

» Développement durable

L'INTÉGRALE 2007



S E L Ç U K

► Sommaire

1 >> Présentation de Crédit Agricole S.A. 3

Message du Président et du Directeur général	4
Chiffres clés 2007	8
Données boursières 2007	10

2 >> Crédit Agricole S.A. en 2007 14

Historique	15
L'organisation du groupe Crédit Agricole et de Crédit Agricole S.A.	16
Les faits marquants de l'année 2007	17
Les métiers de Crédit Agricole S.A.	19

3 >> Gouvernance et contrôle interne 31

Rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2008 sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne	32
Rapport des Commissaires aux comptes	50
Informations sur les mandataires sociaux	51
Composition du Comité exécutif	65

4 >> Management du Développement durable 66

5 >> Des métiers responsables 69

Les Caisses régionales	70
LCL	72
Banque de détail à l'international	73
Services Financiers spécialisés	75
Gestion d'actifs, assurances et banque privée	77
Banque de financement et d'investissement	79

6 >> Risques et conformité 81

La gestion des risques	82
La Conformité dans le Groupe	83

7 >> Responsabilité économique 87

Les clients	88
Les actionnaires	95
Les fournisseurs	96

8 >> Responsabilité sociale 97

Les Ressources Humaines Groupe	98
La gestion de la diversité	100
Indicateurs de performance sociale	101

9 >> Responsabilité environnementale 119

Indicateurs de performance environnementale	120
---	-----

10 >> Prise en compte des critères sociaux et environnementaux dans les métiers du groupe Crédit Agricole S.A. 126

Prise en compte des critères sociaux et environnementaux dans le cœur des métiers du groupe Crédit Agricole S.A.	127
--	-----

11 >> Partenaire de la société civile 132

Une démarche active au cœur de notre métier	133
Une démarche solidaire nationale et internationale	135

>> Annexes 138

Facteurs de risques	139
Extrait des états financiers	169

» Développement durable L'intégrale 2007



CRÉDIT AGRICOLE S.A.

► Profil

Présent dans tous les métiers de la finance, le Crédit Agricole se place parmi les tout premiers acteurs de la banque de proximité en Europe. Son ambition : construire un leader européen, à dimension mondiale, de la banque et de l'assurance, dans le respect des principes du Pacte mondial des Nations unies.

Au sein du Crédit Agricole, Crédit Agricole S.A. assure la cohérence du développement stratégique du Groupe, ainsi que son unité financière. Dans une démarche qui unit les Caisses régionales et ses filiales spécialisées par métier, Crédit Agricole S.A. met en œuvre une stratégie de croissance durable et rentable.

Une présence renforcée à l'international

- 3 marchés domestiques : France, Italie, Grèce
- 44 millions de clients particuliers*
- plus de 11 000* agences dans 20 pays
- présence dans 58 pays en banque de financement et d'investissement.

Un acteur responsable et engagé

- Adhésion au Pacte mondial des Nations unies (2003) et à la Charte de la Diversité (2008)
- Adoption des Principes Équateur par Calyon
- Signature des Principes pour l'Investissement Responsable par Crédit Agricole Asset Management.

* Y compris les Caisses régionales.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

» Présentation de Crédit Agricole S.A.

Message du Président et du Directeur général	4
Chiffres clés 2007	8
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT	8
MODÈLE ÉQUILIBRÉ ENTRE LES PÔLES MÉTIERS	8
STRUCTURE FINANCIÈRE	9
NOTATIONS DES AGENCES DE RATING	9
EFFECTIFS FIN DE PÉRIODE	9
Données boursières 2007	10
DONNÉES RELATIVES À L'ACTION	10
COMPOSITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2007	10
L'ACTION CRÉDIT AGRICOLE S.A.	11
AGENDA 2008 DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE	13
CONTACTS	13

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Message du Président et du Directeur général

» NOUS ÉVOLUONS DANS UN MONDE BANCAIRE AUX HORIZONS INSTABLES

Une histoire de croissance. Depuis sa création, Crédit Agricole S.A. vit une histoire de croissance. Une croissance forte qui aboutit, au-delà du changement de dimension, à une transformation en profondeur. Notre modèle a prouvé sa résistance, dans le contexte difficile d'une crise financière internationale d'ampleur inégalée. Nous continuerons à situer notre action dans une vision de long terme, où s'allient confiance et prudence.

► Un horizon mondial en proie à un profond bouleversement

Le monde a plongé en août 2007 dans la première grande crise financière du XXI^e siècle. Quelques mois seulement avant son éclatement, les marchés pariaient encore sur une croissance mondiale forte. Le retournement de la conjoncture financière a été précoce, et surtout plus brutal que prévu.

Au-delà des effets macro-économiques, qui vont ramener durablement les marchés à plus de raison en matière de valorisation du risque, les conséquences seront nécessairement lourdes pour le secteur bancaire. À l'heure où les leaders du secteur ont dû faire appel à des fonds souverains pour rétablir leur structure financière, où des difficultés conjoncturelles d'origines diverses ont ébranlé des acteurs reconnus, la propagation de la crise est difficilement prévisible. En ce début d'année 2008, la lumière reste à faire sur le montant des pertes à supporter par des acteurs économiques divers et la confiance n'est pas rétablie.

Crédit Agricole S.A. n'est pas resté à l'écart de ces perturbations. Notre filiale de banque de financement et d'investissement, Calyon, avait acquis des positions commerciales importantes sur les marchés des produits structurés de crédit, sur lesquels ses compétences sont reconnues. Face à la dégradation du marché du résidentiel américain, la Banque avait cessé toute activité nouvelle de structuration dès février 2007. Mais les actifs en cours de structuration restant en portefeuille ont dû être dépréciés, en

plusieurs étapes suivant la dégradation continue des marchés et les effets de contagion. Nous avons souffert aussi de l'incident de *trading* survenu en septembre dans notre succursale de New York. Pour regrettable qu'elle soit, la perte a été limitée, les sanctions et dispositions nécessaires ont été prises. Ainsi, les effets de la crise occultent les très bonnes performances enregistrées par la plupart des autres métiers de Calyon : c'est le cas notamment de ses domaines d'excellence que sont les financements structurés et les activités de courtage, dont les revenus progressent respectivement de 14 et 21 %.

Le modèle diversifié développé par Crédit Agricole S.A. a démontré alors sa pertinence. Le résultat net, en baisse de 16,8 %, reflète la bonne résistance du Groupe, grâce à la solidité du modèle fondé sur un équilibre entre les trois lignes métiers. L'impact négatif de la crise sur les revenus de la banque des marchés a été compensé par le dynamisme de tous les autres métiers : le produit net bancaire augmente de 3,6 % ; hors impacts de la crise, il aurait progressé de 25,5 % et le résultat brut d'exploitation serait en hausse de 30,5 %.

► Un horizon européen qui se structure

Sous l'action conjuguée d'initiatives politiques, législatives et réglementaires, l'unification du marché bancaire européen est en marche. La MIF, Bâle II, Solvency II et le SEPA... autant de réglementations paneuropéennes qui définissent un nouveau cadre unifié pour notre marché. Alors que le secteur financier est resté longtemps protégé par son arsenal réglementaire national, les frontières ne sont plus un rempart face à la concurrence, les barrières à l'entrée s'érodent. La dynamique de consolidation du secteur s'intensifie, et cette consolidation est structurante. Bien d'autres industries ont été concernées auparavant, on en voit aisément les conséquences dans la sidérurgie, la pharmacie ou encore la construction informatique ou automobile.

LES ÉTAPES CLÉS DU DÉVELOPPEMENT

2001 ■ 14 décembre : introduction en Bourse de Crédit Agricole S.A. À la cotation, la capitalisation boursière est de 16 milliards d'euros.

2002 ■ 14 décembre : un an jour pour jour après la cotation, dépôt d'une offre publique sur le Crédit Lyonnais, dont le Crédit Agricole détenait 10 % depuis la privatisation.

◀ Sommaire ▶

Pour Crédit Agricole S.A., loin d'être une menace, cette évolution est une opportunité. C'est même une chance historique pour le leader que nous sommes déjà en France, l'un des plus grands marchés bancaires du continent. L'Europe est bien notre nouveau marché domestique. Depuis 2 ans, nous avons franchi des étapes décisives en transformant en réseau contrôlé majoritairement, les positions minoritaires stratégiques que nous avons prises en Grèce et en Italie dans les années 90. Après les phases d'acquisition puis d'intégration menées dans des délais très brefs, nous valorisons les acquis en développant de nouveaux métiers.

Cariparma FriulAdria en Italie, Emporiki en Grèce, sont des réseaux bien implantés dans leurs territoires. Avec 30 millions de clients particuliers en banque de détail en Europe, nous disposons d'une base solide qui s'ouvre à tous nos métiers. Six mois après la finalisation de l'acquisition de Cariparma FriulAdria, tous les métiers producteurs sont "arrimés" au réseau. La banque-assurance au Portugal, développée en partenariat avec le BES au travers de BES Vida et BES Seguros, produit de bons résultats en ligne avec les excellentes performances du BES. La plate-forme développée par Finaref en assurance emprunteur opère dans 14 pays. Dans le domaine du crédit à la consommation, nous sommes présents dans 20 pays européens, faisant du Groupe l'un des leaders du métier avec des positions locales très fortes. La gestion d'actifs, la banque privée et la banque de financement et d'investissement ont continué à renforcer des implantations européennes déjà denses.

► Un horizon mouvant en France

La combinaison de l'apparition de nouveaux intervenants étrangers ou issus d'autres univers économiques, et des évolutions technologiques, entraîne des bouleversements dans l'exercice du métier de la banque – sans même évoquer l'ouverture du Livret A.

La France est notre territoire d'origine, nous y réalisons encore la moitié de notre activité. Pour le Crédit Agricole, la force des

positions en France est un atout réel : près de 30 % du marché des particuliers détenus sous les enseignes Crédit Agricole et LCL. La complémentarité des cibles de clientèles, les succès exemplaires que représentent l'assurance ou la pénétration sur les marchés haut de gamme, tout ceci, ajouté à l'ancrage très solide et plus que centenaire dans les territoires, fait du Groupe un acteur de poids, incontournable.

Pour maintenir, voire renforcer cette position, nous restons vigilants sur l'adéquation de nos offres à de nouveaux modes de vie et aux tendances sociologiques de fond. L'adoption mi-2005 du positionnement autour de la Relation durable par les Caisses régionales et de la nouvelle identité de LCL, a déterminé une approche nouvelle de l'innovation marketing et produits dans les deux enseignes : en témoignent, par exemple, la gamme carte bancaire élargie, avec le succès de l'Autre carte pour les Caisses régionales, ou la culture de la preuve chez LCL.

Ainsi, nous imaginons en France une nouvelle approche de l'immobilier. En amont, nous constituons autour de Crédit Agricole Immobilier un pôle solide présent sur toute la chaîne de valeur, à côté du financement et de l'assurance, qui a changé de dimension en 2007, avec la prise de contrôle des promoteurs Monné Decroix et RSB. En aval, les Caisses régionales s'affirment comme un acteur majeur sur le marché de la transaction avec la marque nationale d'agences immobilières, Square Habitat.

Le domaine du multicanal est aussi le lieu d'évolutions en profondeur, porté par l'innovation technologique – paiement sans contact, signature électronique –, par de nouvelles habitudes et de nouveaux modes de vie.

Le Crédit Agricole bénéficie sur tous ces sujets de la fertilisation des relations entre producteurs intégrés et réseaux distributeurs, les expériences menées en France se nourrissant des succès de l'étranger, et inversement.



2003 ■ Juin : finalisation de l'acquisition du Crédit Lyonnais et de Finaref. Le processus d'intégration débute aussitôt, selon un schéma ambitieux visant à fusionner les filiales au sein de chaque métier.

2004 ■ 30 avril : naissance de Calyon, fruit du rapprochement de Crédit Agricole Indosuez et des activités de banque de financement et d'investissement du Crédit Lyonnais, aux termes de la plus importante opération d'apports d'actifs jamais réalisée dans la banque, représentant 140 milliards d'euros.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

» NOTRE VISION POUR 2008 ET AU-DELÀ

► Comment abordons-nous 2008 ?

Nous achevons l'année 2007 en présentant des résultats solides, fondés sur un modèle de développement robuste qui a prouvé sa résistance. Les grands axes de notre stratégie, telle que formalisée dans le plan 2006-2008, ont prouvé leur pertinence : équilibre des lignes métiers – banque de détail, métiers spécialisés, banque de financement et d'investissement – et diversification à l'international.

Depuis 6 ans, le Groupe a su se transformer, sans sacrifier ni sa rentabilité, ni son exigence d'efficacité. Quasi-triplement de l'activité et des résultats, doublement du nombre de clients, mise en place d'une dynamique internationale remarquable : ce changement intervenant en un temps aussi bref s'est appuyé sur une croissance interne soutenue, mais aussi sur notre capacité à saisir les opportunités d'acquisitions qui se présentaient à nous. Nous avons enfin acquis un solide savoir-faire en matière d'intégration. Avec le Crédit Lyonnais, nous avons démontré notre capacité à réaliser des opérations réellement transformantes à l'échelle du Groupe, tandis que les acquisitions réussies de la Banque de détail à l'international témoignent de nos compétences en matière d'intégration à l'international. Nous considérons que 2007 marque l'achèvement de la reconfiguration du Groupe, avec

une organisation bien structurée dans nos nouvelles filiales à l'étranger, et la dynamique des réseaux en France appuyée par une gestion rigoureuse et maîtrisée.

Nos métiers ont tous des positions solides. Pour n'en citer que quelques-uns, nous sommes leader de la banque de détail en France, notre banque de détail est présente dans 19 autres pays, notre pôle Assurances figure dans le Top 20 mondial, CAAM dans le Top 15 mondial, et Calyon dans le Top 10 européen. Le pôle Services financiers spécialisés a poursuivi son développement dynamique à l'international consolidant ainsi sa position parmi les leaders européens du crédit à la consommation.

La situation financière du Groupe lui permet d'assurer la poursuite de sa croissance organique, tout en investissant de manière significative dans le renforcement des process de maîtrise de risques. S'appuyant sur ces acquis, le Groupe peut envisager avec lucidité et confiance les défis de demain, au service de son ambition : devenir un leader européen, à vocation mondiale, de la banque et de l'assurance. La hausse de 4,3 % proposée pour le dividende par action, à 1,20 euro, témoigne de cette confiance en l'avenir, en même temps que la volonté de récompenser la fidélité de nos actionnaires.



2005 ■ Les Caisses régionales adoptent leur nouveau positionnement, "Une relation durable, ça change la vie".
 ■ Le Crédit Lyonnais devient LCL, avec la signature "Demandez plus à votre argent".
 ■ En décembre, présentation du plan de développement 2006-2008, qui prévoit un important programme d'acquisitions à l'international.

2006 ■ Le plan 2006-2008 est mis en œuvre à une vitesse record : acquisitions en Égypte, Ukraine et Grèce en banque de détail ; développement dans la bancassurance au Portugal,

◀ Sommaire ▶

► Fil conducteur de notre action, les principes du Pacte mondial des Nations Unies

La démarche de responsabilité sociale et environnementale du Groupe, héritière de ses valeurs mutualistes, s'inscrit dans le respect des dix principes du Pacte mondial, signé par Crédit Agricole S.A. il y a 5 ans, avec une attention particulière portée au changement climatique et aux droits humains à l'international.

En 2007, la mission du Comité stratégique du Conseil d'administration a été élargie à l'examen de l'avancement de la politique Développement durable sur l'ensemble du Groupe : cette décision confirme l'importance de l'intégration des enjeux RSE dans la stratégie du Groupe. De même, au niveau des métiers : l'examen de leur politique RSE fait maintenant partie intégrante des processus de revue stratégique.

Fin novembre, nous avons eu la satisfaction d'être nommés "Banque de l'année" par *The Banker* pour notre politique de développement durable. En même temps que nous approfondissons notre démarche de responsabilité sociale et environnementale, que notre filiale de gestion d'actifs s'est confrontée volontairement à une notation externe, voir nos progrès reconnus par l'extérieur constitue un encouragement pour le Groupe et ses équipes.

Avec sa nouvelle dimension et une présence à l'international tout à la fois grandissante et signifiante, le Groupe s'attache à respecter les droits humains sur ses nouveaux territoires, comme il l'a toujours fait sur son territoire d'origine. En matière de normes de travail, cette exigence s'est traduite, début 2008, par la création d'un Comité d'entreprise européen et la signature de la Charte de la diversité par Crédit Agricole S.A. et huit filiales.

En matière de consommation d'énergie, l'objectif d'une réduction des émissions de 15 % sur trois ans s'accompagne du choix de compenser une partie des émissions de gaz à effet de serre par des investissements économes en énergie dans les pays du Sud, et labellisés par l'ONU. Le Crédit Agricole a participé activement aux travaux du Grenelle de l'environnement ainsi qu'aux groupes de suivi sur les thèmes agriculture et habitat. Les décisions prises seront intégrées au développement de son offre "environnement".

Au-delà de la lutte contre la corruption, problématique pour laquelle le Groupe a mis en place une politique vigilante et s'est doté d'outils performants de dernière génération, l'intégralité des aspects liés à la conformité est traitée activement au sein du Groupe. Fides, la formation Groupe à la conformité, a été poursuivie dans les nouvelles entités. Et la mise en œuvre de la MIF a été coordonnée dans toutes les filiales concernées opérant en Europe.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

2007 ■ Cariparma FriulAdria : l'acquisition annoncée fin 2006 est réalisée en trois étapes, pour s'achever le 1^{er} juillet. L'intégration a été finalisée en moins d'un an.
■ Le Crédit Agricole est nommé "Banque de l'année" au plan mondial pour sa politique Développement durable, par *The Banker*.

2008 ■ Crédit Agricole S.A. et huit de ses filiales signent la Charte de la diversité, après Sofinco et Finaref
■ Crédit Agricole S.A. s'engage dans la lutte contre la pauvreté aux côtés du Professeur Yunus, fondateur et Président de la Grameen Bank, Prix Nobel de la Paix 2006 pour son action en faveur du microcrédit.

Chiffres clés 2007

» ÉVOLUTION DU RÉSULTAT

COMPTE DE RÉSULTAT RÉSUMÉ

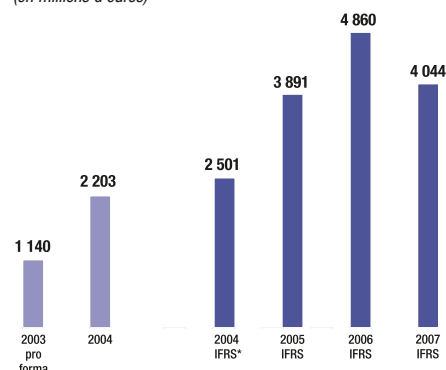
(en millions d'euros)	2007 IFRS	2006 IFRS	2005 IFRS	2004 IFRS*	2004 pro forma	2003 pro forma
Produit net bancaire	16 768	16 187	13 693	12 107	12 513	12 721
Résultat brut d'exploitation	4 050	5 832	4 527**	3 528**	3 761**	3 832**
Résultat net	4 556	5 258	4 249	2 798	2 507	1 493
Résultat net part du Groupe	4 044	4 860	3 891	2 501	2 203	1 140

ACTIVITÉ

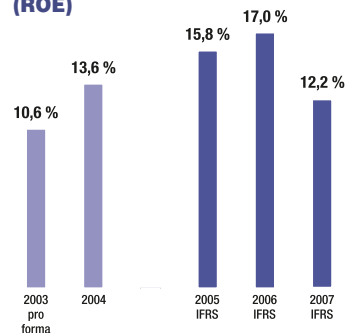
(en milliards d'euros)	31/12/2007 IFRS	31/12/2006 IFRS	31/12/2005 IFRS	31/12/2004 IFRS*	31/12/2004 pro forma	31/12/2003 pro forma
Total du bilan	1 414,2	1 260,5	1 061,4	933,3	815,3	786,0
Prêts bruts	397,3	336,3	261,4	209,3	259,1	262,2
Ressources de la clientèle	564,9	513,6	416,5	391,0	406,2	388,3
Actifs gérés (en gestion d'actifs, assurances et Banque privée)	614,4***	636,9	562,7	406,7	406,7	379,8

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

(en millions d'euros)



RENTABILITÉ DES CAPITAUX PROPRES (ROE)



* Les données 2004 en IFRS sont celles issues des données financières comparatives incluant les normes IAS 32 et IAS 39.

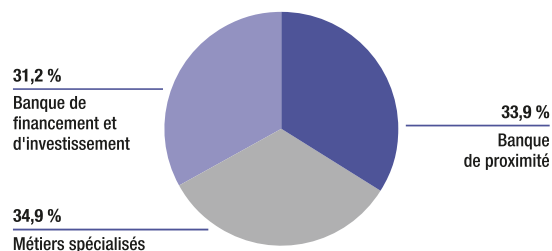
** Avant coûts liés au rapprochement.

*** Les encours de la gestion d'actifs prennent en compte le dénouement de la J.V CAAM Sgr.

NB : les comptes 2006 ont été modifiés au titre du changement de méthode relatif aux mouvements d'intérêts minoritaires.

» MODÈLE ÉQUILIBRÉ ENTRE LES PÔLES MÉTIERS

FONDS PROPRES ALLOUÉS AUX MÉTIERS

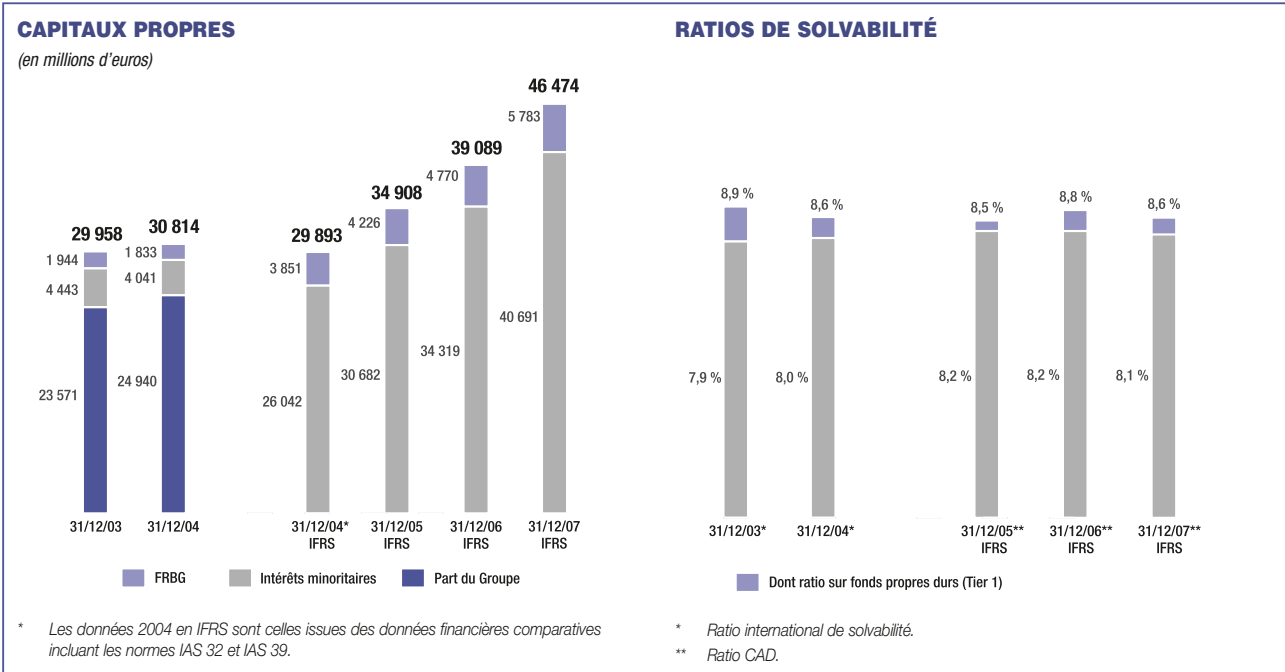


CONTRIBUTION AU RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

(en millions d'euros)	2007	2006	2005
Caisses régionales	778	759	778
LCL	553	680	590
Banque de détail à l'international	460	529	439
Services financiers spécialisés	595	463	401
Gestion d'actifs, assurances et banque privée	1 899	1 547	1 225
Banque de financement et d'investissement	(904)	1 645	1 253
Gestion pour compte propre et divers	663	(763)	(795)

◀ Sommaire ▶

» STRUCTURE FINANCIÈRE



NB : les comptes 2006 ont été modifiés au titre du changement de méthode relatif aux mouvements d'intérêts minoritaires.

