

# Amundi



*Amundi conforte sa position de leader européen  
avec l'acquisition de Pioneer Investments*

---

LA CONFIANCE  
ÇA SE MÉRITE

Amundi

Présentation aux investisseurs  
12 décembre 2016

# Avertissement

*Ce présentation et les informations qu'elle contient ne constituent ni une offre de vente ou d'achat ni la sollicitation de vente ou d'achat de titres d'Amundi.*

*Aucune communication, ni aucune information relative à l'augmentation de capital envisagée ne peut être diffusée au public dans un pays dans lequel il doit être satisfait à une obligation d'enregistrement ou d'autorisation. Aucune démarche n'a été entreprise (ni ne sera entreprise) dans un quelconque pays (autre que la France) dans lequel de telles démarches seraient requises. La souscription ou l'achat de titres d'Amundi peuvent faire l'objet dans certains pays de restrictions légales ou réglementaires spécifiques. Amundi n'assume aucune responsabilité au titre d'une violation par une quelconque personne de ces restrictions. La distribution de la présente présentation dans certaines juridictions peut être limitée par la loi.*

## **Espace Economique Européen**

*Le présente présentaiton ne constitue pas un prospectus au sens de la Directive 2003/71/CE, telle que modifiée (ensemble, la « Directive Prospectus »).*

*L'offre sera ouverte au public en France exclusivement postérieurement à la délivrance par l'Autorité des marchés financiers d'un visa sur le prospectus préparé en conformité avec la Directive Prospectus.*

*S'agissant des Etats membres de l'Espace Économique Européen autres que la France ayant transposé la Directive Prospectus (les « Etats Membres »), aucune action n'a été entreprise et ne sera entreprise à l'effet de permettre une offre au public de titres rendant nécessaire la publication d'un prospectus dans l'un ou l'autre des Etats Membres. Par conséquent, les titres d'Amundi peuvent être offerts dans les Etats Membres uniquement (a) à des investisseurs qualifiés, tels que définis dans la Directive Prospectus ; ou (b) dans des circonstances ne nécessitant pas la publication par Amundi d'un prospectus aux termes de l'article 3(2) de la Directive Prospectus.*

*Pour les besoins du présent paragraphe, l'expression « offre au public de titres » dans un Etat Membre donné signifie toute communication adressée à des personnes, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit, et présentant une information suffisante sur les conditions de l'offre et sur les valeurs mobilières objet de l'offre, pour permettre à un investisseur de décider d'acheter ou de souscrire ces valeurs mobilières, telle que cette définition a été, le cas échéant, modifiée dans l'Etat Membre considéré.*

*Ces restrictions de vente concernant les Etats Membres s'ajoutent à toute autre restriction de vente applicable dans les Etats Membres ayant transposé la Directive Prospectus.*

## **Royaume-Uni**

*La diffusion de le présente présentation est destinée uniquement à des personnes qui (i) sont situées en dehors du Royaume-Uni, sous réserve des lois applicables, ou (ii) sont des investisseurs professionnels visés par l'article 19(5) du Financial Services and Markets Act 2000 (Financial Promotion) Order 2005 (tel qu'amendé) (l'« Ordonnance »), ou (iii) répondent aux dispositions de l'article 49(2)(a) à (d) (« high net worth bodies corporate, unincorporated associations and partnerships and trustees of high value trusts ») de l'Ordonnance (les personnes mentionnées aux paragraphes (i), (ii) et (iii) étant ensemble désignées comme les « Personnes Habilitées »). Les titres d'Amundi ne seront disponibles et ne pourront être offerts ou émis qu'à de telles Personnes Habilitées et toute offre, sollicitation ou accord en vue de l'achat ou de la souscription des titres ne pourra être réalisé qu'avec de telles Personnes Habilitées. Toute personne autre qu'une Personne Habilitée ne doit pas utiliser ou se fonder sur ce communiqué de presse ou l'une quelconque des informations qu'il contient.*

## **Etats-Unis**

*Le présent document ne constitue pas une offre de vente ou d'achat de titres ou une quelconque sollicitation d'une offre d'achat ou de souscription de titres d'Amundi aux Etats-Unis d'Amérique. Les titres ne peuvent être offerts, souscrits ou vendus aux Etats-Unis d'Amérique en l'absence d'enregistrement ou de dispense d'enregistrement au titre du U.S. Securities Act de 1933, tel que modifié (le « U.S. Securities Act »). Les titres d'Amundi n'ont pas été et ne seront pas enregistrés au titre du U.S. Securities Act et Amundi n'a pas l'intention d'effectuer une offre au public de ses titres aux États-Unis d'Amérique.*

## **Déclarations prospectives**

*Le présent document contient des indications sur les objectifs du Groupe ainsi que des déclarations prospectives. Ces indications sont parfois identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel et de termes tels que « croire », « s'attendre à », « pouvoir », « estimer », « avoir l'intention de », « envisager de », « anticiper », « devoir », ainsi que d'autres termes similaires. L'attention du lecteur est attirée sur le fait que la réalisation de ces objectifs et de ces déclarations prospectives dépend de circonstances ou de faits qui devraient se produire dans le futur. Ces déclarations prospectives et ces informations sur les objectifs peuvent être affectées par des risques connus et inconnus, des incertitudes et d'autres facteurs qui pourraient faire en sorte que les résultats futurs, les performances et les réalisations du Groupe soient significativement différents des objectifs formulés ou suggérés. Ces facteurs peuvent inclure les évolutions de la conjoncture économique et commerciale ainsi que les facteurs de risque détaillés à la section 5.2 du document de référence enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 20 avril 2016 sous le numéro R.16-025.*

# Acquisition de Pioneer Investments

## Un projet industriel attractif

- **8<sup>ème</sup> 1 société de gestion d'actifs dans le monde avec un leadership incontesté en Europe sur des marchés clés : N°1 en France, dans le top 3 en Italie et en Autriche, position forte en Allemagne**
- **Leadership renforcé au service des réseaux Retail, et amélioration de la franchise Retail (à marges plus élevées)**
- **Expertise produit renforcée notamment sur les actions européennes, US et émergentes, la gestion multi-actifs et les obligations US**

## Forte création de valeur

- **Synergies avant impôt estimées à env. 180 m€ (env. 150 m€ de synergies de coûts et env. 30 m€ de synergies de revenus<sup>2</sup>)**
- **Relution du BPA de ~30 %<sup>3</sup> sur la base du total annualisé des synergies**
- **Transaction en ligne avec les critères financiers communiqués par Amundi lors de son introduction en Bourse : ROI<sup>4</sup> de ~10% sous 3 ans**

## Sommaire

### 1 Acquisition de Pioneer : éléments clés de la transaction

- Présentation de la transaction
- Acquisition transformante soutenue par un partenariat long terme
- Création de valeur importante pour les actionnaires, en ligne avec la stratégie d'Amundi

### 2 Pioneer : une franchise établie

- Pioneer : une franchise unique et une expertise éprouvée
- Pioneer : une franchise majeure dans le réseau Retail et une présence internationale
- Pioneer : un acteur de premier plan avec des gestions performantes

### 3 Renforcement du projet industriel d'Amundi

- Une position confortée de leader de la gestion en Europe
- Une acquisition complémentaire, dans la lignée de l'ADN d'Amundi
- Un partenariat sécurisé par des accords de distribution à long terme
- Un rééquilibrage du mix client avec une plus grande proportion du Retail
- Une position renforcée auprès des clients institutionnels
- Une expertise accrue, au bénéfice de tous les clients
- Une présence géographique étendue

