaborateurs, l'indice d'engagement et de recommandation de Crédit Agricole CIB est de 72 % en 2017 (+ 3 points par rapport à 2016).



Pour en savoir plus, **rendez-vous** sur les réseaux sociaux LinkedIn & Twitter



MÉCÉNAT

8
ANNÉES

La Banque est devenue en 2017 « Grand mécène » du musée du quai Branly-Jacques Chirac, à Paris, après 8 années consécutives de soutien.



DÉVELOPPEMENT

En Indonésie, l'un des pays les plus dynamiques de la région, Crédit Agricole CIB a ouvert en 2017 un bureau de représentation qui a très vite enregistré ses premiers succès. Ainsi, la Banque fait partie du panel 2018 pour l'International Government Debt Securities Issuance.

PARTICIPATION

16,2 %

Crédit Agricole CIB a cédé à Kingdom Holding Company, une société holding saoudienne cotée sur le Tadawul, une participation de 16,2 % qu'elle détenait dans Bank Saudi Fransi. La participation de Crédit Agricole CIB dans cette dernière s'élève désormais à 14,9 %.

DÉVELOPPEMENT

En 2017, les équipes de la banque d'investissement sont intervenues auprès des grands clients de Crédit Agricole CIB et du groupe Crédit Agricole comme conseil dans plus de 60 transactions : acquisition d'Arcent par Altran et de Gemalto par Thales, renforcement de la participation du groupe Arnault dans le capital de Christian Dior, offre publique de Safran sur Zodiac, acquisition de Ready Pac Foods aux États-Unis par le groupe Bonduelle, etc.

ENGAGEMENT RSE

Deux ans après l'Accord de Paris sur le climat, le Groupe décide d'amplifier les engagements pris en 2015. Crédit Agricole CIB joue un rôle majeur dans trois d'entre eux :

- Structurer 100 milliards d'euros de financements verts entre fin 2015 et fin 2020.
- Prendre en compte, dès 2017, la dimension climat pour évaluer les profils de risques des grands clients et de leurs projets.
- Exclure le financement des hydrocarbures les moins performants sur un plan énergétique et les plus impactants pour l'environnement.

ÉVÈNEMENT

Premier événement au monde dédié aux services des institutions financières, le SIBOS 2017 a été pour Crédit Agricole CIB et CACEIS, la filiale du Groupe spécialisée dans l'Asset Servicing, l'occasion de rencontrer de nombreux clients sur le thème de l'innovation.

ÉVÈNEMENT

Mi-mars, les équipes de Crédit Agricole CIB ont participé au plus grand salon international des professionnels de l'immobilier à Cannes, aux côtés d'Amundi Immobilier et de Crédit Agricole Immobilier. Réunissant près de 30 000 professionnels de tous les secteurs de l'immobilier, ce fut l'occasion pour les experts du Groupe de discuter des grands projets de développement immobiliers, notamment à l'international, et de leur financement.

COMPTE DE RÉSULTAT

CONSOLIDÉ

SYNTHÉTIQUE

En millions d'euros	BFI	Non-récurrent ⁽¹⁾	BFI sous-jacente ⁽¹⁾	Gestion de Fortune	Activités hors métiers ⁽²⁾	Crédit Agricole CIB	Variation ⁽³⁾ 2017/2016
Produit net bancaire	4 454	(133)	4 587	765	(220)	4 999	+ 4 %
Charges d'exploitation	(2 560)		(2 560)	(625)	0	(3 185)	+ 1 %
Résultat brut d'exploitation	1 894	(133)	2 027	140	(220)	1 814	+ 7 %
Coût du risque ⁽⁴⁾	(319)		(319)	(11)		(330)	- 43 %
Quote-part de résultat des entreprises mises en équivalence	277	102	175			277	- 17 %
Gains ou pertes nets sur autres actifs	12		12	6		18	ns
Résultat avant impôt	1 864	(31)	1 895	135	(220)	1 779	+ 22 %
Impôt	(660)	(49)	(611)	(15)	61	(614)	+ 79 %
Résultat net	1 204	(80)	1 284	120	(159)	1 165	+ 5 %
Participations ne donnant pas le contrôle	(2)	0	(2)	11	0	9	
Résultat net part du Groupe	1 206	(80)	1 286	109	(159)	1 156	+ 5 %

(1) Retraite des couvertures de prêts, des impacts DVA courant en PNB pour respectivement - 57 millions d'euros et - 76 millions d'euros, de la plus-value de cession de BSF en QP de résultat MEE pour + 102 millions d'euros et de l'IS (exceptionnels pour - 95 millions d'euros et effet impôt sur DVA et couverture de prêts de + 46 millions d'euros).

(2) Dont réévaluation de la dette pour - 220 millions d'euros en PNB.

(3) Variation calculée sur le périmètre BFI retraitée.

(4) Dont provisions juridiques à caractère général pour - 115 millions d'euros.

488,6 Md€

TOTAL BILAN DE CRÉDIT AGRICOLE CIB AU 31/12/2017

18,9 Md€

TOTAL CAPITAUX PROPRES DE CRÉDIT AGRICOLE CIB (Y COMPRIS RÉSULTATS ; AU 31/12/2017)

➡ Pour plus de précisions, rendez-vous sur le Document de référence, chapitre 6, Comptes consolidés au 31-12-2017

12—13

RELEVER LES DÉFIS
POUR EN FAIRE
DES OPPORTUNITÉS

14—15

INNOVER
POUR ET AVEC
NOS CLIENTS

RELEVER LES DÉFIS POUR EN FAIRE DES OPPORTUNITÉS

UN PAYSAGE FINANCIER TRANSFORMÉ

Les différentes crises financières traversées ces dernières années ont profondément bouleversé le paysage financier mondial et déclenché la nécessité pour les banques de financement et d'investissement de recentrer leurs activités et de s'adapter à un contexte en mouvement perpétuel. En effet, la décennie a vu arriver de nouveaux acteurs — banques en ligne, opérateurs non bancaires, fintech (*start-up* technologiques) — qui impactent tout ou partie de la chaîne de valeur de la Banque. Des réglementations plus contraignantes sont également apparues : en Europe avec les différents accords du comité de Bâle dits Bâle III puis IV, loi Dodd-Frank aux États-Unis, directive européenne MIF2... Sans oublier le rôle moteur que doivent jouer les banques dans le financement de la transition énergétique, amplifié par l'Accord de Paris sur le climat lors de la COP21, en 2015. Enfin, avec le Brexit, l'Europe est aujourd'hui confrontée à une situation inédite. En quittant l'Union le 29 mars 2019, le Royaume-Uni fait de la City une place *off-shore*. Or, la place de Londres assure un rôle majeur dans le financement de l'économie européenne.

350

Md\$ PAR AN

Le dernier rapport d'évaluation du Groupement
Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC)
estime à environ 350 milliards de dollars par an
les financements en faveur du climat, principalement
en faveur des mesures d'atténuation. La part du secteur privé
serait d'environ les deux tiers.

FOCUS SUR LE PROGRAMME *EARLY DETECTION*

Le programme *Early detection* a été implémenté par Crédit Agricole CIB en 2017, afin d'identifier les premiers signes de détérioration de la situation des clients de la Banque et ainsi contribuer à la gestion proactive des risques. En complétant les dispositifs existants, l'utilisation de la donnée de masse grâce à la *data science* démultiplie les possibilités d'analyse et permet d'entrevoir de nouvelles approches dans la définition d'indicateurs de risques avancés. En fonction du profil du client et de l'intensité des signaux, plusieurs niveaux d'action peuvent être mis en place, et appliqués de façon transverse à toutes les directions concernées de la Banque.

DES DÉFIS MAJEURS À RELEVER

Pour les banques de financement et d'investissement comme Crédit Agricole CIB, la réponse à la crise et à ces évolutions a été une forte mobilisation des énergies pour élaborer les solutions adéquates et relever de nouveaux challenges.

Pour parer aux défis du Brexit, la Banque a mis en place, dès début 2016 un groupe de travail *ad hoc*. Sa mission : préparer et anticiper les répercussions stratégiques, organisationnelles, informatiques et réglementaires liées à la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne. Crédit Agricole CIB est aujourd'hui comme hier en ordre de marche et continuera de servir ses clients.

Pour faire face au défi de la digitalisation — accélération de l'innovation, émergence d'une concurrence des fintechs et d'acteurs non bancaires et apparition de nouveaux modèles s'appuyant sur des technologies disruptives — Crédit Agricole CIB s'est intéressé très tôt aux nouvelles technologies (*Blockchain*, Intelligence Artificielle, *Big data*, etc.) pour en faire autant d'opportunités business et métiers. Certaines de ces technologies sont déjà utilisées par la Banque, comme par exemple la *Blockchain* (plus d'informations, page 15).

Pour répondre au **défi du climat**, Crédit Agricole CIB a mis en place de longue date des politiques sectorielles ambitieuses. La Banque a ainsi créé dès 2010 une équipe *Sustainable Banking*. Sa principale mission est de répondre aux besoins croissants des clients de disposer de conseils financiers pour des projets visant à la fois une rentabilité financière et un impact social et/ou environnemental positif : réduction de la pauvreté, création d'emplois dans les zones défavorisées, développement des énergies renouvelables, minimisation de l'empreinte carbone...

ÉCLAIRAGE : LA *BLOCKCHAIN*

La *Blockchain* est une technologie apportant de la transparence et de la sécurité pour le stockage et l'échange d'information sans requérir d'autorité centrale de validation ou certification. Par extension, une *Blockchain* est une base de données contenant l'enregistrement de toutes les transactions réalisées par ces utilisateurs. Cette base de données est distribuée, ce qui veut dire qu'elle est partagée et répliquée entre les utilisateurs sans intermédiaires. Chaque utilisateur peut vérifier la validité des données. On différencie les *Blockchains* publiques ouvertes à tous des *Blockchains* privées qui ne sont accessibles et utilisables que par un nombre limité d'utilisateurs préalablement autorisés.

INNOVER POUR ET AVEC NOS CLIENTS

Avec la mise en place, en 2016, d'une structure *ad hoc* chargée d'impulser et d'accompagner l'innovation — IDEA —, Crédit Agricole CIB mobilise sa capacité à innover pour offrir de nouveaux produits et services à valeur ajoutée, avec une expérience client améliorée.

IDEA, ACCÉLÉRATEUR D'INNOVATION

La stratégie d'IDEA s'articule autour de l'innovation participative, la veille, l'expérimentation et la co-crédation avec les clients. Aux côtés de l'équipe centrale IDEA, qui anime la démarche innovation de la Banque, soutenue par la Direction générale, une soixantaine de Relais Innovation sont identifiés dans les différentes lignes métiers et fonctions support. Leur mission : porter et stimuler l'innovation sur le terrain, en France et à l'international. En soutien à ce dispositif, différents outils offrent la possibilité de libérer le potentiel imaginaire.

