



# **Rapprochement de CAAM et SGAM : « La création d'un leader européen de la gestion d'actifs »**

Paris, le 26 janvier 2009

## Avertissement

Cette présentation contient des prévisions fondées sur des opinions et des hypothèses actuelles relatives à des négociations non encore finalisées entre Crédit Agricole S.A. et Société Générale ainsi qu'à des événements futurs. Ces prévisions comportent des projections et des estimations financières qui se fondent sur des hypothèses, des considérations relatives à des projets, des objectifs et des attentes en lien avec des événements, des opérations, des produits et des services futurs et sur des suppositions en termes de performances et de synergies futures. Aucune garantie ne peut être donnée quant à la réalisation de ces prévisions qui sont soumises à la finalisation des négociations en cours, à la consultation des instances représentatives du personnel compétentes au sein des groupes de Crédit Agricole S.A. et de Société Générale, aux décisions des organes sociaux des deux groupes, ainsi qu'aux autorisations des autorités compétentes, notamment au titre du contrôle des concentrations et de la réglementation bancaire. Ces prévisions sont également soumises à des risques inhérents, des incertitudes et des hypothèses relatives à Crédit Agricole SA, Société Générale, CAAM et SGAM, leurs filiales et leurs investissements, au développement de leurs activités, investissements ou acquisitions, aux tendances du secteur, à l'évolution de la conjoncture économique, ou à celle relative aux principaux marchés locaux des groupes Crédit Agricole SA et Société Générale, en ce compris ceux de CAAM et SGAM. La réalisation de ces événements est incertaine, leur issue pourrait se révéler différente de celle envisagée aujourd'hui, ce qui est susceptible d'affecter significativement les résultats attendus. Les résultats actuels pourraient différer significativement de ceux qui sont projetés ou impliqués dans les prévisions. Crédit Agricole SA et Société Générale ne s'engagent en aucun cas à publier des modifications ou des actualisations de ces prévisions.

Les informations contenues dans cette présentation, dans la mesure où elles sont relatives à d'autres parties que Crédit Agricole SA, ou sont issues de sources externes, n'ont pas fait l'objet de vérifications indépendantes et aucune déclaration ni aucun engagement n'est donné à leur égard, et aucune certitude ne doit être accordée sur l'exactitude, la sincérité, la précision et l'exhaustivité des informations ou opinions contenues dans cette présentation. Ni Crédit Agricole SA ni ses représentants ne peuvent voir leur responsabilité engagée pour une quelconque négligence ou pour tout préjudice pouvant résulter de l'utilisation de cette présentation ou de son contenu ou de tout ce qui leur est relatif ou de tout document ou information auxquels elle pourrait faire référence.

# Agenda

---

**Création d'un leader mondial de la gestion d'actifs**

**Un projet industriel ambitieux et différenciant**

**Une opération créatrice de valeur**

**Conclusion**

# Agenda

---

**Création d'un leader mondial de la gestion d'actifs**

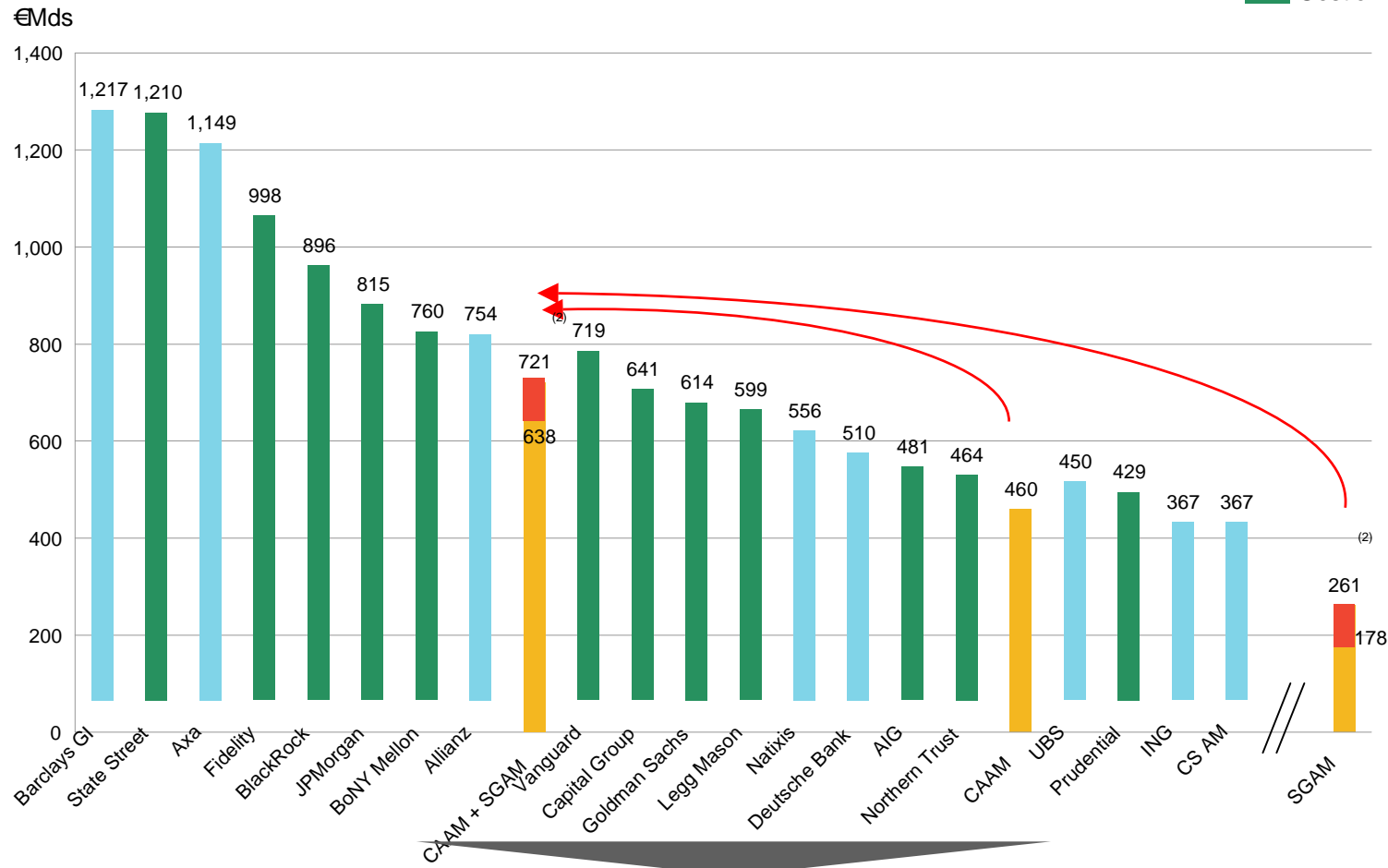
**Un projet industriel ambitieux et différenciant**