### 4 Création de valeur importante pour les actionnaires

- Un profil financier combiné renforcé
- Un grand potentiel de synergies identifiées
- Structure de financement de l'acquisition
- Une forte création de valeur

### 5 Une intégration maîtrisée avec un faible risque d'exécution

- Principaux objectifs et principes d'intégration
- Calendrier envisagé pour l'intégration

### 6 Conclusion

#### Annexe

- Amundi – un leader de la gestion d'actifs en Europe
- Actionnariat actuel d'Amundi et nombre de parts

#### Contacts et calendrier



- **1. Acquisition de Pioneer : éléments clés de la transaction**
  - 2. Pioneer : une franchise établie
  - 3. Renforcement du projet industriel d'Amundi
  - 4. Création de valeur importante pour les actionnaires
  - 5. Intégration maîtrisée avec un faible risque d'exécution
  - 6. Conclusion
-

## Présentation de la transaction

### Principaux termes de la transaction

- Acquisition de 100 % du capital de **Pioneer** (« Pioneer »<sup>1)</sup>
- **Paiement en numéraire de 3 545 m€** équivalents à :
  - **Un multiple de résultats 2016 de 16,6x<sup>2</sup> hors synergies et de 10,5x après prise en compte du total des synergies après impôt<sup>3</sup>**
  - **Un ratio EV/EBITDA 2016 de 11,4x<sup>4</sup> hors synergies et de 7,2x après prise en compte du total des synergies avant impôt<sup>3</sup>**
- Valeur d'actif net de Pioneer estimée à env. 500 M€ au closing soit un excédent de capital de 300 M€ env.

### Financement

- L'acquisition sera financée par :
  - **env. 1,5 Md€ d'excédent de capital**
  - **env. 1,4 Md€ d'augmentation de capital**
  - **env. 0,6 Md€ de dette senior et subordonnée**
- **L'augmentation de capital est prévue au 1<sup>er</sup> semestre 2017 avant le closing**
  - Elle sera garantie par le Groupe Crédit Agricole
  - Elle bénéficiera du soutien du Groupe Crédit Agricole, qui conservera une participation pro-forma minimum de 66,7 %<sup>5</sup>

1. L'activité en Pologne est exclue du périmètre de la transaction suite aux annonces d'Unicredit concernant ses opérations en Pologne.

2. Bénéfice normalisé 2016 de Pioneer estimé après impôt à 213 M€.

3. Sur la base de synergies totales avant impôt d'env. 180 M€ et d'un taux d'imposition de 30 %.

4. EBITDA normalisé 2016 de Pioneer estimé à 311 M€ en supposant une dette égale à zéro.

5. cf. conférence téléphonique résultats du 3<sup>e</sup> trimestre 2016 de Crédit Agricole SA.

## Une acquisition transformante soutenue par un partenariat long-terme

Un projet  
industriel  
attractif



- **Amundi va devenir la 8<sup>ème</sup> société de gestion au monde<sup>1</sup>** avec env. 1 300 Mds€ d'encours sous gestion post-acquisition et un **leadership net en Europe**
- **4 marchés domestiques : N° 1 en France, dans le top 3 en Italie et en Autriche, position forte en Allemagne**
- **Leadership renforcé dans les réseaux Retail, amélioration de la franchise Retail (à marges plus élevées)**
- **Expertise produit renforcée avec les actions européennes, US et émergentes, la gestion multi-actifs et les obligations US**

Soutenu par  
un partenariat  
stratégique  
long-terme



- **Partenariat avec les réseaux d'UniCredit sécurisé par des accords de distribution de 10 ans**
- **L'offre de produits par UniCredit à ses clients Retail sera étoffée avec les expertises d'Amundi : Smart Beta, ETF, actifs réels et alternatifs, produits garantis et structurés, gestions globales actions et obligations, ainsi que produits de trésorerie**
- **Une approche reposant sur des structures dédiées** pour assurer la proximité avec les réseaux Retail d'UniCredit et offrir un service de qualité grâce à des offres de produits sur-mesure

## Une création de valeur importante pour les actionnaires, en ligne avec la stratégie d'Amundi

Forte création de valeur



- **Des synergies totales avant impôt estimées à env. 180 m€ sur 3 ans se décomposant de la manière suivante :**
  - **env. 150 m€ de synergies de coûts**
  - **env. 30 m€ de synergies de revenus<sup>1</sup>**
- **Une relation du BPA de ~30%<sup>2</sup> après prise en compte du total annualisé des synergies**

En ligne avec une stratégie de croissance externe disciplinée



- **En ligne avec l'approche disciplinée d'utilisation de l'excédent de capital telle qu'annoncée lors de l'introduction en Bourse**
- **Un ROI<sup>3</sup> de ~10% sous 3 ans**
- **Un renforcement de la capacité de distribution, de la présence géographique et de l'expertise produit**
- **Un risque d'exécution et d'intégration maîtrisable**

Sources : IBES, données du marché au 08 décembre 2016

1. 40 m€ de synergies de revenus supplémentaires ont été identifiées et ne sont pas prises en compte.

2. Relation du BPA sur la base du BPA 2017 et d'un volume de synergies avant impôt de 180 m€, hors amortissement des actifs incorporels et coûts d'intégration. BPA 2017 calculé à partir de l'estimation consensus IBES de bénéfice net d'Amundi de 569 m€ et d'un cours de l'action Amundi à 45 €.

3. Return On Investment, hors impact de l'amortissement des actifs incorporels et coûts d'intégration, sur la base du total annualisé des synergies.





- 1. Acquisition de Pioneer : éléments clés de la transaction
  - **2. Pioneer : une franchise établie**
  - 3. Renforcement du projet industriel d'Amundi
  - 4. Création de valeur importante pour les actionnaires
  - 5. Intégration maîtrisée avec un faible risque d'exécution
  - 6. Conclusion
-

# Pioneer : une franchise unique et une expertise éprouvée



## Une croissance robuste et équilibrée des encours sous gestion et une performance opérationnelle solide

- *Historique de croissance des encours sous gestion : ~10 % /an à 222 Mds€<sup>1</sup> dont ~37 Mds€ de collecte nette depuis fin 2012*
- *875 M€ de revenus nets, 327 M€ d'EBITDA et 227 M€ de bénéfice net normalisés pour 2015*