- La « Ruche » est un espace dédié à la créativité, aux échanges et aux ateliers. Situé au siège de Crédit Agricole CIB, c'est un outil de stimulation pour les salariés, les partenaires internes ou externes, les clients.
- La « Factory », mise en place en 2017, est un véritable laboratoire d'expérimentation et de réalisation pour accélérer l'innovation et transformer une idée en prototype (*Proof of Concept*) ou en première version de produit (*Minimum Viable Product*).
- Chacun des *hubs* de Crédit Agricole CIB — Paris, New York, Hong Kong et Londres — développe son dispositif d'innovation en cohérence avec l'ensemble de la Banque et le reste du Groupe.
- Le « *Funnel* de l'Innovation » permet d'accompagner les idées innovantes des collaborateurs, du recueil de celles-ci à leur expérimentation (aide au développement des idées, analyse de la valeur, préparation de pitch, etc.).
- Le Comité de l'innovation se réunit tous les mois en présence des sponsors IDEA et de la Direction générale pour faire le point sur les initiatives en cours et à venir.

560 IDÉES POUR LA 1^{ÈRE} CAMPAGNE D'IDÉATION

L'ensemble des collaborateurs de Crédit Agricole CIB en France ont été invités, début 2018, à exprimer leurs idées pour co-construire la démarche de transformation digitale de la Banque. À l'issue d'une grande finale, dix idées ont été sélectionnées pour bénéficier

d'un accompagnement spécifique en vue d'une expérimentation au sein de Crédit Agricole CIB. Cette campagne pilote, qui s'appuie sur la plateforme dédiée à l'idéation du groupe Crédit Agricole CALab, sera ensuite déployée à l'international.

690

inscrits sur la plateforme d'idéation

560

idées

7 600

likes

1 200

commentaires

TRANSFORMATION DIGITALE POUR TOUS

En fin d'année 2017, le top 100 des managers s'est réuni lors d'une journée dédiée à la transformation digitale. À cette occasion, des clients ont pu livrer leur point de vue sur les nouveaux besoins et attentes engendrés par le digital. Un atelier de *Design Thinking* a également permis aux participants de faire émerger des idées sur les thématiques de l'amélioration de l'expérience client et de l'expérience collaborateur.

Les collaborateurs bénéficient d'opportunités d'innovation participative comme les *Startboxes* (accompagnant pas à pas un innovateur) et peuvent prendre part à des événements comme les Journées de l'Innovation, des ateliers d'idéation... Ils peuvent aussi s'impliquer dans plusieurs communautés, dont celle de la *Blockchain* et de la *Smart Data*, qui comptent chacune environ une centaine de membres et permettent l'acculturation, la veille et favorisent l'inspiration.

81%

des collaborateurs
souhaitent être impliqués
dans la transformation
digitale de la Banque.

Source : enquête interne

OPEN INNOVATION

Dans son travail de veille pour l'innovation, Crédit Agricole CIB a rencontré plus d'une centaine de *start-up* en 2017. Un formidable retour d'expérience qui a permis d'alimenter et de challenger la vision stratégique des différentes activités de la Banque : tendances de l'innovation, disruptions, *business models* émergents et nouveaux acteurs... Des *start-up* qui, pour certaines, font partie de la pépinière du Village by CA, dont Crédit Agricole CIB est partenaire. La Banque permet d'ailleurs à plusieurs d'entre elles d'utiliser une partie de ses locaux à l'international. Côté expérimentation, Crédit Agricole CIB teste avec trois autres entités du groupe Crédit Agricole la technologie *Blockchain* pour faciliter les transferts d'argent incluant une opération de change. Adossée à une *Blockchain* privée développée par la fintech californienne Ripple, cette offre devrait permettre de faire des transferts financiers en quelques minutes seulement.

AU PLUS PRÈS DES CLIENTS

La transformation digitale n'est possible qu'à travers un dialogue renforcé avec le client. C'est pourquoi IDEA accompagne régulièrement les équipes commerciales pour des rendez-vous dédiés à l'innovation.

Plusieurs rencontres exceptionnelles et ateliers de co-création avec les clients

de la Banque ont été menés en 2017, bien souvent organisés au Village by CA, l'incubateur de *start-up* du groupe Crédit Agricole, avec des banquiers conseil de Crédit Agricole CIB, l'équipe IDEA, et des experts économiques de Crédit Agricole S.A.

PANOPTES : UNE INNOVATION INDIVIDUELLE INTERNE

Le projet PanOptes, un portail web de connaissance clients de Crédit Agricole CIB, est issu d'une initiative d'un collaborateur de la ligne métier des marchés de capitaux. En s'appuyant sur le *big data* et l'intelligence collective, PanOptes offre, en un clic, l'information la plus récente et la plus pertinente sur un client, permettant à Crédit Agricole CIB d'avoir un temps d'avance dans la relation commerciale. La solution, déployée depuis fin 2017, est désormais accessible à tous les utilisateurs de l'outil de CRM (gestion de la relation client).

PanOptes est développé en mode agile et selon la méthode *Lean Start Up*. Le porteur du projet a également bénéficié d'un accompagnement du Village by CA. Ce modèle ouvre la voie à d'autres collaborateurs qui voudraient développer leur projet au sein de Crédit Agricole CIB.



Pour en savoir plus, rendez-vous
sur notre site internet sur le Rapport
d'activité digital

16—17
AGENCE FRANCE TRÉSOR

18—19
BEACON RAIL LEASING

20—21
BONDUELLE

22—23
GROUPE FAMILIAL ARNAULT, LVMH

24—25
WIND TRE

26—27
AUTRES TRANSACTIONS EMBLÉMATIQUES

AVEC L'AGENCE FRANCE TRÉSOR **POUR LA PLUS IMPORTANTE ÉMISSION SOUVERAINE VERTE**

En devenant le premier État au monde à émettre un emprunt vert pour une taille de référence — 7 milliards d'euros —, la France confirme son rôle moteur dans la mise en œuvre des ambitions de l'Accord de Paris sur le Climat de décembre 2015.

Le succès est au rendez-vous. Pour sa première émission d'obligations vertes, la France a levé 7 milliards d'euros à 22 ans et battu au passage plusieurs records. « *Il s'agit du montant le plus important levé dans le cadre d'un green bond, qui plus est avec la maturité la plus longue* », se félicite Pierre Blandin, responsable de l'origination pour les souverains, supranationaux et agences chez Crédit Agricole CIB. « *Par sa taille et la liquidité apportée à ce marché, cette opération marque la véritable première émission de référence d'un État sur le marché des obligations vertes* », se réjouit Anthony Requin, Directeur général de l'Agence France Trésor (AFT), qui place la dette de la France.

AMBITION D'ÉTAT

L'ambition de la France d'être le premier État à réaliser une opération d'émission obligataire souveraine de grande ampleur sur le marché des obligations vertes a été au cœur des discussions. Dans la continuité de l'Accord de Paris sur le Climat de décembre 2015, une émission souveraine verte venait confirmer la France dans le rôle moteur qu'elle joue sur les questions d'investissements responsables. L'obligation verte de la France cible des dépenses du budget de l'État et du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) sur les domaines de la lutte contre le changement climatique, l'adaptation au changement climatique, la protection de la biodiversité, et la lutte contre la pollution.



FINANCE ET CLIMAT

Pour la Banque, un des enjeux était de montrer que les marchés de capitaux sont en mesure d'accompagner un État dans la transition énergétique, mais aussi d'asseoir son expertise à la fois en finance responsable, et en émissions obligataires pour les souverains, supranationaux et agences. Crédit Agricole CIB, numéro un mondial en arrangements d'émissions vertes, en volume et nombre de transactions (selon *Bloomberg*), confirme ainsi sa position. Pionnier du secteur, la Banque, qui a participé à la rédaction des *Green Bonds Principles* en 2014, n'a cessé depuis de développer son expertise dans le domaine, en accompagnant nombre de ses clients dans le monde entier.

« Nous avons retenu Crédit Agricole CIB pour trois raisons principales : l'excellente expertise de son équipe de finance durable et la très bonne entente entre nos équipes respectives, le très bon classement de la Banque dans le palmarès des Spécialistes en Valeurs du Trésor, et enfin l'originalité des idées proposées par la Banque, qui nous a particulièrement séduits. »

ANTHONY REQUIN, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'AFT

CONSEIL D'ÉVALUATION

Hormis une taille et maturité qui rendent l'opération exceptionnelle, une autre spécificité lui confère un statut à part : un conseil d'évaluation de l'obligation verte a été constitué d'experts indépendants et internationaux de la finance verte. Sa mission est d'étudier sur le long terme les impacts environnementaux des projets qui ont été financés par cette opération. En règle générale, les émetteurs décident eux-mêmes de l'objet de leur *reporting*. L'indépendance de ce conseil augmente de fait la qualité des informations mises à disposition des investisseurs.

7
Md€

montant total levé par l'Agence France Trésor

LES OBLIGATIONS VERTES

Ce sont des obligations qui offrent les mêmes caractéristiques financières que des obligations standards, la seule différence réside dans l'allocation des fonds qui est exclusivement dédiée au financement de projets ou activités à vocation environnementale. Dans le cas de la présente opération, les fonds levés feront l'objet, contrairement à une OAT traditionnelle, d'un suivi du Conseil d'évaluation de l'obligation verte, formé d'experts indépendants.

Ces émissions ont le vent en poupe : l'agence de notation Standard & Poor's s'attend à un volume d'émissions record d'obligations vertes en 2018 à 200 milliards d'euros, en croissance de 30 % par rapport à 2017.

AVEC BEACON RAIL LEASING POUR UN CONSEIL COMPLET ET INTÉGRÉ DANS LE RAIL

Tout commence par un mandat de vente donné par l'actionnaire de Beacon Rail Leasing, une société de *leasing* basée en Europe, qui choisit Crédit Agricole CIB pour être son conseiller financier. Beacon Rail Leasing mandate ensuite la Banque pour refinancer et optimiser la structure de son capital.

La Banque s'est forgée une position de *leader* de marché dans le secteur du rail, proposant à ses clients une offre intégrée de services experts qui la distingue de ses concurrents. « *Lorsque nous avons approché Beacon Rail Leasing, nous savions que nous pouvions les aider à bénéficier des meilleures conditions de marché et faire ainsi toute la différence* », explique Sophie Loiodice, responsable de Rail Finance Paris chez Crédit Agricole CIB.

POSER LE DÉCOR

« *Le défi était pour nous de réaliser un refinancement complet, mettre en place une nouvelle plateforme de dette avec la flexibilité requise pour financer simplement et efficacement notre croissance future, et diversifier nos sources de financement, dans le contexte de la vente de la société par notre actionnaire* », explique Richard Thompson, Chief Financial Officer de Beacon Rail Leasing.

Le refinancement de Beacon Rail Leasing devait améliorer la visibilité du nouvel actionnaire sur l'activité de la société et rendre le nouveau financement transférable et compatible avec l'acquisition. Ainsi, simultanément à la vente de Beacon Rail Leasing, la société a levé 850 millions d'euros sur les marchés de capitaux et auprès des banques pour refinancer sa dette existante et soutenir sa croissance future.



**LES ÉQUIPES DE BEACON RAIL LEASING ET DE CRÉDIT AGRICOLE CIB
DANS LES LOCAUX DE LA BANQUE À LONDRES**

CONSEILLER EXCLUSIF

L'expertise complète fournie par Crédit Agricole CIB a offert un processus fluide et optimisé.