**Une opération créatrice de valeur**

**Conclusion**

# Création du 4<sup>ème</sup> acteur européen de la gestion d'actifs...

■ Gestionnaire Européen  
■ Gestionnaire Américain



- Création d'un nouveau leader français de la gestion d'actifs
- L'entité combinée deviendrait le 4<sup>e</sup> gestionnaire d'actifs européen et le 9<sup>e</sup> acteur mondial

**Notes**

1. Données les plus récentes (au 30/09/2008 ou 30/06/2008 suivant les sociétés), en monnaie locale convertie en € au 30/09/2008
2. Total incluant TCW



Projet, sous réserve de présentation aux instances représentatives du personnel et de validation par les autorités de régulation – CONFIDENTIEL

## ... par l'union des pôles de gestion d'actifs de deux grands groupes

### Apports d'actifs de SGAM :

- Activités de gestion européennes et asiatiques de SGAM
- Etoile Gestion (qui sert le réseau du Crédit du Nord)
- Participation de 20% dans TCW aux Etats-Unis

### Périmètre du nouvel ensemble <sup>(1)</sup> : 638 Mds€ d'AuM hors TCW

					CAAM – SGAM		TCW	
Taux (y.c. monétaire)	300	65%	110	62%	410	64%	48	57%
Diversifiés et actions	87	19%	64	36%	151	24%	22	27%
Alternatifs & perf. abs.	41	9%	3	2%	45	7%	13	16%
Produits structurés	32	7%	1	1%	33	5%	-	
<b>Total</b>	<b>AuM : 460 Mds €</b>		<b>AuM : 178 Mds €</b>		<b>AuM : 638 Mds €</b>		<b>AuM : 83 Mds €</b>	

#### Notes

1. Données au 30/09/08, chiffres non audités

Projet, sous réserve de présentation aux instances représentatives du personnel et de validation par les autorités de régulation – CONFIDENTIEL

## Vision d'ensemble du rapprochement

### Actionnariat du nouvel ensemble

- 70% Crédit Agricole S.A.
- 30% Société Générale

### Une gouvernance claire

- Société Générale disposera du tiers des mandats au Conseil d'Administration du nouvel ensemble
- Crédit Agricole désignera le Président du Conseil d'Administration et Société Générale le vice président
- La Direction Générale du nouveau Groupe sera assurée par Yves Perrier (actuel PDG de CAAM)
- Pacte d'actionnaires entre Crédit Agricole S.A. et Société Générale prévoyant notamment l'engagement de non-cession des titres pour une période de 5 ans

### Accords de distribution

- Accord de distribution avec Société Générale sur l'ensemble de ses réseaux de détail
- Constitution d'une entité de gestion dédiée à chaque réseau
- Accord de distribution spécifique avec TCW pour la distribution de produits USD