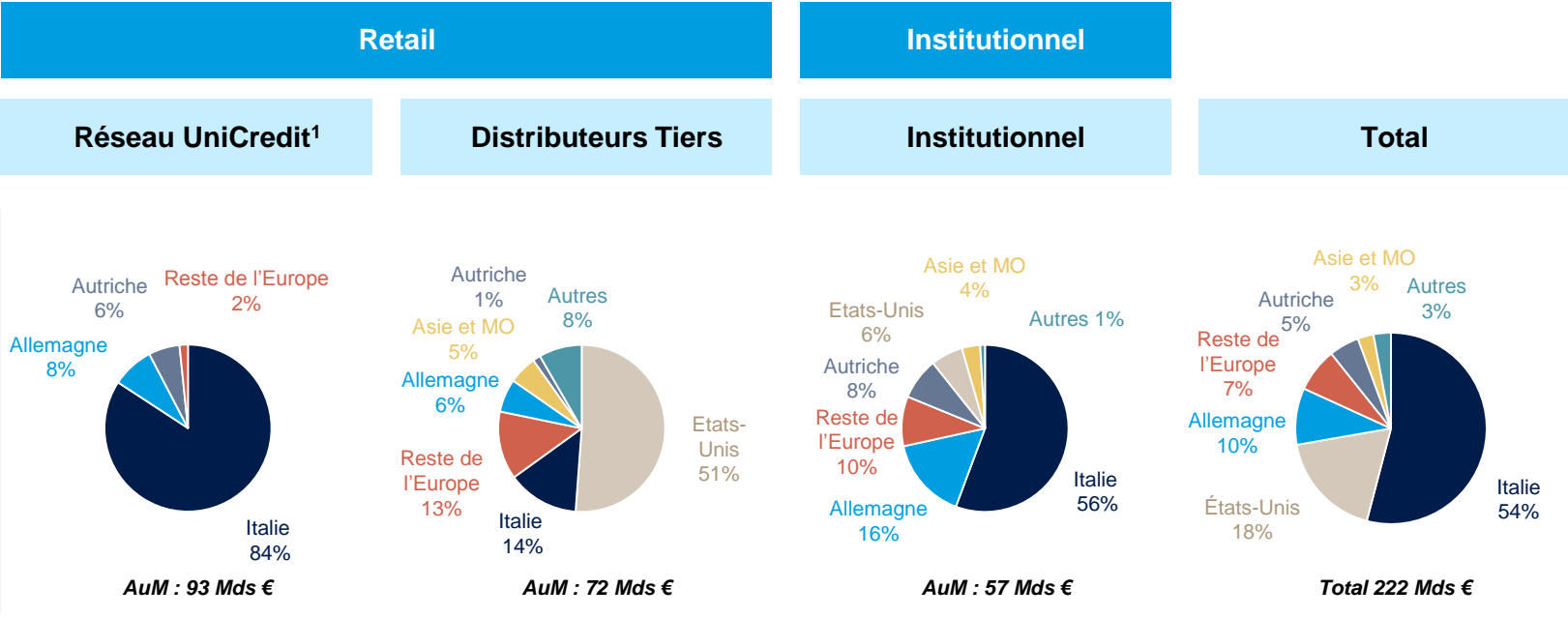
## Une franchise unique au service des réseaux « propriétaires » et « non propriétaires »

- *Des équipes produit dédiées au niveau local pour élaborer des solutions sur-mesure à destination des clients Retail, des Distributeurs tiers et des Institutionnels*
- *Au service de 5 350 succursales UniCredit en Italie, en Allemagne, en Autriche et en Europe centrale et orientale, ~300 clients institutionnels et ~1 900 distributeurs<sup>1</sup>*
- *Une présence dans 27 pays avec près de 1 900 ETP*

## Une expertise de gestion globale, un historique de performance robuste et une offre multi-actifs de premier plan

- *Des plateformes de premier plan en gestion multi-actifs globale, en actions et en obligations US*
- *Des performances de fonds robustes<sup>3,4</sup> : des fonds ouverts qui surperforment leurs pairs et des solutions Retail et Institutionnelles qui surperforment par rapport à leur indice de référence*
- *Une expertise multi-actifs reconnue avec plus de 100 Mds€ d'encours sous gestion<sup>1</sup> (n°8 au niveau mondial, n°3 en Europe<sup>2</sup>)*

# Pioneer : une franchise majeure dans le Retail et une présence internationale



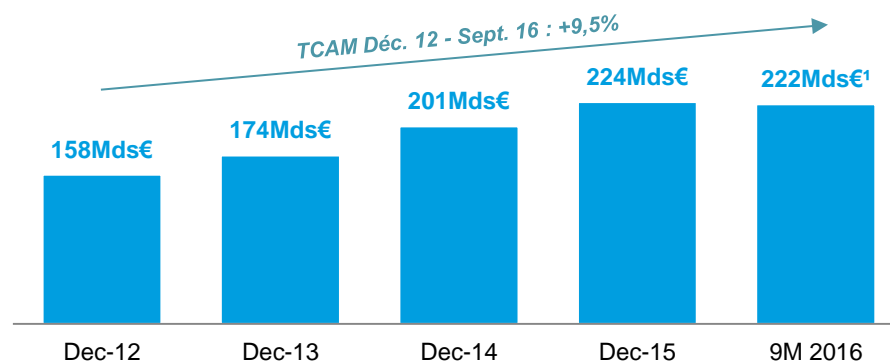
Sources : Pioneer au 30 septembre 2016, Pologne exclue du périmètre  
 1. Réseau UniCredit hors produits d'assurance traditionnels attribués à la franchise Institutionnels

# Pioneer : un acteur de premier plan doté de gestions performantes

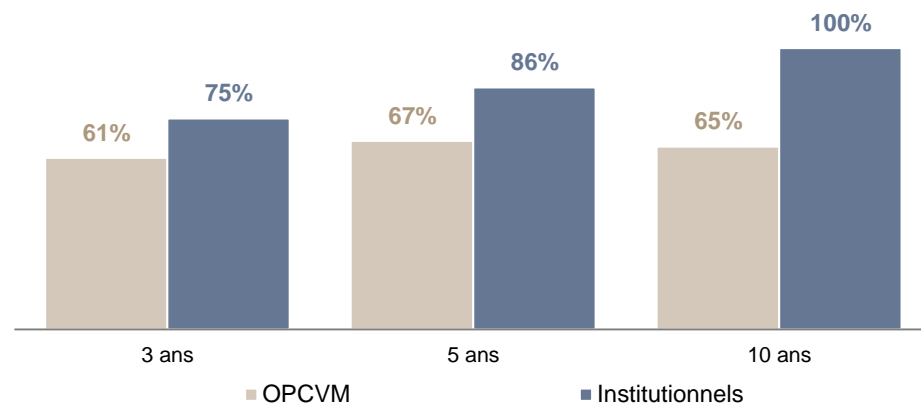
## Chiffres clés Pioneer

<b>Encours sous gestion (AuM)<sup>1</sup></b>	■ Encours sous gestion (AuM)	<b>222 Mds€</b>
	■ Taux de Croissance Annuel Moyen (TCAM) des AuM (2012 - Sept. 2016)	<b>9,5%</b>
<b>Une rentabilité récurrente (2015)<sup>2</sup></b>	■ Revenus nets	<b>875 M€</b>
	■ Coefficient d'exploitation	<b>63%</b>
	■ Bénéfice net (part du groupe)	<b>227 M€</b>
<b>Solidité financière (estimée au closing)</b>	■ Fonds propres tangibles acquis	<b>env. 500 M€</b>
	■ Ratio CET1	<b>env. 25%</b>
	■ Excédent de capital	<b>env. 300 M€</b>

## Évolution des AuM de Pioneer (en Mds€)



## Performance des fonds Pioneer par rapport aux pairs, solutions Retail et Institutionnels ayant surperformé leur indice de référence ou atteint leurs objectifs<sup>3,4</sup>