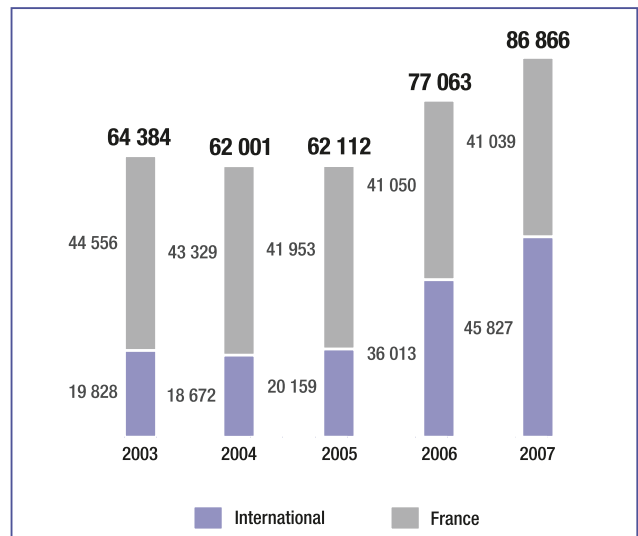
» NOTATIONS DES AGENCES DE RATING

Crédit Agricole S.A. bénéficie de notations élevées de la part des agences de rating. Elles reconnaissent en cela sa solidité financière et celle du groupe Crédit Agricole.

NOTATION COURT TERME	
Moody's	P1
Standard and Poor's	A1 +
FitchRatings	F1 +
NOTATION LONG TERME	
Moody's	Aa1
Standard and Poor's	AA -
FitchRatings	AA
PERSPECTIVES	
Moody's	Stable
Standard and Poor's	Stable
FitchRatings	Stable

» EFFECTIFS FIN DE PÉRIODE

(en unités de temps plein)



1

2

3

4

5

6

7

8

9

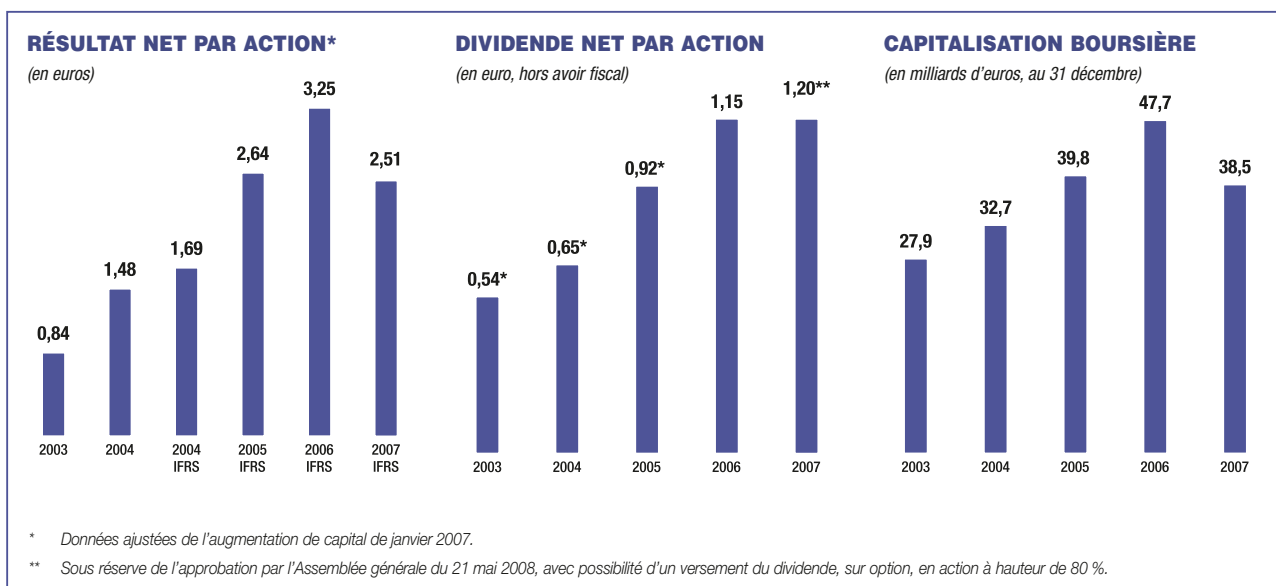
10

11

A

Données boursières 2007

» DONNÉES RELATIVES À L'ACTION



» COMPOSITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2007

Au 31 décembre 2007, le capital social de Crédit Agricole S.A. se composait de 1 669 756 872 actions. À cette date et à la connaissance de Crédit Agricole S.A., la répartition du capital et des droits de vote était la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
SAS Rue La Boétie	903 090 102	54,09	54,50
Actions en autodétention	12 552 962	0,75	-
Salariés (FCPE, PEE)	103 761 579	6,21	6,26
Investisseurs institutionnels	520 433 879	31,17	31,40
Actionnaires individuels	129 918 350	7,78	7,84
TOTAL	1 669 756 872	100,00	100,00

Toutes les actions sont entièrement libérées, de forme nominative ou au porteur au choix du titulaire, sous réserve des dispositions légales en vigueur. Il n'existe aucun droit de vote double, ni aucun droit à dividende majoré attaché à ces valeurs mobilières.

Une augmentation de capital avec droits préférentiels de souscription a été réalisée du 4 au 23 janvier 2007. D'un montant de 4 milliards d'euros, elle permettait la souscription d'une action

nouvelle à 26,75 euros pour 10 actions anciennes. Les 149 732 230 actions nouvelles ont été créées jouissance 1^{er} janvier 2006.

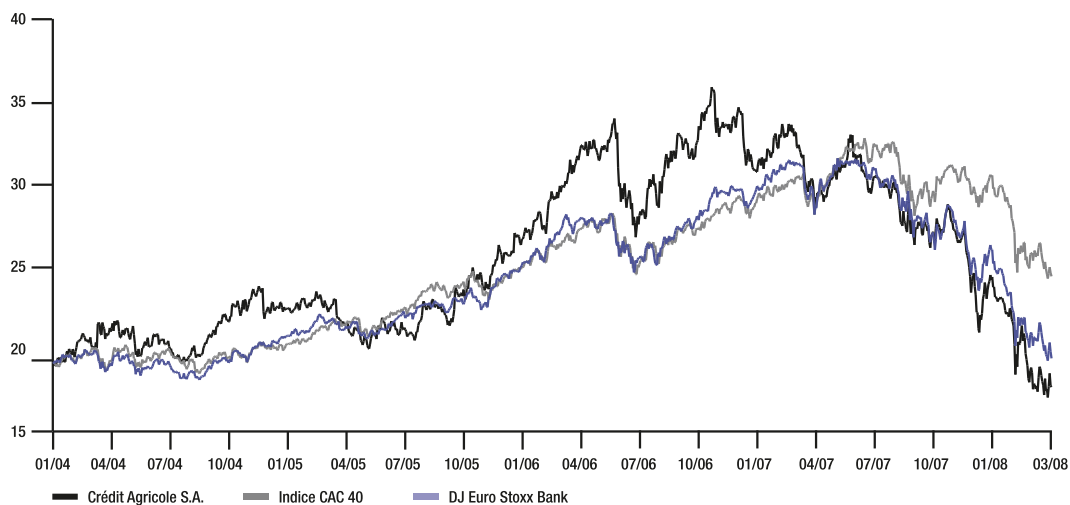
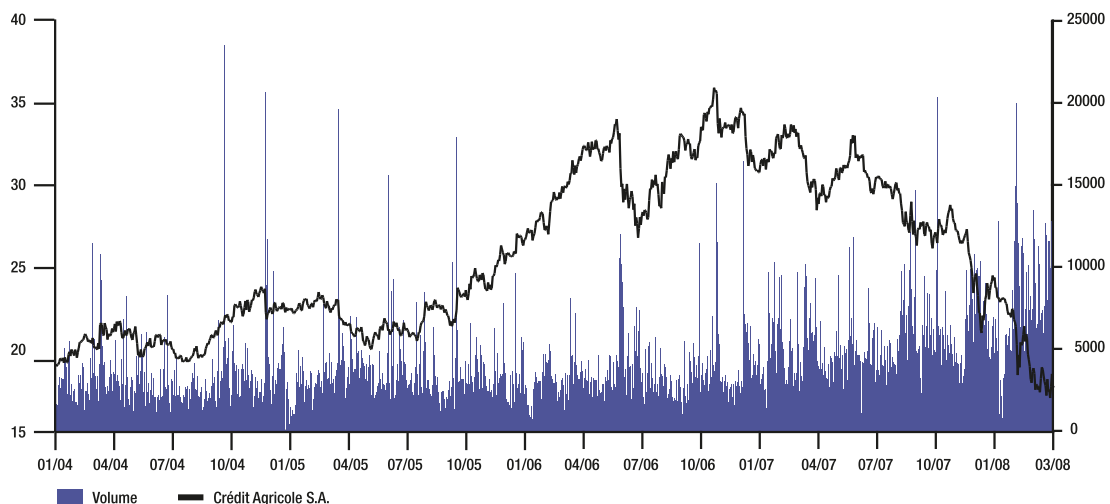
Une augmentation de capital réservée aux salariés a été réalisée du 10 au 21 septembre 2007 ; d'un montant de 500 millions d'euros, elle a donné lieu à la création de 22 702 341 actions nouvelles le 5 décembre 2007, jour du règlement-livraison.

>> L'ACTION CRÉDIT AGRICOLE S.A.

► Évolution du cours de Bourse*

COURS DE L'ACTION DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2004

Comparaison avec les indices DJ Euro Stoxx Bank et CAC 40 (indices recalculés sur la base du cours de l'action Crédit Agricole S.A.)

**ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION ET DU VOLUME DES TITRES ÉCHANGÉS DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2004**

* Données ajustées de l'augmentation de capital de janvier 2007.

Après une année 2004 où l'action Crédit Agricole S.A. a réalisé de très bonnes performances, surperformant de 10 points l'indice CAC 40, l'année 2005 a également été positive pour l'action Crédit Agricole S.A. ; dans un contexte de marché relativement porteur, elle a clôturé à 26,61 euros et affiché une hausse de 20 % sur l'année, légèrement inférieure à celle de l'indice CAC (+ 23 %). En 2006, le parcours boursier de l'action a également été favorable : l'action a clôturé fin décembre à 31,35 euros, en hausse de 19,73 % sur l'année, surperformant l'indice CAC 40 (+ 17,53 %).

Dans une année boursière 2007 mouvementée, très perturbée à partir de l'été par la crise dite du « subprime » américain, l'action Crédit Agricole S.A. a été affectée négativement, tout comme l'ensemble du secteur financier. Sur le premier semestre, le cours a fluctué dans la zone des 30 euros, avant d'entamer une période baissière, très heurtée au rythme des annonces des principaux acteurs financiers mondiaux. L'action a clôturé fin décembre 2007 à 23,07 euros, en baisse de 26,4 % sur l'année, sousperformant l'indice CAC 40 (+ 1,3 %).

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Données boursières 2007

◀ Sommaire ▶

Le nombre total de titres échangés au cours de l'année 2007 a atteint 1,418 milliard, avec une moyenne quotidienne de 5,6 millions.

Le volume mensuel des titres échangés a évolué dans une fourchette de 83,3 à 170,5 millions de titres.

(en euros)	Cours le plus haut	Date	Cours le plus bas	Date	Cours de clôture moyen	Volume quotidien moyen échangé
1 ^{er} trimestre 2007	33,74	24/01/2007	28,35	14/03/2007	31,50	5 467 551
2 ^e trimestre 2007	33,10	14/05/2007	28,99	02/04/2007	31,30	4 917 748
3 ^e trimestre 2007	30,25	17/07/2007	26,00	16/08/2007	27,54	6 166 652
4 ^e trimestre 2007	28,87	04/10/2007	20,63	22/11/2007	24,25	5 852 874

Source : Euronext.

► Indices boursiers

L'action Crédit Agricole S.A. est cotée sur Euronext Paris, compartiment A, code ISIN : FR0000045072.

L'action Crédit Agricole S.A. fait partie de 5 indices : CAC 40, DJ EuroStoxx 50, DJ Stoxx 600 Banks, FTSEurofirst 80, ASPI Eurozone et FTSE 4 Good European Top 50.

► Données boursières

	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004	31/12/2003
Capital social en nombre de titres	1 669 756 872	1 497 322 301	1 497 322 301	1 473 522 437	1 473 522 437
Capitalisation boursière (en milliards d'euros)	38,5	47,7	39,8	32,7	27,9
Bénéfice net par action (BNPA)* (en euros)	2,51	3,25	2,64	1,48	0,84
Actif net par action (ANPA)* (en euros)	24,37	22,92	19,24	16,01	15,20
Cours/ANPA	0,95	1,44	1,36	1,36	1,22
PER (cours/BNPA)	9,2	9,6	9,9	14,8	22,2
Cours extrêmes de l'année* (en euros)					
Plus haut	33,74	35,57	26,90	23,42	18,64
Plus bas	20,63	26,22	19,69	18,67	12,45
Dernier	23,07	31,35	26,18	21,84	18,64

* Données ajustées de l'augmentation de capital de janvier 2007.

► Dividende

Au titre de chacun des exercices 2001 à 2003, Crédit Agricole S.A. a distribué un dividende net par action de 0,55 euro ; celui-ci a été porté à 0,66 euro pour 2004, à 0,94 euro pour 2005 et à 1,15 euro pour 2006.

Au titre de l'exercice 2007, le Conseil d'administration a décidé de proposer au vote de l'Assemblée générale le paiement d'un dividende net par action de 1,20 euro**.

(en euros)	Au titre de l'année 2007	Au titre de l'année 2006	Au titre de l'année 2005*	Au titre de l'année 2004*	Au titre de l'année 2003*
Dividende net/action	1,20**	1,15	0,92	0,65 ⁽¹⁾	0,54
Dividende global	1,20**	1,15	0,92	0,80 ⁽¹⁾	0,81

* Données ajustées de l'augmentation de capital de janvier 2007.

** Versement du dividende, sur option, en action à hauteur de 80 %.

(1) Dont 0,30 euro d'acompte versé le 16 décembre 2004.

L'avoir fiscal pour les dividendes mis en distribution à compter du 1^{er} janvier 2005 a été supprimé.

Données boursières 2007

< Sommaire >

► Rentabilité pour l'actionnaire

Le tableau ci-dessous présente le rendement global d'un investissement réalisé par un actionnaire individuel en actions Crédit Agricole S.A.

Le calcul, fondé sur les cours de bourse au moment de l'investissement (introduction en bourse le 14 décembre 2001 ou début d'année dans les autres cas), prend en compte le réinvestissement des dividendes perçus (avoir fiscal compris jusqu'en 2005 au titre de 2004, qui représentait 50 % du montant distribué). Les valorisations se font au cours de clôture du jour de l'investissement.

On considère que l'investisseur a cédé ses DPS et réinvesti le produit de la cession, lors des augmentations de capital de fin octobre 2003 et janvier 2007. Tous les résultats sont donnés avant impact de la fiscalité.

Ainsi, à titre d'exemple, l'actionnaire ayant souscrit à l'entrée en bourse de Crédit Agricole S.A. et réinvesti les dividendes perçus en cours de période en actions Crédit Agricole S.A., aurait enregistré un rendement annualisé moyen, à la fin 2007, de 10,1 %.

Durée de détention de l'action	Rentabilité brute cumulée	Rentabilité moyenne annualisée
1 exercice (2007)	- 25,8 %	- 25,8 %
2 exercices (2006-2007)	- 7,0 %	- 3,5 %
3 exercices (2005-2007)	13,8 %	4,4 %
4 exercices (2004-2007)	41,3 %	9,0 %
5 exercices (2003-2007)	115,2 %	16,6 %
6 exercices (2002-2007)	67,4 %	9,0 %
Depuis le 14 décembre 2001 ⁽¹⁾	78,5 %	10,1 %

(1) Introduction en bourse à 16,60 euros.

» AGENDA 2008 DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

5 mars	Publication des résultats annuels 2007
15 mai	Publication des résultats du 1 ^{er} trimestre 2008
21 mai	Assemblée générale des actionnaires à Nantes
27 mai	Détachement du coupon
23 juin	Païement du dividende
28 août	Publication des résultats du 1 ^{er} semestre 2008
13 novembre	Publication des résultats des 9 premiers mois 2008

» CONTACTS**Relations investisseurs**

Denis Kleiber
Tél. : 01 43 23 26 78

Relations investisseurs institutionnels

Tél. : 01 43 23 23 81
Relations.investisseurs@credit-agricole-sa.fr
Investor.relations@credit-agricole-sa.fr

Relations actionnaires individuels

N°vert : 0 800 000 777
Infos.actionnaires@credit-agricole-sa.fr
www.credit-agricole-sa.fr

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

» Crédit Agricole S.A. en 2007

Historique	15	1
L'organisation du groupe Crédit Agricole et de Crédit Agricole S.A.	16	2
		3
Les faits marquants de l'année 2007	17	4
LES FAITS MARQUANTS MOIS PAR MOIS	17	5
		6
Les métiers de Crédit Agricole S.A.	19	7
SIX PÔLES MÉTIERS	19	8
BANQUE DE PROXIMITÉ EN FRANCE - CAISSES RÉGIONALES DE CRÉDIT AGRICOLE	21	9
BANQUE DE PROXIMITÉ EN FRANCE - LCL	22	10
BANQUE DE DÉTAIL À L'INTERNATIONAL	23	11
SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS	24	A
GESTION D'ACTIFS, ASSURANCES ET BANQUE PRIVÉE	26	
BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT - CALYON	28	
ACTIVITÉS ET FILIALES SPÉCIALISÉES	29	

Historique

» 1894

Création des premières "sociétés de Crédit Agricole" dénommées par la suite Caisses locales de Crédit Agricole Mutuel.

» 1899

Loi fédérant les Caisses locales en Caisses régionales de Crédit Agricole.

» 1920

Création de l'Office national du Crédit Agricole, devenu Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) en 1926.

» 1945

Création de la Fédération Nationale du Crédit Agricole (F.N.C.A.).

» 1988

Loi de mutualisation de la CNCA qui devient une société anonyme, propriété des Caisses régionales et des salariés du Groupe.

» 1996

Acquisition de la Banque Indosuez.

» 1999

Acquisition de Sofinco et entrée au capital du Crédit Lyonnais.

» 2001

Transformation de la CNCA en Crédit Agricole S.A., introduit en Bourse le 14 décembre 2001.

» 2003

Acquisition de Finaref et du Crédit Lyonnais.

» 2005

Présentation du plan de développement à trois ans de Crédit Agricole S.A.

» 2006

Forts développements dans la banque de détail à l'international, avec notamment l'acquisition d'Emporiki Bank en Grèce et celle annoncée de Cariparma, FriulAdria et de 202 agences Banca Intesa en Italie.

» 2007

Lancement du plan de compétitivité de LCL.

Finalisation de l'acquisition des réseaux italiens.

Présentation du plan de développement de Cariparma FriulAdria et d'Emporiki.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

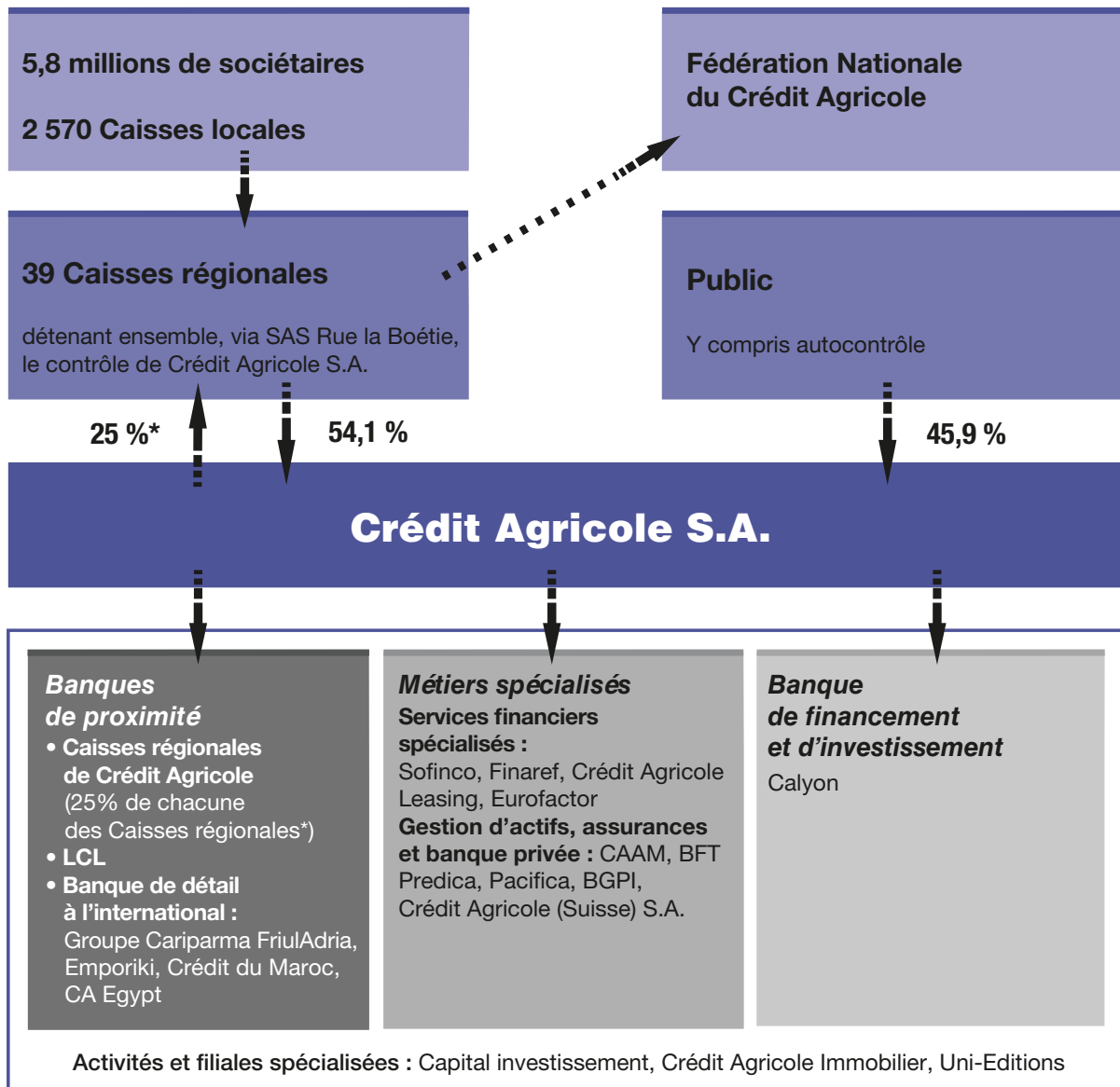
11

A

L'organisation du groupe Crédit Agricole et de Crédit Agricole S.A.