### Une opération créatrice de valeur

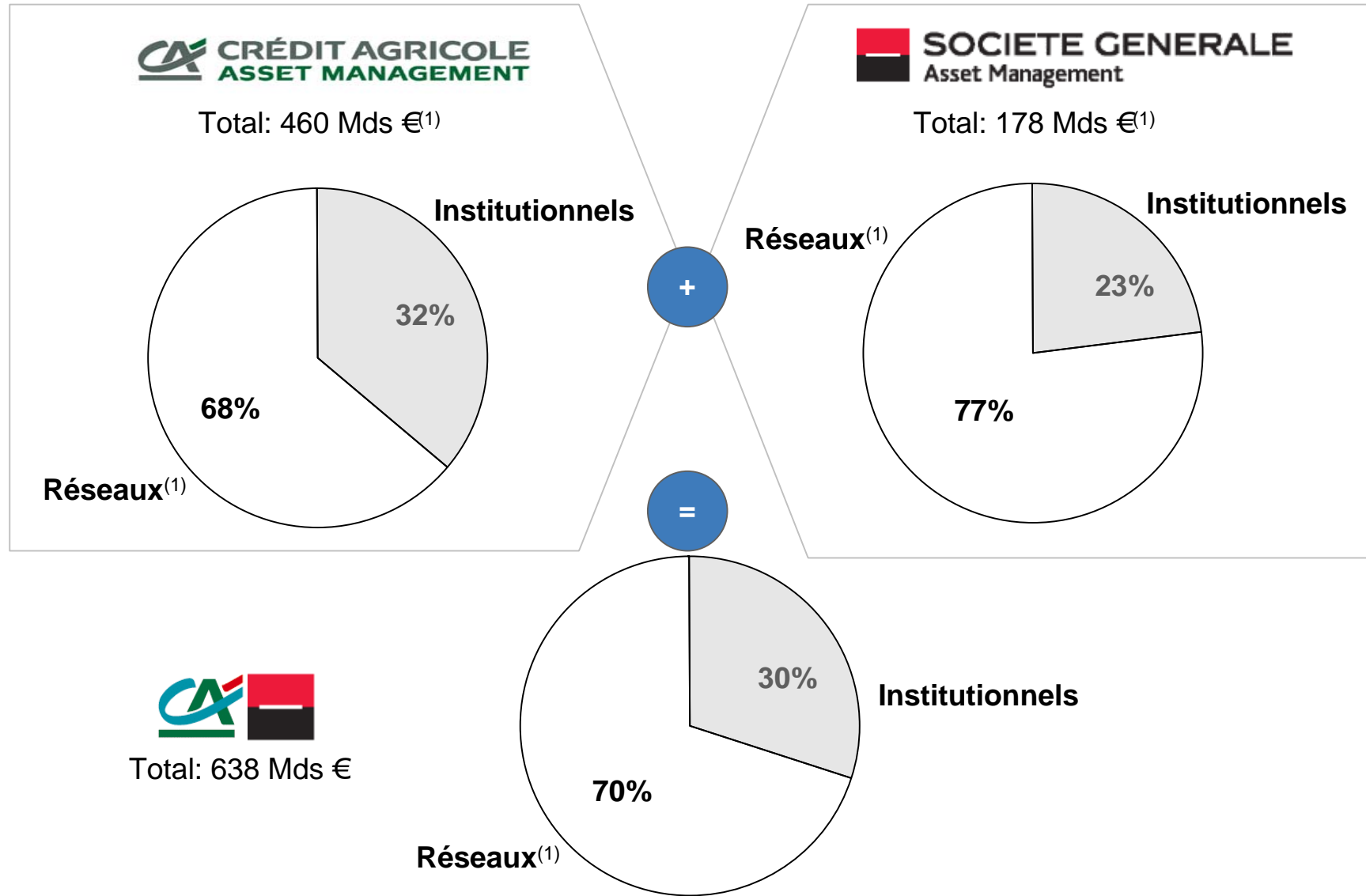
- 120 millions d'euros de synergies de coûts (avant impôt), en année pleine, à 3 ans
- Opération relative sur le résultat net dès la deuxième année<sup>(1)</sup>

#### Notes

1. Avant coûts de restructuration, synergies en année pleine

Projet, sous réserve de présentation aux instances représentatives du personnel et de validation par les autorités de régulation – CONFIDENTIEL

# Un socle de clientèle équilibré



<sup>(1)</sup> Mandats Assurances comptabilisés dans les réseaux, dont €167 Mds pour Predica et environ €40 Mds pour Sogécap  
 Données au 30/09/08

Projet, sous réserve de présentation aux instances représentatives du personnel et de validation par les autorités de régulation – CONFIDENTIEL