Du côté des fusions-acquisitions, la société américaine Pamplona Capital Management a mandaté la Banque en tant que conseiller financier exclusif pour la vente de Beacon Rail Leasing compte tenu de son expérience dans la vente d'actifs rail et du dialogue de longue date entre l'équipe de *coverage* de New York et Pamplona Capital Management. La cession de Beacon Rail Leasing a été orientée vers les fonds d'infrastructure aboutissant à une acquisition par des investisseurs institutionnels et assurant à la société des actionnaires de long terme susceptibles de développer et diversifier son activité.

Figurant parmi les banques conseil *leader* en fusion-acquisition dans le secteur du rail, Crédit Agricole CIB possède une connaissance approfondie des spécificités des opérations de *leasing* des infrastructures ferroviaires en Europe. Cette expertise constitue un facteur clé de succès auprès des acquéreurs potentiels qui investissent en infrastructure sans avoir d'expérience du *leasing* ferroviaire.

UNE OFFRE INTÉGRÉE POUR UNE SOCIÉTÉ INTERNATIONALE

Domicilié au Luxembourg avec des bureaux à Londres et à Boston, le portefeuille de Beacon Rail Leasing inclut des locomotives, des wagons de fret, des trains de passagers et des wagons intercity en *leasing* au Royaume-Uni et en Europe continentale.

La finalisation de l'acquisition de Beacon Rail Leasing et le bouclage du financement en dette démontrent la puissance d'origination d'un secteur mondial qui s'appuie sur l'expertise de plusieurs lignes produits (fusions-acquisitions et dette) de Crédit Agricole CIB, et renforce ainsi la relation à long terme avec ce dernier.

Concernant la dette, le rôle de conseiller financier de la Banque consistait à aider Beacon Rail Leasing à obtenir la meilleure exécution possible, à la fois sur les marchés bancaires et institutionnels. La transaction a été très bien accueillie par le marché bancaire et sursouscrite (Crédit Agricole CIB participant en tant que chef de file mandaté et agent de la facilité). Grâce à une forte franchise internationale dans le domaine des placements privés* la Banque a été en mesure de conduire la campagne marketing pour l'émission des titres simultanément en Europe et aux États-Unis. Beacon Rail Leasing a réalisé avec succès son premier placement privé avec 200 millions d'euros émis avec des échéances s'échelonnant entre 12 et 15 ans en Europe et 30 millions de livres sterling émis avec une échéance à 15 ans aux États-Unis. « *Nous sommes ravis d'avoir levé des fonds dans les marchés de placement privés à la fois auprès d'institutionnels européens et américains* », ajoute Richard Thompson.

* Crédit Agricole CIB est classé n° 1 parmi les teneurs de livre d'Euro PP en parts de marché en 2016 et en 2017 (Source : Dealogic).

« Les équipes de Crédit Agricole CIB, polyvalentes et actives sur de nombreuses lignes produits (fusions-acquisitions, conseil en dette, dette et marchés de capitaux), ont toutes une excellente compréhension du secteur du rail. Cela nous a beaucoup aidé à optimiser la structure de notre capital alors que nous progressions dans la levée de dette et le processus de fusions-acquisitions. »

**THEODORE GAFFNEY,
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE BEACON RAIL LEASING**

AVEC BONDUELLE DANS L'ACCÉLÉRATION DE SA CONQUÊTE AMÉRICAINE

Entre Bonduelle et le groupe Crédit Agricole, les liens sont étroits, tissés au fil d'une relation de longue date. Ainsi, au moment où le leader mondial des légumes prêts à consommer s'est lancé dans l'acquisition de Ready Pac Foods, c'est Crédit Agricole CIB, aux côtés de la Caisse régionale de Crédit Agricole Nord de France, qui a été mandaté unique conseiller financier.

Bonduelle est accompagné depuis de nombreuses années dans ses projets de développement par le groupe Crédit Agricole. Grâce à cette relation de confiance et à un dialogue stratégique constant avec Bonduelle, notamment sur l'axe de croissance externe aux États-Unis, la Banque a naturellement été un acteur majeur de cette acquisition « transformante ».

L'ACQUISITION D'UN LEADER

Cette acquisition d'une marque reconnue et innovante permet de développer la présence du groupe Bonduelle sur des segments correspondant aux nouvelles tendances de consommation en devenant le numéro un aux États-Unis sur un marché où ils le sont déjà en Europe. Elle lui permet également de renforcer sa présence en Amérique du Nord et en particulier aux États-Unis, en prenant la première place sur les salades en portion individuelle. Une opération majeure qui permet à Bonduelle d'attirer de nouveaux investisseurs internationaux.

« Cette opération et notre mission de conseil exclusif sont le fruit d'échanges stratégiques réguliers entre nos équipes, notamment sectorielle et américaine, et le groupe Bonduelle. Nous sommes particulièrement fiers d'avoir participé activement à cette opération majeure pour Bonduelle, la plus importante jamais réalisée par le Groupe. La relation entre nos deux groupes en ressort renforcée », commente Laurent Leriche, Managing Director responsable du secteur agro-alimentaire dans l'équipe Investment Banking de Crédit Agricole CIB.

EXPERTISE DU SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE AMÉRICAIN

« Dans le cadre de cette acquisition très transformante, Bonduelle s'est appuyé sur de multiples domaines d'expertise de la Banque. Grâce à notre connaissance du secteur agro-alimentaire aux États-Unis, nos équipes ont pu fournir à Bonduelle, déjà présent sur place mais dans d'autres métiers, l'analyse des dynamiques de marché et de l'environnement concurrentiel américain dont ils avaient besoin, leur permettant un regard critique sur le business plan de la cible », commente Alban Astier, Directeur régional à la direction des régions de France de Crédit Agricole CIB.

TRANSACTION À SCENARII MULTIPLES

La taille de cette acquisition a nécessité d'établir plusieurs scénarii de financement. « Les équipes de Crédit Agricole CIB nous ont permis très en amont de la transaction de simuler l'impact de la cible sur le profil financier de Bonduelle et d'envisager plusieurs instruments de financement », commente Grégory Sanson, Chief Financial Officer de Bonduelle.

La transaction s'est opérée dans un environnement très concurrentiel avec de nombreux acquéreurs potentiels, tant stratégiques que financiers. Il fallait cerner au mieux la valorisation à offrir en regard du potentiel de la cible et des niveaux de valorisation du marché. Les équipes de Crédit Agricole CIB ont permis à Bonduelle de rationaliser celle-ci et d'emporter sans excès de valorisation cette enchère.



« La très forte proximité entre les équipes de Bonduelle, de Crédit Agricole CIB et celles de notre conseil juridique a permis un process fluide et efficace. La qualité d'exécution démontrée par les équipes de la Banque tout au long du projet s'est révélée être un élément clé dans le succès de cette transaction. »

**GRÉGORY SANSON,
CHIEF FINANCIAL OFFICER DE BONDUELLE**

SYNERGIE D'EXPERTISES

Différentes lignes métiers de Crédit Agricole CIB, (Fusions-acquisitions, *Equity Capital Markets*, Distribution et Origination, *Debt Capital Markets*), ainsi que la Caisse régionale Nord de France, ont travaillé en parfaite entente pour accompagner le client dans cette opération stratégique.

70 %
**DE PROGRESSION DU COURS
DE BONDUELLE QUELQUES MOIS
APRÈS L'OPÉRATION**

AVEC LE GROUPE FAMILIAL ARNAULT POUR LE RACHAT PAR LVMH DE CHRISTIAN DIOR COUTURE

La série d'opérations menées par le groupe familial Arnault en 2017 s'apparente pour la Banque à une course de fond de plusieurs années, dénouée lors d'un *sprint* final.

Marquant une étape importante dans leur développement, l'opération était double : permettre au groupe familial Arnault d'accroître sa participation dans Christian Dior SE grâce notamment à la monétisation de ses titres Hermès et à la cession de Christian Dior Couture à LVMH. LVMH, en réalisant l'acquisition de Christian Dior Couture, offrait des synergies avec l'activité parfums de Christian Dior déjà logée chez eux.



EFFICACITÉ ET RÉACTIVITÉ À L'ŒUVRE

Lorsque le principe de l'opération a été rendu public le 25 avril 2017, il n'y eut que quelques jours pour faire des propositions sur les différents volets de la transaction et se positionner dans un processus très compétitif. Il s'est écoulé moins de trois mois entre l'annonce de l'Offre publique d'achat et les résultats de l'Offre.

MOBILISATION MASSIVE POUR UNE MARQUE ICONIQUE

« Grâce à la mobilisation de toutes les équipes de la Banque jusqu'au plus haut niveau, nous avons réussi à obtenir l'accord pour une marque d'intérêt commercial de 9 milliards d'euros sur le financement d'acquisition des titres Christian Dior SE en exactement 24 heures », souligne Didier Gaffinel, Banquier conseil auprès du groupe familial Arnault et LVMH pour Crédit Agricole CIB. L'obtention du mandat obligataire auprès de LVMH pour le financement de Christian Dior Couture a été également un véritable temps fort de la transaction, car obtenu au terme d'un processus très concurrentiel.

OPÉRATIONS HISTORIQUES

Majeures pour le développement du groupe familial Arnault, ces opérations sont également les plus importantes réalisées en France en 2017.

Ainsi, l'offre publique d'achat par le groupe familial Arnault sur le capital non détenu de Christian Dior SE est, avec ses 12 milliards d'euros, la plus importante réalisée en France en 2017.

Le financement de cette acquisition par le groupe familial Arnault, d'un montant de 9 milliards d'euros, a été le plus important réalisé en France en 2017.

Enfin, le financement de l'acquisition de Dior Couture par LVMH pour 4,5 milliards d'euros sur le marché obligataire représente la plus importante émission obligataire en euros réalisée en France en 2017.

« Il était essentiel pour Crédit Agricole CIB de participer au plus haut niveau à l'ensemble de ces opérations afin de matérialiser l'accompagnement dans la durée de ce client historique prestigieux et exigeant, mais également de pouvoir aborder les futures étapes du développement du groupe familial Arnault et LVMH dans les meilleures conditions. »

**DIDIER GAFFINEL, BANQUIER CONSEIL
AUPRÈS DU GROUPE FAMILIAL ARNAULT ET LVMH,
CRÉDIT AGRICOLE CIB**

UNE ÉQUIPE DÉDIÉE AU GROUPE ARNAULT ET LVMH

Composée de représentants de chaque métier de la Banque, accoutumés à travailler sur les sujets concernant LVMH et ses *holdings* depuis de nombreuses années, la *Client Team* Groupe Arnault et LVMH était parfaitement préparée à réagir de manière très rapide et coordonnée. Elle a ainsi pu présenter devant le groupe familial Arnault en 24 heures une proposition complète et très compétitive. Cette cohésion a clairement aidé la Banque à se positionner au plus haut niveau. Les très bonnes relations avec CACEIS, qui a assuré le règlement-livraison de l'Offre Publique, ont également permis de présenter des angles différenciants, contribuant à la concrétisation des opérations.