Au 31/12/2007

Le périmètre du groupe Crédit Agricole rassemble Crédit Agricole S.A., l'ensemble des Caisses régionales et des Caisses locales, ainsi que leurs filiales



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

* À l'exception de la Caisse régionale de la Corse.

Les faits marquants de l'année 2007

» LES FAITS MARQUANTS MOIS PAR MOIS

► Janvier

Signature par Crédit Agricole S.A. d'un partenariat avec Ubifrance pour mieux accompagner les PME françaises à l'export.

Ouverture d'un bureau à Sydney par CAAM.

Lancement d'une offre innovante en services à la personne, avec une approche différenciée pour les deux enseignes du Groupe, CA et LCL.

► Février

Succès de l'augmentation de capital de Crédit Agricole S.A. de 4 milliards d'euros.

Le groupe Crédit Agricole, pour l'ensemble de ses actions, et LCL, médaillés "Grand Mécène du Ministère de la culture et de la communication".

► Mars

Prise de contrôle de Cariparma et de FriulAdria en Italie.

► Avril

Lancement du prêt économies d'énergie du Crédit Agricole, une offre pour conjuguer développement et relation durable.

Crédit Agricole Asset Management développe son offre et se dote d'une plate-forme de spécialistes dédiés au *Liability Driven Investment* (LDI).

Présentation du plan stratégique à 5 ans pour la transformation et la croissance d'Emporiki Bank.

Signature d'une convention de partenariat entre le groupe Crédit Agricole et OSEO, en faveur du financement des très petites entreprises.

Acquisition par FriulAdria de 29 agences Intesa en Italie.

► Mai

Finaref et Téléshopping lancent une première dans le m-commerce : le paiement sur téléphone portable via la carte OKshopping.

Annnonce par LCL d'une nouvelle approche de la Banque privée, avec la création de 38 pôles dédiés en France.

Acquisition par Crédit Agricole Luxembourg de la banque luxembourgeoise Bank Sarasin Europe S.A.

Obtention par Calyon de l'agrément pour la création d'une filiale de plein exercice en Algérie.

Accord entre Crédit Agricole S.A. et la B.E.I. pour les financements d'installations utilisant des énergies renouvelables.

Lancement par le Crédit Agricole d'une offre complète destinée aux jeunes actifs.

► Juin

Lancement par LCL d'un plan de compétitivité destiné à dynamiser son développement.

Acquisition par Pacifica auprès des AGF de la totalité des Assurances Fédérales IARD.

Obtention par LCL de la certification ISO 9001 pour l'ensemble des activités de ses centres de contacts téléphoniques.

Acquisition par Cariparma de 173 agences Intesa en Italie.

Lancement par IDEAM de la sicav "Danone.communities".

► Juillet

Certification ISO 14001 du périmètre francilien géré par Crédit Agricole Immobilier.

Emporiki Bank rejoint le Crédit Agricole dans l'indice responsable du FTSE4Good.

Acquisition par Crédit Agricole Immobilier du promoteur Monné Decroix.

Création de Sofinco Saudi Fransi, partenariat entre Sofinco et la Banque Saudi Fransi.

CACEIS annonce le rachat des activités de conservation d'HypoVereinsbank (HVB).

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

◀ Sommaire ▶

▶ **Août**

Acquisition par Crédit Agricole Immobilier de la société de promotion RSB.

Signature d'un accord entre Calyon et Société Générale pour la création de Newedge, issu du rapprochement entre Calyon Financial et Fimat.

Cession de la participation dans Banco del Desarrollo (Chili).

▶ **Septembre**

Implantation du Crédit Agricole sur le marché de l'assurance-vie au Japon.

Création de UAF Patrimoine Formation au service des professionnels de la gestion patrimoniale.

Signature d'un accord de partenariat entre Finaref et Go Sport.

▶ **Octobre**

Inauguration par Crédit Agricole Asset Management d'une succursale à Francfort.

Présentation par le groupe Cariparma FriulAdria de son plan industriel 2007-2010.

Le Crédit Agricole reçoit le trophée "Recrutement et intégration des personnes handicapées".

▶ **Novembre**

Partenariat entre le Crédit Agricole et "Un Avenir Ensemble".

Annonce de l'acquisition, soumise à l'approbation des autorités espagnoles, par Crédit Agricole S.A. de 15 % du capital de la banque Bankinter.

Lancement par le Crédit Agricole de la première carte bancaire affinitaire de l'Équipe de France de Football.

Acquisition d'Interbank et DMC Groep par Sofinco qui devient la première société spécialisée de crédit à la consommation aux Pays-Bas.

Acquisition par Crédit Agricole (Suisse) S.A. de la filiale de la Banque Nationale du Canada à Nassau, Bahamas.

▶ **Décembre**

Le Crédit Agricole S.A. nommé "Banque de l'année" par *The Banker* pour sa politique Développement durable.

CACEIS acquiert Olympia Capital International, spécialisé dans l'administration de fonds alternatifs.

Réalisation d'une augmentation de capital de 500 millions d'euros réservée aux salariés.

Finalisation du dénouement de la joint-venture CAAM Sgr et acquisition par Sofinco de la participation d'Intesa Sanpaolo dans Agos.

▶ **Janvier à mars 2008**

Lancement opérationnel de Newedge, joint-venture entre Calyon Financial et Fimat.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Les métiers de Crédit Agricole S.A.

» SIX PÔLES MÉTIERS

Banque de proximité en France - Caisses régionales*

► **Résultat mis en équivalence* : 691 millions d'euros**

Banque des particuliers, des agriculteurs, des professionnels, des entreprises et des collectivités publiques, à fort ancrage local.

Les Caisses régionales de Crédit Agricole commercialisent toute la gamme de produits et services bancaires et financiers : supports d'épargne (monétaires, obligataires, titres), placements d'assurance-vie, distribution de crédits, notamment à l'habitat et à la consommation, aux entreprises et aux professionnels, offre de moyens de paiement, services parabancaires, gestion de patrimoine. Les Caisses régionales distribuent également une gamme très large de produits d'assurance dommages et de prévoyance, s'ajoutant à la gamme d'assurances-vie.

Ces services sont accessibles par le dispositif des agences de proximité et ceux de la banque à distance, en particulier via Internet et téléphone mobile.

- 20 millions de clients** ;
- 7 025 agences ;
- première part de marché (sources : Banque de France ; Société) :
 - dans les dépôts des ménages : 24 %,
 - dans les crédits aux ménages : 22 %,
 - auprès des agriculteurs : 80 %,
 - auprès des professionnels : 34 %.
 (source : CSA 2006)

* Crédit Agricole S.A. consolide par mise en équivalence des 25 % de 38 Caisses régionales, la Caisse régionale de la Corse n'étant pas consolidée.

** Hors professionnels et entreprises.

Banque de proximité en France - LCL

► **Produit net bancaire : 3,7 milliards d'euros**

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

L'offre bancaire englobe toute la gamme des produits et services bancaires, les produits de gestion d'actifs et d'assurance ainsi que des prestations de gestion de patrimoine. Les services sont accessibles à partir de multiples canaux de distribution : les réseaux d'agences, avec des implantations dédiées aux entreprises ou à la Banque privée ; les sites Internet et le téléphone.

- 6 millions de clients particuliers ;
- 2 064 implantations commerciales, dont :
 - 50 % dans les agglomérations de plus de 200 000 habitants,
 - 85 pôles dédiés aux entreprises et institutionnels,
 - 54 dédiés à la Banque privée.

Banque de détail à l'international

► **Produit net bancaire des filiales consolidées : 2,7 milliards d'euros**

Résultat mis en équivalence : 168 millions d'euros.

Crédit Agricole S.A. dispose d'une présence très significative en banque de détail en Europe, et plus particulièrement dans la zone euro, ainsi que, dans une moindre mesure, en Afrique/Moyen-Orient et en Amérique latine.

En Italie, le Crédit Agricole est présent sous les enseignes de Cariparma et de FriulAdria ; les 725 agences de ces deux réseaux sont très majoritairement situées dans le nord de l'Italie et sont au service de plus de 1,4 million de clients.

En Grèce, le Crédit Agricole est présent avec Emporiki, 4^e banque grecque. Forte de 380 agences, elle dispose d'une part de marché de 9 %, avec 1,5 million de clients. Emporiki est également présent dans les Balkans.

Le Crédit Agricole est également très présent au Portugal, au travers de la 3^e banque portugaise, le Banco Espírito Santo dont il détient 24,0 % d'intérêts.

Hors de la zone euro, Crédit Agricole S.A. opère en Serbie (Meridian Bank), en Ukraine (Index Bank) et en Pologne (Lukas S.A.).

Sur le continent africain, Crédit Agricole S.A. dirige le Crédit du Maroc et Crédit Agricole Egypt, ainsi que 7 banques en Afrique subsaharienne : Cameroun, Sénégal, Côte d'Ivoire, Gabon, Congo, Madagascar et Djibouti.

En Amérique latine, Crédit Agricole S.A. détient Crédit Uruguay Banco.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Services financiers spécialisés

- **Produit net bancaire :**
3,0 milliards d'euros

Crédit à la consommation : un leader européen, présent dans 20 pays, en Europe, au Maroc et en Arabie Saoudite. (source : Société).

Sofinco et Finaref sont spécialistes des crédits à la consommation. En France, la distribution s'effectue à travers plusieurs canaux : sur le lieu de vente (automobile, équipement de la maison) ; en direct par un réseau d'agences ; enfin, au travers de partenariats avec les Caisses régionales et LCL, ainsi qu'avec la grande distribution, des sociétés de vente par correspondance, des constructeurs automobiles et des institutions financières (compagnies d'assurances notamment).

61,7 milliards d'euros d'encours de crédit à la consommation.

Crédit-bail : n° 2 français avec Crédit Agricole Leasing (source : ASF), spécialiste du crédit-bail, du financement et location avec services (automobile et informatique) et des partenariats publics privés. Crédit Agricole Leasing est également leader dans le financement immobilier.

L'activité de crédit-bail est aussi exercée en Pologne avec EFL, leader du crédit-bail mobilier dans ce pays.

Encours de crédit-bail : 13 milliards d'euros.

Affacturation : n° 1 en France avec Eurofactor (source : ASF) ; 23 % de part de marché.

Disposant du réseau européen le plus étendu, Eurofactor est présent dans 6 pays d'Europe.

Chiffre d'affaires factoré : 41 milliards d'euros.

Gestion d'actifs, assurances et banque privée

- **Produit net bancaire :**
4,3 milliards d'euros

Leader en gestion collective en France et en Europe (source : Europerformance, Lipper) et parmi les 5 premiers gestionnaires en Europe continentale (source : IPE).

Le métier de la gestion d'actifs, exercé principalement par le groupe Crédit Agricole Asset Management, englobe la gestion d'OPCVM destinées à la clientèle de particuliers, d'entreprises et d'investisseurs institutionnels, et les mandats de gestion pour le compte d'entreprises et d'investisseurs institutionnels.

Actifs sous gestion : 525 milliards d'euros.

Assurances : deuxième assureur en France (source : FFSA), parmi les 20 premiers mondiaux.

Le pôle Assurances couvre l'ensemble des besoins clients : une offre importante de produits d'épargne et de prévoyance en assurances de personnes, et une large gamme de produits des assurances dommages pour les marchés des particuliers, des agriculteurs et des professionnels, commercialisés par les Caisses régionales et LCL. Il s'est élargi en 2007 à l'assurance des emprunteurs et développe l'ensemble de ces métiers à l'international.

Encours : 182 milliards.

Chiffre d'affaires : 21 milliards d'euros.

Banque privée : le groupe Crédit Agricole est un acteur majeur en banque privée, tant en France où il est leader dans le haut de gamme au travers de BGPI, des Caisses régionales et de LCL, qu'à l'international sur ses places de présence en Suisse (y compris ses filiales/succursales aux Bahamas et à Singapour), au Luxembourg, à Monaco, au Brésil et à Miami (Etats-Unis), ainsi qu'en Espagne.

Actifs gérés, hors Caisses régionales et assurance-vie de LCL : 96 milliards d'euros.

Banque de financement et d'investissement - Calyon

- **Produit net bancaire :**
2,8 milliards d'euros

Sur l'ensemble de l'activité de banque de financement et d'investissement, Calyon, présent dans 58 pays, se positionne parmi les dix premières européennes.

La Banque de marchés et d'investissement rassemble les activités de *fixed income markets*, le pôle *Equity* et la banque d'investissement. Le *fixed income market*, présent sur les plus grandes places financières, rassemble 6 lignes produits : trésorerie, change, matières premières, dérivés de taux et hybrides, *debt and credit market*, et crédits structurés. Le pôle *Equity* regroupe deux lignes métiers : les dérivés actions et fonds ; le courtage. La ligne métier dérivés actions et fonds regroupe les activités de *trading*, vente et arbitrage de dérivés sur actions, indices et fonds. Le courtage est assuré par trois filiales, Cheuvreux qui a une forte présence en Europe, CLSA, leader sur les marchés Asie-Pacifique, et Newedge, issu du rapprochement de Calyon Financial et Fimat. Enfin, la Banque d'investissement rassemble les activités de haut de bilan (fusions et acquisitions, *equity capital market*).

La Banque de financement comprend les financements structurés et le corporate banking. Les financements structurés couvrent toute la gamme des financements d'actifs et de la grande exportation, à l'échelle mondiale : transports aériens et ferroviaires, financements maritimes, de commerce international, de l'immobilier et de l'hôtellerie, financements de projets et télécoms. Le corporate banking est en charge des financements d'acquisitions, de la syndication bancaire, de la banque commerciale, *e-business et cash management*.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

◀ Sommaire ▶

» BANQUE DE PROXIMITÉ EN FRANCE - CAISSES RÉGIONALES DE CRÉDIT AGRICOLE

► Activité et organisation

Sociétés coopératives et banques de plein exercice, les Caisses régionales de Crédit Agricole offrent une gamme complète de produits et services financiers à leurs clients, particuliers, agriculteurs, professionnels, entreprises et collectivités locales. Elles disposent d'un réseau de 7 025 agences, renforcé par 8 000 "points verts" installés chez des commerçants pour offrir à la clientèle du Crédit Agricole les services bancaires les plus courants.

Les Caisses régionales de Crédit Agricole occupent la première place sur la quasi-totalité des marchés de proximité en France. Avec 20 millions de clients, elles représentent environ 24 % du marché des particuliers (source : Banque de France). Les Caisses régionales poursuivent l'élargissement de leur offre de produits et services dans le cadre d'activités qui les associent étroitement à Crédit Agricole S.A. et à ses filiales. Elles commercialisent toute la gamme de produits et services bancaires et financiers : collecte de dépôts, placements d'actions, d'obligations, d'OPCVM et d'assurances-vie, distribution de crédits notamment à l'habitat et à la consommation, aux entreprises et professionnels, offre de moyens de paiement et de produits d'assurance IARD. Ces services sont accessibles via le dispositif des agences de proximité et celui de la banque à distance (serveur vocal interactif, Internet, télévision interactive, téléphone mobile).

Banque professionnelle principale de 84 % des agriculteurs (source : Ipsos 2007), le Crédit Agricole est le premier financier de l'agriculture en France, avec une part de marché de 80,3 % (source : RICA 2006). Dans le domaine des placements, il enregistre des taux de pénétration supérieurs à 70 % sur les offres d'épargne bilan et sur les valeurs mobilières (source : Ipsos 2007).

Auprès des entreprises, 720 chargés d'affaires constituent les véritables pivots de la relation. Ils mettent à la disposition des clients l'ensemble de la gamme de produits, des services et des expertises présents au sein du groupe Crédit Agricole : de la banque commerciale à la banque d'affaires en passant par l'ingénierie financière et la gestion patrimoniale du dirigeant. Plus du tiers (35 %) des petites et moyennes entreprises sont clientes du Groupe (source : TNS-Sofres 2007).

Les Caisses régionales consolident leur position de 3^e prêteur aux collectivités territoriales et aux établissements publics de santé. Les quelque 150 spécialistes de la relation avec le secteur public en Caisse régionale proposent des solutions dans les domaines du financement, de l'assurance, de l'épargne et des services.

Pour renforcer leur solidité et leur compétitivité afin d'assurer le meilleur service à leurs clients, les Caisses régionales se regroupent. Depuis 1988, leur nombre a ainsi été ramené de 94 à 39 (à fin décembre 2007). Chaque fusion donne lieu à un processus minutieux de préparation permettant au Crédit Agricole de conserver son ancrage sur le terrain et son atout de banque de proximité.

15 Caisses régionales font appel au marché financier par le biais de certificats coopératifs d'investissement cotés.

Crédit Agricole S.A. détient 25 % du capital de chaque Caisse régionale (à l'exception de la Caisse régionale de la Corse).

► L'année 2007

Les Caisses régionales ont poursuivi leur dynamique de conquête auprès de toutes leurs clientèles. En 2007, elles ont atteint leur objectif d'ouvertures de DAV de particuliers, pour atteindre 19,2 millions de comptes, en centrant l'effort sur les clientèles jeunes et les jeunes actifs. Un dispositif pérenne a ainsi été lancé dans le cadre d'une campagne nationale en juin, associant une offre de produits et de services spécifiquement conçus pour les jeunes qui démarrent dans la vie active, et le déploiement d'une communication relayée notamment sur l'Internet et le mobile (site Wap).

Autre axe de développement actif : le multicanal. L'Internet bancaire a poursuivi sa progression, avec une hausse de 14 % du nombre de clients utilisant la banque en ligne et une hausse de 30 % du nombre de connexions. Le Crédit Agricole développe des partenariats visant à renforcer la prospection en mode multicanal, et élargit son offre avec, en particulier, une nouvelle offre de bourse en ligne, les prêts à la consommation et la généralisation des devis d'assurance dommages en ligne.

Près de 25 Caisses régionales ont lancé une activité immobilière, représentant 485 agences. La plupart de ces agences utiliseront la marque nationale "Square Habitat". Le Crédit Agricole s'affirme ainsi comme un acteur majeur sur le marché de l'immobilier, avec un objectif de 10 % de part de marché sur le marché de la transaction.

En matière d'épargne, le Crédit Agricole décline son positionnement fondé sur la relation durable dans la construction des offres, comme dans les supports d'information à destination de la clientèle. Il commercialise notamment une gamme de fonds communs de placements avec des services associés et une gamme de contrats d'assurance-vie multisupports. Il a choisi d'accompagner, sur les livrets non réglementés, le mouvement de hausse des taux intervenu en milieu d'année, proposant ainsi des livrets à prix compétitifs, dans un but de conquête. Pour sa clientèle patrimoniale, le Crédit Agricole propose des solutions de diversification pour valoriser le capital, dont certaines sont dédiées, et offrent des outils d'aide à la décision adaptés au degré d'autonomie du client.

Premier bancassureur du monde agricole, le Crédit Agricole poursuit le développement de produits innovants destinés spécifiquement aux agriculteurs. Une percée est enregistrée sur le compte DPA, offre de placement professionnel réservée aux agriculteurs, ainsi que sur le PER Convergence, qui séduit les exploitants ayant des salariés agricoles. Le Crédit Agricole confirme sa volonté d'accompagner les agriculteurs dans la gestion de leurs risques en

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

développant son offre et son réseau de distribution d'assurances : avec 106 000 contrats vendus en 2007, il occupe une part de marché de plus de 17 %.

Sur le marché des professionnels, les Caisses régionales ont lancé le "Prêt à piloter", une solution de financement innovante qui s'adapte aux évolutions de l'activité de l'entreprise. Le Crédit

Agricole poursuit sa volonté d'accompagnement des entreprises à l'international, et enrichit son offre aux PME de prestations sur mesure. Enfin, acteur de premier plan dans le financement des collectivités publiques et le logement social, le Crédit Agricole se montre précurseur des partenariats publics privés (financements d'hôpitaux, de gendarmeries, établissements scolaires).

» BANQUE DE PROXIMITÉ EN FRANCE – LCL

Opérant sous son enseigne propre lancée en août 2005, LCL est, en France, la seule banque à réseau national qui se consacre exclusivement aux activités de banque de détail sur le marché des particuliers, des professionnels et des entreprises.

► Activité et organisation

LCL s'est structuré en cohérence avec ses objectifs stratégiques et notamment la priorité donnée à l'accélération du développement commercial. Son organisation repose sur quatre directions métiers : la banque de proximité des particuliers, la banque de proximité des professionnels, la Banque privée et la banque des entreprises.

Avec 6 millions de clients, l'activité de banque de détail en France pour les particuliers est le premier métier de LCL. La banque met ainsi à la disposition de tous les particuliers une offre globale de produits et de services couvrant leurs besoins en matière d'épargne, de placements, de crédits à la consommation, personnels ou immobiliers, de moyens de paiement, d'assurances ou de conseil. LCL dispose d'un réseau de 2 064 agences et 3 000 guichets automatiques à travers la France, qui font l'objet d'un vaste programme d'automatisation et de rénovation échelonné sur 3 ans.