# Agenda

---

**Création d'un leader mondial de la gestion d'actifs**

**Un projet industriel ambitieux et différenciant**

**Une opération créatrice de valeur**

**Conclusion**

# Des perspectives positives pour les gestionnaires d'actifs qui sauront s'adapter

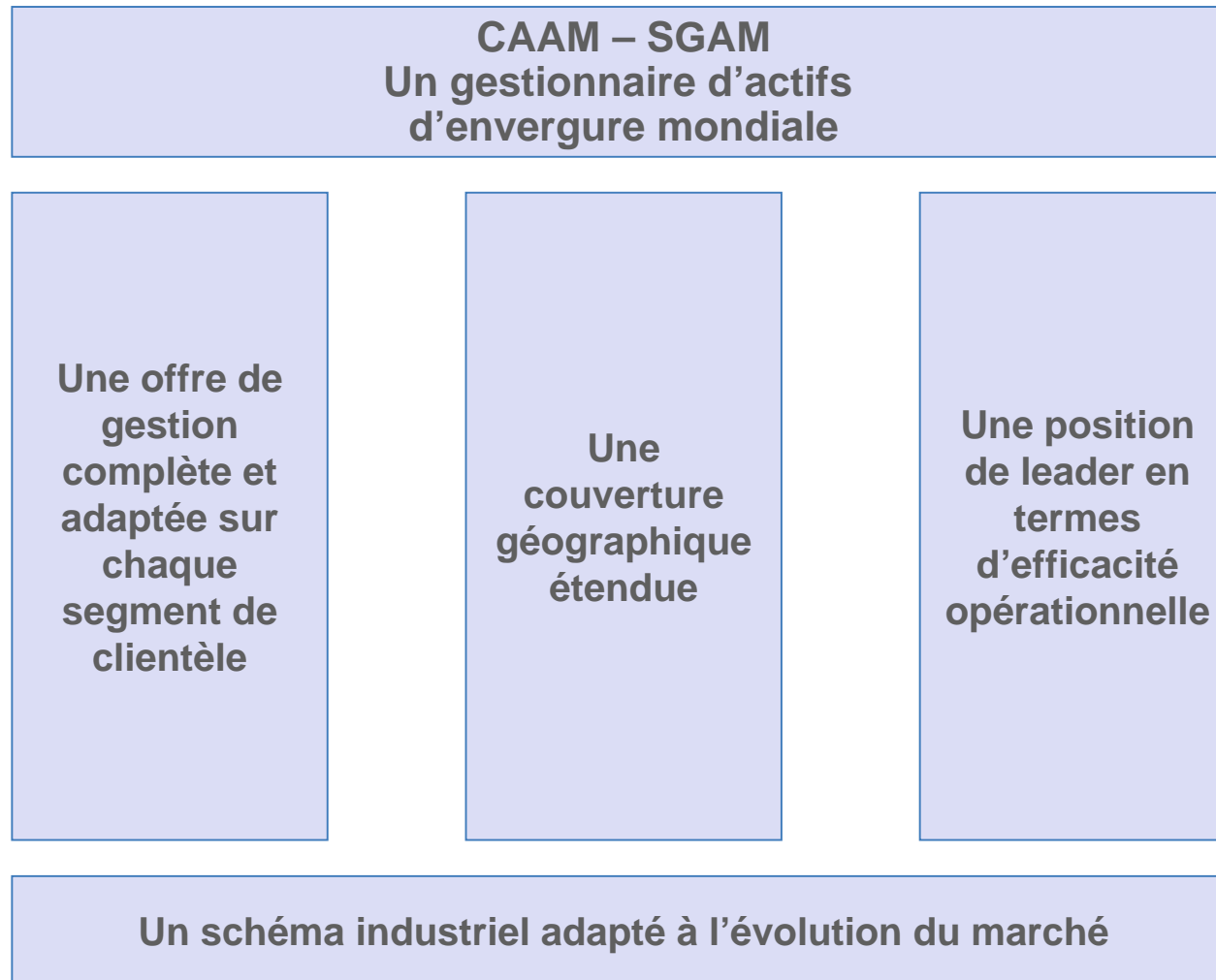
## Une conjoncture difficile

- **Contraction des volumes d'épargne**
- **Baisse des marchés financiers**
- **Pression sur les marges**

## Mais des perspectives positives à moyen / long terme

- 1 **Une industrie structurellement en croissance sur le long terme, notamment du fait des évolutions démographiques**
- 2 **Un métier propice aux économies d'échelle**
- 3 **Une industrie faiblement consommatrice de fonds propres**
- 4 **Consolidation d'une industrie européenne encore fragmentée**

## Un projet industriel différenciant





## Réseaux particuliers : une offre de gestion complète

Des solutions d'épargne innovantes, simples et sécurisées

- **Une gamme produits complète** (OPCVM, fonds garantis, gestion sous mandat...)
- **Des solutions adaptées** à l'évolution du marché et aux profils des clients des différents réseaux (ex. large gamme de produits garantis ou protégés pour les mass affluent)
- **Des produits retail**, bénéficiant de l'innovation et de la recherche de performance du segment institutionnel

Une réelle capacité de distribution multi-réseaux

- **Deux pôles de gestion d'actifs** ayant une expérience avérée de fonctionnement en mode multi-réseaux
- **La mise à disposition de chaque réseau d'une structure dédiée**, en interface avec les équipes de production, permettant :
  - de favoriser la collecte en s'adaptant au plus près aux besoins du réseau et de ses clients
  - d'accompagner chaque réseau pour améliorer ses performances commerciales (orientations marketing, animation commerciale...)