RÔLES DE LA BANQUE

**Banque présentatrice et garante
de l'OPA sur les minoritaires
de Christian Dior SE**

**Chef de file mandaté et teneur
de livre actif du financement
d'acquisition des titres
Christian Dior SE**

**Teneur de livre actif
de l'émission obligataire
réalisée par LVMH**

AVEC WIND ET H3G POUR LA NAISSANCE D'UN LEADER DES TÉLÉCOMS : WIND TRE

C'est l'histoire d'un rapprochement, celui de deux géants des télécommunications italiens, Wind et H3G, tous deux clients de Crédit Agricole CIB. Et l'entrée en scène d'un acteur inattendu : la Commission européenne.

Il y a des idées qui font la différence. Surtout quand elles sont assorties d'ingéniosité, de ténacité et de vision. Alors que les opérateurs italiens Wind et H3G discutent d'un rapprochement, les équipes de Crédit Agricole CIB se mobilisent, durant les deux années qui précèdent la fusion, pour proposer à leurs clients les solutions les plus adaptées, parmi une multitude d'autres conseillers. Pour faire la différence avec la concurrence, il fallait oser des solutions innovantes.

ACCOMPAGNEMENT RAPPROCHÉ

Dès le départ, Crédit Agricole CIB a su se placer en acteur incontournable pour Wind et H3G : pendant deux ans, à un rythme trimestriel, les équipes ont rencontré leurs clients, ainsi que leurs actionnaires, Veon et CK Hutchinson, eux aussi clients de la Banque, affinant au fil des mois leur compréhension des enjeux, et, de fait, leur proposition de solution.

1^{ER} OPÉRATEUR ITALIEN DU MARCHÉ MOBILE

En fusionnant, les deux géants italiens des télécommunications, Wind et H3G, deviennent Wind Tre, et améliorent sensiblement leur profil de crédit. Les conditions sont alors idéales pour refinancer l'ensemble de la dette qui s'élève à 10,7 milliards d'euros. C'est en novembre 2017 qu'est finalisée l'opération de refinancement de l'intégralité de sa dette, avec Crédit Agricole CIB comme l'un des teneurs de livre et arrangeurs principaux.

Wind Tre réalise ainsi la plus grande émission à haut rendement jamais émise en euros par un emprunteur unique, et la troisième plus importante émission transfrontalière à haut rendement. Un crédit bancaire vient compléter les émissions obligataires. En dépit de ce montant très important, l'opération a été massivement sur-souscrite, permettant à Wind Tre de refinancer sa dette à des conditions très attractives, économisant ainsi près de 270 millions d'euros d'intérêts par an.



« Notre rôle dans cette série d'opérations illustre parfaitement la force de notre franchise : tout d'abord notre expertise sectorielle dans les Telecoms, Media & Technology et l'expertise technique fortement reconnue sur le marché de nos lignes produits (financements structurés, banque d'investissement, marchés de capitaux à haut rendement, conseil en notation, syndication). La présence constante de nos banquiers conseils auprès de Wind Tre, CK Hutchison et Veon, et la capacité à déployer notre réseau mondial, à Londres, Paris, Milan, Moscou, Hong Kong et New York ont joué un rôle clé dans le succès de ces opérations. »

ANTONIO COSMA,
RESPONSABLE MONDIAL DU SECTEUR TELECOM, MEDIA & TECHNOLOGY (TMT), CRÉDIT AGRICOLE CIB

LA COMMISSION EUROPÉENNE ET ILIAD ENTRENT EN SCÈNE

Devant l'importance du nouvel opérateur Wind Tre, la Commission européenne impose des conditions préalables à cette fusion, visant à faciliter l'entrée d'un nouvel opérateur sur le marché italien. Wind Tre doit entre autres, libérer et revendre certaines de ses fréquences mobiles au nouvel entrant, Iliad Italie d'ici le 31 décembre 2019.

Les équipes de Crédit Agricole CIB ont alors l'idée qui va faire la différence. La Banque propose de racheter les créances futures dues à Wind Tre par Iliad Italie au titre du transfert de ces fréquences, représentant alors un montant total de 400 millions d'euros. L'opération réduit immédiatement le ratio d'endettement de Wind Tre, facilitant

l'exécution de son opération de refinancement global. Cette opération de monétisation déconsolidante, que Crédit Agricole CIB a exécutée en tant que seul souscripteur et arrangeur, illustre sa capacité à proposer une vision et des solutions à la fois innovantes, globales et parfaitement exécutées.

L'INTERVENTION DE LA COMMISSION EUROPÉENNE

Institution majeure de l'Union européenne (UE), la Commission européenne a pour mission de proposer et mettre en œuvre les politiques communautaires, au service de l'intérêt général de l'UE. L'une de ses prérogatives est d'assurer la politique de concurrence en contrôlant et empêchant les ententes, abus de positions dominantes, monopoles, concentrations et aides d'État.

L'OPÉRATION EN RÉSUMÉ

- Crédit Agricole CIB parmi les teneurs de livre et arrangeurs principaux.
- La plus grande émission à haut rendement jamais émise en euros par un emprunteur unique.
- La troisième plus importante émission transfrontalière à haut rendement.
- Sur-souscription massive de l'opération permettant à Wind Tre de refinancer sa dette à des conditions très attractives, et d'économiser ainsi près de 270 millions d'euros d'intérêts par an.
- Crédit Agricole CIB seul souscripteur et arrangeur de la monétisation déconsolidante en lien avec le plan de remédiation demandé par la Commission européenne.



Pour en savoir plus, **rendez-vous** sur le Rapport d'activité digital sur notre site internet

D'AUTRES TRANSACTIONS EMBLÉMATIQUES

SOFTBANK REFINANCE SA DETTE

SoftBank Group Corp, géant japonais des télécommunications, a saisi l'opportunité de conditions favorables sur les marchés financiers pour confier à Crédit Agricole CIB la mission de refinancer certains de ses instruments de dette. Pour poursuivre sa stratégie de croissance, il a ainsi obtenu un allongement de la maturité de sa dette, un rééquilibrage des instruments qui la composent et une plus grande flexibilité. Sur cette opération, la Banque a su combiner le solide ancrage de son implantation au Japon, un travail d'équipe efficace pendant toute l'opération et l'excellence de ses plateformes : *high yield*, marché de la dette, obligations hybrides.

MARINER INVESTIT POUR L'ENVIRONNEMENT

C'est une première ! En initiant une titrisation synthétique à caractère socialement responsable, le gestionnaire d'actifs américain Mariner Investment Group fait coup double : investir aux côtés de Crédit Agricole CIB dans un portefeuille de financements de projets et de financements d'actifs et y intégrer une dimension « écologique » pour consolider son statut d'investisseur responsable. Toute l'expertise de Crédit Agricole CIB en titrisation synthétique a été utile sur cette classe d'actifs complexe, et exposée à la prochaine réforme réglementaire Bâle IV. En particulier, les équipes *Credit Portfolio Management* et *Sustainable Banking* ont su innover en incluant dans cette transaction un engagement de réallocation du capital libéré au profit de nouveaux finance-

ments en faveur de la transition énergétique (énergies renouvelables, infrastructures et transports collectifs, bâtiments écologiques, retraits des eaux et des déchets...). Cette démarche est en ligne avec la politique RSE de Crédit Agricole CIB.

2 Md USD

Montant ré-alloué
par Crédit Agricole CIB dans
de nouveaux financements verts
dans le cadre de cette opération.

KUWAIT NATIONAL PETROLEUM COMPANY (KNPC) : UN PROJET DE CARBURANT PROPRE

KNPC – une filiale de Kuwait Petroleum Corporation (KPC) – a obtenu le plus important emprunt privé avec des agences de crédit export au Koweït, d'un montant total de 6 245 millions de dollars. Sept agences de crédit export étaient impliquées. Le projet de carburant propre va permettre l'amélioration et l'agrandissement de deux de ses raffineries. Crédit Agricole CIB a été l'arrangeur principal mandaté dans l'opération de financement aux côtés de K-Sure, UKEF, SACE et Atradius. Ce rôle de premier plan dans un financement historique, témoigne de l'engagement de la Banque envers KNPC et démontre la profondeur de ses relations avec les agences de crédit export à travers le monde.

KORIAN RENFORCE SES FONDS PROPRES

Leader européen du « Bien Vieillir », Korian a placé avec succès des obligations à durée indéterminée à hauteur de 300 millions d'euros, afin de renforcer ses fonds propres. Pour l'aider à structurer ces émissions, Crédit Agricole CIB est intervenu en tant que coordinateur global. Le bénéfice pour Korian est double : couvrir ses besoins de financement généraux, ses éventuels projets de croissance externe et renforcer opportunément sa structure de bilan par une reconnaissance des deux instruments à 100 % en capitaux propres. Ces deux transactions jumelées reflètent la proximité de la Banque

avec le management de Korian, dans un rôle de conseil, ainsi que l'expertise de ses équipes *Structured Financial Solutions & Equity Capital Markets* pour développer des solutions sur mesure.

300 M€
d'obligations
à durée indéterminée

BAIDU CÈDE PEIXE URBANO : LE DEAL DE L'AUDACE

Baidu, entreprise internet chinoise *leader* sur son marché a fait confiance à Crédit Agricole CIB pour la vente de Peixe Urbano, sa filiale brésilienne de e-commerce. Agissant en tant que seul conseiller en fusions-acquisitions, la Banque a remporté l'adhésion du géant chinois, grâce à la qualité de sa proposition. Exemplaire pour Crédit Agricole CIB, cette opération transfrontalière entre la Chine et le Brésil, démontre à la fois la dimension internationale de la Banque, et son expertise dans le secteur porteur du e-commerce.

UNICREDIT, AUGMENTATION DE CAPITAL RECORD

Pour la première banque italienne en termes d'actifs, il s'agit de la plus importante augmentation de capital en Europe des cinq dernières années : 13 milliards d'euros.

13 Md€

d'augmentation de capital

L'opération était majeure pour contribuer à la réalisation du Plan Stratégique 2019 d'UniCredit, qui veut se positionner parmi les meilleurs acteurs européens en termes de fonds propres, qualité d'actifs et rentabilité.

Partenaire historique d'UniCredit, Crédit Agricole CIB est intervenu en qualité de teneur de livre associé. L'opération a été considérée comme souscrite, l'ayant été à 99,8 % pendant la période de souscription, tandis que le reliquat a été rapidement vendu dès la première séance de négociation.

28—29

**UNE BANQUE
UTILE
ET RESPONSABLE**

30—31

**EN FAVEUR
DE LA TRANSITION
ÉNERGÉTIQUE**

32—33

**DES
ENGAGEMENTS
FORTS EN FAVEUR
DE LA MIXITÉ**

34—35

**ENGAGÉS
ET SOLIDAIRES**

CRÉDIT AGRICOLE CIB

UNE BANQUE UTILE ET RESPONSABLE



Convaincu que la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) est source de création de valeur pour toutes ses parties prenantes — collaborateurs, clients, fournisseurs, société civile... —, Crédit Agricole CIB intègre dans ses prises de décision les risques sociaux et environnementaux induits par son activité directe et celle de ses clients.