LCL propose également une offre complète et structurée de "banque à distance". L'offre Internet se compose d'une part de l'Espace Particuliers, site de distribution en ligne des produits et services destinés aux particuliers, et d'autre part, LCL Interactif, site de consultation et/ou de gestion de comptes et de portefeuilles titres. Enfin, e.LCL, l'agence bancaire 100 % en ligne, propose à distance et où que l'on soit dans le monde l'ensemble des produits et services de la Banque, chaque client disposant d'un conseiller attiré, joignable par e-mail ou par téléphone. LCL propose également une offre par téléphone, avec un portail d'entrée unique "Accueil Conseil en Ligne", et par téléphone portable (suivi de compte par l'Internet mobile et par SMS avec "LCL Avertis").

En Banque privée, une structure spécifique a été créée en 2007 autour de 38 pôles implantés au cœur de leurs marchés cibles.

Pour bien répondre aux attentes de ses 300 000 clients professionnels et petites entreprises, près de 1 200 conseillers spécialisés sont au service des artisans, commerçants, professions libérales, agriculteurs et petites entreprises, sur tout le territoire. Un conseiller financier, interlocuteur unique, accompagne ses clients dans la gestion de leurs affaires au quotidien et dans la mise en œuvre de leurs projets professionnels ou personnels.

La banque des entreprises, réseau autonome et dédié à la clientèle des entreprises des mids caps et des institutionnels en France, s'est réorganisée au début de l'année 2007 pour répondre à une double exigence de proximité et de développement. Ceci s'est traduit par un maillage territorial renforcé autour de 47 directions de centre d'affaires et 28 agences entreprises, appuyés par des pôles régionaux d'expertise en banque commerciale et corporate. Leurs activités s'articulent autour de deux grands axes : la banque commerciale qui offre une large gamme de produits et services pour accompagner les clients dans leurs opérations et besoins courants, et le "corporate finance" pour la réalisation de leurs grands projets, activité spécialisée notamment dans les opérations de transmission et de reprises d'entreprises. LCL Banque des entreprises compte aujourd'hui 26 000 clients.

► L'année 2007

LCL développe son nouveau modèle bancaire et installe sa notoriété : 2 ans après son lancement, 7 Français sur 10 connaissent LCL. La mise en place des leviers de sa croissance, débutée en 2007 par la nouvelle organisation de ses réseaux et la création de la Banque privée, va se poursuivre en 2008 avec le lancement d'un plan de développement ambitieux.

Dans le même temps, LCL met en œuvre un plan de compétitivité, annoncé mi-2007. Il vise à renforcer l'efficacité des réseaux commerciaux, alléger le poids des fonctions administratives, rationaliser les dépenses informatiques et optimiser le schéma immobilier de LCL en Ile de France. Le programme de modernisation du réseau des 2 000 agences sera poursuivi, réaffirmant la primauté du réseau commercial dans la stratégie de développement de LCL. Parallèlement, les fonctions supports et administratives seront allégées. Deux mesures y contribueront : d'une part, un accord de départ anticipé de fin de carrière, ouvert à l'ensemble des salariés de 57 ans et plus, et dont environ 3 000 collaborateurs devraient bénéficier ; d'autre part, application d'un principe de non-remplacement systématique des départs naturels.

En 2007, l'optimisation et la simplification du système d'information se sont traduites par le rapprochement avec le Groupe de plusieurs activités dans les domaines des moyens de paiement et du recouvrement. Elles conduisent à une diminution substantielle des coûts de fonctionnement.

La nouvelle organisation mise en place en 2007 met la conquête, l'équipement et la satisfaction clientèle au cœur de ses priorités. Dans

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

◀ Sommaire ▶

le réseau banque de détail, elle se traduit par une responsabilisation accrue du Directeur d'agence, et une plus grande proximité des conseillers dédiés à la clientèle des professionnels. Ils ont été appuyés par des innovations marketing en termes de produits, d'offres bancaires étroitement adaptées aux besoins des clients (Nouvelle convention Zen, offre rentrée étudiante) ou encore de services innovants comme l'offre de services à la personne "Groom Services" et la commercialisation de contrats d'énergie "Dolce Vita" de Gaz de France, qui constituent de nouvelles sources de revenus. La banque à distance a poursuivi un fort développement.

En Banque privée également, l'offre a été enrichie de nombreux produits.

Pour les professionnels, l'activité commerciale est soutenue par une offre marketing qui s'élargit, avec notamment le lancement de l'offre TPE IP ADSL en novembre 2007 qui procure à la clientèle professionnelle des économies et un gain de temps sur ses opérations monétaires.

Dans le réseau entreprises, le nombre de commerciaux a augmenté de 20 % et 10 nouveaux points de vente ont été ouverts.

» BANQUE DE DÉTAIL À L'INTERNATIONAL

En banque de détail, Crédit Agricole S.A. est significativement présent en Europe et autour du bassin méditerranéen et, dans une moindre mesure, en Afrique subsaharienne, au Moyen-Orient et en Amérique latine. Cette présence se traduit par un effectif de 27 000 personnes, au service de 5,1 millions de clients dans 19 pays par l'intermédiaire de 2 006 agences.

► Activité et organisation

La Direction de la Banque de détail à l'international a pour principales missions d'accompagner, contrôler et appuyer le développement des entités à l'étranger, et de favoriser le déploiement local de tous les métiers du Groupe.

En Italie, le Groupe a réalisé l'acquisition de Cariparma et FriulAdria, annoncée fin 2006. Crédit Agricole S.A. est maintenant actionnaire du groupe Cariparma FriulAdria à hauteur de 75 %, aux côtés des Caisses régionales (10 %, à travers Sacam International) et de la Fondation Cariparma (15 %). FriulAdria est détenue à 79 % par Cariparma, 21 % étant détenus par des actionnaires individuels. Implanté dans 9 régions et 45 provinces d'Italie, totalisant 60 % de la population italienne et 70 % du PIB, cet ensemble constitue aujourd'hui le deuxième marché domestique du groupe Crédit Agricole, avec 725 agences, 6 750 collaborateurs et 1,4 million de clients.

En Grèce, le Crédit Agricole est présent avec Emporiki Bank, 2^e réseau bancaire du pays et 4^e banque avec 10 % de part de marché. Emporiki Bank dispose de 380 agences pour 1,5 million de clients. Elle est présente hors de Grèce, en Roumanie, Bulgarie, Albanie et Chypre.

Au Portugal, Crédit Agricole S.A. est présent au travers de la 3^e banque portugaise, Banco Espirito Santo, dont il détient 24,0 % d'intérêt.

En Europe centrale et orientale, outre la Pologne où il est implanté depuis 2001, avec Lukas Bank, le Groupe est présent en Serbie (Meridian Bank) et en Ukraine (Index Bank). En intégrant la présence d'Emporiki en Albanie, Bulgarie et Roumanie, le réseau du Groupe en Europe de l'est couvre ainsi 6 pays et compte plus de 600 agences.

En Afrique et Moyen-Orient, Crédit Agricole S.A. dirige le Crédit du Maroc et Crédit Agricole Egypt, ainsi que 7 banques en Afrique subsaharienne (Cameroun, Sénégal, Côte d'Ivoire, Gabon, Congo, Madagascar et Djibouti). Avec 200 agences, le Crédit du Maroc propose une offre complète à destination de sa clientèle de banque de réseau et de banque de financement et d'investissement. Née en septembre 2006, Crédit Agricole Egypt est issue du rapprochement entre Calyon Égypte et EAB achetée par le Groupe en février 2006. Crédit Agricole S.A. en détient 59 %, au côté de son partenaire égyptien, le groupe Mansour Maghrabi.

En Amérique latine, il détient 100 % du capital du Credit Uruguay Banco.

► L'année 2007

2007 a été placée sous le signe de l'intégration et du développement commercial, après 18 mois marqués par des acquisitions majeures.

Ainsi, en octobre, le groupe **Cariparma FriulAdria** a présenté son plan industriel 2007-2010, qui repose sur 3 axes stratégiques majeurs :

- renforcement des segments de clientèle à potentiel élevé, particuliers comme entreprises ;
- densification et extension de la couverture géographique du réseau ;
- développement des synergies avec les métiers de Crédit Agricole S.A. dans les domaines de l'assurance-vie, de l'assurance crédit, des services financiers spécialisés et de la gestion d'actifs.

Emporiki a présenté en avril son plan de transformation, dont la mise en œuvre a débuté immédiatement : transformation opérationnelle, organisationnelle et commerciale. Dans le même temps, Emporiki s'est attachée à développer une dynamique de conquête marquée par de nouvelles offres et de nouveaux dispositifs commerciaux à destination des particuliers comme des entreprises. Au premier trimestre, une campagne de prêts immobiliers à taux fixe sur 3 ans a été lancée avec succès. En outre, 10 centres d'affaires dédiés à la clientèle des PME ont été ouverts.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

En Europe de l'Est, le Groupe poursuit sa stratégie de croissance organique des filiales (en Pologne, Serbie et Ukraine), dans une optique de renforcement du fonds de commerce.

Le Crédit du Maroc s'est engagé dans une accélération de la croissance, avec un objectif : figurer d'ici 2010 parmi les 5 premières banques au Maroc en affichant une part de marché commerciale de 10 %. En 2007, le réseau s'est fortement déployé, avec 30 ouvertures d'agences sur l'année. De nouvelles offres améliorées, ciblées et innovantes ont été lancées. Parallèlement, en banque de particuliers, le Crédit du Maroc développe des synergies commerciales fortes avec LCL.

Crédit Agricole Egypt s'est dotée début 2007 d'un plan de développement visant à figurer parmi les 4 premières banques en Égypte, et équilibrer son portefeuille d'activités, historiquement très tourné vers les entreprises. Pour les particuliers, Crédit Agricole Egypt a mis en place un important programme d'extension du réseau d'agences, prévoyant une vingtaine d'ouvertures par an. De nouvelles offres, très bien accueillies, ont été lancées, notamment en crédit automobile, crédit à la consommation et en monétique.

» SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS

Au sein de Crédit Agricole S.A., le pôle Services financiers spécialisés réunit les métiers du crédit à la consommation, du crédit-bail et de l'affacturage.

► Crédit à la consommation

Activité et organisation

SOFINCO

Sofinco est présent en France et à l'international (17 pays), principalement en Europe.

En France, Sofinco offre à ses clients et partenaires une gamme complète de crédits à la consommation : crédit amortissable, crédit renouvelable et formules locatives. Ces crédits sont accompagnés d'un ensemble d'assurances et services : carte, entretien, extension de garantie, assistance, programme de fidélisation, etc.

Sofinco distribue sa gamme de produits au moyen de quatre canaux de distribution : en direct sous la marque Sofinco, avec un développement rapide par Internet ; sur le lieu de vente, par l'intermédiaire d'apporteurs d'affaires partenaires ; via de grands partenariats nationaux, avec ou sans lien capitalistique, principalement dans les secteurs de l'automobile, de la grande distribution et des institutionnels (banques et assurances). Enfin, Sofinco assure la gestion d'une partie des crédits renouvelables et des financements automobiles des Caisses régionales de Crédit Agricole, ainsi que la gestion de l'ensemble des crédits à la consommation (crédit renouvelable et prêt bancaire) de LCL.

À l'international, Sofinco développe des activités et des produits comparables au dispositif français, en s'appuyant sur les compétences locales auxquelles il adjoint son savoir-faire. Sofinco détient des filiales dans 9 pays : Allemagne (Creditplus), Espagne (Finconsum), Grèce (Emporiki Credicom), Hongrie (Credigen), Italie (Agos), Pays-Bas (Ribank), Portugal (Credibom), République Tchèque (Credium) et au Maroc (Wafasalaf). Il développe également une joint-venture en Arabie Saoudite, avec la Banque Saudi Fransi : Sofinco Saudi Fransi. Par ailleurs, Sofinco assure l'assistance au

développement en crédit à la consommation de Lukas, la filiale polonaise du Crédit Agricole. Enfin, dans le cadre d'un partenariat européen avec Fiat, il détient 50 % de Fiat Group Auto Financial Services.

LUKAS

Lukas est le leader du crédit à la consommation en Pologne. Il s'appuie sur son excellente image de marque et une forte présence sur le marché (plus de 140 centres de crédit ouverts à fin 2007).

FINAREF

Leader des cartes privatives et de la vente à distance de produits financiers, Finaref utilise son savoir-faire sur deux secteurs complémentaires : le crédit et l'assurance.

Finaref crée et distribue à distance des services financiers aux clients particuliers de ses partenaires (La Redoute, Fnac, Printemps, Club Méditerranée, Surcouf, Verbaudet, Cyrillus, etc.) en France comme à l'international. Son développement s'appuie sur une distribution multicanal qui associe la vente directe (centres d'appels et sites de commerce électronique) et un réseau de plus de 400 points de vente chez ses partenaires.

Finaref a développé une activité assurance, centrée sur des garanties associées au crédit. Cette activité assurance est présentée et comptabilisée dans le pôle Assurances du Groupe.

À l'international, Finaref dispose d'un réseau structuré en Belgique et en Europe du nord (Suède, Finlande, Norvège et Danemark).

L'année 2007

Dans un contexte de ralentissement de l'activité de crédit à la consommation en Europe, Sofinco et Finaref ont consolidé leurs positions.

De nouveaux partenariats ont été signés en France comme à l'international, avec des enseignes prestigieuses de la grande distribution, de la distribution spécialisée ou du secteur automobile.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

◀ Sommaire ▶

Sur Internet et sur le marché de l'e-commerce en général, Sofinco et Finaref ont poursuivi leur politique d'innovations technologiques : la solution *Receive & Pay* développée par Sofinco est présente sur plus de 150 sites d'e-commerce ; Finaref a lancé, en mars, avec Téléshopping, le paiement sur téléphone portable via la carte OKShopping, puis en fin d'année, une solution de signature électronique prospect.

À l'international, outre la croissance organique et le développement des partenariats, de nouvelles implantations ont vu le jour. Dans le cadre du partenariat européen avec Fiat, de nombreuses synergies ont été développées : ainsi, en France, la première carte bancaire automobile co-brandée a été lancée à l'effigie de la nouvelle Fiat 500, et un accord a été conclu en République Tchèque pour gérer l'activité de financement de Fiat sur ce marché. En Arabie Saoudite, la création avec la Banque Saudi Fransi, de Sofinco Saudi Fransi, qui distribue une gamme complète de financements islamiques, intervient dans un contexte économique très favorable au développement du crédit à la consommation sur ce marché. Enfin, avec l'acquisition d'Interbank N.V et DMG Groep, Sofinco a renforcé ses positions aux Pays-Bas pour y devenir la première société spécialisée de crédit à la consommation, tout en prenant le contrôle d'un courtier majeur sur un marché où le courtage représente 40 % de la distribution de crédit à la consommation.

► Crédit-bail – Crédit Agricole Leasing et EFL

Activité et organisation

Crédit Agricole Leasing apporte des solutions de financement locatif aux entreprises, professionnels, agriculteurs et aux collectivités publiques pour leurs investissements en biens d'équipement mobiliers et immobiliers. Leader en France dans le domaine du crédit-bail immobilier, Crédit Agricole Leasing est numéro 2 en crédit-bail mobilier et location financière. Il est aussi numéro 1 des financements de type Sofergie (sources : ASF, Société).

Crédit Agricole Leasing développe son offre via plusieurs canaux de distribution : les réseaux bancaires du Groupe ; des partenaires constructeurs-distributeurs, en particulier dans le domaine du crédit-bail mobilier. Avec ses filiales dédiées qui disposent chacune d'un réseau commercial distinct, Crédit Agricole Leasing peut se prévaloir de l'offre la plus complète du marché :

- équipement du secteur public et des collectivités publiques (Fip) ;
- projets liés au financement du Développement durable (Unifergie) ;
- Location Opérationnelle Informatique (LOI) et gestion de parcs informatiques (Etica) ;
- financement et gestion des flottes de véhicules d'entreprises en location longue durée (Ucalease).

Crédit Agricole Leasing opère à l'international, accompagnant le développement du Groupe, soit par des filiales et participations,

soit dans le cadre de partenariats. En Pologne, sa filiale EFL est leader du leasing, avec 11,4 % de part de marché.

L'année 2007

En 2007, Crédit Agricole Leasing a obtenu les premiers résultats de la stratégie lancée fin 2006 : la conquête de domaines à forte valeur ajoutée tels que le crédit-bail immobilier, l'international, le financement du développement durable et des collectivités publiques, d'une part ; une présence renforcée auprès des réseaux bancaires du Groupe et de ses partenaires "constructeurs-distributeurs", d'autre part.

Ainsi, Crédit Agricole Leasing a permis le financement du chaix d'un grand cru bordelais, pour un montant total de 25 millions d'euros et est devenu leader en France dans le financement en crédit-bail d'avions d'affaires. Crédit Agricole Leasing a également confirmé ses positions dans le financement du développement durable et du secteur public, grâce aux accords de financement signés en sa faveur par Crédit Agricole S.A. avec la Banque de développement du Conseil de l'Europe (BEC) et avec la Banque Européenne d'Investissements (BEI).

► Affacturage-Eurofactor

Eurofactor, premier réseau intégré d'affacturage en Europe, accompagne le développement de toutes les entreprises. Il construit avec les entreprises la solution de gestion du poste clients la mieux adaptée à leur stratégie, à leur secteur d'activité, à leur taille et à la typologie de leur clientèle, en France et à l'international, en développant notamment une offre paneuropéenne.

Activité et organisation

Fort de son réseau exclusif européen implanté en Allemagne, au Benelux, en Espagne, au Portugal, au Royaume-Uni et en Italie, de ses participations au Maroc et en Tunisie, et de son appartenance à l'IFG (International Factors Group), avec 60 partenaires répartis dans 35 pays, Eurofactor garantit à ses clients une gestion de proximité, assurée par des professionnels maîtrisant parfaitement les spécificités économiques, culturelles et juridiques de chaque pays.

Outre le mandat de gestion, Eurofactor commercialise maintenant en France, une solution de syndication qui a déjà fait ses preuves dans les pays anglo-saxons. Fort de ses performances, Eurofactor élargit son offre au recouvrement pour compte, qui permet d'assurer l'intégralité du recouvrement pour un client qui souhaite réduire ses délais de règlement, sans développer d'expertise interne dans ce domaine et en toute confidentialité.

Eurofactor développe un modèle ouvert avec les différents acteurs du marché de l'affacturage : les réseaux bancaires qui représentent environ 50 % de l'activité en France ; les réseaux d'apporteurs d'affaires en France et en Europe ; les partenaires en Europe ; les syndicats professionnels, les métiers et associations connexes.

L'international représente 43 % du chiffre d'affaires factoré.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

L'année 2007

En mars, Eurofactor a lancé un nouveau service, via sa filiale Clientys : il propose des prestations complètes pour prendre en charge l'ensemble du cycle client, de l'émission de la facture à l'encaissement final du règlement. Par ailleurs, les premiers contrats d'*Asset Based Lending* (ABL), ont été signés, permettant

d'adosser des financements à des actifs autres que les créances, notamment les stocks ou les équipements.

Eurofactor a poursuivi le renforcement de son réseau européen, en s'installant en Italie, le deuxième marché mondial de l'affacturage, et en renforçant son maillage en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni.

» GESTION D'ACTIFS, ASSURANCES ET BANQUE PRIVÉE

► Gestion d'actifs, titres et services financiers aux institutionnels

Gestion d'actifs

La gestion d'actifs est exercée en premier lieu par Crédit Agricole Asset Management et ses filiales. Crédit Agricole S.A. détient également la BFT qui propose aux investisseurs institutionnels, aux entreprises, aux établissements bancaires et aux collectivités publiques des produits financiers et des services sur-mesure.

ACTIVITÉ ET ORGANISATION

Crédit Agricole Asset Management a en charge la conception et la gestion de produits de gestion et de service d'allocation d'actifs pour des clientèles de particuliers, d'entreprises et d'institutionnels. CAAM regroupe des sociétés multi-expertises (gestion classique, épargne entreprise) et des sociétés de gestion spécialisée. Elle met au service des investisseurs institutionnels français et internationaux, des entreprises, des particuliers, des professionnels et PME une expertise reconnue par de très nombreuses distinctions.

Avec 525 milliards d'euros d'actifs sous gestion fin 2007, CAAM figure parmi les tout premiers acteurs européens.

La distribution des produits est assurée à travers les réseaux du Crédit Agricole et de LCL, et de partenaires agréés. En France comme à l'international, CAAM développe par ailleurs une activité commerciale auprès des entreprises, des institutionnels et de partenaires de distribution.

CAAM privilégie une approche "multilocale", avec 8 centres de gestion internationaux situés à Paris, Londres, Milan, Madrid, Hong Kong, Singapour, Tokyo et Séoul. Le Groupe dispose d'une présence commerciale dans plus de 20 pays (Europe, Asie-Pacifique, Amérique du Nord, Moyen-Orient et Afrique du Nord).

Six filiales de gestion spécialisées complètent ce dispositif :

- gestion ISR (Investissement Socialement Responsable) : I.DE.A.M. ;
- gestion alternative : Systeia Capital Management ;
- multigestion alternative : CAAM AI ;
- gestion structurée : CASAM, en joint-venture avec Calyon ;

- gestion d'actifs immobiliers et fonciers : Crédit Agricole Asset Management Real Estate ;
- gestion active : CPR Asset Management.

L'ANNÉE 2007

CAAM a continué à développer son offre et à étendre sa présence internationale.

Ainsi, CAAM s'est doté d'une plate-forme de spécialistes dédiés au Liability Driven Investment (LDI), pour accompagner les investisseurs soucieux de gérer au mieux les risques financiers de leurs passifs à long terme. CAAM leur propose des solutions sur mesure reposant sur une gestion active et pragmatique de l'actif de l'investisseur, en tenant compte de la structure de son passif.

À l'international, CAAM a ouvert un bureau de représentation en Australie, à Sydney, transformé en filiale tout début 2008, face au fort potentiel du marché australien et au développement de sa base de clientèle locale. CAAM a ensuite créé une filiale de commercialisation au Canada. Une filiale commune a été créée en Arabie Saoudite, avec la banque Saudi Fransi (CAAM Saudi Fransi, détenue à 60 % par Banque Saudi Fransi et 40 % par CAAM). Au second semestre, CAAM a ouvert une succursale à Francfort, pour renforcer sa présence auprès des investisseurs institutionnels et des distributeurs externes en Allemagne et en Autriche.

En Italie, dans le cadre du dénouement de sa joint-venture avec Intesa San Paolo, CAAM a réaffirmé sa stratégie de développement, à la fois sur le marché des particuliers, grâce aux réseaux Cariparma et FriulAdria, auprès de réseaux distributeurs externes avec lesquels CAAM SGR a noué des liens étroits, et sur le marché des investisseurs institutionnels.

Titres et services financiers aux institutionnels : CACEIS

ACTIVITÉ ET ORGANISATION

CACEIS est un groupe bancaire international spécialisé dans les activités d'*asset servicing* : dépositaire-conservation, administration de fonds et de services aux émetteurs, pour une clientèle institutionnelle et de grandes entreprises. Premier acteur du marché français, CACEIS est aussi présent au Luxembourg, Allemagne, Irlande, Belgique, Pays-Bas, Suisse, Etats-Unis, Canada et Bermudes. Avec 3 230 personnes, CACEIS se classe parmi

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

◀ Sommaire ▶

les 10 premiers mondiaux de la conservation avec un total de 2 272 milliards d'euros et est l'un des premiers acteurs européens en administration de fonds avec un total d'actifs administrés s'élevant à 944 milliards d'euros.