## Réseaux particuliers : une expérience de gestion multi-réseaux avérée



- 20 millions de clients individuels



- 6 millions de clients individuels



- 8 millions de clients individuels

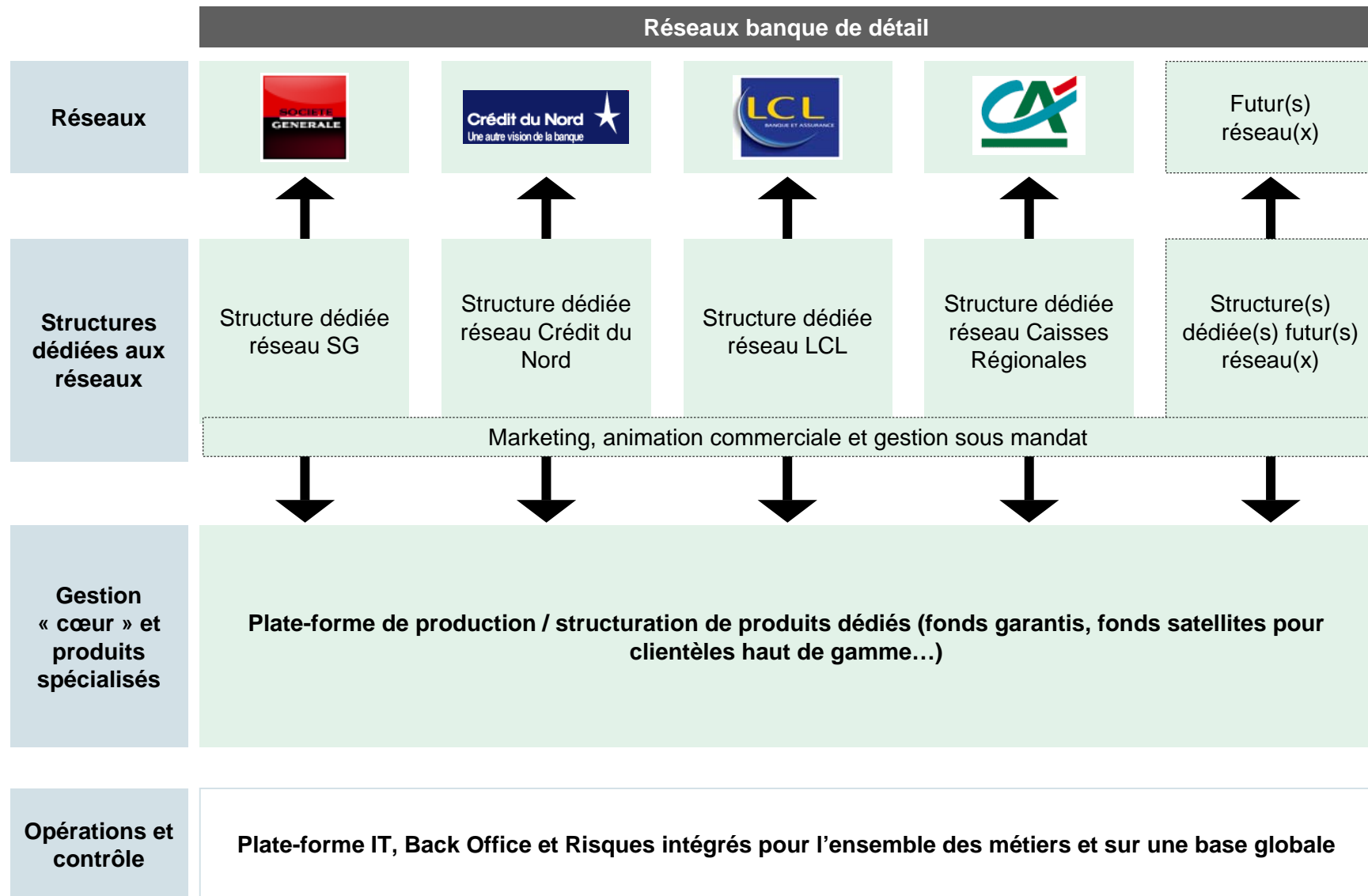


- 1,4 million de clients individuels

- **Quatre réseaux aux positionnements complémentaires**
- Offre de produits adaptée aux besoins des clientèles de détail
  - Gestion traditionnelle (actions, taux, monétaire)
  - Produits structurés et fonds à formule
  - Offre spécifique pour les segments mass-affluent et banques privées



# Réseaux particuliers : une plate-forme de services évolutive organisée autour de structures dédiées





## Clientèle institutionnelle : une compétitivité renforcée...

Renforcer les pôles de performance déjà reconnus (alpha)

**Une base déjà solide, avec 4 hubs aux expertises complémentaires gérés en « multi-boutiques » :**

- Paris / Londres : taux en euro, Global Fixed Income, crédit, actions européennes,...
- Etats-Unis (TCW) : actions US et taux en USD
- Tokyo : actions japonaises et taux en Yen
- Hong Kong / Singapour : actions asiatiques

Développer une offre low-cost de gestion indicielle (fonds indiciels et ETFs, beta)

**Développement de l'offre low-cost** en complément des offres « alpha »

Proposer des offres performantes d'investissement à long terme pour les fonds de pension et les assureurs

**Offres d'ALM**, de gestion de fonds de retraite et des passifs sociaux (liability-driven investment)

Renforcer nos positions à l'international

**L'appui d'une organisation commerciale globale** au niveau des deux groupes



## ... capitalisant sur des expertises de premier plan, complémentaires et diversifiées...

### Une position globale bien établie

- Plus de **190 Mds € de fonds gérés** pour le compte de clients institutionnels dans le monde, **dont 40% à l'international**
- **Environ 2.500 clients institutionnels**

### Une offre de gestion complète et diversifiée

- Ensemble des **classes d'actifs** (taux, actions...)
- Principales **devises** : **Euro / USD / Yen**
- **Gestion active et indicielle**
- **Solutions long-terme** pour institutionnels (solution ALM et gestion des passifs sociaux...)

### Un modèle organisationnel « cœur » / satellites

- **Gestion « cœur »** : classique à faible « tracking error » et gestion indicielle
- **Gestions « satellites »** : selon un modèle multi-boutiques s'appuyant sur quatre hubs de gestion :
  - Paris / Londres
  - Los Angeles
  - Hong-Kong / Singapour
  - Tokyo





## ... avec des performances reconnues

<b>Un leader mondial sur les taux</b>	<b>Euro Fixed Income</b>  Top 3 Européen	<b>Global Fixed Income</b>  Top 3 Européen	<b>US Fixed Income</b>  2007 Manager of the Year (Morningstar)	<b>Une capacité d'analyse actions et crédit très nettement renforcée</b>
<b>Des positions solides sur les actions</b>	<b>Actions Europe</b>  Expertises reconnues en stock-picking (value, small cap, thématiques...) et en gestion quantitative	<b>Actions Japon</b>  2007 Equities Fund Manager of the Year (Invest. Week)	<b>Actions Asie / Émergents</b>  - 2 Awards / 7 Certificats (Lipper Awards Asie hors Japon 2008) - Une référence en actions émergentes	
<b>Leader en performance absolue et gestions alternatives</b>	<b>Performance Absolue</b>  #1 Européen	<b>FoHF</b>  Top 10 Mondial (2008)		
<b>Solutions d'investissement sur mesure pour institutionnels</b>	<b>Classement Amadeis</b>  Top 3 auprès des institutionnels français	<b>La Tribune</b>  Prix de l'innovation catégorie institutionnels (2004, 05, 06, 08)		

Projet, sous réserve de présentation aux instances représentatives du personnel et de validation par les autorités de régulation – CONFIDENTIEL



# Un potentiel important de ventes croisées

## Exemple : TCW

Une participation dans TCW et des accords de distribution qui renforcent les opportunités de ventes croisées

### Forces clés de TCW

Une très forte image de marque aux Etats-Unis

De solides expertises

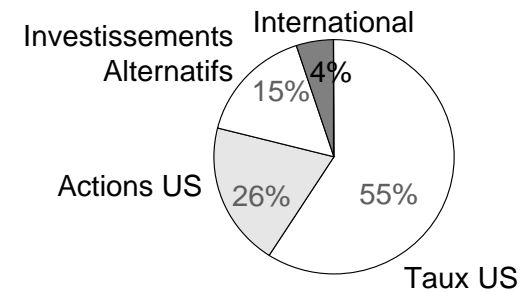
Un système « d'incubation d'expertises » efficace

Une clientèle institutionnelle fidèle

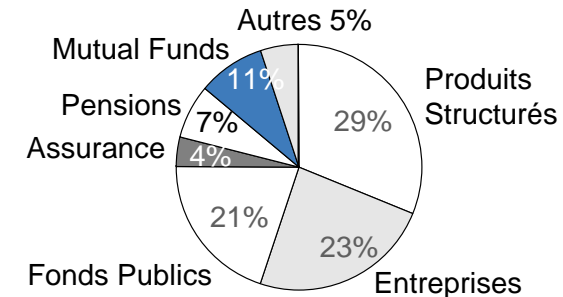
Des produits TCW « phares », utilisés comme produits d'appel auprès des clients institutionnels