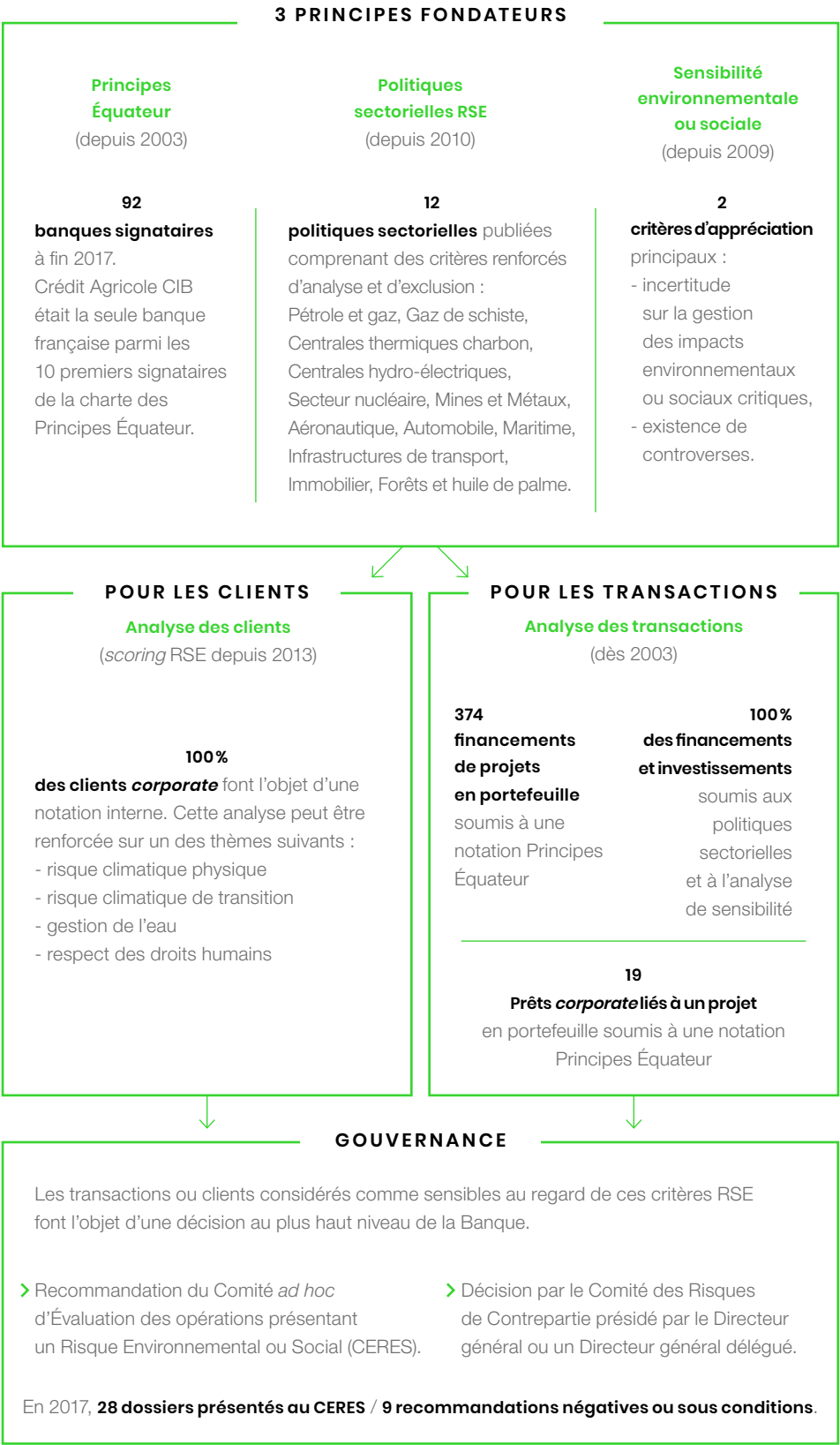
La Banque a rassemblé ses engagements et procédures dans une politique RSE qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue dans laquelle s'impliquent les collaborateurs et les instances dirigeantes.

LES PRINCIPAUX PILIERS DE LA POLITIQUE RSE



Pour plus de précisions, **rendez-vous** sur notre site internet :
Nous connaître > Responsable et Engagé > Notre politique de
financement durable

PLACER LA RSE AU CŒUR DES DÉCISIONS DE LA BANQUE : SCHÉMA D'ANALYSE RSE



PROMOUVOIR LA FINANCE RESPONSABLE EN FAVEUR DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

La finance climat est au cœur du modèle économique de Crédit Agricole CIB. Pionnière dans ce domaine, la Banque est pleinement consciente du rôle moteur qu'elle doit jouer dans la lutte contre le changement climatique. Trois axes structurent sa stratégie pour répondre aux enjeux en matière de finance climat : financer la transition énergétique, gérer les risques climatiques et optimiser son empreinte carbone.

UN RÔLE MOTEUR POUR FINANCER LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Expert reconnu de la finance climat, Crédit Agricole CIB finance les premiers parcs éoliens et solaires dès 1997. En 2017, les énergies renouvelables représentent 50 % de l'activité de financement de projets de génération électrique en nombre de dossiers. La Banque occupe également une place de premier rang comme arrangeur sur le marché des *Green bonds*, *Social bonds* ou *Sustainability bonds*. Crédit Agricole CIB a arrangé 70 milliards de dollars entre décembre 2015 et décembre 2017, dont 42,5 milliards de dollars pour la seule année 2017. Elle dépasse ainsi, avec un an d'avance, l'objectif initial qu'elle s'était fixé en marge de la COP21 de structurer 60 milliards de dollars de financements verts entre décembre 2015 et fin 2018. Elle innove également dans sa gestion financière en prenant des engagements de financements responsables dans ses opérations de transfert de risque. En 2017, Crédit Agricole CIB a mis en place une titrisation synthétique d'un portefeuille de financements structurés de 3 milliards de dollars et s'est engagé à redéployer le capital ainsi libéré sous la forme de financements ayant un impact environnemental positif pour un montant de 2 milliards de dollars.

100

Md€

À l'occasion de la COP23,
Crédit Agricole CIB s'est fixé des objectifs
importants avec la structuration
de 100 milliards d'euros de financements
verts de décembre 2015 à fin 2020.

4

C'est le nombre de scénarii définis par
Crédit Agricole CIB pour apprécier la matérialité
des risques climatiques physiques
ou de transition.

ÉVALUER ET GÉRER LES RISQUES CLIMATIQUES

Crédit Agricole CIB a engagé depuis plusieurs années des travaux destinés à mieux comprendre et gérer les risques climatiques. La Banque cherche ainsi à améliorer l'empreinte carbone de son portefeuille de financements et d'investissements en la calculant et en définissant des politiques sectorielles pour les secteurs représentant une large part de cette empreinte (plus de 80 % de cette empreinte en cumulé). Crédit Agricole CIB a ainsi mis en place 12 politiques sectorielles susceptibles d'évoluer en fonction des enjeux climatiques. Première banque commerciale à avoir porté l'ambition, dès 2015, de se désengager du financement du charbon pour l'exclure définitivement un an plus tard, Crédit Agricole CIB a décidé en 2017 de ne plus financer les hydrocarbures les moins performants sur le plan énergétique et les plus dangereux pour l'environnement (sables bitumineux et pétrole extra-lourd). La Banque apprécie également la matérialité des risques climatiques et introduit progressivement des analyses complémentaires pour les clients paraissant présenter les risques les plus élevés.

OPTIMISER L'EMPREINTE DIRECTE

Crédit Agricole CIB poursuit ses efforts de réduction de son empreinte carbone directe. Il contribue ainsi à l'objectif de réduction de 15 % en trois ans que le groupe Crédit Agricole s'est fixé. La Banque compense également de manière croissante ses émissions de gaz à effet de serre directes. Elle contribue au Fonds Carbone Livelihoods pour lequel les investisseurs reçoivent des crédits carbone à fort impact social en contrepartie de leurs contributions financières.



Pour plus de précisions, rendez-vous
sur le Document de référence, chapitre 2.3 Intégrer
les enjeux du changement climatique (indicateur 2D)

PRINCIPAUX ENGAGEMENTS EN FINANCE CLIMAT

2003

Signature du Pacte mondial de l'ONU par Crédit Agricole S.A.
Crédit Agricole CIB, membre co-fondateur des Principes Équateur

2008

Adhésion à la charte des Principes Climat

2009

Charte des droits humains reprenant les principes directeurs de l'OCDE

Création d'une équipe dédiée *Sustainable Banking* au sein de Crédit Agricole CIB

2010

Premières politiques sectorielles introduisant des critères d'analyse et d'exclusion concernant les secteurs les plus sensibles

2011

Mise au point d'une méthodologie innovante de quantification des émissions de gaz à effet de serre induites par les prêts et investissements d'une banque grâce au partenariat noué en 2006 avec la Chaire de Finance et Développement durable de l'université Paris-Dauphine

2014

Co-rédacteur des Principes sur les obligations vertes

Crédit Agricole CIB, n° 1 mondial en émissions d'obligations vertes et durables, en euros et en dollars, et demeure l'un des leaders depuis cette date

2015

Première banque européenne ayant pris l'engagement de ne plus financer de mines de charbon ni de centrales thermiques à charbon dans les pays à hauts revenus

Engagement pris en marge de la COP21 de structurer 60 milliards de dollars de financements verts entre fin 2015 et fin 2018

2016

Co-rédacteur des Principes sur les obligations sociales

Engagement de ne plus financer de nouvelles centrales à charbon quel que soit le pays

2017

Renforcement de la politique sectorielle pétrole et gaz

Prise en compte de la dimension climat dans le scoring RSE des clients *corporate*

Engagement pris en marge de la COP23 de structurer 100 milliards d'euros de financements verts entre fin 2015 et fin 2020

Engagement de ne plus financer les hydrocarbures les moins performants et les plus dangereux pour l'environnement

DÉVELOPPER L'INNOVATION PAR DES ENGAGEMENTS FORTS EN FAVEUR DE LA MIXITÉ

Depuis plusieurs années, Crédit Agricole CIB a engagé une politique volontariste en faveur de la mixité, véritable levier de performance et d'innovation tant pour la Banque que pour ses clients.

CRÉDIT AGRICOLE CIB, PRÉCURSEUR DU GENDER BOND

Dans le cadre de ses efforts continus pour soutenir le développement du marché du financement durable à l'échelle mondiale, Crédit Agricole CIB s'est mobilisé dans la région Asie-Pacifique à travers des émissions obligataires dédiées à l'égalité femmes-hommes appelées « Gender Bonds ».

Crédit Agricole CIB est intervenu en tant qu'arrangeur unique pour le tout premier placement privé d'obligations axées sur l'égalité femmes-hommes de la Banque Asiatique de Développement (BAD), placé uniquement auprès de Dai-ichi Life, une importante compagnie d'assurance-vie au Japon. Dai-ichi Life était donc le seul investisseur sur cette transaction d'un montant de 130 millions de dollars néo-zélandais (env. 76 millions d'euros) et d'une maturité de 10 ans. Les fonds récoltés grâce à l'émission de ces obligations permettront à la BAD de financer des projets qui favorisent l'égalité entre les genres.