CACEIS est détenu à part égale par Crédit Agricole S.A. et Natixis.

L'ANNÉE 2007

2007 a été pour CACEIS une année de développement important, marquée par deux opérations de croissance externe qui renforcent de manière significative sa présence à l'international : la reprise des activités de conservation d'Hypovereinsbank (HVB) dont les encours s'élèvent à 400 milliards d'euros, qui lui a permis de s'implanter en Allemagne, avec 15 % de part de marché, et l'acquisition d'Olympia Capital International, qui administre près de 50 milliards d'euros d'encours de fonds domiciliés aux Bermudes, aux Îles Caïmans, aux Îles Vierges Britanniques, en Irlande et aux États-Unis.

▶ **Assurances****Activité et organisation**

Le pôle Assurances couvre l'ensemble des besoins clients. Il se compose de Predica, compagnie d'assurances de personnes, et de Pacifica, compagnie d'assurances dommages. Il s'est élargi en 2007 à l'assurance des emprunteurs avec Finaref Assurances et développe l'ensemble de ces métiers à l'international.

1^{er} bancassureur et 2^e assureur en France par le montant des primes collectées (source : FFSA), le Groupe a accéléré son internationalisation, initiée il y a deux ans, en particulier en Europe : le Groupe est le 2^e bancassureur vie au Portugal avec BES Seguros et BES Vida, le 4^e bancassureur vie en Grèce, et se développe en Italie en liaison avec Cariparma FriulAdria ; il est également le 1^{er} bancassureur vie au Liban et vient d'initier son activité au Japon.

PREDICA

Créée en 1986, Predica est la filiale d'assurances de personnes du groupe Crédit Agricole. La fusion avec l'Union des Assurances Fédérales (UAF) intervenue le 30 juin 2004, a permis à Predica de renforcer sa position de leader : premier bancassureur, deuxième assureur vie en France (source : FFSA).

Les offres d'assurance-vie et de prévoyance de Predica sont conçues pour répondre aux attentes diversifiées des particuliers, de la clientèle patrimoniale, des agriculteurs, des professionnels et des entreprises. Elles sont distribuées par les réseaux bancaires :

- les Caisses régionales de Crédit Agricole ;
- le réseau bancaire LCL ;
- BGPI pour la clientèle patrimoniale ;
- et des réseaux alternatifs : le réseau de La Médicale de France, intervenant auprès des professionnels du secteur de la santé et le réseau des conseillers en gestion de patrimoine indépendants via la marque UAF Patrimoine.

PACIFICA

Pacifica, filiale d'assurance dommages du Groupe créée en 1990, est l'un des dix premiers acteurs de l'assurance des particuliers en France. Son principal objectif est de développer des produits complétant les services bancaires et financiers.

Pacifica s'est d'abord orienté vers le marché des particuliers en proposant aux clients du groupe Crédit Agricole une gamme complète de contrats d'assurances, répondant aux besoins de chacun, à tout instant de la vie : automobile, habitation, complémentaire santé, protection juridique, garantie des accidents de la vie, et aussi 2 roues, caravane, chasse, plaisance...

S'appuyant sur l'expertise et la légitimité du Crédit Agricole, Pacifica a ensuite lancé une offre complète dédiée aux agriculteurs actifs et retraités en 2001, puis aux professionnels (artisans, commerçants et professions libérales) en 2006. Pacifica se positionne comme 3^e assureur agricole français (sources : FFSA, Société).

ASSURANCES DES EMPRUNTEURS

L'activité assurance des emprunteurs a été développée par Finaref, via une plate-forme de gestion multilingue en Irlande, capable d'opérer vers tous les pays de l'Union européenne. L'offre assurance est centrée sur des garanties associées au crédit : l'assurance des emprunteurs, le développement de produits liés aux biens vendus par les enseignes (extension de garantie, remplacement à neuf) et la distribution de produits de prévoyance.

ASSURANCES À L'INTERNATIONAL

Le Groupe exporte son savoir-faire à l'étranger et mène son développement à l'international, soit avec des partenaires bancaires, soit directement avec les entités du Groupe déjà présentes dans les pays concernés. Il est déjà présent dans 10 pays.

L'année 2007

En assurances de personnes, le Groupe a confirmé sa place de leader sur les transferts Fourgous, avec plus de 60 % des transferts réalisés par les bancassureurs. De nombreux fonds à formule visant à dynamiser l'épargne tout en garantissant le capital sont venus animer régulièrement l'offre multisupport. Les réseaux du Groupe ont réalisé de belles performances en prévoyance décès.

En assurances dommages, Pacifica a repris la totalité du capital des Assurances Fédérales IARD. Forte de cet accroissement de sa base de développement, Pacifica poursuit sa croissance sur le marché des particuliers avec la convergence, dès le 1^{er} janvier 2008, des offres distribuées auprès des clients de LCL vers les offres Pacifica.

À l'International, l'activité se développe rapidement, sous l'effet de l'internationalisation des activités du pôle et de la création de nouvelles implantations dans le monde. Ainsi, au 1^{er} semestre ont été lancées des sociétés d'assurance-vie en Serbie et en Pologne, qui distribueront leurs produits respectivement au travers des réseaux de Meridian Bank et de Lukas Bank. En Italie et en Grèce, deux sociétés de bancassurance dommages ont été créées, et démarreront leur activité commerciale au 1^{er} semestre 2008. Enfin, au second semestre 2007, une société d'assurance-vie a été créée au Japon, le deuxième marché mondial de l'assurance-vie.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Elle distribuera des produits d'épargne retraite en unités de compte, via des réseaux bancaires japonais partenaires.

► Banque privée

Activité et organisation

Le Groupe se positionne comme un acteur majeur en Europe sur le marché de la Banque privée. En France, les différents acteurs du Groupe – les Caisses régionales, la plate-forme de Banque privée structurée autour de la Banque de Gestion Privée Indosuez (BGPI), et de sa société de gestion Gestion Privée Indosuez (GPI), et les filières métiers sur les produits et services d'investissements ou de placement – travaillent en partenariat. Leur collaboration permet de proposer à la clientèle des gammes de produits et de services novateurs, par exemple service de conseil à distance ou investissement en mode piloté. La gestion privée de LCL reste conduite de manière autonome, dans le cadre d'un projet de segmentation visant à identifier les clients haut de gamme du réseau, et à leur proposer un service par des unités de Banque privée spécialisées à vocation régionale.

À l'international, les activités de Banque privée sont exercées sous la marque Crédit Agricole Private Bank. Les filiales occupent des positions de premier plan dans leurs zones d'implantations.

Ainsi, Crédit Agricole (Suisse) S.A. se positionne comme l'une des premières banques privées étrangères en Suisse, avec des actifs gérés de 32,6 milliards d'euros (source : Société). Au Luxembourg, Crédit Agricole Luxembourg se place parmi les principales banques privées locales, de même que le CFM reste leader sur la place bancaire monégasque (source : Société). Le Groupe est également présent de manière significative aux États-Unis (Miami), en Espagne et au Brésil.

L'année 2007

L'année a été marquée par une très forte croissance interne et par des acquisitions significatives. Ainsi, au Luxembourg, Crédit Agricole Luxembourg a repris Sarasin Europe. Pour sa part, Crédit Agricole Suisse a procédé au rachat de la filiale de National Bank of Canada aux Bahamas.

Le Groupe a également accentué sa présence sur des zones de forte croissance : le Moyen-Orient, avec une nouvelle implantation au Qatar ; l'Amérique Latine avec une très forte croissance au Brésil, issue des performances très élevées des produits de placements ; l'Asie, avec l'ouverture début 2007 d'une succursale à Hong Kong et le recrutement d'une nouvelle équipe. Aux États-Unis (Miami), Les activités précédemment gérées sous l'enseigne LCL, ont été regroupées sous la marque Crédit Agricole Miami Private Bank, dédiée à la clientèle non-résidente sud américaine.

» BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT – CALYON

Calyon figure parmi les 10 premières banques de financement et d'investissement européennes.

► Activité et organisation

Présent dans 58 pays, Calyon cible les clients grands corporate et institutions financières partout dans le monde, auxquels il offre une gamme complète de produits et un dispositif géographique puissant et étendu. Au-delà de sa forte présence sur les places financières incontournables (Londres, New York, Tokyo, Hong Kong), Calyon réalise une part importante de ses revenus à partir des pays d'Europe de l'ouest et d'Asie-Pacifique. Calyon se développe également au Moyen-Orient, notamment au travers de la Banque Saudi Fransi, l'une des premières banques d'Arabie Saoudite dans laquelle Calyon détient 31 %, et en Europe centrale. Par ailleurs, en France, les clients régionaux, clients des Caisses régionales de Crédit Agricole ou de LCL, trouvent auprès des succursales de Calyon l'expertise de la Banque de marchés et d'investissement.

Les activités de Calyon s'articulent autour de la Banque de marchés et d'investissement, d'une part, et la Banque de financement, d'autre part.

En 2007, la Banque de marchés et d'investissement s'est organisée autour de trois pôles d'activité : *Fixed income markets*, *Equity*, Banque d'investissement.

- le pôle *Fixed income markets* rassemble 6 lignes produits : trésorerie, change, matières premières, dérivés de taux et hybrides, *debt and credit markets*, et crédit structurés ;

- le pôle *Equity* couvre deux lignes métiers : dérivés actions et fonds, et courtage. La ligne métier dérivés actions et fonds regroupe les activités de trading, vente et arbitrage de dérivés sur actions, indices, et fonds allant des produits de flux tels que les warrants, les certificats ou les obligations convertibles aux solutions d'investissement plus sophistiquées comme les produits structurés. Le courtage est organisé autour de trois sociétés de premier plan : CA Cheuvreux, le courtier européen du groupe Crédit Agricole, dont tous les bureaux sont classés dans le Top 5 pour leur recherche locale, et classé 1^{er} en Europe sur les actions françaises par *Institutional Investor* ; Newedge (ex-Calyon Financial), constitué en 2007 à parité avec la Société Générale, qui offre à sa clientèle une gamme complète de services de compensation et d'exécution pour les options et contrats à terme de produits financiers et de matières premières ainsi que pour les produits de taux, de change, les actions et les matières premières traitées de gré à gré (OTC). CLSA, leader sur les marchés Asie, qui offre des services de courtage, de banque d'investissement et de placements privés ;

- la Banque d'investissement s'articule autour de 3 pôles principaux : *global corporate finance*, qui regroupe les activités de conseil

◀ Sommaire ▶

en fusions-acquisitions ; *global equity capital markets*, qui regroupe les activités liées aux émissions d'actions ou de titres donnant accès au capital, et les opérations pour la clientèle utilisant des dérivés actions pour gérer des problématiques de haut de bilan ; enfin, *investment banking origination* dont la mission est l'obtention des mandats, avec une organisation sectorielle.

La Banque de financement regroupe les financements structurés et le *corporate banking*.

- les financements structurés : pôle d'excellence de Calyon, ils couvrent toute la gamme des financements d'actifs et de la grande exportation à l'échelle mondiale : transports aérien et ferroviaire ; financements maritimes ; commerce international (financements export, *trade finance*, financements transactionnels de matières premières, financements structurés de matières premières) ; immobilier et hôtellerie ; financements de projets ; télécoms ;
- le *corporate banking* rassemble les financements d'acquisition, avec un dispositif transverse assurant la relation de Calyon avec les fonds d'investissements au plan mondial ; la syndication bancaire ; et la ligne métier mondiale E-Business et *cash management*, créée fin 2006 pour proposer une offre mondiale, transverse aux lignes produits, en capitalisant sur les points forts de Calyon en France, dans les pays d'Europe centrale et orientale et en Asie.

▶ L'année 2007

Pour le pôle *Equity*, dans un marché en croissance soutenue et un environnement particulièrement porteur au premier semestre, la part de marché mondiale de Calyon sur les dérivés actions et fonds a progressé de manière significative en 2007.

En Banque d'investissement, Calyon se classe aux tout premiers rangs en France, 1^{er} pour les opérations de primaire actions en France (Thomson Financial) et 5^e en qualité de conseil sur le marché français (Thomson Financial, "*deals closed*"). En dépit des conditions de marché difficiles à partir de l'été, Calyon a enregistré des revenus en forte croissance.

À l'international, l'année 2007 a vu l'ouverture d'un bureau dédié au *shipping* à Hambourg pour développer sa présence sur un marché allemand très actif, ainsi que le renforcement de la couverture client en Russie. En outre, Calyon a obtenu une licence de plein exercice lui permettant d'offrir l'ensemble des services de banque d'investissement à partir de la place financière internationale de Dubaï. En Algérie, Calyon Algérie est devenue une banque de plein exercice. Le Crédit Agricole et la Banque Saudi Fransi ont signé trois joint-ventures en 2007, dont l'une, avec Calyon : Calyon Saudi Fransi, active dans les métiers *active* dans les métiers *d'equity capital markets*, *debt capital markets* et *corporate finance advisory*.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

» ACTIVITÉS ET FILIALES SPÉCIALISÉES

▶ Capital investissement

Crédit Agricole Private Equity

Société de gestion agréée AMF, Crédit Agricole Private Equity est dédiée à la prise de participations en direct dans des sociétés non cotées. Acteur multispecialiste du *private equity*, Crédit Agricole Private Equity intervient dans plusieurs métiers : capital développement & transmission, capital-risque, marché secondaire, mezzanine, énergies renouvelables, infrastructures en partenariat public-privé. Elle gère 2,8 milliards d'euros sous la forme de FCPR, SICAR, FCPI et SCR.

Idia Agricapital

Idia Agricapital est le partenaire des entreprises agricoles et agro-alimentaires et des groupes coopératifs agricoles dans le capital investissement (capital développement et transmission), la gestion de groupements financiers et forestiers et les prises de participations majoritaires dans des domaines viticoles.

Sodica

Spécialisée dans les opérations *mid-caps*, Sodica conseille les dirigeants d'entreprises dans leurs projets de cessions, d'acquisitions et d'ingénierie financière. Un des principaux intervenants du métier des fusions acquisitions dans le domaine des *mid-caps*, Sodica développe également une activité d'ingénierie boursière, et a la capacité d'accompagner ses clients dans leurs projets en France comme à l'international.

▶ Crédit Agricole Immobilier

Filiale de Crédit Agricole S.A., Crédit Agricole Immobilier exerce tous les métiers à l'exception des financements : promotion immobilière et participations, gestion d'actifs immobiliers et conseil en investissement, maîtrise d'ouvrage déléguée privée et publique, gestion locative, immobilier d'exploitation et transactions. Crédit Agricole Immobilier intervient sur tous les marchés immobiliers : bureaux, habitations, commerces, hôtels, locaux d'activité, logistique, équipements publics en France et en Europe.

Les métiers de Crédit Agricole S.A.

◀ Sommaire ▶

En 2007, CA Immobilier a renforcé sa présence dans la promotion de logements, avec l'acquisition de Monné-Decroix, l'un des principaux promoteurs français de logement ; et RSB, société de promotion et d'aménagement-lotissement, qui réalise l'ensemble de sa production en Bretagne.

▶ Uni-Éditions

Filiale de presse de Crédit Agricole S.A., Uni-Éditions édite six magazines pratiques grand public, avec une centaine de personnes réparties à peu près à égalité entre le commercial, l'administration et la comptabilité d'une part, et les rédactions d'autre part. Elle a également une agence d'information qui propose aux Caisses régionales et à Crédit Agricole S.A., toute une gamme de lettres, de guides thématiques pour leurs clients, ainsi que des magazines de communication interne.

Dossier familial, titre emblématique d'Uni-Éditions, confirme sa place de premier mensuel français en diffusion payée, avec 1 218 000 abonnés. *Détente jardin* est le premier titre de la presse de jardinage en diffusion (304 000 exemplaires en moyenne payés France en 2007). En l'espace de six ans, *Maison Créative* s'est imposée au premier rang du secteur, avec une diffusion moyenne payée France de 279 000 exemplaires. *Régal* s'installe dans le paysage de la presse culinaire et gastronomique avec 113 000 exemplaires payés.

En 2007, Uni-Éditions a lancé *I comme Info*, un mensuel d'information pratique s'inspirant de *Dossier Familial*, mais destiné plus particulièrement à la clientèle de LCL. En septembre, Uni-Éditions a acquis le mensuel *Santé Magazine*, l'un des principaux titres santé en France. Jouissant d'une forte notoriété (plus de 4 300 000 lecteurs), et d'une marque puissante, *Santé Magazine* s'inscrit parfaitement dans la logique éditoriale d'Uni-Éditions.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

» Gouvernance et contrôle interne

Rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2008 sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne	32	1
PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL	32	2
PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE	41	3
Rapport des Commissaires aux comptes	50	4
Informations sur les mandataires sociaux	51	5
RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX	51	6
MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX	54	7
OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ	64	7
Composition du Comité exécutif	65	8

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2008
sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne

◀ Sommaire ▶

Rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2008 sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne

au titre de la loi 2003-706 de "sécurité financière" du 1^{er} août 2003 modifiée
(Code de commerce, art. L. 225-37 ; Code monétaire et financier, art. L. 621-18-3)

Exercice 2007

Mesdames et Messieurs les actionnaires,

En complément du rapport de gestion, je vous rends compte, dans le présent rapport, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par Crédit Agricole S.A., portant notamment sur l'information comptable et financière.

L'établissement du rapport du Président du Conseil d'administration au titre de la loi de sécurité financière concerne, dans le groupe Crédit Agricole, Crédit Agricole S.A., l'ensemble des Caisses régionales, ainsi que les principales filiales du Groupe, que celles-ci soient émettrices d'instruments financiers par appel public à l'épargne ou en tant que bonne pratique de contrôle interne.

Crédit Agricole S.A. dispose ainsi d'une vision homogène du fonctionnement des organes délibérants des entités du Groupe et d'une information sur les procédures de contrôle interne de ces entités complémentaire par rapport aux reportings internes.

Le présent rapport a été finalisé sous mon autorité, en coordination notamment avec les responsables de l'Inspection générale Groupe, du Secrétariat général, de la conformité, des risques et contrôles permanents Groupe, sur la base de la documentation disponible en matière de contrôle interne et de pilotage et de contrôle des risques au sein du Groupe. Il a fait l'objet d'une présentation préalable au Comité d'audit et des risques de Crédit Agricole S.A. le 28 février 2008 et au Conseil d'administration du 4 mars 2008.

» PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

► 1 - Présentation du Conseil

Présentation générale

Depuis l'introduction en Bourse de Crédit Agricole S.A., le Conseil d'administration de la société comprend 21 administrateurs et un censeur, répartis comme suit :

- 18 administrateurs élus par l'Assemblée générale des actionnaires,
 - 12 administrateurs ayant la qualité de Président ou de Directeur général de Caisse régionale de Crédit Agricole,

- 1 administrateur, Président de Caisse régionale, représentant la SAS Rue La Boétie,
- 4 administrateurs personnalités extérieures au groupe Crédit Agricole,
- 1 administrateur salarié de Caisse régionale ;
- 1 administrateur désigné par arrêté conjoint des Ministres chargés des Finances et de l'Agriculture, conformément aux dispositions de la loi du 18 janvier 1988 relative à la mutualisation de la Caisse Nationale de Crédit Agricole devenue Crédit Agricole S.A. le 29 novembre 2001 ;

Rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2008 sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne

Sommaire

- 2 administrateurs élus par les salariés du groupe Crédit Agricole S.A. ;
- 1 censeur, personnalité extérieure au Groupe, désigné par le Conseil d'administration.

Les administrateurs de Crédit Agricole S.A. Présidents ou Directeurs généraux de Caisses régionales de Crédit Agricole ont la qualité de dirigeants d'établissements de crédit.

La composition du Conseil résulte de la volonté de l'actionnaire majoritaire (la SAS Rue La Boétie, émanation des Caisses régionales, détient 54,49 % des droits de vote au 31 décembre 2007) d'assurer une représentation également majoritaire aux Caisses régionales. De ce fait, la proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration et des Comités spécialisés est inférieure à celle préconisée dans les recommandations de place (rapport IFA *La Gouvernance des sociétés cotées*, mai 2007).

Le Conseil a débattu, lors d'une de ses séances, de la composition ainsi que du mode d'organisation et de fonctionnement du Conseil et de ses Comités spécialisés, en référence aux recommandations de place précitées. Il en a conclu que les conditions actuelles de fonctionnement permettaient au Conseil et à ses Comités d'accomplir leurs missions avec l'efficacité, l'objectivité et l'indépendance nécessaires, en particulier s'agissant de la prévention d'éventuels conflits d'intérêts et de la prise en compte équitable des intérêts de l'ensemble des actionnaires.

Sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil a examiné la situation de l'ensemble des administrateurs et conclu que quatre d'entre eux pouvaient être considérés comme indépendants selon les recommandations de place précitées :

Administrateur indépendant	Fonction principale	Fonction au sein du Conseil de Crédit Agricole S.A.
M. Philippe Camus	Cogérant de la SCA Lagardère	Président du Comité des rémunérations Membre du Comité d'audit et des risques
M. Xavier Fontanet	Président-Directeur général d'Essilor International	Membre du Comité stratégique
M. Michael Jay	Ancien Secrétaire général au sein du Ministère des affaires étrangères du Royaume-Uni	Membre du Comité d'audit et des risques
M. Daniel Lebègue	Président de l'Institut Français des Administrateurs	Président du Comité des nominations et de la gouvernance Membre du Comité d'audit et des risques

Trois des quatre Comités spécialisés du Conseil sont présidés par des personnalités extérieures (audit et risques, rémunérations, nominations et gouvernance). Le Président du Comité d'audit et des risques est devenu censeur à l'issue de l'Assemblée générale du 21 mai 2003, pour des raisons de limite d'âge. Le Conseil a décidé de le maintenir à la présidence dudit Comité, eu égard à sa qualité de personnalité indépendante (au sens des recommandations de place) et afin d'assurer la continuité de sa mission. Le Président du Comité d'audit et des risques de Crédit Agricole S.A. assure également la présidence du Comité d'audit et des risques de Calyon et du Comité des risques et comptes de LCL-le Crédit Lyonnais. Ce dispositif permet de disposer d'une vision globale de la situation des deux principales filiales de Crédit Agricole S.A.