### Détail des encours TCW – Septembre 2008

#### Type d'actifs



#### Type de clientèle

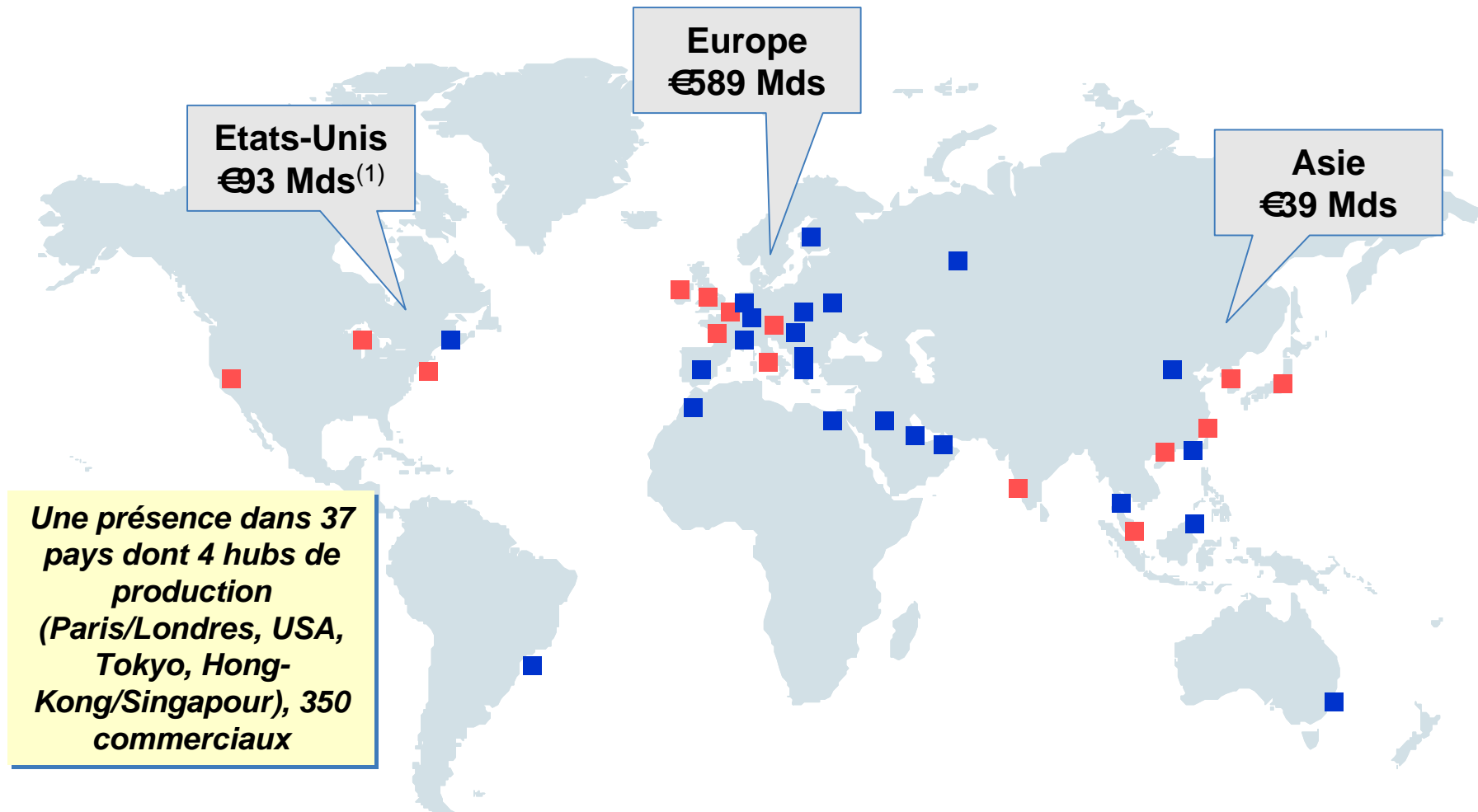




# Une couverture étendue des principaux bassins d'investissement

- Centres de production/distribution
- Centres de distribution seule (propre + réseaux)

## Une présence mondiale en production et en distribution



Une présence dans 37 pays dont 4 hubs de production (Paris/Londres, USA, Tokyo, Hong-Kong/Singapour), 350 commerciaux