Sources : Pioneer

1. Au 30 septembre 2016, Pologne exclue du périmètre.

2. Chiffres normalisés, Pologne exclue du périmètre.

3. Performance nette de frais par rapport aux pairs, % de fonds dans les 1er et 2è quartiles

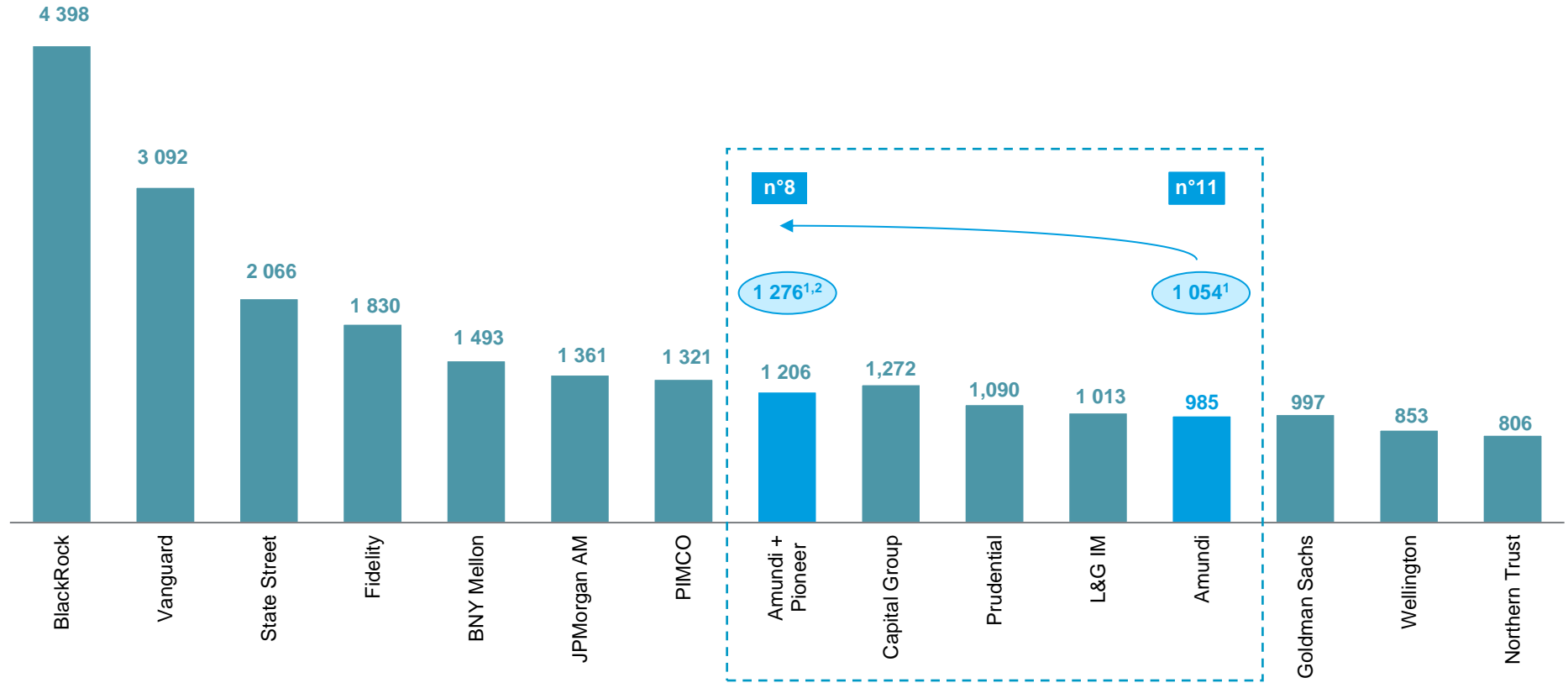
4. % de fonds ayant atteint l'objectif promis aux clients (versement du coupon attendu, remboursement du capital à maturité, paiement de la rémunération pré-convenue, etc.) en juillet 2016.



- 1. Acquisition de Pioneer : éléments clés de la transaction
  - 2. Pioneer : une franchise établie
  - **3. Renforcement du projet industriel d'Amundi**
  - 4. Création de valeur importante pour les actionnaires
  - 5. Intégration maîtrisée avec un faible risque d'exécution
  - 6. Conclusion
-

# Position de leader de la gestion en Europe confortée

Renforcement de la position mondiale d'Amundi et de son leadership en Europe



Encours sous gestion pro-forma (Md€, 31 déc. 2015¹)

Sources : Rapports financiers d'Amundi, Pioneer, IPE

1. Chiffres au 30 septembre 2016.

2. Pologne exclue du périmètre.

## Une acquisition complémentaire, dans la lignée de l'ADN d'Amundi

### Amundi

**PIONEER**  
Investments®

- Leader de la gestion d'actifs en Europe avec une **présence mondiale**
- Acteur de référence dans les **réseaux bancaires Retail** en Europe et en Asie
- Fort d'une **plateforme industrielle ouverte et modulable** dotée d'une vaste expertise de gestion



- **Une franchise unique avec des capacités de distribution étendues** en Europe et aux États-Unis
- **Partenariat éprouvé avec UniCredit** au service des **clients Retail** via **des réseaux « propriétaires »** et des **distributeurs tiers**
- **Expertises de gestion reconnues** avec des historiques de performance solides

Leadership en Europe avec 4 marchés domestiques : France, Italie, Autriche et Allemagne

Leadership renforcé au service des réseaux Retail, amélioration de la franchise Retail (à marges plus élevées)

Expertise produit renforcée avec les actions européennes, US et émergentes, la gestion multi-actifs et les obligations US

Plateforme de premier plan aux États-Unis en termes de gestion et de distribution

Une transaction qui renforce le modèle industriel d'Amundi

## Partenariat sécurisé par des accords de distribution à long-terme

Une vision commune, socle d'un partenariat réussi

**Amundi**

**UniCredit**

Sécurisation d'un accès privilégié aux réseaux Retail d'Unicredit en Italie, en Allemagne et en Autriche

+

Les réseaux Retail et Banque privée d'UniCredit vont bénéficier de l'expertise d'Amundi dans les plateformes globales actions et obligations, le Smart Beta, les ETF et les actifs réels et alternatifs

### Accords de distribution long-terme

- Le partenariat avec les réseaux UniCredit est sécurisé par des **accords de distribution de 10 ans en Italie, en Allemagne et en Autriche**