Au cours de l'année 2007, la composition du Conseil a été affectée par les événements suivants :

- ratification, par l'Assemblée générale du 23 mai 2007, de la cooptation par le Conseil, en janvier 2007, de M. Jean-Paul Chifflet, Directeur général de Caisse régionale, en remplacement de M. Yves Couturier, qui avait cessé ses fonctions d'administrateur en novembre 2006 ;

- nomination, par l'Assemblée générale du 23 mai 2007, de M. Michael Jay, personnalité indépendante, sur le poste laissé vacant par la démission de M. Corrado Passera de ses fonctions d'administrateur, en janvier 2007 ;
- nomination, par l'Assemblée générale du 23 mai 2007, de M. Dominique Lefèbvre, Président de Caisse régionale, en remplacement de M. Roger Gobin.

La durée du mandat des administrateurs de Crédit Agricole S.A. est statutairement fixée à trois ans, un administrateur ne pouvant exercer plus de quatre mandats successifs.

L'âge moyen des administrateurs de Crédit Agricole S.A. est de 58,3 ans. Les statuts de la société prévoient une limite d'âge de 65 ans, à l'exception du Président dont la limite d'âge est fixée à 67 ans.

Conformément à la pratique constante du Groupe, qui distingue les fonctions d'orientation, de décision et de contrôle, d'une part, et les fonctions exécutives, d'autre part, les fonctions de Président et de Directeur général sont dissociées à Crédit Agricole S.A. Cette dissociation a été confirmée par délibération du Conseil en date du 18 mars 2002, ainsi que le permet la loi NRE du 15 mai 2001.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2008
sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne

◀ Sommaire ▶

Rôle et fonctionnement général du Conseil

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Le règlement intérieur du Conseil d'administration définit les modalités de fonctionnement du Conseil et de la Direction générale de la société, en tenant compte de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général, ainsi que de la mission d'organe central confiée à la société par le Code monétaire et financier. Il comprend cinq articles :

1 - Organisation du Conseil d'administration

Ce chapitre décrit :

- le rôle du Président du Conseil d'administration : "le Président dirige et organise les travaux du Conseil. Il convoque le Conseil et arrête l'ordre du jour des réunions" ;
- le rôle du Bureau du Conseil (composé du Président et des Vice-Présidents) : "le Bureau a pour mission générale de préparer les travaux du Conseil. Il se réunit, en tant que de besoin, à l'initiative du Président" ;
- les Comités spécialisés constitués au sein du Conseil et dont ce dernier définit la mission, la composition ainsi que le règlement intérieur. Il s'agit du Comité stratégique, du Comité d'audit et des risques, du Comité des rémunérations et du Comité des nominations et de la gouvernance.

2 - Pouvoirs du Conseil d'administration et du Directeur général

- **Les pouvoirs du Conseil d'administration** : outre les pouvoirs attribués par la loi, le Conseil "arrête, sur proposition du Président et du Directeur général, les orientations stratégiques du Groupe, approuve préalablement les projets d'investissements stratégiques, arrête les principes généraux en matière d'organisation financière interne du groupe Crédit Agricole et confère au Directeur général les autorisations nécessaires à la mise en œuvre de ces décisions."

Le Conseil "est régulièrement informé, par la Direction générale, des grands risques du Groupe et examine la situation des risques de toute nature, au moins une fois par an". Le Conseil "prend en outre toutes décisions concernant les Caisses régionales de Crédit Agricole et relevant de la mission d'organe central confiée à Crédit Agricole S.A. par le Code monétaire et financier";

- **Les pouvoirs du Directeur général** : le Directeur général "est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances pour le compte de la société, qu'il représente vis-à-vis des tiers. Il doit toutefois obtenir l'accord préalable du Conseil d'administration pour toute création, acquisition ou cession de toutes filiales et participations en France ou à l'étranger d'un montant supérieur à 150 millions d'euros et pour tout investissement, de quelque nature que ce soit, d'un montant supérieur à 150 millions d'euros. Si l'urgence ne permet pas de réunir le Conseil pour délibérer d'une opération répondant aux conditions susmentionnées, le Directeur général peut, en accord avec le Président, prendre dans les domaines énumérés

ci-dessus (c'est-à-dire dans les domaines relevant d'une décision du Conseil tels qu'indiqués au paragraphe "les pouvoirs du Conseil" ci-dessus), toute décision conforme à l'intérêt de la société. Il en rend compte au prochain Conseil".

3 - Fonctionnement du Conseil

"Le Conseil se réunit, sur convocation de son Président, aussi souvent que les intérêts de la société le nécessitent et au moins six fois par an. Le Directeur général ainsi que le ou les Directeurs généraux Délégués participent aux réunions du Conseil, sans voix délibérative. Le Conseil peut nommer un ou plusieurs censeurs, qui participent aux réunions du Conseil, sans voix délibérative."

"Les administrateurs concernés par une délibération du Conseil ne prennent pas part au vote."

"Le Président et le Directeur général sont tenus de communiquer à chaque administrateur tous les documents ou informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission." Les réunions du Conseil sont précédées de l'envoi d'un dossier comportant les points inscrits à l'ordre du jour ainsi que les dossiers nécessitant une analyse particulière et une information préalable, chaque fois que le respect de la confidentialité l'autorise. La transmission de ces documents s'effectue en moyenne 4 jours avant chaque séance du Conseil."

Les membres du Conseil reçoivent toute information pertinente concernant la société, notamment les communiqués de presse qu'elle diffuse.

"À titre exceptionnel, le Conseil peut tenir sa réunion par visioconférence, à condition que trois administrateurs au moins soient physiquement réunis." Conformément à la loi, la visioconférence est écartée pour les décisions suivantes : examen des comptes annuels et du rapport de gestion, établissement des comptes consolidés et du rapport sur la gestion du Groupe.

4 - Comités du Conseil

Quatre Comités ont été créés au sein du Conseil, dont les missions, décrites dans ce chapitre du règlement intérieur, sont rappelées au chapitre 2 du présent rapport ("Présentation des Comités").

5 - Charte de l'administrateur de Crédit Agricole S.A.

Cette charte, en cours d'élaboration sous l'égide du Comité des nominations et de la gouvernance, comprendra notamment les règles déontologiques recommandées aux membres du Conseil, étant rappelé qu'une Charte de déontologie, approuvée par le Conseil de Crédit Agricole S.A. en juillet 2003, a été diffusée au sein du groupe Crédit Agricole. Par ailleurs, les administrateurs déclarent toutes les opérations effectuées sur le titre Crédit Agricole S.A., dès lors que le cumul de ces opérations dépasse 5 000 euros au cours de l'année civile.

D'autre part, le Conseil a été informé, lors de sa séance du 14 novembre 2007, des conséquences de la Directive "Marchés d'Instruments Financiers" sur les déclarations des administrateurs concernant leurs opérations personnelles.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2008 sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne

Sommaire

Activité du Conseil d'administration au cours de l'année 2007

Le Conseil s'est réuni à 9 reprises en 2007, dont une fois à titre exceptionnel. Le taux d'assiduité très élevé (95 % en moyenne en 2007, dont 94 % pour les réunions initialement programmées et 100 % pour la séance exceptionnelle) traduit l'engagement fort de l'ensemble des administrateurs.

Le Conseil s'est également réuni en séminaire, en juillet 2007, pour débattre de l'avancement du plan de développement fixant les objectifs stratégiques du groupe Crédit Agricole S.A. pour la période 2006-2008, en France et à l'international, ainsi que de l'actualisation des options stratégiques du Groupe.

Une large part des séances du second semestre a été consacrée à l'examen des conséquences, pour le groupe Crédit Agricole S.A. et, plus largement, pour le groupe Crédit Agricole, de la crise des marchés financiers, après leur examen détaillé par le Comité d'audit et des risques.

Le Conseil a aussi consacré une partie de ses travaux à l'examen de l'homologation, par les autorités de contrôle, du dispositif Bâle II (après examen par le Comité d'audit et des risques), ainsi qu'à la mise en place d'un dispositif spécifique, interne au groupe Crédit Agricole, de traitement des participations minoritaires de Crédit Agricole S.A. sous Bâle II, dont le schéma a été approuvé lors de la séance du 18 décembre 2007.

À la suite des missions effectuées par la Commission Bancaire dans des entités du groupe Crédit Agricole S.A. et du groupe Crédit Agricole, le Conseil a eu connaissance, après examen par le Comité d'audit et des risques, des lettres de suite de la Commission Bancaire ainsi que des éléments de réponse susceptibles d'être apportés aux observations formulées par cette dernière.

Les autres dossiers examinés par le Conseil ont concerné :

- le budget de Crédit Agricole S.A. et du groupe Crédit Agricole S.A. pour l'exercice 2007 ;
- l'arrêté des comptes annuels et l'examen des comptes semestriels et trimestriels de Crédit Agricole S.A., du groupe Crédit Agricole S.A. et du groupe Crédit Agricole, après examen de ces comptes par le Comité d'audit et des risques, dont le Président du Comité a rendu compte au Conseil. Lors de chacun des arrêtés, le Conseil a également entendu les Commissaires aux comptes de la société, qui ont exposé les conclusions de leurs travaux, préalablement présentés au Comité d'audit et des risques ;
- l'examen du Rapport annuel de contrôle interne portant sur l'exercice 2006 et de l'information semestrielle (1^{er} semestre 2007) sur le contrôle interne, établis sous la coordination du Contrôle Interne Groupe et examinés préalablement par le Comité d'audit et des risques ;
- l'examen du tableau de bord annuel des risques du groupe Crédit Agricole, après présentation au Comité d'audit et des risques ;
- dans le domaine de la conformité, et après examen des dossiers par le Comité d'audit et des risques : le rapport sur les risques de non-conformité au sein du groupe Crédit Agricole S.A. (incluant la cartographie des risques de non-conformité) ; la synthèse de l'évaluation des actions de conformité menées au sein du groupe

Crédit Agricole ; l'organisation du contrôle de la conformité d'une filiale du groupe Crédit Agricole S.A. ;

- les modalités de détermination de la rémunération (fixe et variable) des mandataires sociaux, sur proposition du Comité des rémunérations (cf. chapitre 4 ci-après) ;
- la gouvernance de la société : nomination, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, de deux Directeurs Généraux Délégués (et fixation de leur rémunération, sur proposition du Comité des rémunérations), ajustement de la composition des Comités spécialisés du Conseil (renforcement du Comité d'audit et des risques par la nomination d'un nouvel administrateur indépendant au sein de ce Comité, changement de présidence du Comité des nominations et de la gouvernance, nomination d'un administrateur et remplacement d'un administrateur au sein du Comité stratégique) ;
- l'examen de projets de développement du Groupe dans plusieurs métiers (titres, services financiers spécialisés, banque de détail en Europe, asset management, banque privée...) ;
- la création d'une société de covered bonds, destinée à accroître et à diversifier la base de refinancement du groupe Crédit Agricole, et la définition des modalités de mise en œuvre du dispositif au sein du Groupe ;
- l'approbation de la convention entre Crédit Agricole S.A. et la Fondation pour l'Agriculture et la Ruralité dans le Monde et de la création d'une Fondation pour la microfinance dans le monde ;
- au titre de la fonction d'organe central de Crédit Agricole S.A. vis-à-vis des Caisses régionales de Crédit Agricole, l'examen de projets de développement de Caisses régionales en Europe, la situation de la Caisse régionale de la Corse.

Le Conseil a également eu connaissance, en juillet 2007, de la nouvelle organisation des structures dirigeantes du groupe Crédit Agricole S.A.

Par ailleurs, après l'évaluation réalisée en 2005, et sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil a décidé, en juillet 2007, de procéder à une nouvelle évaluation de son fonctionnement, avec l'aide d'un cabinet extérieur. Les principales conclusions de cette évaluation, réalisée entre novembre 2007 et janvier 2008, ont fait l'objet d'une présentation au Comité des nominations et de la gouvernance en février 2008, qui a mis en lumière les améliorations intervenues depuis 2005 et identifié les axes de progrès. Le Conseil arrêtera au printemps 2008 les orientations visant à améliorer son fonctionnement, en fonction des constats effectués lors de l'évaluation.

Conventions "réglementées" et "déclarables"

CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

En 2007, trois conventions nouvelles relevant des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ont été autorisées par le Conseil. Ces conventions, de même que celles conclues antérieurement à l'année 2007 et ayant continué à produire leurs effets en 2007, ont été transmises aux Commissaires aux comptes, qui présenteront leur rapport spécial à l'Assemblée générale des actionnaires de Crédit Agricole S.A.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

**Rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2008
sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne**

◀ **Sommaire** ▶

CONVENTIONS DITES "DÉCLARABLES"

Conformément à la législation, la liste et l'objet de ces conventions ont été communiqués au Conseil d'administration, qui en a informé les Commissaires aux comptes.

► **2 - Présentation des Comités**

Quatre Comités ont été mis en place au sein du Conseil d'administration : Comité d'audit et des risques, Comité des rémunérations, Comité stratégique, Comité des nominations et de la gouvernance.

Les membres des Comités sont nommés par le Conseil, sur proposition du Président. Les membres des Comités sont désignés pour la durée de leur mandat au sein du Conseil. Le Conseil peut mettre fin à tout moment aux fonctions d'un membre d'un Comité. De même, un membre d'un Comité peut à tout moment renoncer à ses fonctions. Tous les membres des Comités, ainsi que toute personne participant aux réunions des Comités, sont soumis aux obligations du secret professionnel.

Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit et des risques se compose, au 31 décembre 2007, de 8 membres, dont 7 administrateurs et un censeur :

- M. Moulard (censeur, Président du Comité), personnalité indépendante ;
- M. Camus, administrateur indépendant ;
- M. Diéval, Directeur général de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. Dupuy, Vice-Président du Conseil d'administration et Président de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. Drouet, Directeur général de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. Jay, administrateur indépendant ;
- M. Lebègue, administrateur indépendant ;
- M. Mary, Directeur général de Caisse régionale de Crédit Agricole.

Sur décision du Conseil, le Comité a été renforcé, en juillet 2007, avec la nomination de M. Jay, administrateur indépendant. D'autre part, M. Dupuy a succédé en juillet 2007 à M. Gobin en qualité de membre.

Participent aux réunions du Comité d'audit et des risques le Directeur finances Groupe, le Directeur des risques et contrôles permanents Groupe, l'Inspecteur général Groupe, le Secrétaire du Comité de contrôle interne Groupe, le Secrétaire général et le Directeur de la Conformité.

Le fonctionnement et les missions du Comité sont définis par un règlement intérieur approuvé par le Conseil d'administration. Le Comité a pour principales missions :

- d'examiner les comptes sociaux et consolidés de Crédit Agricole S.A. ;
- d'étudier les changements et adaptations des principes comptables utilisés pour l'établissement de ces comptes ;
- d'examiner l'adéquation des dispositifs et procédures de contrôle interne aux activités exercées et aux risques encourus ;
- d'émettre un avis sur les propositions de nomination ou de renouvellement des Commissaires aux comptes de Crédit Agricole S.A.

Le Comité d'audit et des risques s'est réuni à 6 reprises en 2007, dont une séance exceptionnelle. Le taux d'assiduité des membres du Comité s'est établi à 96 % en moyenne.

Le Conseil a consacré une large partie de ses travaux du second semestre à l'analyse de la crise des marchés financiers et à ses conséquences sur Crédit Agricole S.A. et sur le groupe Crédit Agricole, avant présentation au Conseil d'Administration. Le Président du Comité a informé celui-ci des travaux du Comité d'audit et des risques de Calyon, dont il assure également la présidence, et les responsables de Calyon ont présenté au Comité d'audit et des risques de Crédit Agricole S.A. l'analyse de l'incident de trading de la filiale à New York et le plan d'actions mis en place.

Le Comité a porté une attention particulière à l'exposition du groupe au risque "subprime" dans la Banque de financement et d'investissement et les activités d'asset management, à la situation (actuelle et prévisionnelle) et la gestion de la liquidité au sein du Groupe, ainsi qu'aux mesures d'adaptation prises par le groupe pour faire face aux conséquences de la crise des marchés financiers.

Lors de la séance exceptionnelle du Comité, en octobre 2007, celui-ci a procédé à l'audition des Commissaires aux comptes de la société hors de la présence du management.

Les autres dossiers examinés par le Comité au cours de l'année 2007 ont concerné :

- l'examen, préalablement à leur présentation au Conseil, des comptes annuels, semestriels et trimestriels. À cette occasion, le Comité a procédé à l'audition des Commissaires aux comptes de la société ;
- l'examen du Rapport annuel et de l'information semestrielle sur le contrôle interne ;
- dans le domaine de la conformité : l'examen des risques de non-conformité au sein du groupe Crédit Agricole S.A., la synthèse de l'évaluation des actions de conformité menées au sein du groupe Crédit Agricole, un point sur les relations avec les régulateurs en matière de conformité au premier semestre 2007, l'examen du dispositif de conformité de la succursale de Londres, l'organisation du contrôle de conformité d'une filiale de Crédit Agricole S.A. Aucun dysfonctionnement important justifiant un examen par le Comité et, le cas échéant, par le Conseil d'administration, n'a été porté à la connaissance du Comité en 2007 ;

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

**Rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2008
sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne**

◀ **Sommaire** ▶

- l'examen du rapport du Président à l'Assemblée générale sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et sur les procédures de contrôle interne ;
- la revue des risques, des provisions et des affaires sensibles à chacun des arrêtés comptables. Le Comité a poursuivi l'examen régulier de l'évolution des risques du Groupe dans différents secteurs d'activité. Ont ainsi été passés en revue : le suivi et le contrôle des risques de la banque de détail à l'international, l'exposition de Calyon au risque LBO, les positions du groupe dans les centres off-shore, la situation du secteur automobile aux États-Unis, la situation des risques à Predica, filiale d'assurance-vie du groupe Crédit Agricole, les risques sur les financements de projets. Ont également été examinés l'activité de cash CDO, l'émission de BMTN structurés par les Caisses régionales et les placements des Caisses régionales en fonds alternatifs, la stratégie risques sur les dérivés exotiques de taux et les dérivés actions, ainsi que les risques de Calyon sur la Russie. Le tableau de bord des risques au 31 décembre 2006 du groupe Crédit Agricole a fait l'objet d'une présentation au Comité d'audit et des risques puis au Conseil d'administration ;
- la présentation du programme d'accélération des délais de production de l'information financière du groupe Crédit Agricole et du dispositif de contrôle permanent de l'information comptable et financière dans le groupe Crédit Agricole ;
- un point d'étape sur la mise en œuvre du projet Bâle II au sein du groupe Crédit Agricole ;
- la sécurité d'accès aux systèmes d'information, l'examen du dispositif Plans de Continuité d'Activité, les projets 2007 au sein du Groupe dans le domaine de la sécurité ;
- la présentation des conclusions des missions menées par la Commission Bancaire au sein du groupe Crédit Agricole S.A. et du groupe Crédit Agricole, notamment sur le pilotage consolidé des risques du Crédit Agricole, avant présentation au Conseil d'Administration ;
- la présentation régulière de l'activité du contrôle périodique avec, notamment, la synthèse des missions d'inspection effectuées dans les Caisses régionales en 2006, un suivi du déroulement du plan d'audit 2007 dans les entités du groupe Crédit Agricole S.A. et, au second semestre, la présentation des conclusions de la mission conduite à Calyon New York à la suite de l'incident de trading ;
- la présentation de la problématique du traitement des participations minoritaires de Crédit Agricole S.A. sous Bâle II ;

Le Président du Comité d'audit a rendu compte au Conseil des travaux de chacune des séances du Comité. Il lui a également rendu compte, lors de chaque séance, des travaux qu'il a conduits, en tant que Président, entre les séances du Comité, en particulier au second semestre dans le contexte de dégradation des marchés financiers.

Chaque séance du Comité donne lieu à la rédaction d'un rapport qui est diffusé à l'ensemble des administrateurs.

Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations se compose, au 31 décembre 2007, de 4 membres :

- M. Camus (Président du Comité), administrateur indépendant ;
- M. Sander, Vice-Président du Conseil d'administration et Président de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. Bru, Président de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. Pargade, Président de Caisse régionale de Crédit Agricole.

Le Directeur des ressources humaines Groupe participe aux réunions du Comité des rémunérations.

Le fonctionnement et les missions du Comité sont définis par un règlement intérieur approuvé par le Conseil d'administration. Le Comité a pour mission d'établir des propositions relatives, notamment, à la rémunération du Président du Conseil, à la rémunération fixe et variable du Directeur général et du ou des Directeurs généraux délégués, au montant de l'enveloppe de jetons de présence à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires et à la répartition de cette enveloppe entre les membres du Conseil, aux modalités de mise en œuvre des plans de souscription ou d'achat d'actions décidés par l'Assemblée générale.

Le Comité des rémunérations s'est réuni à 4 reprises en 2007 dont 2 fois à titre exceptionnel. Le taux d'assiduité des membres s'est établi à 100 %. Les travaux du Comité au cours de l'année 2007 ont porté sur les sujets suivants :

RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

- fixation du niveau de la rémunération variable du Directeur général et du Directeur général délégué au titre de l'année 2006 ;
- critères de détermination, au titre de l'année 2007, de la rémunération fixe et de la rémunération variable des mandataires sociaux (Directeur général et Directeur général délégué), en référence aux pratiques du marché et à des critères de performance. Ces propositions ont été approuvées par le Conseil en mars 2007 ;
- rémunération du Président de Crédit Agricole S.A. au titre de l'année 2007, arrêtée par le Conseil en mars 2007 ; conditions de départ d'un mandataire social, arrêtées par le Conseil en juillet 2007 ;
- fixation du niveau de la rémunération fixe et variable de deux nouveaux Directeurs Généraux Délégués, arrêtée par le Conseil en août 2007.

Les principes et règles de détermination de la rémunération des mandataires sociaux de Crédit Agricole S.A. sont exposés au chapitre 4 ci-après.

AUTRES DOSSIERS EXAMINÉS PAR LE COMITÉ

- jetons de présence : détermination, après examen d'un benchmark sur les jetons de présence dans les grands groupes comparables, de l'enveloppe au titre de l'année 2007 (approuvée par le Conseil en mars 2007 puis soumise à l'Assemblée

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

**Rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2008
sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne**

◀ **Sommaire** ▶

générale) et proposition de répartition entre les membres du Conseil (approuvée par le Conseil en juillet 2007), en fonction de leur assiduité et des responsabilités qui peuvent être les leurs au sein des Comités spécialisés du Conseil ;

- proposition d'attribution, sur l'enveloppe autorisée par l'Assemblée générale de mai 2006, d'options d'achat d'actions Crédit Agricole S.A. à des salariés du groupe Crédit Agricole S.A. ;
- caractéristiques de l'augmentation de capital de Crédit Agricole S.A. réservée aux salariés du groupe Crédit Agricole ;
- examen d'une étude sur les rémunérations des cadres dirigeants du groupe Crédit Agricole S.A.

Le Président du Comité des rémunérations a rendu compte au Conseil des travaux du Comité après chacune de ses réunions et présenté les propositions de ce dernier sur les sujets relevant d'une décision du Conseil.