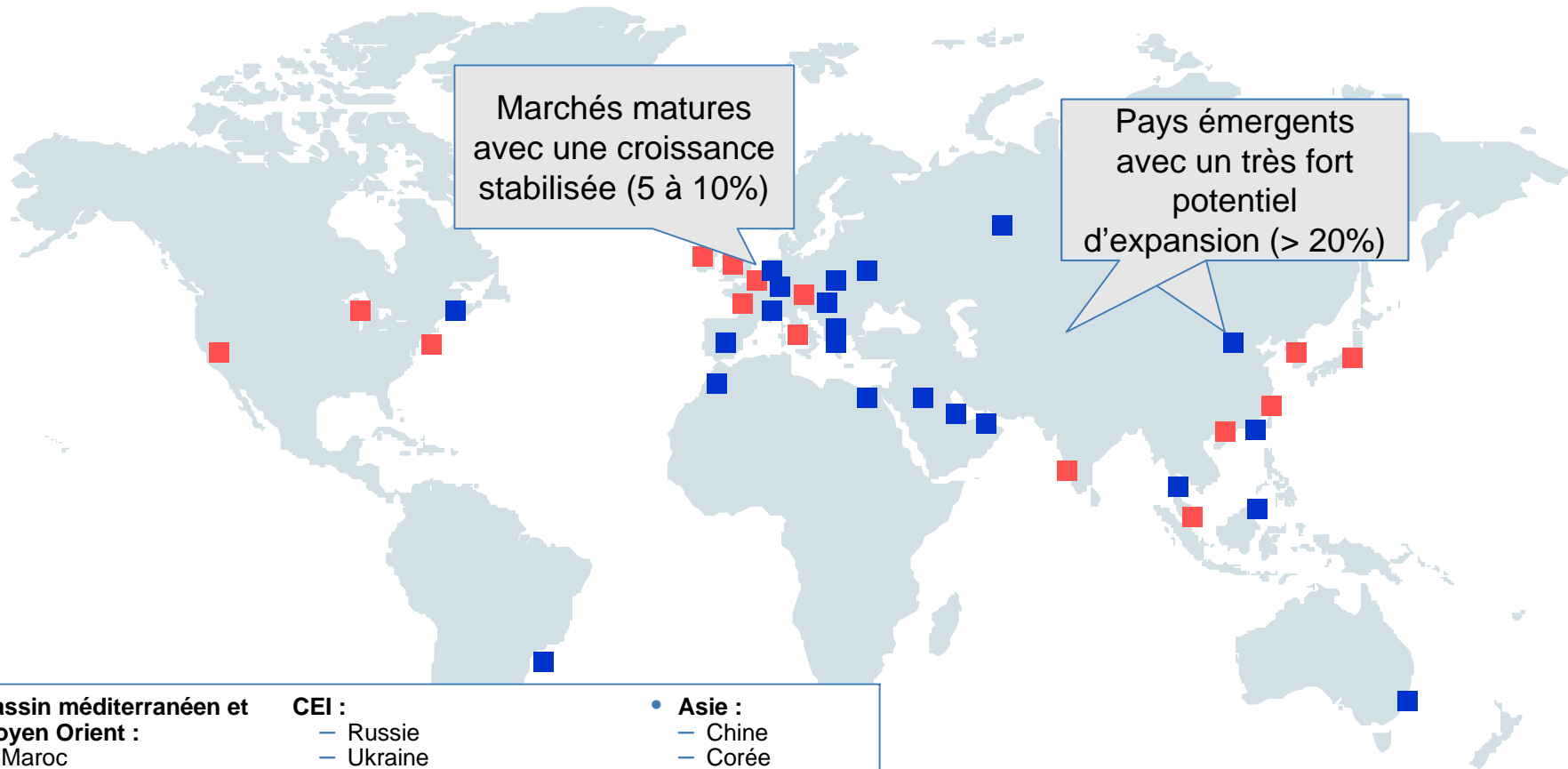
Note  
1. Incluant TCW

Projet, sous réserve de présentation aux instances représentatives du personnel et de validation par les autorités de régulation – CONFIDENTIEL