### Expertise de gestion de premier ordre

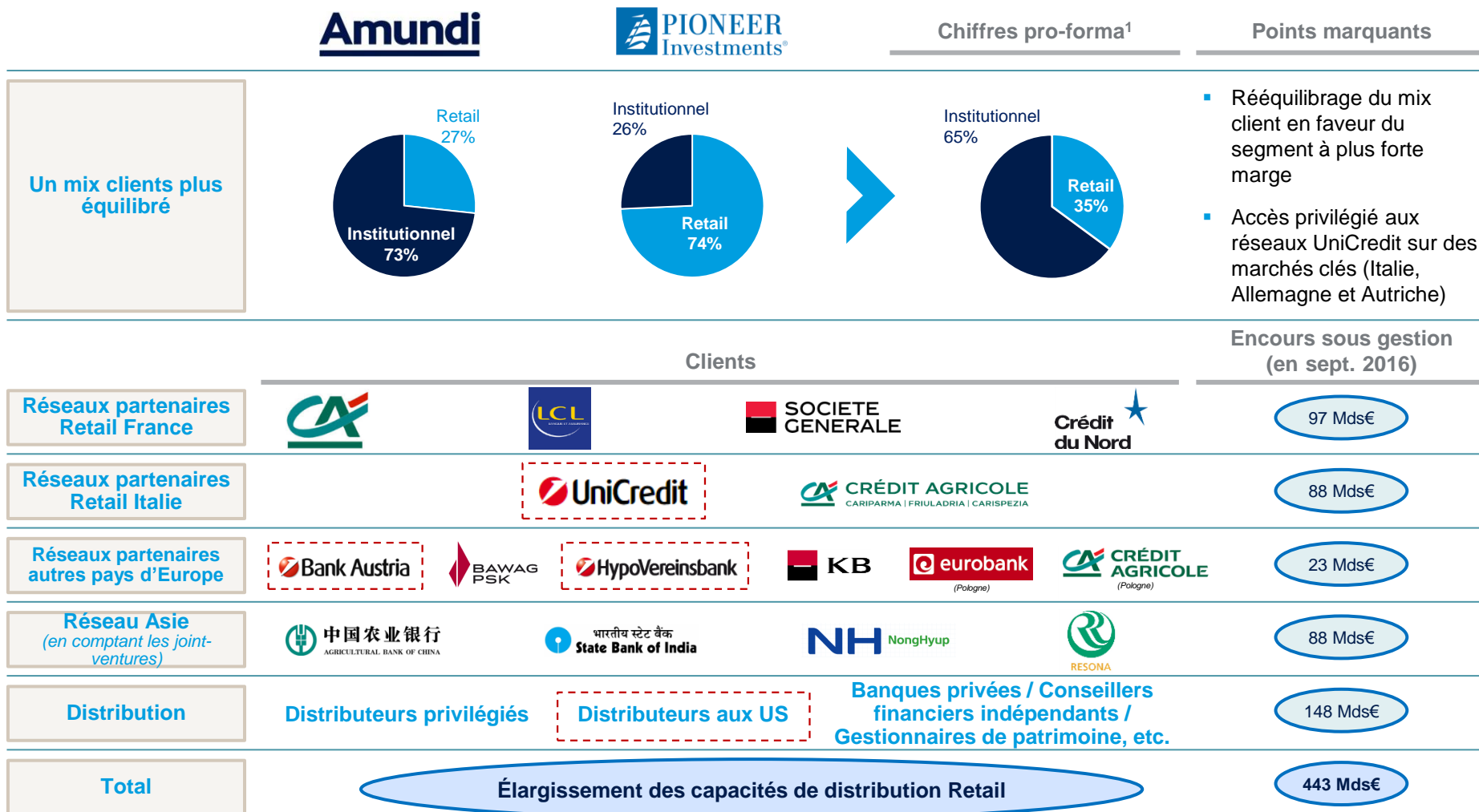
- **Montée en gamme de l'offre de produits et services** à destination des clients Retail et banque privée
- **Partage des meilleures pratiques** entre Amundi et Pioneer

### Proximité assurée via des structures dédiées et une gouvernance équilibrée

- Renforcement des **structures de Pioneer au service des réseaux UniCredit** en accentuant la proximité avec l'approche de structures dédiées déjà expérimentée par Amundi
- Des structures dédiées garantissant une **gouvernance équilibrée** entre Amundi et les réseaux, via des comités stratégiques et opérationnels chargés de la relation commerciale au quotidien



## Rééquilibrage du mix client avec une plus grande proportion du Retail



Sources : Amundi et Pioneer (Pologne exclue du périmètre) au 30 sept. 2016.

1. Reclassification préliminaire des encours sous gestion de Pioneer conformes avec les répartitions d'Amundi.

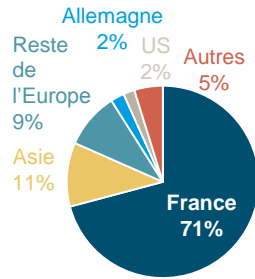
# Une position renforcée auprès des clients institutionnels

**Amundi**

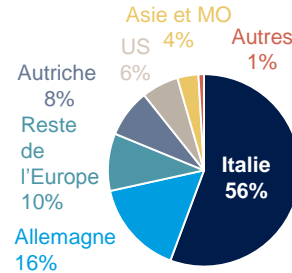
**PIONEER**  
Investments®

Chiffres pro-forma

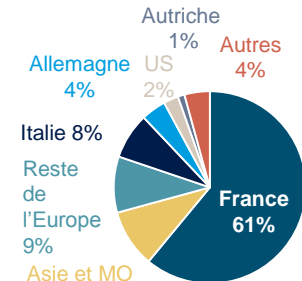
**Extension et diversification de la base clientèle institutionnelle**



AuM : 354 Mds€<sup>1</sup>



AuM : 57 Mds€



AuM : 411 Mds€

- **Extension de la base clientèle, en particulier en Italie, Allemagne, aux États-Unis et en Asie**
- **Meilleur positionnement auprès des consultants :**
  - Des expertises étendues
  - Un actionnariat stabilisé, favorable à une amélioration des notations des consultants après une phase d'instabilité
- **Renforcement de l'offre combinée de produits :** ETF, solutions structurées et garanties, gestion multi-actifs, actions européennes / émergentes / US

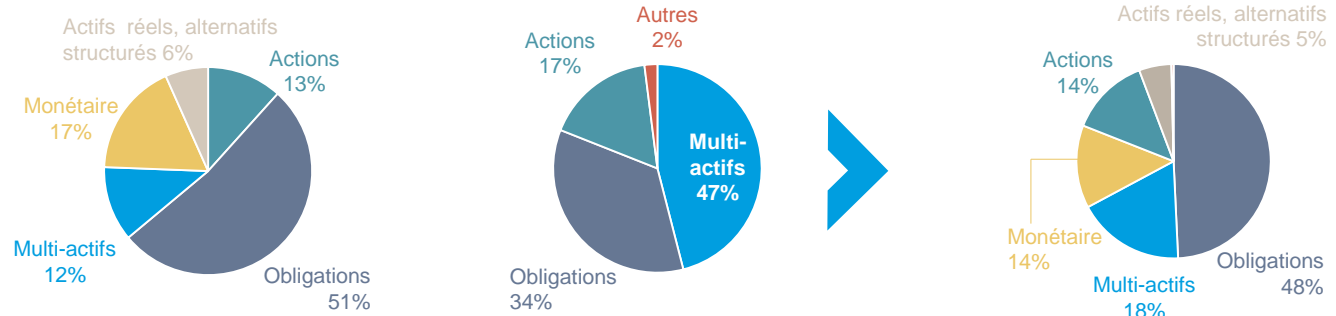
Sources : Amundi et Pioneer (Pologne exclue du périmètre) au 30 sept. 2016.  
1. Hors les 419 Mds€ d'encours sous gestion des assureurs CA et SG

# Une expertise accrue, au bénéfice de tous les clients



Chiffres pro-forma

**Expertise produit renforcée**



## Une offre de produits plus diversifiée et mutuellement enrichie pour les clients d'Amundi et de Pioneer

**Contribution d'Amundi à l'offre de produits de Pioneer**

- Les clients Retail et de banque privée d'UniCredit bénéficieront de l'expertise reconnue d'Amundi
- Savoir-faire dans : **Smart Beta, ETF, immobilier, actifs réels et alternatifs, solutions structurées et garanties, solutions de gestion discrétionnaire, actions et obligations globales**
- **Amundi apporte des services élaborés sur-mesure**, notamment un vaste éventail d'outils numériques conçus pour guider les conseillers financiers dans la construction / proposition de portefeuilles diversifiés

**Contribution de Pioneer à l'offre de produits d'Amundi**

- Pioneer apporte un savoir-faire et une expertise, en particulier dans la gestion **multi-actifs** (8<sup>e</sup> rang mondial, 3<sup>e</sup> rang en Europe)<sup>1</sup> et dans les **actions européennes/émergentes**
- Pioneer apporte également une grande connaissance du marché américain : **obligations et actions US**, notamment en **grandes valeurs de profil « growth »** (2<sup>e</sup> rang aux USA)<sup>1</sup>

Sources : Amundi et Pioneer (Pologne exclue du périmètre) au 30 sept. 2016.