Comité stratégique

Le Comité stratégique comprend 6 membres au plus : les membres du Bureau du Conseil (Président et Vice-Présidents), un Directeur général de Caisse régionale et un administrateur personnalité extérieure. Au 31 décembre 2007, sa composition est la suivante :

- M. Carron (Président du Comité), Président du Conseil de Crédit Agricole S.A. et Président de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. Sander, Vice-Président du Conseil, Président de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. Chifflet, Vice-Président du Conseil, Directeur Général de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. Dupuy, Vice-Président du Conseil, Président de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. de Laage, Directeur général de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. Fontanet, administrateur indépendant.

La composition du Comité a été affectée par la nomination de M. Jean-Paul Chifflet en qualité de membre du Comité stratégique, en janvier 2007.

Participent aux réunions du Comité stratégique le Directeur général de Crédit Agricole S.A., le Secrétaire général ainsi que le Directeur de la stratégie de Crédit Agricole S.A.

Le fonctionnement et les missions du Comité sont définis par un règlement intérieur approuvé par le Conseil d'administration. Le Comité a pour mission d'approfondir la réflexion stratégique du Groupe dans ses différents métiers, en France et à l'international. À ce titre, le Comité examine notamment les projets de croissance externe ou d'investissement à caractère stratégique. Le Comité, par la voix de son Président, rend compte au Conseil de ses travaux.

Le Comité stratégique s'est réuni à 5 reprises en 2007, dont 4 séances programmées à l'avance et une séance exceptionnelle. Le taux d'assiduité des membres s'est établi à 93 %. Le Comité

a consacré ses travaux, en 2007, au suivi de l'avancement du plan de développement 2006-2008 et à l'examen :

- des projets de croissance externe des filiales du Groupe à l'étranger dans différents métiers (services financiers spécialisés, titres, assurances) ;
- des projets d'investissement à l'international s'inscrivant dans le cadre de ce plan avant leur présentation au Conseil d'administration.

Il a également consacré une partie de ses séances à une réflexion sur l'actualisation des options stratégiques du groupe et établi le programme du séminaire de réflexion stratégique du Conseil, organisé à mi-année.

Enfin, le Comité stratégique a vu ses missions s'élargir en 2007 à la politique de Développement durable, qui lui a été présentée à la fin de l'année.

Comité des nominations et de la gouvernance

Le Comité des nominations et de la gouvernance se compose de 6 membres au plus. Au 31 décembre 2007, sa composition est la suivante :

- M. Lebègue (Président du Comité), administrateur indépendant ;
- M. Carron, Président du Conseil d'administration et Président de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. Sander, Vice-Président du Conseil et Président de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. Chifflet, Vice-Président du Conseil et Directeur Général de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. Michaut, Président de Caisse régionale de Crédit Agricole.

M. Daniel Lebègue a succédé à M. Fontanet à la présidence du Comité en janvier 2007. Ce dernier a quitté le Comité en juillet 2007. D'autre part, ont été nommés en qualité de membres du Comité M. Jean-Paul Chifflet, en janvier 2007, et M. Michel Michaut, en juillet 2007.

Participent en tant que de besoin aux réunions du Comité des nominations et de la gouvernance le Directeur général de Crédit Agricole S.A. ainsi que le Secrétaire général.

Le fonctionnement et les missions du Comité sont définis par un règlement intérieur approuvé par le Conseil d'administration. Le Comité a pour missions :

- de faire des propositions au Conseil pour le choix des administrateurs et censeurs personnalités extérieures au groupe Crédit Agricole, étant rappelé que les candidats aux fonctions d'administrateur ayant la qualité de Président ou de Directeur général de Caisse régionale sont proposés au Conseil d'administration par l'intermédiaire de la holding de contrôle de Crédit Agricole S.A., en application du Protocole d'accord préalable à la cotation de Crédit Agricole S.A., signé entre les Caisses régionales et Crédit Agricole S.A., dont les dispositions figurent dans le document de référence du 22 octobre 2001

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2008 sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne

◀ Sommaire ▶

enregistré par la Commission des Opérations de Bourse sous le numéro R01-453 ;

- pour les mandataires sociaux :
- d'émettre un avis sur les propositions du Président du Conseil d'administration pour la nomination du Directeur général, conformément au règlement intérieur du Conseil, et sur les propositions du Directeur général pour la nomination des Directeurs généraux délégués, conformément au règlement intérieur du Conseil,
- s'agissant de la succession des mandataires sociaux, le Comité veille à la mise en place d'une procédure de préparation de plans de succession des mandataires sociaux en cas de vacance imprévisible ;
- de piloter le processus d'évaluation du Conseil d'administration. À ce titre, il propose, en tant que de besoin, une actualisation des règles de gouvernance de Crédit Agricole S.A. (règlement intérieur du Conseil et des Comités spécialisés du Conseil...).

Le Comité s'est réuni à 2 reprises en 2007. Le taux d'assiduité des membres s'est établi à 92 %.

Le Comité a proposé au Conseil de soumettre à l'Assemblée générale la nomination d'une personnalité indépendante, en remplacement de M. Passera qui a démissionné de ses fonctions d'administrateur en janvier 2007. La candidature de M. Jay a été approuvée par l'Assemblée générale du 23 mai 2007.

D'autre part, à l'occasion de la présentation de la nouvelle organisation du groupe Crédit Agricole S.A., le Comité a émis un avis favorable à la proposition du Directeur Général de soumettre au Conseil la nomination de deux Directeurs Généraux Délégués de Crédit Agricole S.A., intervenue lors de la séance du mois de juillet 2007.

Après l'évaluation réalisée en 2005, le Comité a proposé au Conseil de procéder à une nouvelle évaluation, avec l'appui d'un cabinet extérieur. Cette évaluation, décidée par le Conseil au mois de juillet, a été réalisée entre novembre 2007 et janvier 2008 et ses principales conclusions ont fait l'objet d'une présentation au Comité en février 2008, mettant en lumière les améliorations intervenues depuis 2005 et identifiant les axes de progrès. Le Conseil arrêtera au printemps 2008 les orientations visant à améliorer son fonctionnement, à partir des constats effectués lors de l'évaluation.

Le Comité, lors de cette même réunion de février 2008, a examiné la situation de Crédit Agricole S.A. au regard des recommandations de place concernant les administrateurs indépendants (*La Gouvernance des sociétés cotées*, IFA mai 2007). Il a constaté que Crédit Agricole S.A. présente un nombre d'administrateurs indépendants inférieur à celui recommandé pour les sociétés contrôlées par un actionnaire majoritaire. Cet écart se prolonge naturellement dans la proportion d'administrateurs indépendants au sein des Comités spécialisés.

Le Comité a considéré que "les conditions actuelles de fonctionnement permettaient au Conseil et à ses Comités d'accomplir leurs missions avec l'efficacité, l'objectivité et l'indépendance nécessaires, en particulier s'agissant de la prévention d'éventuels conflits d'intérêts et de la prise en compte équitable des intérêts de l'ensemble des

actionnaires". Cette appréciation a été approuvée par le Conseil en mars 2008, lors de l'examen de la composition ainsi que du mode de fonctionnement du Conseil et de ses Comités spécialisés, à la lumière des recommandations de place précitées.

Sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, et s'appuyant sur la définition donnée dans le document de l'IFA précité, le Conseil a examiné la situation de ses membres et estimé que MM. Camus, Fontanet, Jay et Lebègue pouvaient être considérés comme indépendants, dans la mesure où ils ne se trouvent pas dans une situation susceptible d'altérer leur indépendance de jugement ou de les placer dans une situation de conflit d'intérêt réel ou potentiel.

Enfin, le Comité a proposé au Conseil de soumettre à l'Assemblée générale du 21 mai 2008 la candidature d'un administrateur indépendant.

▶ 3 - Présentation des limitations que le Conseil d'administration apporte au pouvoir du Directeur général

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de Crédit Agricole S.A. et pour représenter la Banque vis-à-vis des tiers. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Les limitations apportées par le Conseil au pouvoir du Directeur général sont décrites dans le chapitre 1 ci-dessus.

▶ 4 - Principes et règles de détermination de la rémunération des mandataires sociaux

Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil arrête les principes de détermination de la rémunération des mandataires sociaux de Crédit Agricole S.A., dont le montant figure dans les "Informations sur les mandataires sociaux".

Rémunération du Président du Conseil d'administration

La rémunération fixe du Président du Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. est déterminée par le Conseil, sur proposition du Comité des rémunérations, sur la base d'un benchmark réalisé par un consultant extérieur, par référence aux rémunérations observées, pour des fonctions de même nature, dans les grandes sociétés cotées. Cette proposition a été approuvée par le Conseil dans sa séance du 6 mars 2007.

Le Président bénéficie par ailleurs d'une prime destinée à financer sa retraite. Il bénéficie également d'un logement et d'une voiture de fonction. Le montant correspondant à la prime et à la valorisation de l'avantage logement figure dans le document de référence de Crédit Agricole S.A.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2008
sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne

◀ Sommaire ▶

Lors de la mise en œuvre, par le Conseil, sur autorisation de l'Assemblée générale, de plans d'options d'achat d'actions Crédit Agricole S.A., aucune attribution n'est effectuée en faveur du Président.

Rémunération du Directeur général et des Directeurs généraux délégués

Les principes décrits ci-après concernant la part variable de la rémunération du Directeur général et du Directeur général délégué par ailleurs en charge de Calyon ont été arrêtés par le Conseil en mars 2007 et s'appliquent aux rémunérations variables à verser en 2008 au titre de l'année 2007. Les rémunérations fixe et variable des Directeurs généraux délégués nommés par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, à compter du 1^{er} septembre 2007, ont été arrêtées par le Conseil dans ses séances des 29 août 2007 et 4 mars 2008.

RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

La **part fixe** de la rémunération du Directeur général est déterminée par référence aux pratiques du marché, sur la base d'un benchmark présenté par le Comité des rémunérations.

La **part variable**, plafonnée, est déterminée sur la base de deux séries de critères :

- des critères quantitatifs, pondérés à 40 % au titre de l'année 2007, traduisant l'évolution d'indicateurs de performance financière du groupe Crédit Agricole S.A., dont l'évolution du produit net bancaire (à hauteur de 12 %) et du bénéfice net par action de Crédit Agricole S.A. (à hauteur de 28 %) ;
- des critères qualitatifs, pondérés à 60 % au titre de 2007, traduisant, d'une part, la conception du nouveau plan de développement du Groupe et la conduite de l'internationalisation du Groupe et, d'autre part, l'intégration des acquisitions internationales et la poursuite de la mise en œuvre du projet industriel et du dispositif de gestion des cadres dirigeants.

Pour les critères quantitatifs, l'appréciation de la performance du Directeur général est effectuée par comparaison du résultat obtenu avec la cible définie par le Conseil pour chaque indicateur. Pour les critères qualitatifs, l'appréciation de la performance est globale.

Le montant du bonus est fixé en valeur cible à 100 %, le bonus maximum pouvant atteindre 120 %.

Le Directeur général bénéficie d'une voiture de fonction. Il ne bénéficie pas de logement de fonction.

Le Directeur général ne bénéficie d'aucune disposition particulière arrêtée par le Conseil en matière de retraite. Il bénéficie du système de retraite complémentaire non individualisable mis en place en faveur des principaux dirigeants du Groupe et dont les caractéristiques générales sont exposées dans le document de référence.

RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DE CRÉDIT AGRICOLE S.A. PAR AILLEURS EN CHARGE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE CALYON

La rémunération (fixe et variable) du Directeur général délégué en charge de Calyon est arrêtée par le Conseil de la filiale, sur proposition de son Comité des rémunérations, après examen par le Comité des rémunérations de Crédit Agricole S.A. Cette rémunération fait l'objet d'une présentation au Conseil de Crédit Agricole S.A.

La **part fixe** de la rémunération du Directeur général délégué est déterminée par référence aux pratiques du marché pour les fonctions de Directeur général délégué.

La **part variable**, plafonnée, est déterminée sur la base de deux séries de critères :

- des critères quantitatifs, pondérés à 70 % au titre de l'année 2007 et traduisant :
 - d'une part, l'évolution d'indicateurs de performance financière de Crédit Agricole S.A. (représentant globalement 21 %) et identiques à ceux retenus pour le Directeur général de Crédit Agricole S.A. : l'évolution du produit net bancaire (à hauteur de 7 %) et du bénéfice net par action de Crédit Agricole S.A. (à hauteur de 14 %) ;
 - d'autre part, l'évolution d'un indicateur représentatif de la performance financière de Calyon à partir du RBE après coût du risque, pondéré à 49 % ;
- des critères qualitatifs, pondérés à 30 % au titre de 2007 et centrés sur la collaboration entre pôles métiers en France et à l'international, la collaboration avec la banque de détail en France, le management des équipes dirigeantes de Calyon, la participation à la gestion des ressources dirigeantes du Groupe et la poursuite de la mise en œuvre du projet industriel.

L'appréciation de la performance du Directeur général délégué s'effectue selon les mêmes principes que pour le Directeur général.

Le montant du bonus est fixé en valeur cible à 100 %, le bonus maximum pouvant atteindre 150 %.

Au-delà de l'appréciation de l'atteinte des critères décrits ci-dessus, le Conseil peut accorder un complément de rémunération variable, sous forme d'un bonus exceptionnel, en fonction de la performance globale de Calyon.

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 17 juillet 2007, a pris acte de la démission de son mandat de Directeur général délégué de Crédit Agricole S.A. du Directeur général délégué en charge de Calyon, à compter du 1^{er} septembre 2007.

Le Conseil d'Administration de Crédit Agricole S.A., dans sa séance du 29 août 2007, a nommé deux nouveaux Directeurs généraux délégués.

La **part fixe** des rémunérations du Directeur général délégué en charge du domaine Banque de proximité en France et Stratégie Marketing Groupe et du Directeur général délégué en charge du domaine Développement International, ont été déterminées par référence aux pratiques du marché pour les fonctions de Directeur général délégué.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

**Rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2008
sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne**

◀ **Sommaire** ▶

Le Conseil, sur proposition du Comité des rémunérations, a décidé que la **part variable** de la rémunération des deux nouveaux Directeurs généraux délégués au titre de 2007 serait fixée à un niveau correspondant, en base annuelle, à 70 % de leur rémunération fixe et payée prorata temporis à compter de leur nomination. Les critères de performance, quantitatifs et qualitatifs, proposés par le Comité des rémunérations pour déterminer la rémunération variable des deux Directeurs généraux délégués au titre de 2008 ont fait l'objet d'une décision du Conseil en mars 2008.

Le Directeur général, le Directeur général délégué par ailleurs en charge de Calyon et le Directeur général délégué en charge du domaine Développement International bénéficient du système de retraite complémentaire non individualisable mis en place en faveur des principaux dirigeants du Groupe.

Lors de la mise en œuvre de plans d'options d'achat d'actions le Conseil, sur proposition du Comité des rémunérations, fixe le nombre d'options attribuées au Directeur général et aux Directeurs généraux délégués.

Rémunération des administrateurs

Les membres du Conseil perçoivent des jetons de présence. Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil arrête le

montant de l'enveloppe à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires. Les modalités de répartition de l'enveloppe, telles que décrites ci-dessous, sont arrêtées par le Conseil sur proposition du Comité des rémunérations.

La rémunération des membres du Conseil est assise exclusivement sur leur assiduité aux séances du Conseil. Les séances exceptionnelles sont rémunérées au même titre que les séances programmées à l'avance, dans la limite de 10 séances par an, avec une compensation possible, pour chaque membre du Conseil, entre les séances normales et les séances exceptionnelles.

Les Présidents des quatre Comités spécialisés du Conseil perçoivent un jeton annuel forfaitaire, avec une différenciation selon les Comités. Les membres des Comités perçoivent un jeton par séance en fonction de leur participation effective aux séances desdits Comités.

Le montant du jeton unitaire par séance du Conseil et par séance de Comité est défini chaque année par le Conseil.

Le Conseil a également mis en place un dispositif de remboursement des frais de déplacement des membres du Conseil, sur la base des frais engagés par chacun d'entre eux au titre de sa participation aux séances du Conseil et des Comités. Ce dispositif est reconduit annuellement par le Conseil.

» PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

L'organisation du contrôle interne du groupe Crédit Agricole témoigne d'une architecture en phase avec les exigences légales et réglementaires, ainsi qu'avec les recommandations du Comité de Bâle.

Le dispositif et les procédures de contrôle interne sont définis, au sein du groupe Crédit Agricole, comme l'ensemble des dispositifs visant la maîtrise des activités et des risques de toute nature et permettant la régularité (au sens de respect des lois, règlements et normes internes), la sécurité et l'efficacité des opérations, conformément aux références présentées au point 1 ci-après.

Le dispositif et les procédures de contrôle interne se caractérisent par les objectifs qui leur sont assignés :

- performance financière, par l'utilisation efficace et adéquate des actifs et ressources du Groupe, ainsi que la protection contre les risques de pertes ;
- connaissance exhaustive, précise et régulière des données nécessaires à la prise de décision et à la gestion des risques ;
- conformité avec les règles internes et externes ;
- prévention et détection des fraudes et erreurs ;
- exactitude, exhaustivité des enregistrements comptables et établissement en temps voulu d'informations comptables et financières fiables.

Ces procédures comportent toutefois les limites inhérentes à tout dispositif de contrôle interne, du fait notamment de défaillances techniques ou humaines.

Conformément aux principes en vigueur au sein du Groupe, le dispositif de contrôle interne s'applique sur un périmètre large visant à l'encadrement et à la maîtrise des activités et à la mesure et à la surveillance des risques sur base consolidée. Ce principe, appliqué par chaque entité du groupe Crédit Agricole S.A. à ses propres filiales, permet de décliner le dispositif de contrôle interne selon une logique pyramidale et sur l'ensemble des entités. Le dispositif mis en œuvre par Crédit Agricole S.A., qui s'inscrit dans le cadre de normes et principes rappelés ci-dessous, est ainsi déployé d'une façon adaptée aux différents métiers et aux différents risques, à chacun des niveaux du groupe Crédit Agricole.

Les moyens, outils et reportings mis en œuvre dans cet environnement normatif permettent une information régulière, notamment au Conseil d'administration et au Comité d'audit, à la Direction générale et au management, sur le fonctionnement des dispositifs de contrôle interne et sur leur adéquation (système de contrôle permanent et périodique, rapports sur la mesure et la surveillance des risques, plans d'actions correctives...).

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

► 1 - Références en matière de contrôle interne

Les références en matière de contrôle interne procèdent des dispositions du Code monétaire et financier⁽¹⁾, du règlement 97-02 modifié du Comité de la réglementation bancaire et financière⁽²⁾, du règlement général de l'AMF et des recommandations relatives au contrôle interne, à la maîtrise des risques et à la solvabilité émises par le Comité de Bâle.

Ces normes, nationales et internationales, sont complétées de normes internes propres au Crédit Agricole :

- corpus des communications à caractère permanent, réglementaire (réglementation externe et règles internes au Groupe) et d'application obligatoire, relatives notamment à la comptabilité (Plan comptable du Crédit Agricole) et à la gestion financière, applicables à l'ensemble du groupe Crédit Agricole ;
- charte de déontologie du groupe Crédit Agricole ;
- recommandations du Comité plénier de contrôle interne des Caisses régionales ;
- corps de "notes de procédure", applicables au groupe Crédit Agricole S.A., portant sur l'organisation, le fonctionnement ou les risques. Dans ce cadre, Crédit Agricole S.A. avait dès 2004 adopté un ensemble de notes de procédures visant au contrôle de la conformité aux lois et règlements. Ce dispositif procédural a été depuis lors adapté aux évolutions réglementaires et déployé dans les entités du Groupe, notamment en matière de sécurité financière (prévention du blanchiment de capitaux, lutte contre le financement du terrorisme...) ou de détection des dysfonctionnements dans l'application des lois, règlements, normes professionnelles et déontologiques, par exemple. Ces notes de procédure font l'objet d'une actualisation régulière, autant que de besoin, en fonction notamment des évolutions de la réglementation et du périmètre de contrôle interne.

► 2 - Principes d'organisation du dispositif de contrôle interne

Afin que les dispositifs de contrôle interne soient efficaces et cohérents entre les différents niveaux d'organisation du Groupe, le groupe Crédit Agricole s'est doté d'un corps de règles et de recommandations communes, basées sur la mise en œuvre et le respect de principes fondamentaux.

Ainsi, chaque entité du groupe Crédit Agricole (Caisses régionales, Crédit Agricole S.A., filiales établissements de crédit ou entreprises d'investissement, autres...) se doit d'appliquer ces principes à son propre niveau.

(1) Article L. 511-41.

(2) Relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement, pris en application de l'article précité, homologué le 11 mars 1997 et modifié notamment par les arrêtés du ministre des finances du 31 mars 2005, du 20 février 2007 et du 2 juillet 2007.

Principes fondamentaux

Les principes d'organisation et les composantes des dispositifs de contrôle interne de Crédit Agricole S.A., communs à l'ensemble des entités du groupe Crédit Agricole, recouvrent des obligations en matière :

- d'information de l'organe délibérant (stratégies risques, limites fixées aux prises de risques, activité et résultats du contrôle interne) ;
- d'implication directe de l'organe exécutif dans l'organisation et le fonctionnement du dispositif de contrôle interne ;
- de couverture exhaustive des activités et des risques, de responsabilité de l'ensemble des acteurs ;
- de définition claire des tâches, de séparation effective des fonctions d'engagement et de contrôle, de délégations formalisées et à jour ;
- de normes et procédures, notamment en matière comptable, formalisées et à jour.

Ces principes sont complétés par :

- des dispositifs de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques : de crédit, financiers, opérationnels (traitements opérationnels, qualité de l'information financière et comptable, processus informatiques), risques de non-conformité et risques juridiques ;
- un système de contrôle, s'inscrivant dans un processus dynamique et correctif, comprenant des contrôles permanents réalisés par les unités opérationnelles ou par des collaborateurs dédiés, et des contrôles périodiques (réalisés par les unités d'Inspection générale ou d'audit).

Pilotage du dispositif

Depuis l'entrée en vigueur des modifications du règlement 97-02 sur le contrôle interne relatives à l'organisation des fonctions de contrôle, l'obligation a été rappelée, pour chaque responsable d'entité ou de métier, chaque manager, chaque collaborateur et instance du Groupe, d'être à même de rendre compte et de justifier à tout moment de la correcte maîtrise de ses activités et des risques induits, conformément aux normes d'exercice des métiers bancaires et financiers, afin de sécuriser de façon pérenne chaque activité et chaque projet de développement et d'adapter les dispositifs de contrôle à mettre en œuvre à l'intensité des risques encourus.

Cette exigence repose sur des principes d'organisation et une architecture de responsabilités, de procédures de fonctionnement et de décision, de contrôles et de reportings à mettre en œuvre de façon formalisée et efficace à chacun des niveaux du Groupe : fonctions centrales, pôles métiers, filiales, unités opérationnelles et fonctions supports.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2008 sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne

Sommaire

LE COMITÉ DE CONTRÔLE INTERNE GROUPE

Conformément aux principes retenus lors de l'exercice précédent, le Comité de contrôle interne Groupe, instance faîtière de pilotage des dispositifs, s'est réuni régulièrement sous la présidence du Directeur général de Crédit Agricole S.A.