La Banque est également intervenue en qualité de co-teneur de livre pour QBE Insurance Group (un des principaux groupes d'assurance en Australie) dans le cadre de la première obligation subordonnée axée sur l'égalité femmes-hommes d'une compagnie d'assurance pour un montant de 400 millions de dollars (env. 325 millions d'euros). Le produit servira à financer ou refinancer certains actifs répondant au principe de l'égalité entre les sexes.

« La mixité peut être une source d'innovation pour nos clients, comme le montre notre rôle d'arrangeur unique pour le tout premier placement privé d'obligations axées sur l'égalité femmes-hommes de la Banque Asiatique de Développement. »

**DOMINIQUE DUVAL,
RESPONSABLE FINANCE DURABLE
POUR L'ASIE-PACIFIQUE**



Pour plus de précisions, rendez-vous sur les réseaux sociaux LinkedIn & Twitter

« Il est de notre responsabilité de tout mettre en œuvre pour attirer, recruter, développer et nommer les meilleurs talents, sans distinction de genre, et à tous les niveaux de nos entreprises. »

**JEAN-YVES HOCHER,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE CRÉDIT AGRICOLE CIB**

AMBITIONS PARTAGÉES PAR TOUS LES MÉTIERS

Crédit Agricole CIB emploie 43 % de femmes et en compte 28 % au sein de son Comité exécutif. Sous l'impulsion de la Direction générale, chaque responsable de direction s'est fixé des objectifs quantitatifs à atteindre d'ici à fin 2019, pour promouvoir plus de mixité à tous les niveaux hiérarchiques. Au regard de la démographie et des enjeux propres à chaque métier, ces objectifs peuvent se décliner sur les recrutements, les viviers de talents et la répartition femmes-hommes des membres de leur Comité de direction.

PROGRAMME DE MENTORING GLOBAL AU SERVICE DE LA MIXITÉ...

Dans le cadre de sa politique de gestion de carrière et de promotion de la diversité, la Banque a lancé en 2017 un programme global de *mentoring* en France et à l'international. L'objectif : accompagner 40 collaborateurs, « les mentees », dans leur développement et les aider à se rendre plus visibles grâce aux échanges avec leurs *mentors*, membres des Comités exécutifs ou des Comités de direction des métiers. Les premiers retours étant très positifs, Crédit Agricole CIB compte déployer ce dispositif de manière pérenne.

... ET DES INITIATIVES LOCALES

Crédit Agricole CIB soutient dans ses différentes implantations ses six réseaux de promotion de la mixité créés à l'initiative de collaboratrices : CWEEN lancé en 2008 en Inde, Potentielles en 2010 en France, Crédit Agricole CIB Women's Network (CWN) également en 2010 à New York, SPRING en 2015 à Londres, RISE en 2016 à Hong Kong et WING à Tokyo en 2017. Ces réseaux mettent en place de nombreuses actions concrètes à l'instar de dispositifs locaux de *mentoring* comme en France et à Hong Kong.

25 femmes sélectionnées

par la direction des activités de marchés ont participé cette année à la 1^{re} promotion du programme « ELLEvate ». Objectifs ? Élargir leurs compétences, améliorer leur réseau et briser les silos. Pendant six mois, les participantes bénéficient de formations dédiées au développement professionnel et personnel et sont accompagnées par des tuteurs issus de différents départements. Ce programme leur permet également de renforcer leur visibilité grâce aux nombreuses interactions avec le Comité exécutif du métier, dont l'un des membres est sponsor de chaque promotion « ELLEvate ».



Pour plus de précisions, **rendez-vous** sur le Document de référence, Chapitre 2.5 Développer les hommes et l'écosystème sociétal, et **visionnez** la vidéo de Jean-Yves Hocher sur la mixité sur Youtube

ACCOMPAGNER DES COLLABORATEURS ENGAGÉS ET SOLIDAIRES

Crédit Agricole CIB attache une importance particulière aux femmes et aux hommes de son organisation. L'engagement et la responsabilité des collaborateurs sont essentiels pour atteindre les objectifs que la Banque s'est fixés et permettent de répondre aux défis stratégiques actuels et à venir. Crédit Agricole CIB encourage également l'implication de ses collaborateurs dans le monde associatif.

PROGRAMME D'INTÉGRATION POUR CHACUN

900

c'est le nombre de collaborateurs
qui ont participé aux événements
d'intégration depuis leur mise en place
en 2016.

Afin de favoriser la bonne intégration et le développement de ses collaborateurs, Crédit Agricole CIB a déployé un programme d'accueil mondial, le « Crédit Agricole CIB Global Induction Programme ». Ce dispositif permet aux nouveaux entrants de découvrir les métiers de la Banque et de s'approprier sa culture. Il s'inscrit dans le cadre des plans d'action élaborés à la suite des enquêtes d'engagement.

DE PLUS EN PLUS ENGAGÉS

Crédit Agricole CIB a participé en 2017 à la démarche de mesure de l'Indice d'Engagement et de Recommandation (IER) du groupe Crédit Agricole, adressée à l'ensemble de ses collaborateurs dans le monde. Cette initiative s'inscrit dans la continuité des enquêtes déjà réalisées en 2015 et 2016 par la Banque. Les résultats de l'IER 2017 permettront d'identifier les initiatives qui, en complément des neuf plans d'action mondiaux élaborés en 2016, renforceront encore l'engagement des collaborateurs et la performance de l'entreprise.



Pour plus de précisions, rendez-vous
sur le Document de référence,
Chapitre 2.5 Développer les hommes
et l'écosystème sociétal

EN 2017 :

72 %

IER* de Crédit Agricole CIB
(+ 3 points vs 2016)

84 %

des collaborateurs de Crédit Agricole CIB
sont fiers de travailler pour la Banque
(+ 11 points vs 2015)

69 %

IER* d'Indosuez Wealth Management
(stable vs 2016)

* Moyenne des réponses favorables aux 21 questions posées
dans l'enquête et utilisées pour mesurer l'IER

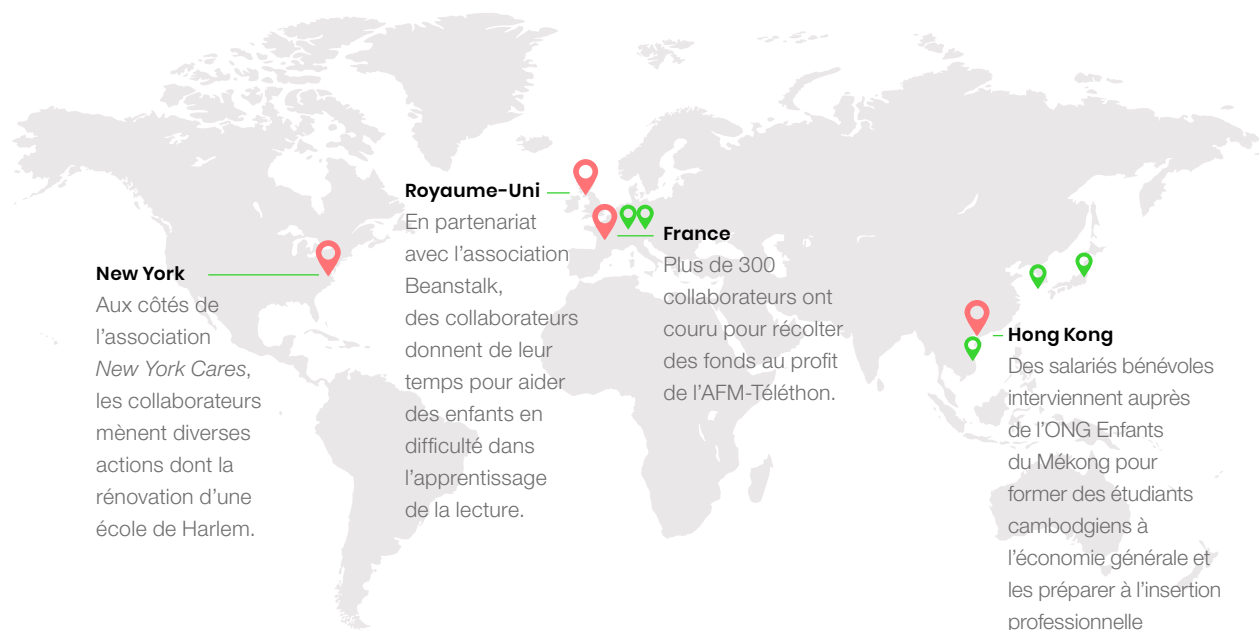
SOLIDARITÉ ENTRE LES COLLABORATEURS AVEC LE DON DE JOURS

Convaincu que le don de jours s'inscrit dans ses valeurs et ses enjeux sociaux, Crédit Agricole CIB a mis en place en France un dispositif de don de jours de repos entre collègues pour s'occuper d'un enfant, conjoint ou ascendant gravement malade.

IMPLIQUÉS DANS DES ACTIONS DE SOLIDARITÉ...

Dans le cadre de son programme de valorisation de l'engagement associatif de ses salariés « Solidaires by Crédit Agricole CIB », la Banque anime depuis 2013 « les Coups de Pouce » solidaires. L'objectif ? Soutenir financièrement une association dans laquelle le collaborateur est personnellement investi. Depuis son lancement, près de 210 projets en lien avec la solidarité, l'insertion sociale, l'environnement, l'éducation ou la santé ont été soutenus en France et à l'international. En 2017, « les Coups de Pouce » ont permis de soutenir 36 initiatives en France, 12 au Royaume-Uni, 1 à Hong Kong et 1 à Singapour.

... PARTOUT DANS LE MONDE



D'autres actions sont conduites en Inde, à Singapour, à Hong Kong, en Corée, au Japon, en Suisse ou en Allemagne.



Pour plus de précisions, **rendez-vous** sur le Document de référence, Chapitre 2.6.2 Implication des collaborateurs dans des actions de solidarité (indicateur 3B).