1. Données août 2016. Les flux nets depuis le début de l'année correspondent aux flux sur OPCVM gestion active hors ETF, fonds indiciels, fonds de fonds et fonds nourriciers communiqués par Pioneer.

# Une présence géographique étendue

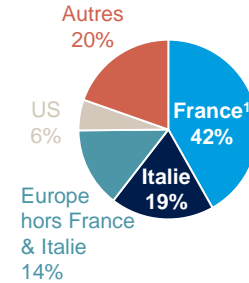
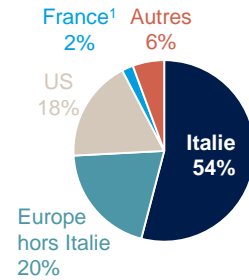
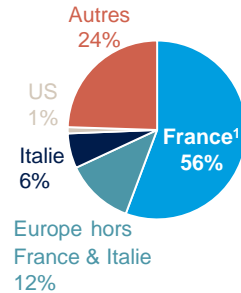
**Amundi**

**PIONEER Investments®**

Chiffres pro-forma

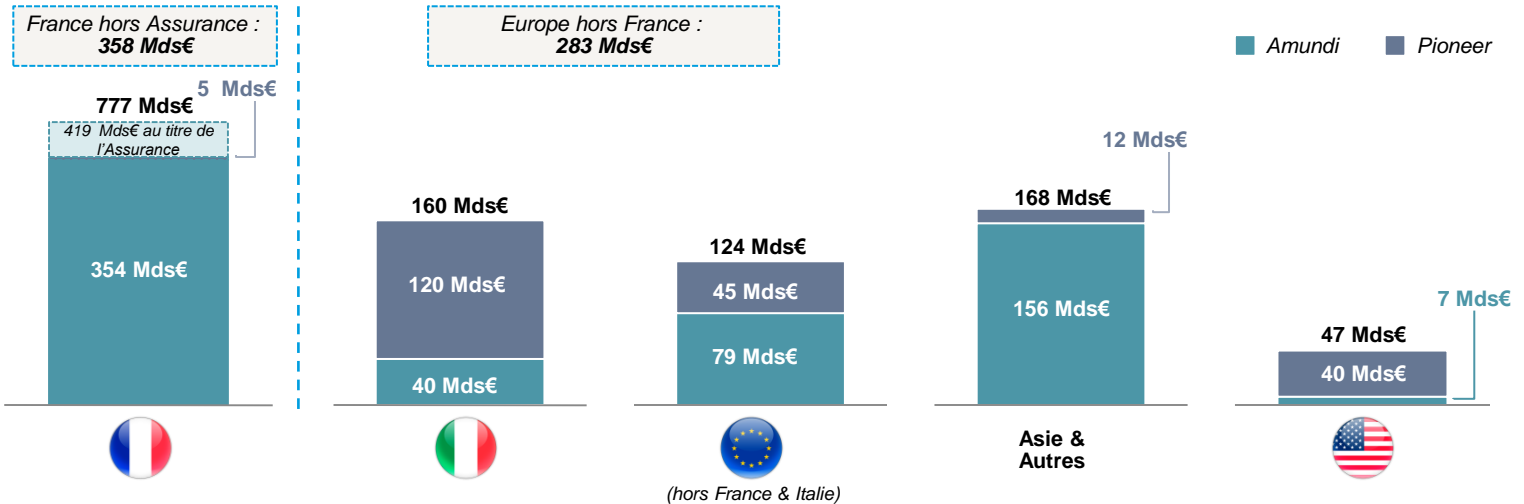
Points clés

**Position renforcée en Europe et présence internationale étendue**



- **Renforcement de la présence en Italie**
- Amundi SGR dans le top 10 en Italie avec ~40 Mds€ d'encours sous gestion<sup>2</sup>

**Présence géographique mondiale plus forte et plus diversifiée**



**L'Italie va devenir le 2<sup>e</sup> marché domestique d'Amundi et Milan l'un de ses principaux « hubs » d'investissement mondiaux**

Sources : Chiffres d'Amundi et Pioneer financiers au 30 sept. 2016, AuM en fonction des pays de distribution  
 1. Hors les 419 Mds € d'AuM au titre des solutions d'assurance de Société Générale et Groupe Crédit Agricole.  
 2. Données d'Assogestioni en date d'octobre 2016.



- 1. Acquisition de Pioneer : éléments clés de la transaction
  - 2. Pioneer : une franchise établie
  - 3. Renforcement du projet industriel d'Amundi
  - **4. Création de valeur importante pour les actionnaires**
  - 5. Intégration maîtrisée avec un faible risque d'exécution
  - 6. Conclusion
-

## Un profil financier combiné renforcé

	<b>Amundi</b> <sup>1</sup>		<b>PIONEER</b> <sup>2</sup> Investments <sup>®</sup>		<b>Pro-forma</b>
<b>Encours sous gestion</b> (Mds€) (au 30 sept. 2016)	1 054	+	222	=	1 276
<b>Revenus nets</b> (2015, M€)	1 657	+	875	=	2 532
<b>EBITDA</b> (2015, M€)	803	+	327	=	1 130
<b>Résultat net part du</b> <b>groupe (2015, M€)</b>	528	+	227	=	755
<b>Marge sur encours (pb)<sup>3</sup></b>	18		42		22
<b>Coefficient d'exploitation</b> (2015, avant synergies)	52,4%		63,1%		~56%
<b>Coefficient d'exploitation</b> (2015, synergies incluses) <sup>4</sup>					~50%

Sources : Amundi, Pioneer

1. Hors coûts d'introduction en Bourse, EBITDA correspondant à la somme du résultat brut d'exploitation de 788 M € et des dépréciations et amortissements nets de 15 M €.

2. Chiffres hors Pologne, revenus nets et résultat net part du groupe normalisés pour 2015.

3. Marge calculée sur la base des revenus nets rapportés aux encours sous gestion moyens.

4. Sur la base d'un total de synergies avant impôt estimé à 180 M€ env., dont 150 M€ d'économies et 30 M € de synergies de revenus, hors amortissement des actifs incorporels et hors coûts d'intégration.

## Grand potentiel de synergies identifiées

**Synergies totales annualisées avant impôt estimées à env. 180 M€ réalisées en 3 ans et se décomposant de la manière suivante :**

- **env. 150 M€ de synergies de coûts**

- Soit env. **27%** de la base de coûts normalisée de Pioneer en 2015 et **11%** de la base de coûts combinée<sup>1</sup>
- Les synergies seront obtenues grâce à la fusion de plateformes d'investissement et la rationalisation des services IT, des coûts administratifs et du back-office

- **env. 30 m€ de synergies de revenus<sup>2</sup>**

- env. 40 M€ de ventes croisées potentielles et autres optimisations des revenus (courtage, etc.)
- env. -10 M€ d'attrition potentielle des clients, compte tenu du faible taux de redondance entre Amundi et Pioneer

**Coûts d'intégration**

- Total des **coûts d'intégration avant impôt estimé à 190 M€** répartis sur 2017 et 2018

**Synergies totales avant impôt estimées à env. 180 M€ (env. 125 M€ après impôt<sup>3</sup>) à réaliser en 3 ans**

1. Avec une base de coûts normalisée de 552 M € pour Pioneer en 2015 hors Pologne et une base de coûts de 869 M € pour Amundi en 2015 hors frais d'introduction en Bourse.