# Un potentiel de croissance important grâce à un très bon positionnement sur les zones à forte croissance

## Un bon positionnement sur les zones à forte croissance

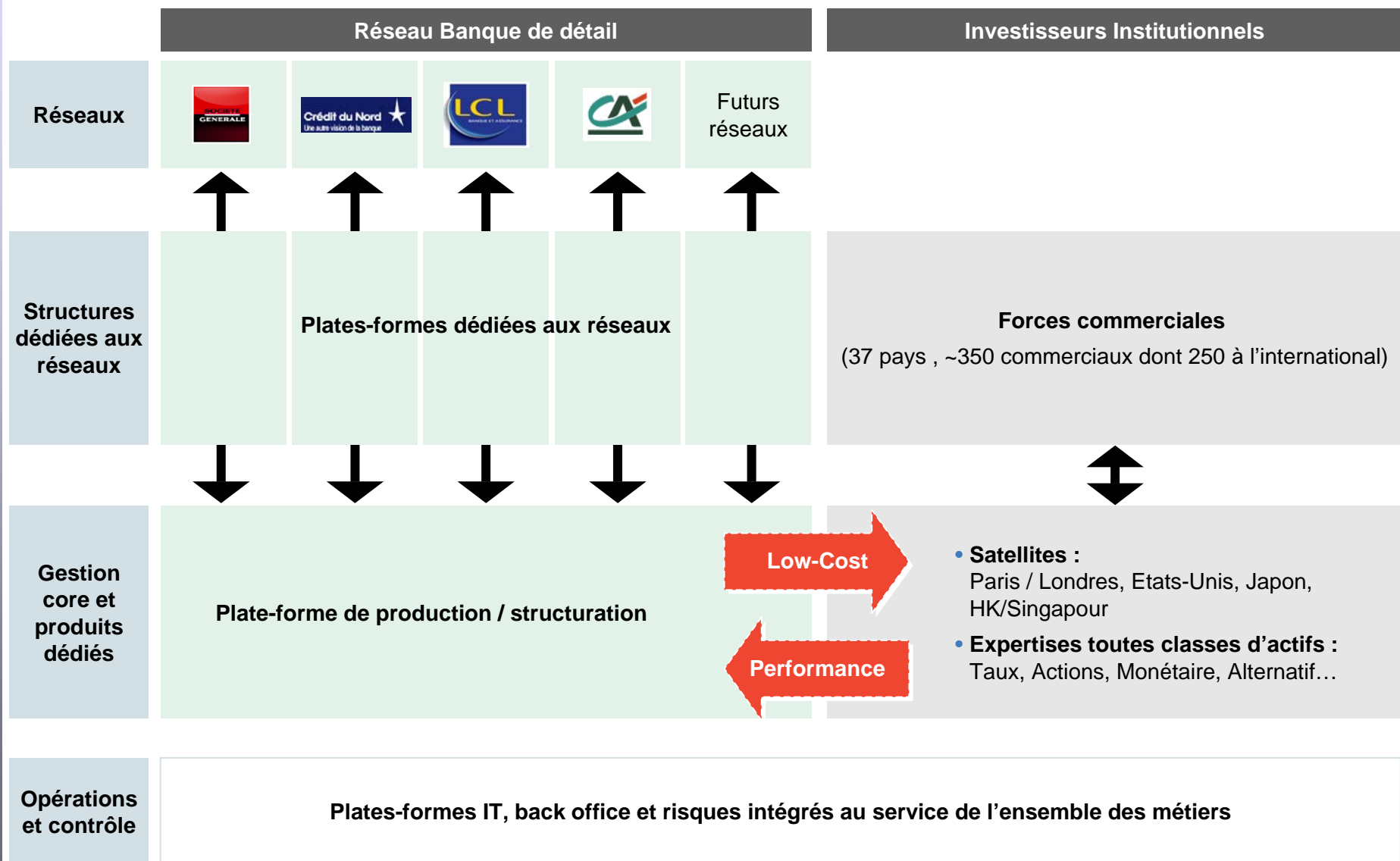


- Bassin méditerranéen et Moyen Orient :**
  - Maroc
  - Égypte
  - Arabie Saoudite
- CEI :**
  - Russie
  - Ukraine
- Europe centrale et orientale :**
  - Roumanie
  - République Tchèque
  - Serbie
- Asie :**
  - Chine
  - Corée
  - Inde
  - Singapour
  - Hong Kong
  - Tokyo

Projet, sous réserve de présentation aux instances représentatives du personnel et de validation par les autorités de régulation – CONFIDENTIEL



# Un modèle industriel innovant et producteur de synergies entre les différentes clientèles





## Une position de leader au plan de l'efficacité opérationnelle

**Un modèle intégré qui va encore améliorer la qualité de service et la performance des produits proposés aux différentes clientèles**

**Des coûts de production déjà parmi les plus bas et qui vont encore baisser grâce au rapprochement**



**Une stratégie et une organisation au service des clients**

# Agenda

---

**Création d'un leader mondial de la gestion d'actifs**

**Un projet industriel ambitieux et différenciant**

**Une opération créatrice de valeur**

**Conclusion**

## Un acteur rentable

Données proforma annualisées sur la base du 30/09 <sup>(1)</sup>

	<u>CAAM</u>		<u>Périmètre SGAM<sup>(3)</sup></u>		<u>Entité combinée</u>
<b>Encours</b>	€460 Mds	+	€178 Mds	=	€638 Mds
<b>PNB<sup>(2)</sup></b>	€1,3 Mds	+	€0,5 Mds	=	€1,8 Mds
<b>RBE<sup>(2)</sup></b>	€0,7 Mds	+	€0,2 Mds	=	€0,9 Mds
<b>CoEx <sup>(2)</sup></b>	49 %	+	62 %	=	53 %

**Création d'un acteur profitable gérant près de 640 milliards d'euros et opérant avec un objectif de coefficient d'exploitation inférieur à 50%**

### Notes

1. Chiffres pro-forma non-audités
2. Chiffres 9 mois au 30/09/2008 annualisés, avant synergies. Sur le périmètre SGAM apporté, s'entend hors impact de la crise
3. Périmètre SGAM contribué, hors SGAM AI

Projet, sous réserve de présentation aux instances représentatives du personnel et de validation par les autorités de régulation – CONFIDENTIEL



## Une opération créatrice de valeur pour les deux actionnaires

### 120 M€ de synergies de coûts

- Des synergies de coûts estimées à environ 120 millions d'euros, avant impôt, en année pleine (horizon 3 ans)
- Objectif d'alignement progressif du coefficient d'exploitation de SGAM sur celui de CAAM
- Ces synergies seront obtenues en grande partie par le rapprochement des plates-formes locales et par la rationalisation des plates-formes informatiques

### Synergies de revenus

- Synergies de revenus à attendre du développement des ventes à l'international rendu possible par l'élargissement de la gamme de produits et de l'ouverture de la plate-forme à d'autres partenaires européens
- Un risque d'attrition client modéré, compte tenu des faibles taux de recouvrement

### Un risque d'exécution limité

- Une intégration facilitée par :
  - la proximité culturelle des deux entités
  - l'expérience des deux groupes dans les rapprochements et la gestion de la distribution multi-réseaux

### Une opération relative dès l'année 2

- Impact relatif sur le résultat net des deux groupes, dès l'année 2
  - synergies en année pleine
  - hors charge de restructuration

# Agenda

---

**Création d'un leader mondial de la gestion d'actifs**

**Un projet industriel ambitieux et différenciant**

**Une opération créatrice de valeur**

**Conclusion**

## Conclusion

- Un **projet industriel solide et structuré**, qui crée :
  - le **4<sup>e</sup> asset manager européen et le 9<sup>e</sup> mondial**
  - l'**acteur de référence pour les solutions d'épargne des réseaux de banques de détail** des Groupes Crédit Agricole et Société Générale
  - un **asset manager multi-expertises** proposant une offre de gestion performante et adaptée aux besoins des **clients institutionnels**
  
- Des **risques d'exécution maîtrisés**, grâce à l'expérience des deux Groupes
  
- Un projet qui s'inscrit dans **une dynamique de croissance** :
  - **ouverture** du modèle industriel à d'autres **partenaires européens**
  - positionnement sur des **régions à fort potentiel** de croissance



**Une opération bénéfique pour les clients et créatrice de valeur pour les actionnaires des deux groupes**

## Calendrier – Prochaines étapes

- La transaction reste soumise à :
  - La consultation des Instances Représentatives du Personnel des 2 Groupes
  - L'obtention des autorisations des autorités de concurrence et de régulation, notamment pour les différentes plates-formes internationales
  - L'accord des partenaires des différentes joint-ventures
- Clôture de l'opération attendue pour le 2<sup>ème</sup> semestre 2009



# **Rapprochement de CAAM et SGAM : « La création d'un leader européen de la gestion d'actifs »**

Paris, le 26 janvier 2009