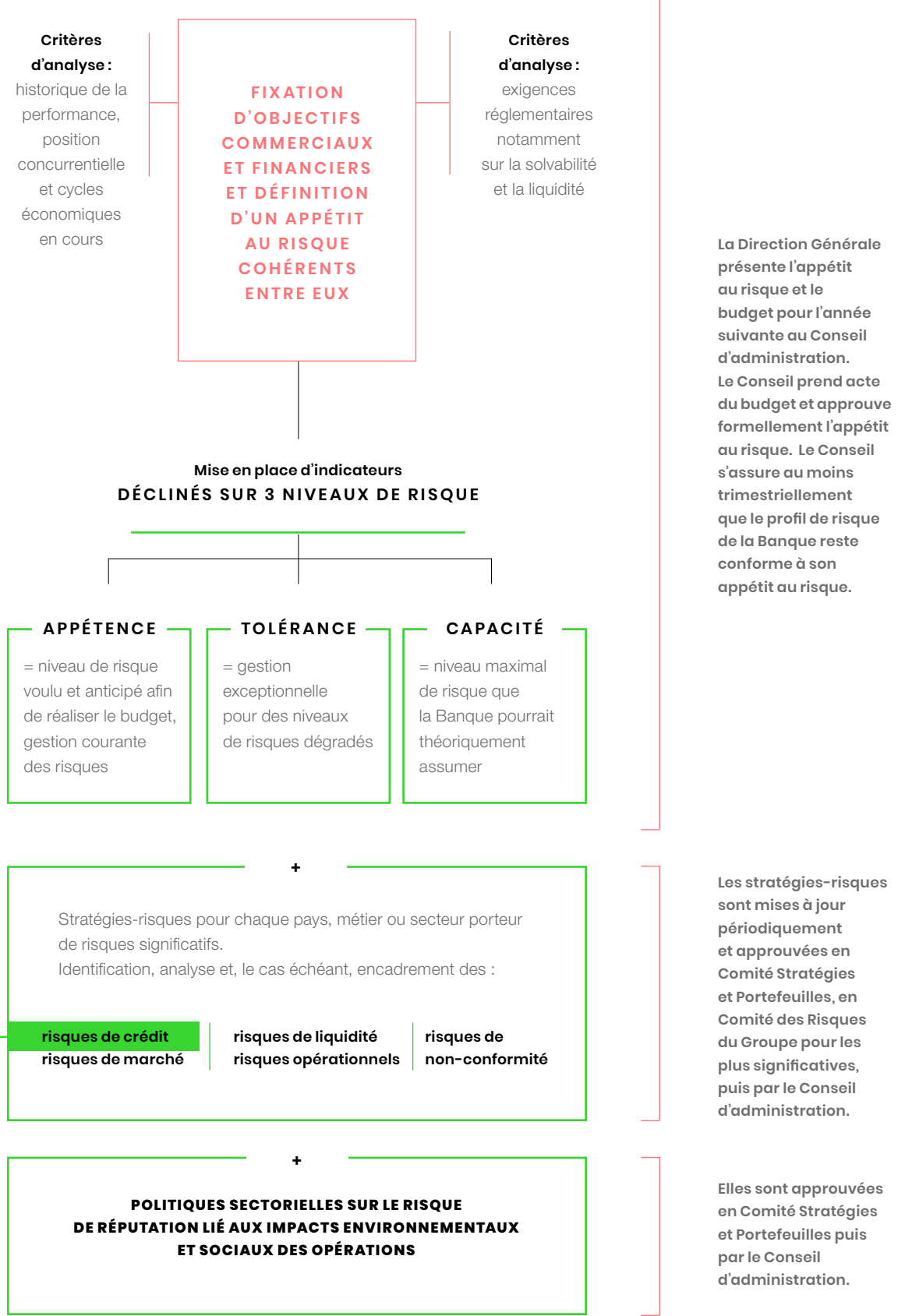
UNE POLITIQUE DE RISQUES MAÎTRISÉS



Crédit Agricole CIB a réduit son appétit aux risques, notamment en cessant ou réduisant certaines de ses activités de marchés. Cette décision, fruit des enseignements de la crise de 2008, l'a amené à dimensionner ses orientations stratégiques et dispositifs d'encadrement et de contrôle de sorte à maintenir un profil de risques maîtrisé, adapté à des ambitions commerciales raisonnées et à un contexte réglementaire considérablement alourdi.

FOCUS SUR LES RISQUES DE CRÉDIT

Dans une banque où l'activité est principalement dédiée aux métiers de la dette, le risque de crédit est central — et de loin le plus important des risques. Encore aujourd'hui, Crédit Agricole CIB continue de bénéficier d'une diversification à la fois sectorielle et géographique de ses risques de crédit, malgré la stratégie de recentrage adoptée après la crise de 2008. Le métier de gestion de fortune, de par la nature même de ses activités et de sa clientèle, encourt peu de risques de crédit. Ses concours sont systématiquement garantis par des sûretés réelles.



➡ Pour plus de précisions, **rendez-vous** sur le Document de référence, chapitre 5. Facteurs de risque et Pilier 3 - Brève déclaration sur les risques

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

MEMBRES ET GOUVERNANCE

Un comité des nominations examine les candidatures des nouveaux administrateurs, évalue l'apport du candidat en termes de compétences individuelles et collectives, ainsi que le temps qu'il pourra consacrer à ses attributions, et vérifie le respect des dispositions sur le cumul des mandats.

D'OÙ SONT ISSUS LES 16 ADMINISTRATEURS ?

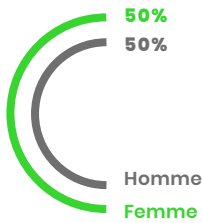


La composition du Conseil d'administration reflète le souhait de Crédit Agricole S.A. de voir des Présidents ou Directeurs généraux de Caisses régionales de Crédit Agricole en faire partie. Elle respecte par ailleurs les dispositions du Code AFEP MEDEF portant sur les administrateurs indépendants, ainsi que les statuts de la Banque et le Code de commerce concernant les administrateurs élus par les salariés.

QUI PARTICIPE AU CONSEIL ?

- 16 administrateurs avec voix délibérative et 1 censeur
- Le représentant du Comité d'entreprise
- La Direction générale
- Le Secrétaire du Conseil
- Les Commissaires aux comptes
- Le responsable Risques & Contrôle Permanent
- Le responsable Finance
- Le responsable Corporate Governance
- Des intervenants ponctuels

Soit plus de 30 personnes au total. À partir de 2018, il se réunira au moins 6 fois par an.



57
ANS
moyenne d'âge

4 COMITÉS SPÉCIALISÉS

Créés par le Conseil d'administration, les quatre comités (risques, audit, rémunérations et nominations) l'assistent dans ses missions et la préparation des délibérations. Chaque comité, présidé par un administrateur indépendant, est composé de 3 à 6 membres, majoritairement indépendants, choisis parmi les administrateurs.

NOUVEAU CADRE PRUDENTIEL EUROPÉEN

En application des dispositions issues de CRD IV, chaque nomination ou renouvellement d'administrateur fait l'objet d'une procédure de ratification par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution et la Banque Centrale Européenne, qui s'assurent du respect des critères d'aptitude, notamment l'honorabilité, l'indépendance d'esprit, la disponibilité et de la compétence collective et individuelle des membres du Conseil d'administration.

LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS

- Un accueil spécifique est organisé pour les nouveaux venus : remise des principaux documents, rencontres avec la Direction générale et des responsables de fonctions clés ;
- Un séminaire annuel est consacré à la stratégie et les relations avec les clients ;
- Une séance annuelle permet d'approfondir des aspects plus techniques ou réglementaires ;
- Un accès permanent est donné à des formations en *e-learning* sur des sujets relatifs à la conformité.
- Les administrateurs élus par les salariés bénéficient par ailleurs de programmes de formation spécifiques, conformément aux dispositions du Code de commerce.

5

DOMAINES DE COMPÉTENCE

RISQUES

- Appétit aux risques avec l'approbation des limites globales de risque et l'approbation des stratégies-risques
-
- Examen des reportings présentant une vision complète des risques de la Banque y compris la conformité
-
- Gestion du capital et de la liquidité : approbation annuelle de leur adéquation, au regard de la stratégie de la Banque, de son appétit aux risques et des mesures de stress

COMPTES & BUDGET

- Examen des comptes trimestriels et arrêté des comptes annuels

STRATÉGIE

- Définition des orientations stratégiques de la Banque et supervision de leur mise en œuvre
-
- Approbation des opérations de croissance ou décroissance significatives

RÉMUNÉRATION

- Définition de la politique de rémunération dont approbation de l'enveloppe de rémunération variable des collaborateurs et de la rémunération de la Direction générale

GOVERNANCE

- Nomination du Président et des membres de la Direction générale
-
- Examen de l'efficacité des systèmes de contrôle



Pour plus de précisions, **rendez-vous** sur le Document de référence, chapitres 3.1.1 Structures des organes de gouvernement d'entreprise et 3.1.2 Fonctionnement et conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

LE CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne regroupe l'ensemble des dispositifs mis en œuvre au sein de la Banque visant la maîtrise des activités et des risques de toute nature. Il permet ainsi la régularité, la sécurité et l'efficacité des opérations de la Banque. Dans cet environnement normatif, ces dispositifs procurent de nombreux moyens d'évaluation — outils et *reporting* — au Conseil d'administration, à la Direction générale et au *management*. Ces derniers sont chargés de mesurer la qualité du contrôle interne et son adéquation avec l'activité de la Banque.

LES INSTANCES DE CONTRÔLE

PRÉSIDÉS PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE

Déclinés dans les métiers/fonctions support, filiales/succursales

COMITÉ DE CONTRÔLE INTERNE

**3 fois par an dans les succursales
et métiers et fonctions support
du siège**

Missions :

Veille à la cohérence, l'efficacité et l'exhaustivité du dispositif de contrôle interne.

-
Assure la coordination du dispositif de Contrôle Périodique, du Contrôle Permanent et du Contrôle de la conformité de Crédit Agricole CIB.

COMITÉ DE CONTRÔLE PERMANENT

**7 fois par an dans les succursales
et métiers et fonctions support
du siège**

Missions :

Supervise le fonctionnement du dispositif de contrôle permanent.

-
Fait instruire tout sujet relevant de cette mission, à des fins soit d'information, soit de décision.

**COMITÉ DE CONTRÔLE
INTERNE FAÎTIER
(TRIMESTRIEL)**

**COMITÉ DE CONTRÔLE
PERMANENT FAÎTIER
(TRIMESTRIEL)**

LE FONCTIONNEMENT DU CONTROLE



Pour plus de précisions, rendez-vous sur le Document de référence, chapitre 3.4 Principales caractéristiques de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

GLOSSAIRE

A

APPÉTIT (APPÉTENCE) POUR LE RISQUE

L'appétit au risque correspond au niveau de risque, par nature et par métier, que la Banque est prête à prendre au regard de ses objectifs stratégiques. Il s'exprime aussi bien au travers de critères quantitatifs que qualitatifs. L'exercice d'appétit pour le risque constitue un des outils de pilotage stratégique à la disposition des instances dirigeantes du Groupe.

ACCORD CLIMAT DE PARIS

Nouvel accord mondial sur le climat, atteint à la Conférence des Parties/COP21 de Paris (décembre 2015), où 195 Parties se sont engagées à limiter le réchauffement planétaire à 2 °C au-dessus de la température préindustrielle.

AGILE (MODE)

Le mode Agile fait référence à une série de démarches de création de produits qui remet en cause les méthodes séquentielles traditionnelles fondées sur le modèle V. Il se concentre sur la création de valeur pour le client et la recherche de retours d'expérience fréquents. Cette démarche offre flexibilité et rapidité à l'utilisateur final dans une processus itératif, collaboratif et incrémental. L'approche agile conjugue l'utilisation de plusieurs outils et méthodes.