2. 40 M € de synergies de revenus supplémentaires ont été identifiées et ne sont pas prises en compte.

3. Sur la base d'un taux d'imposition de 30 %.

## Structure de financement de l'acquisition



### L'acquisition sera financée par :

- env. 1,5 Md€ d'excédent de capital
- env. 1,4 Md€ d'augmentation de capital
- env. 0,6 Md€ de dette senior et subordonnée



### L'augmentation de capital est prévue au 1<sup>er</sup> semestre 2017 avant le closing

- Elle sera garantie par le Groupe Crédit Agricole
- Elle bénéficiera du soutien du Groupe Crédit Agricole, qui conservera une participation pro-forma minimum de 66,7 % <sup>1</sup>



## Forte création de valeur

	Principaux impacts	Principales considérations
Relation du BPA <sup>1</sup>	➔ ~30%	✓ Importante création de valeur et augmentation du BPA
ROI <sup>2</sup>	➔ ~10% (sur 3 ans)	✓ Transaction conforme aux critères de M&A annoncés lors de l'introduction en Bourse
Ratio CET1 pro-forma (%)	➔ CET1 pro-forma ≥ 10%	✓ Capitalisation importante assortie d'un fort potentiel haussier en combinant les potentiels bénéficiaires
Politique de distribution de dividendes	➔ <b>Maintien de la politique de distribution : au moins 65% du résultat net annuel (avant coûts d'intégration)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Renforcement de la capacité de génération de capital en organique</li> <li>✓ Capacité à verser des dividendes en ligne avec la politique de dividendes annoncée</li> </ul>

➔ **Forte création de valeur et discipline financière rigoureuse**

Sources : IBES, données du marché au 08 décembre 2016

1. Relation du BPA sur la base du BPA 2017 et d'un volume de synergies avant impôt de 180 M €, hors amortissement des actifs incorporels et hors coûts d'intégration.

BPA 2017 calculé à partir de l'estimation consensus IBES de bénéfice net d'Amundi de 569 M € et d'un cours de l'action Amundi à 45 €.

2. Hors impact de l'amortissement des actifs incorporels et hors coûts d'intégration, sur la base du total annualisé des synergies.



- 1. Acquisition de Pioneer : éléments clés de la transaction
  - 2. Pioneer : une franchise établie
  - 3. Renforcement du projet industriel d'Amundi
  - 4. Création de valeur importante pour les actionnaires
  - 5. **Intégration maîtrisée avec un faible risque d'exécution**
  - 6. Conclusion
-

## Principaux objectifs et principes d'intégration

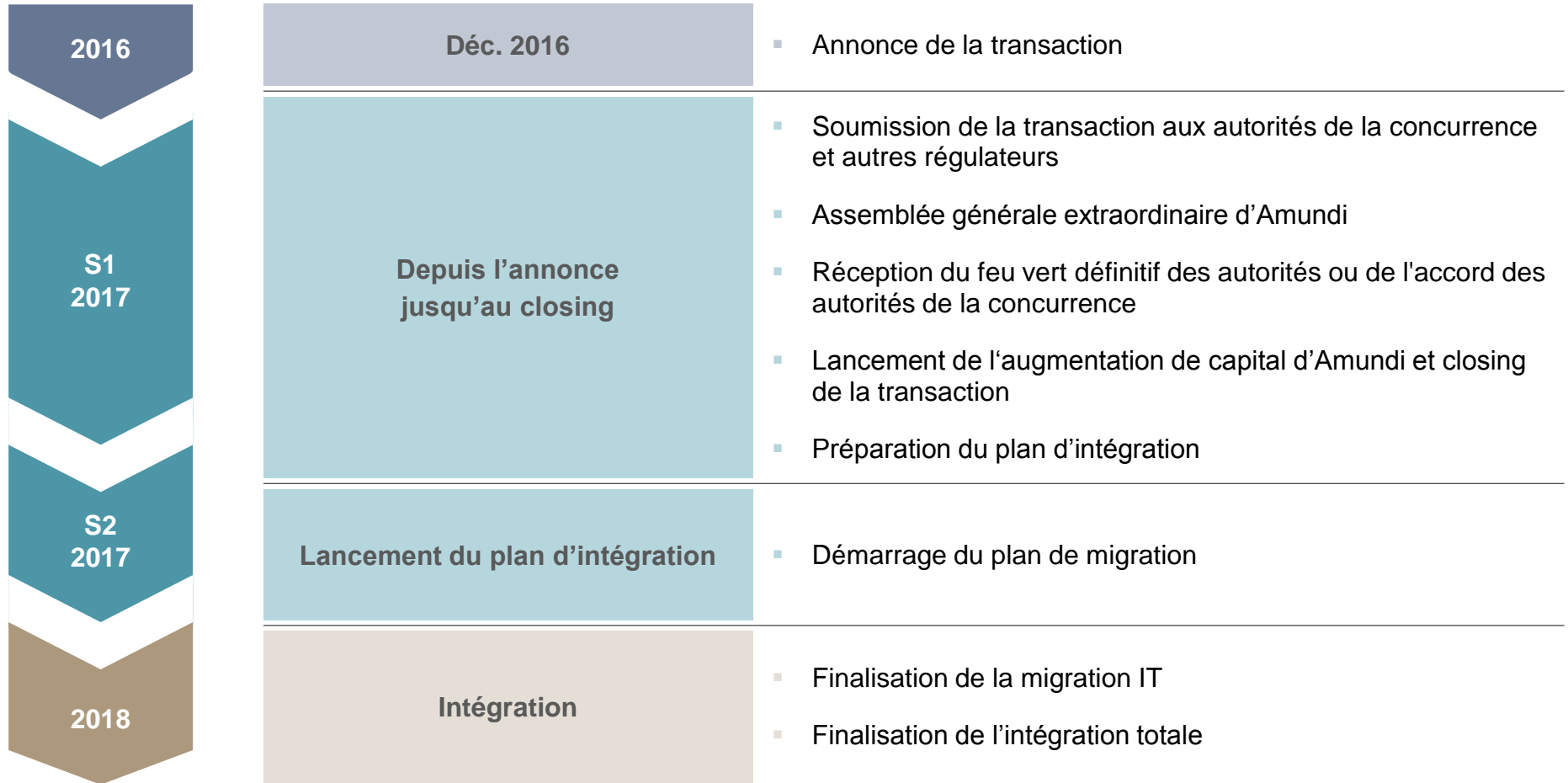
### Objectifs :

- **Maintenir la qualité des services** aux clients Retail et Institutionnels
- **Maintenir la performance des gestions** et la dynamique des ventes
- **Maintenir la motivation des équipes**

### Principes de mise en œuvre d'une intégration réussie :

- **Définir un plan de migration initial** avec les dirigeants de Pioneer
- **Mettre à profit les meilleurs talents** des deux entités
- **Déployer rapidement** le plan de migration
- **Garantir la continuité en impliquant l'équipe de Direction de Pioneer :**
  - Future organisation à définir avec le CEO de Pioneer
  - Intégration des équipes de management des deux entités en identifiant les compétences complémentaires et en gardant les collaborateurs senior clés

## Calendrier proposé pour l'intégration





- 1. Acquisition de Pioneer : éléments clés de la transaction
  - 2. Pioneer : Une franchise établie
  - 3. Renforcement du projet industriel d'Amundi
  - 4. Création de valeur importante pour les actionnaires
  - 5. Intégration maîtrisée avec faible risque d'exécution
  - 6. Conclusion
-

## Conclusion

### ➤ Renforcement du projet industriel d'Amundi

- **Leader incontesté en Europe doté d'une franchise mondiale renforcée**
- **Amélioration de la distribution globale et des expertises de gestion**
- **Business model mieux aligné avec l'ADN Retail du groupe**

### ➤ Fort potentiel de création de valeur

- **Relution du BPA de ~30%<sup>1</sup>**
- **ROI de ~10%<sup>2</sup> sous 3 ans**

### ➤ Faible risque d'exécution

- **Plan d'intégration clairement défini...**
- **...soutenu par l'historique éprouvé d'Amundi en la matière**



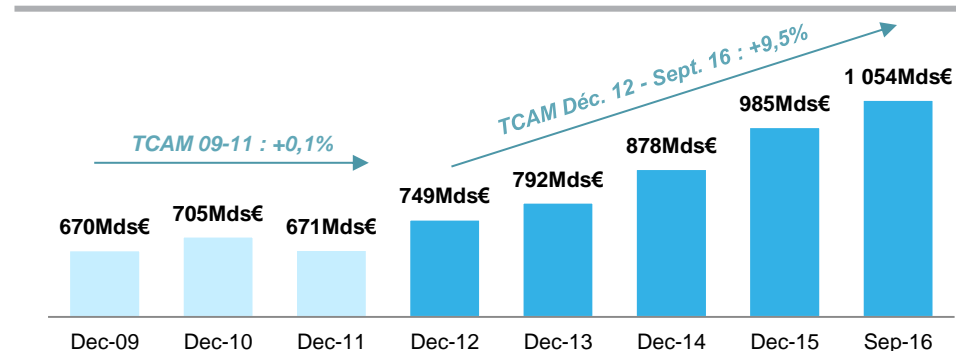
■ Annexes

## Amundi – un leader de la gestion d'actifs en Europe

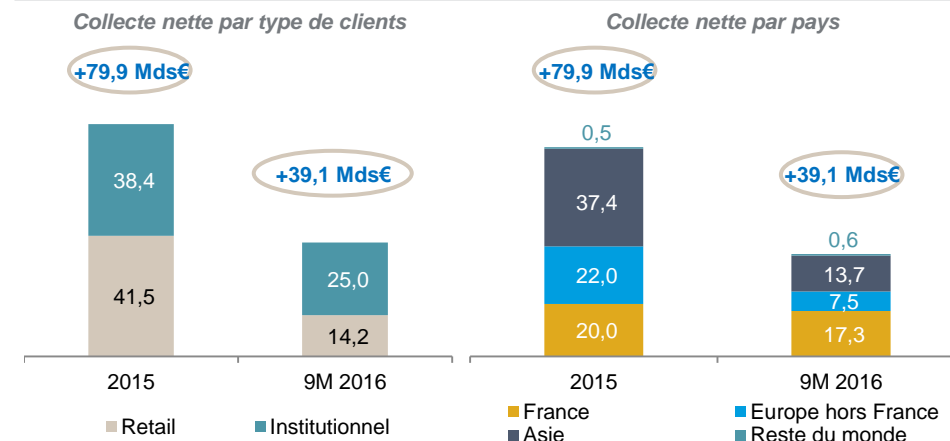
### Chiffres clés Amundi

Encours sous gestion (AuM)	■ n°1 en Europe, n°10 dans le monde	
	■ Encours sous gestion (AuM) <sup>1</sup>	1 054 Mds€
	■ Collecte nette <sup>1</sup>	39,1 Mds€
	■ TCAM des AuM (2012 - Juin 2016)	8,7%
Excellent niveau de rentabilité (2015)	■ Revenus nets	1 657 m€
	■ Coefficient d'exploitation	52,4%
	■ Bénéfice net (part du groupe) <sup>2</sup>	528 m€
Solidité financière (2015)	■ Fonds propres tangibles <sup>3</sup>	3,3 Mds€
	■ Dette financière nette	Zéro
	■ Excédent de capital	1,5 Md€
	■ Notation ( <i>Fitch</i> , perspective stable)	A+

### Évolution des encours sous gestion (en Mds€)



### Répartition des flux nets (en Mds €)



- L'acquisition de Pioneer va renforcer la position d'Amundi en tant que n°1 de la gestion d'actifs en Europe
- Acquisition transformante en phase avec la stratégie de croissance externe annoncée lors de l'introduction en Bourse en 2015

1. Au 30 septembre 2016.

2. Hors frais d'introduction en Bourse.

3. Actifs nets tangibles : fonds propres part du groupe nets des écarts d'acquisition et actifs incorporels.



## Actionnariat Amundi et nombre d'actions

	2013		2014		2015		30 novembre 2016	
	(parts)	% d'intérêt	(parts)	% d'intérêt	(parts)	% d'intérêt	(parts)	% d'intérêt
Groupe Crédit Agricole	125 093 760	75,0%	133 433 344	80,0%	126 321 001	75,5%	127 001 233	75,6%
Groupe Société Générale	41 697 920	25,0%	33 358 336	20,0%	0	0,0%	0	0,0%
Collaborateurs	0	0,0%	0	0,0%	453 557	0,3%	406 802	0,3%
Flottant (y c. groupe ABC <sup>1</sup> )	0	0,0%	0	0,0%	40 470 679	24,2%	40 517 434	24,1%
<b>Nombre d'actions en fin de période</b>	<b>166 791 680</b>	<b>100,0%</b>	<b>166 791 680</b>	<b>100,0%</b>	<b>167 245 237</b>	<b>100,0%</b>	<b>167 925 469</b>	<b>100,0%</b>
<b>Nombre moyen de parts</b>	<b>166 791 680</b>		<b>166 791 680</b>		<b>166 810 578</b>		<b>167 299 823</b>	

- **Droits de vote en pourcentage de la participation au capital**
- **Nombre moyen d'actions en 2015 et 2016 au pro-rata temporis**

## Contacts et calendrier

### Relations investisseurs :

---

■ **Anthony Mellor**

*Directeur des relations investisseurs*

anthony.mellor@amundi.com

Tél. +33 (0)1 76 32 17 16

Mobile +33 (0)6 85 93 21 72

■ **Annabelle Wiriath**

*Relations investisseurs*

annabelle.wiriath@amundi.com

Tél. +33 (0)1 76 32 59 84

Mobile +33 (0)6 03 23 29 65

### Presse

---

■ **Natacha Sharp**

*Relations Presse*

natacha.sharp@amundi.com

Tél. +33 (0)1 76 37 86 05

Mobile +33 (0)6 37 01 82 17

### Calendrier :

---

- **Résultats du 4<sup>e</sup> trimestre et de l'année 2016**  
*10 février 2017*



Suivez-nous sur Twitter : @Amundi\_ENG



Notre page Facebook : [www.facebook.com/AmundiOfficial](http://www.facebook.com/AmundiOfficial)



Rejoignez nous sur LinkedIn :

<https://www.linkedin.com/company/amundi->

[www.amundi.com](http://www.amundi.com)

*(Cette page est laissée blanche intentionnellement)*



LA CONFIANCE  
ÇA SE MÉRITE



#### MENTIONS LEGALES

Siège social :  
91-93, boulevard Pasteur - 75015 Paris – France

Adresse postale :  
90, boulevard Pasteur - CS 21 564 - 75730 Paris Cedex 15 - France  
Tél. : +33 1 76 33 30 30 – [www.amundi.com](http://www.amundi.com)