B

BÂLE (LES ACCORDS DE) (OU COMITÉ DE)

Le Comité de Bâle est une institution regroupant les gouverneurs des banques centrales des pays du G20, en charge de renforcer la solidité du système financier mondial ainsi que l'efficacité du contrôle prudentiel et la coopération entre régulateurs bancaires. À son actif, les Accords de Bâle (Bâle I, II et III), un dispositif prudentiel établi en 1988 visant à renforcer la solvabilité et la stabilité du système bancaire international en fixant une limite minimale et standardisée au niveau international au montant de fonds propres des banques.

BIG DATA

« Big Data » (appellation apparue en 1997) signifie littéralement mégadonnées, données massives. Ce terme désigne un ensemble très volumineux de données — 2,5 trillions d'octets de données créés chaque jour (vidéos publiées, informations climatiques, signaux GPS, enregistrements

transactionnels d'achats en ligne... — qu'aucun outil classique de gestion de base de données ou de gestion de l'information ne peut vraiment travailler. Par extension, le *Big Data* représente un ensemble de technologies, d'architectures, d'outils et de procédures qui permettent à une organisation de capturer, de traiter et d'analyser de gros volumes de données diverses dans des formats différents et qui changent très rapidement, afin d'en extraire des informations pertinentes à un coût raisonnable.

C

COP – CONFERENCES OF THE PARTIES

L'ONU s'est dotée en 1992, à l'occasion du sommet de la Terre de Rio de Janeiro, d'un cadre d'action de lutte contre le réchauffement climatique : la CCNUCC (Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques). Cette convention réunit presque tous les pays du monde, qualifiés de « Parties ». Leurs représentants se rassemblent une fois par an depuis 1995 lors des « COP » (*Conferences of the Parties*) ou « CdP » en français.

CRD 4

La directive 2013/36/UE (CRD4) et le règlement (UE) n° 575/2013 (CRR) constituent le corpus des textes transposant Bâle III en Europe. Ils définissent ainsi la réglementation européenne relative aux ratios de solvabilité, de grands risques, de levier et de liquidité et sont complétés par les standards techniques de l'Autorité Bancaire Européenne (ABE).

D

DATA SCIENCE

La *Data science* (ou science des données) est un champ interdisciplinaire de méthodes scientifiques, de processus, d'algorithmes et de systèmes destinés à extraire des connaissances et des idées de données sous des formes diverses. Dans sa forme la plus avancée, les techniques de la science des données permettent de passer de l'explication des phénomènes à la prédiction et à la prescription.

E

EMPLOIS PONDÉRÉS (EP) / RISK-WEIGHTED ASSETS (RWA)

Ce sont les actifs (crédits...) inscrits au bilan d'une banque, pondérés de façon prudentielle en fonction du risque de perte qu'ils portent et dont le total sert de dénominateur pour déterminer les différents ratios de solvabilité.

F

FINTECH FINANCE, TECHNOLOGIE

Une fintech, dont le mot même est la combinaison des mots « Finance » et « Technologie », est une entreprise non bancaire utilisant les technologies de l'information et de la communication pour livrer des services financiers.

FUNNEL

Terme anglais signifiant littéralement « entonnoir », le « funnel d'innovation » est le processus que suit une idée de son émergence jusqu'à la production. L'idée suit plusieurs étapes et jalons (go/no go) : idéation, évaluation de sa faisabilité, expérimentation et production. Le « funnel » est aussi le processus mis en place par Crédit Agricole CIB pour identifier et sélectionner les idées innovantes proposées par les employés et les métiers.

G

GREEN BOND

Cette obligation « environnementale » est émise par un organisme qualifié (entreprise, collectivité locale ou organisation internationale). Elle est destinée au financement de projet ou d'activité à visée écologique et/ou de conception durable.

GENDER BOND

Ce type d'obligation a pour objectif de financer des projets ou activités en faveur de l'égalité femmes-hommes.

I

IDEATION

L'idéation comprend tous les stades d'un processus de pensée original, de la naissance de l'idée innovante, à son développement et son achèvement.

**INDICES D'ENGAGEMENT
ET DE RECOMMANDATION**

Depuis 2014, l'IER est destiné à mesurer l'engagement de l'ensemble des collaborateurs du groupe Crédit Agricole.

L

LEAN START-UP

Cette expression désigne la stratégie adoptée par une *start-up* souhaitant vérifier le plus rapidement possible si son concept est une bonne idée et, plus concrètement, si les différentes hypothèses sur lesquelles elle fait reposer l'exécution de cette idée, notamment le modèle économique, résistent à l'épreuve des faits.

LBO

Leveraged Buyout, ou acquisition par effet de levier.

P

PLACEMENT PRIVÉ

Opération de financement à moyen ou long terme entre une entreprise et un nombre limité d'investisseurs institutionnels, qui repose sur une documentation *ad hoc* négociée entre l'emprunteur et les investisseurs.

PRINCIPES CLIMAT

Les Principes Climat (Climate Principles Financial Institutions - CPFIs) s'efforcent de comprendre le changement climatique et les solutions pour y répondre, dans leurs activités de recherche, de gestion d'actifs, de banque de détail, d'assurance et de réassurance, de banque commerciale et d'investissement et de financements de projets.

Adhérente de la première heure des Principes Équateur, la Banque est l'un des membres leaders des Principes Climat, aux côtés de plusieurs institutions financières internationales.

PRINCIPES ÉQUATEUR

En signant de manière volontaire les principes Équateur, une banque s'engage à prendre en compte un certain nombre de critères d'évaluation sociaux et environnementaux dans le choix des projets qu'elle finance. On peut considérer les Principes Équateur comme une application de la RSE au domaine de la finance. Il s'agit d'une liste de 10 principes qui engagent les banques signataires à choisir leurs investissements en fonction de critère sociaux et environnementaux.

PRINCIPES SUR LES OBLIGATIONS VERTES

Publiés en janvier 2014, et soutenus aujourd'hui par plus de 52 banques, 22 émetteurs et 21 investisseurs actifs sur

le marché des *Green Bonds*, les *Green Bonds Principles* fournissent aux émetteurs des lignes directrices sur les éléments nécessaires à l'émission d'un *Green Bond*, aident les investisseurs à obtenir l'information pour évaluer l'impact environnemental de leurs investissements, et facilitent la structuration des transactions par les banques arrangeuses, via la promotion de standards de marché.

PRIVATE EQUITY (FOND DE)

Les fonds de *Private Equity* investissent dans des sociétés privées, ou non cotées, afin de favoriser leur croissance et leur développement. Ils peuvent investir dans la phase précoce de développement d'une société (activité typique des « capital risqueurs » ou des *business angels*) ou à tout autre stade de son cycle de croissance.

R

RISQUE

La notion de risque en finance est très proche de celle d'incertitude. On distingue notamment les risques économiques (politiques, naturels, d'inflation...) qui menacent les flux liés aux titres et relèvent du monde économique, et les risques financiers (liquidité, change, taux...) qui ne portent pas directement sur ces flux et sont propres à la sphère financière.

RISQUES CLIMATIQUES PHYSIQUES

Risques liés aux conséquences physiques négatives du réchauffement climatique et résultant donc de dommages causés par les phénomènes météorologiques et climatiques.

RISQUES CLIMATIQUES DE TRANSITION

Risques liés à la transition entre deux modèles productifs pour tendre vers une économie bas carbone. Cela peut entraîner des ajustements importants et rapides notamment dans les secteurs les plus exposés.

Pour les acteurs financiers, les risques climatiques résultent essentiellement de la vulnérabilité de leurs clients et autres contreparties à ces nouveaux risques.

**ROE (RETURN ON NET EQUITY) /
RENFORCEMENT DES FONDS PROPRES**

Ce ratio traduit la rentabilité annuelle des capitaux propres par rapport aux bénéfices réalisés. Il exprime combien de bénéfices peut générer l'entreprise chaque année pour un euro de capital investi par les actionnaires. Plus le ROE est élevé, plus les capitaux propres sont rentables.

**RSE – RESPONSABILITÉ SOCIALE
D'ENTREPRISE**

Prise en compte de la nécessité, pour chaque entreprise, d'intégrer les matières sociale et environnementale à sa stratégie et d'améliorer en continu ses pratiques au regard de ces matières. La RSE couvre la responsabilité de l'entreprise tout comme son obligation de rendre compte.

S

SUPPLY CHAIN / CHAÎNE LOGISTIQUE

Elle désigne l'ensemble des maillons de la logistique d'approvisionnement : achats, gestion des stocks, manutention, stockage, distribution, livraison... Ce réseau regroupe donc des organisations se trouvant en amont et en aval du processus productif et partageant un objectif commun : s'engager dans un processus de création de valeur représenté par le produit ou le service livré au client.

T

TADAWUL

Il s'agit de la bourse d'Arabie Saoudite, plus importante place financière du Golfe, ouverte en 2015 aux investisseurs étrangers.

TITRISATION

Opération consistant à transférer un risque de crédit (créances de prêts) à un organisme qui émet, à cette fin, des titres négociables souscrits par des investisseurs. Cette opération peut donner lieu à un transfert des créances ou au seul transfert des risques. Les opérations de titrisation peuvent, selon les cas, donner lieu à une subordination des titres (tranches).

V

VAR (VALUE-AT-RISK) / VALEUR EN RISQUE

La VaR est un indicateur synthétique permettant le suivi au jour le jour des risques de marché pris par la Banque, en particulier dans ses activités de *trading* (VaR à 99 % conforme au modèle interne réglementaire). Elle correspond au plus grand risque obtenu après élimination de 1 % des occurrences les plus défavorables sur un an d'historique.

POUR EN SAVOIR PLUS

LES SUPPORTS IMPRIMÉS



RAPPORT D'ACTIVITÉ 2017



CRÉDIT AGRICOLE CIB
EN BREF 2017

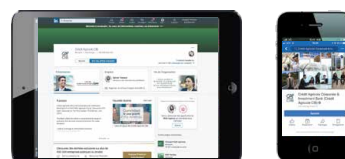
LES PAGES WEB



PRÉSENTATION DE CRÉDIT AGRICOLE CIB
ET DE SON ACTIVITÉ EN 2017

ca-cib.fr/ra2017

LES RÉSEAUX SOCIAUX



Crédit Agricole CIB



@CA_CIB
@CA_CIB_EN

Retrouvez Crédit Agricole CIB
sur les principaux réseaux sociaux.

Le présent document est disponible sur le site de Crédit Agricole CIB :

www.ca-cib.com et sur celui de l'Autorité des Marchés Financiers : www.amf-france.org

Crédits photos : Augustin Détienne / CAPA Pictures – Vincent Pontet – iStock – ©musée du quai Branly - Jacques Chirac, photo Thierry Ollivier, Michel Urtado – Shutterstock – ©BEN FISHER – ©Barbara Grossmann – ©M DOGAN / Shutterstock.com – ©THOMAS PADILLA

Conception & réalisation | TERRE DE SIENNE

Ce rapport annuel est imprimé sur un papier 100 % recyclé, certifié FSC® et Ecolabel Européen.



CRÉDIT AGRICOLE CIB

12, place des États-Unis CS 70052
92547 Montrouge Cedex
France
T +33 (1) 41 89 00 00

CA-CIB.COM



Crédit Agricole CIB



@CA_CIB

@CA_CIB_EN