Ce Comité a pour objectif de renforcer les actions à caractère transversal à mettre en œuvre au sein du groupe Crédit Agricole. Il a vocation à examiner les problématiques de contrôle interne communes à l'ensemble du Groupe (Crédit Agricole S.A., filiales de Crédit Agricole S.A., Caisses régionales, structures communes de moyens) et à s'assurer de la cohérence et de l'efficacité du contrôle interne sur base consolidée. Le CCI, à caractère décisionnel et à décisions exécutoires, est composé de dirigeants salariés de Crédit Agricole S.A. À ce titre, il est distinct du Comité d'audit et des risques, démembré du Conseil d'administration. Le Comité est notamment chargé de la coordination des trois fonctions de contrôle : Audit-Inspection, Risques et Contrôles Permanents, Conformité.

TROIS LIGNES MÉTIERS INTERVENANT SUR L'ENSEMBLE DU GROUPE

Le responsable du contrôle permanent, membre du Comité exécutif de Crédit Agricole S.A. en charge de la Direction des Risques et Contrôles Permanents Groupe, et l'Inspecteur général Groupe, responsable du contrôle périodique, sont directement rattachés au Directeur général de Crédit Agricole S.A. En outre, le Directeur de la conformité est rattaché au Secrétaire général de Crédit Agricole S.A., membre du Comité exécutif. Les trois responsables (du contrôle périodique, du contrôle permanent et de la conformité) disposent d'un large droit d'accès au Comité d'audit et des risques ainsi qu'au Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A.

Les fonctions de contrôle sont chargées d'accompagner les métiers et les unités opérationnelles pour assurer la régularité, la sécurité et l'efficacité des opérations. Elles effectuent à ce titre :

- le pilotage et le contrôle des risques de crédit, financiers et opérationnels, par la Direction des risques et des contrôles permanents Groupe (DRG), également en charge du contrôle de dernier niveau de l'information comptable et financière et du suivi du déploiement de la sécurité des systèmes d'information et des plans de continuité d'activités ;
- la prévention et le contrôle des risques de non-conformité par la Direction de la conformité (DDC) et des risques juridiques par la Direction des affaires juridiques (DAJ). La Direction de la conformité assure notamment la prévention du blanchiment de capitaux, la lutte contre le financement du terrorisme, le respect des embargos et des obligations de gel des avoirs ;
- le contrôle indépendant et périodique du bon fonctionnement de l'ensemble des entités du groupe Crédit Agricole par l'Inspection générale Groupe.

En complément de l'intervention des différentes fonctions de contrôle, les autres fonctions centrales de Crédit Agricole S.A., les Directions et les lignes métiers concourent à la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne sur base consolidée, que ce soit au

sein de Comités spécialisés ou via des actions de normalisation des procédures et de centralisation de données (comptabilité, contrôle de gestion, etc.).

En ce qui concerne Crédit Agricole S.A. et ses filiales

Les fonctions, directions et lignes métiers sont elles-mêmes relayées par des dispositifs décentralisés au sein de chacune des entités juridiques, filiales de premier rang, relevant du périmètre de contrôle interne de Crédit Agricole S.A., comportant :

- des Comités de contrôle interne, trimestriels, à caractère décisionnel et à décisions exécutoires, regroupant le Directeur général de l'entité et les représentants des fonctions de contrôle de Crédit Agricole S.A., chargés notamment de l'évaluation critique des dispositifs de contrôle interne et de l'action de l'audit, du suivi des missions et des mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- des Comités spécialisés propres à chaque entité ;
- un réseau de correspondants et d'instances dédiés à chaque ligne métier.

En ce qui concerne les Caisses régionales de Crédit Agricole

Pour les Caisses régionales, l'application de l'ensemble des règles du Groupe est facilitée par la diffusion de recommandations nationales sur le contrôle interne par le Comité plénier de contrôle interne des Caisses régionales et par l'activité des fonctions de contrôles centrales de Crédit Agricole S.A.. Le Comité plénier, chargé de renforcer le pilotage des dispositifs de contrôle interne des Caisses régionales, est composé de Directeurs généraux, de cadres de Direction et de responsables des fonctions de contrôle des Caisses régionales, ainsi que de représentants de Crédit Agricole S.A. Son action est prolongée au moyen de rencontres régionales régulières et de réunions de travail et d'information entre responsables des fonctions de contrôle de Crédit Agricole S.A. et leurs homologues des Caisses régionales.

Le rôle d'organe central dévolu à Crédit Agricole S.A. amène celui-ci à être très actif et vigilant en matière de contrôle interne. En particulier, un suivi spécifique des risques et des contrôles des Caisses régionales est exercé à Crédit Agricole S.A. par la Direction des risques et Contrôles Permanents du pôle Caisses régionales et par la Direction de la Conformité.

RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION⁽¹⁾

Le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. a connaissance de l'organisation générale de l'entreprise et approuve son dispositif de contrôle interne. Il est informé de l'organisation, de l'activité et des résultats du contrôle interne. Il dispose du Rapport annuel et de la présentation semestrielle sur le contrôle interne qui lui sont communiqués, conformément à la réglementation bancaire et aux normes définies par Crédit Agricole S.A. Le Président du Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. est destinataire des notes de synthèse circonstanciées présentant les conclusions des missions de l'Inspection générale Groupe.

(1) Les informations relatives à l'ensemble des travaux du Conseil d'administration sont détaillées dans la partie "Préparation et organisation des travaux du Conseil" du présent rapport.



**Rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2008
sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne**

◀ **Sommaire** ▶

Le Conseil est informé, au travers du Comité d'audit et des risques, des principaux risques encourus par l'entreprise.

Le Président du Comité d'audit et des risques de Crédit Agricole S.A. rend compte au Conseil des travaux du Comité et en particulier de la présentation du rapport intermédiaire et du Rapport annuel sur le contrôle interne et sur la mesure et la surveillance des risques. À la date de l'Assemblée générale, le Rapport annuel relatif à l'exercice 2007 aura été présenté au Comité d'audit et des risques, transmis à bonne date à la Commission bancaire et aux Commissaires aux comptes. Il fera également l'objet d'une présentation au Conseil d'administration.

RÔLE DU COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES⁽¹⁾

Les responsables des fonctions de contrôle de Crédit Agricole S.A. rendent compte de leurs missions au Comité d'audit et des risques créé par le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A.

Le Comité d'audit et des risques a en charge de vérifier la clarté des informations fournies, de porter une appréciation sur la pertinence des méthodes comptables et sur la qualité du contrôle interne. Il dispose à cet effet d'un large droit de communication de toute information relative au contrôle périodique, au contrôle permanent – y compris comptable et financier –, et au contrôle de la conformité.

À ce titre, il bénéficie de présentations régulières sur les dispositifs d'encadrement des activités et sur la mesure des risques. Un rapport intermédiaire sur le contrôle interne et sur la mesure et la surveillance des risques relatif au premier semestre 2007 lui a été présenté lors de sa séance du 8 novembre 2007. Le Rapport annuel relatif à l'exercice 2007 lui sera présenté lors de sa séance du 24 avril 2008.

Par ailleurs, le Président du Comité d'audit et des risques est destinataire des notes de synthèse circonstanciées présentant les conclusions des missions de l'Inspection générale Groupe.

RÔLE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL EN MATIÈRE DE CONTRÔLE INTERNE

Le Directeur général définit l'organisation générale de l'entreprise et s'assure de sa mise en œuvre efficiente par des personnes habilitées et compétentes. Il est directement et personnellement impliqué dans l'organisation et le fonctionnement du dispositif de contrôle interne. En particulier, il fixe les rôles et responsabilités en matière de contrôle interne et lui attribue les moyens adéquats.

Il s'assure que les stratégies et limites de risques sont compatibles avec la situation financière (niveaux des fonds propres, résultats) et les stratégies arrêtées par le Conseil d'administration.

Il veille à ce que des systèmes d'identification et de mesure des risques, adaptés aux activités et à l'organisation de l'entreprise, soient adoptés. Il veille également à ce que les principales informations issues de ces systèmes lui soient régulièrement reportées.

Il s'assure que le dispositif de contrôle interne fait l'objet d'un suivi permanent, destiné à vérifier son adéquation et son efficacité. Il est informé des dysfonctionnements que le dispositif de contrôle interne permettrait d'identifier et des mesures correctives proposées. À ce titre, le Directeur général est destinataire des notes de synthèse circonstanciées présentant les conclusions des missions de l'Inspection générale Groupe.

► 3 - Dispositif de contrôle interne et de maîtrise et surveillance des risques au sein du Crédit Agricole

Mesure et surveillance des risques

Crédit Agricole S.A. met en œuvre des processus et dispositifs de mesure, de surveillance et de maîtrise de ses risques (risques de contrepartie, risques financiers, risques opérationnels, risques juridiques et de non-conformité...) adaptés à ses activités et à son organisation, faisant partie intégrante du dispositif de contrôle interne, dont il est périodiquement rendu compte à l'organe exécutif, à l'organe délibérant, au Comité d'audit et des risques, notamment via les rapports sur le contrôle interne et la mesure et la surveillance des risques.

Des éléments détaillés relatifs à la gestion des risques sont présentés dans le rapport de gestion et dans l'annexe aux comptes consolidés qui leur est consacrée.

Il est à noter qu'un incident est survenu au cours de l'été 2007 concernant l'activité de trading pour compte propre de la ligne produit *Credit Markets & CDO* à Calyon New York. Cet incident a fait l'objet d'une détection rapide, d'une information appropriée des différentes instances de décision et de contrôle du Groupe (Comité d'audit notamment) et de mesures immédiates vis-à-vis du management local. À la suite de cet incident, Calyon a lancé un projet, composé de 11 chantiers organisés autour de trois axes :

- la gouvernance, au travers d'une revue du fonctionnement des Comité des risques de marché et des Comités nouveaux produits et nouvelles activités, ainsi que du processus d'alerte ;
- le dispositif de contrôle, avec en particulier une révision de la procédure d'encadrement des risques de marché et un renforcement du suivi des activités ;
- le reporting, avec un enrichissement des états de résultats destinés à la Direction de la banque.

Chaque chantier a été confié à un responsable clairement identifié. Un Comité de suivi s'est assuré de l'avancement de l'ensemble, sous l'autorité du Directeur général délégué chargé des risques et des fonctions support. À la lumière du rapport Lagarde de février 2008, certains de ces dispositifs font l'objet, à la date de rédaction du présent rapport, d'examen complémentaires.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

(1) Les informations relatives à l'ensemble des travaux du Comité d'audit et des risques sont détaillées dans la partie "Préparation et organisation des travaux du Conseil" du présent rapport.

Rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2008 sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne

Sommaire

Par ailleurs, l'approfondissement de la crise financière de l'automne 2007 a conduit le Groupe à engager un schéma directeur des risques de Calyon.

Organisation de la fonction Risques et Contrôles Permanents

La ligne métier Risques et Contrôles Permanents, créée en 2006 en application des modifications du règlement 97-02, a poursuivi et complété son organisation et ses actions en 2007.

La ligne métier Risques et Contrôles Permanents a en charge à la fois la gestion globale des risques et le dispositif de contrôle permanent du Groupe. Elle gère et contrôle les risques de crédit, financiers et opérationnels, notamment ceux liés à la qualité de l'information financière et comptable ainsi qu'à la sécurité physique, des systèmes d'information, à la continuité d'activité et à l'encadrement des prestations de services essentielles externalisées.

La ligne métier est placée sous la responsabilité du Responsable des Risques et Contrôles Permanents Groupe, indépendant de toute fonction opérationnelle et rattaché au Directeur général de Crédit Agricole S.A. Elle réunit les fonctions transverses de Crédit Agricole S.A. (Direction des Risques et Contrôles Permanents Groupe) et les fonctions Risques et contrôles permanents décentralisées, au plus proche des métiers, au niveau de chaque entité du Groupe, en France ou à l'international. Les effectifs de la ligne métier s'élèvent à 2 000 personnes (en équivalent temps plein) sur le périmètre du groupe Crédit Agricole S.A.

Le fonctionnement de la ligne métier s'appuie sur des instances de gouvernance structurées, parmi lesquelles les Comités de contrôle interne, le Comité des risques Groupe dans le cadre duquel l'exécutif valide les stratégies du Groupe et est informé du niveau de ses risques, le Comité de suivi des risques des Caisses régionales, le Comité de sécurité Groupe, le Comité des normes et méthodologies, le Comité de pilotage Bâle II, le Comité de pilotage contrôle permanent, les Comités de suivi métier regroupant selon des périodicités prédéfinies la Direction des Risques et Contrôles Permanents Groupe et les filiales, et divers Comités en charge notamment des systèmes de notation et des systèmes d'information. Le Comité d'audit et le Conseil d'administration sont tenus informés très régulièrement des stratégies Risques et du niveau des risques.

FONCTIONS TRANSVERSES DE CRÉDIT AGRICOLE S.A. (DIRECTION DES RISQUES ET CONTRÔLES PERMANENTS GROUPE)

Au sein de Crédit Agricole S.A., la Direction des Risques et Contrôles Permanents Groupe (DRG) assure le suivi et la gestion globale des risques et des dispositifs de contrôle permanent du Groupe. La mesure consolidée et le pilotage de l'ensemble des risques du Groupe est assuré de façon centralisée par la DRG, avec des unités spécialisées par nature de risque ; elles définissent et mettent en œuvre les dispositifs de consolidation et de *risk-management* (normes, méthodologies, système d'information, reporting).

Ce dispositif s'applique en particulier aux risques financiers pour lesquels un projet spécifique de consolidation des risques financiers du Groupe a été engagé dès le début 2007. En outre, dans le contexte actuel de crise financière, un dispositif de suivi rapproché des risques de liquidité a été mis en place en 2007, s'appuyant notamment sur un Comité hebdomadaire présidé par le Directeur général de Crédit Agricole S.A.

La DRG assure également la coordination de la mise en place d'un dispositif adapté de contrôles permanents à l'échelle du Groupe (définition des contrôles clés par type de risques, organisation d'un reporting des résultats auprès des différents niveaux de consolidation concernés du Groupe, selon des degrés de synthèse différenciés).

Le dispositif DRG comprend également une fonction "Suivi métiers" en charge de la relation globale et individualisée entre chacune des filiales du groupe Crédit Agricole S.A. et la DRG. Sont ainsi désignés des responsables Suivi métier en charge de la relation globale et consolidée (tous types de risques inclus) avec chaque filiale du Groupe, notamment la Banque de financement et d'investissement (Calyon).

La supervision des risques des Caisses régionales est assurée par un pôle spécifique, hiérarchiquement rattaché à DRG.

FONCTIONS RISQUES ET CONTRÔLES PERMANENTS DÉCONCENTRÉES, AU NIVEAU DE CHACUN DES PÔLES MÉTIERS DU GROUPE

Au sein du groupe Crédit Agricole S.A.

Le déploiement de la ligne métier s'opère sous forme de ligne métier hiérarchique par la nomination d'un Responsable risques et contrôles permanents (RCPR) pour chaque filiale ou pôle métier. Le RCPR Métier est rattaché hiérarchiquement au RCPR Groupe et fonctionnellement à l'organe exécutif du pôle métier concerné. Ce positionnement assure l'indépendance des Directions des risques et contrôles permanents locales.

Chaque filiale ou métier, sous la responsabilité de son RCPR, se dote des moyens nécessaires pour assurer la gestion de ses risques et la conformité de son dispositif de contrôle permanent, afin de mettre en œuvre une fonction de plein exercice (vision exhaustive et consolidée des risques, de nature à garantir la pérennité de l'entité sur l'ensemble de son périmètre de contrôle interne).

Les relations entre chaque filiale ou métier et la Direction des risques et contrôles permanents Groupe sont organisées autour des principaux éléments suivants :

- mise en œuvre par chaque filiale ou métier des normes et procédures transverses du Groupe, élaborées par la DRG ;
- détermination pour chaque filiale ou métier d'une Stratégie Risques, validée par le Comité des risques Groupe sur avis de la DRG, précisant notamment les limites globales d'engagement de l'entité ;
- mise en place entre chaque filiale ou métier et la DRG d'une convention de fonctionnement, périodiquement révisée, précisant le mode de déclinaison opérationnelle, au sein de l'entité, des principes du Groupe en matière d'organisation de la fonction Risques et contrôles permanents, notamment le format du reporting vers la DRG ;



**Rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2008
sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne**

◀ **Sommaire** ▶

- un principe de délégation de pouvoirs du RCPR Groupe aux RCPR Métier qui lui sont hiérarchiquement rattachés dans l'exercice de leurs missions, sous condition de transparence et d'alerte de ces derniers vis-à-vis de la Direction des risques Groupe ;
- un Comité suivi métier réunissant périodiquement la DRG et l'entité sur la qualité du dispositif risques et contrôles permanents et le niveau des risques, y compris sur la Banque de financement et d'investissement (Calyon).

Sur le périmètre des Caisses régionales

La réglementation bancaire relative aux risques s'applique à chacune des Caisses régionales à titre individuel. Chacune d'elles est responsable de son dispositif de risques et contrôles permanents et dispose d'un responsable des risques et contrôles permanents, rattaché à son Directeur général, en charge du pilotage des risques et de la conformité du dispositif de contrôle permanent de son entité.

En outre, en qualité d'organe central, Crédit Agricole S.A., via la Direction des Risques et Contrôles Permanents Groupe, consolide les risques portés par les Caisses régionales et assure l'animation de la ligne métier Risques et contrôles permanents des Caisses régionales, notamment en diffusant dans les Caisses régionales les normes nécessaires, en particulier pour la mise en place d'un dispositif de contrôle permanent de niveau Groupe.

Par ailleurs, les risques de crédit importants pris par les Caisses régionales sont présentés pour prise en garantie partielle à Foncaris, établissement de crédit filiale à 100 % de Crédit Agricole S.A. L'obligation faite aux Caisses régionales de demander une contre garantie à Foncaris sur leurs principales opérations offre ainsi à l'organe central un outil efficace lui permettant d'apprécier le risque associé avant son acceptation.

DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE PLANS DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉS

Le Direction des Risques et Contrôles Permanents Groupe a mis en place des structures de niveau Groupe, notamment en matière de gouvernance et d'organisation de la sécurité, qui permettent au Crédit Agricole de disposer d'un pilotage unifié et cohérent sur l'ensemble de son périmètre et de procéder à des actions de normalisation.

L'ensemble des entités du Groupe (filiales et Caisses régionales) ont mis en place le dispositif qui repose sur la nomination d'un responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI), d'un responsable du plan de continuité d'activité (RPCA) et sur des cellules de crise à plusieurs niveaux (unitaire, communautaire, par ligne métier et nationale).

Les RPCA et RSSI s'assurent de la bonne mise en place et du maintien en condition opérationnelle des plans de repli utilisateurs et de plans de secours informatique, par le déploiement progressif d'exercices de PCA, et contrôlent la bonne sécurité des systèmes

d'information (contrôle des intrusions notamment), dans le respect de la réglementation et des normes du Groupe. Notamment, le dispositif de contrôles permanents Groupe renforcé au début 2007 prévoit un socle minimal de contrôles obligatoires pour l'ensemble des entités dans le domaine des PCA et de la SSI, dont les résultats sont reportés à la Direction des Risques et Contrôles Permanents Groupe.

Dispositif de contrôle interne de l'information comptable et financière

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE L'ÉLABORATION ET DU TRAITEMENT DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Conformément aux règles en vigueur au sein du Groupe, les missions et principes d'organisation des fonctions de la Direction des finances Groupe sont définis par une note de procédure.

La fonction centrale Finances est organisée en ligne métier au sein du groupe Crédit Agricole S.A. Les responsables de la fonction Finances d'un métier et ou d'une filiale sont rattachés hiérarchiquement au responsable du métier ou de la filiale et fonctionnellement au Directeur des finances Groupe.

Au niveau de chaque pôle métier, la Direction financière constitue un relais, chargé de la déclinaison, en fonction des spécificités du métier, des principes du Groupe en matière de normes, d'organisation des systèmes d'information ; elle constitue également dans certains cas un palier d'élaboration des données comptables et des données de gestion du métier.

Chaque métier et/ou entité se dote des moyens de s'assurer de la qualité des données comptables et de gestion transmises au Groupe pour les besoins de la consolidation, notamment sur les aspects suivants : conformité aux normes applicables au Groupe, concordance avec les comptes individuels arrêtés par son organe délibérant, réconciliation des résultats comptables et de gestion.

Au sein de la Direction des finances Groupe, trois fonctions contribuent principalement à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée : la comptabilité, le contrôle de gestion, la communication financière.

LA FONCTION COMPTABLE

La fonction comptable a pour mission principale d'élaborer les comptes individuels de Crédit Agricole S.A., les comptes consolidés des groupes Crédit Agricole S.A. et Crédit Agricole, et l'information sectorielle du groupe Crédit Agricole S.A. selon la définition des métiers arrêtée par la fonction communication financière. Pour répondre à cette mission, la fonction comptable assure, dans le cadre de la réglementation en vigueur, la définition et la diffusion des normes et principes comptables applicables au Groupe, pilote les référentiels comptables, définit les règles d'architecture du système d'information comptable et réglementaire et gère les processus comptables permettant la consolidation des comptes et des déclarations réglementaires.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

**Rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2008
sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne**

◀ **Sommaire** ▶

LA FONCTION DE CONTRÔLE DE GESTION

Dans le domaine de l'élaboration de l'information financière, la fonction Contrôle de gestion Groupe définit les règles d'allocation des fonds propres économiques (définition, politique d'allocation, cohérence des outils de mesure de rentabilité), établit et chiffre le plan à moyen terme du groupe Crédit Agricole S.A. Pour répondre à cet objectif, la fonction Contrôle de gestion Groupe définit les procédures et méthodes de contrôle de gestion ainsi que l'architecture et les règles de gestion du système de contrôle de gestion du Groupe.

LA FONCTION COMMUNICATION FINANCIÈRE

La fonction communication financière et relations investisseurs de Crédit Agricole S.A. assure la responsabilité de l'information publiée au travers des communiqués et des présentations faites aux actionnaires, analystes financiers, investisseurs institutionnels et à la presse, et de l'information qui est reprise dans les documents soumis au visa de l'Autorité des marchés financiers (AMF). À ce titre, la fonction communication financière élabore, sous la responsabilité du Directeur général et du Directeur des finances Groupe de Crédit Agricole S.A., les supports de présentation des résultats du groupe Crédit Agricole S.A. et fournit toute information générale sur le Groupe, permettant aux tiers de se faire une opinion notamment sur sa solidité financière, sa rentabilité et ses perspectives.

PROCÉDURES D'ÉLABORATION ET DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Chaque entité du Groupe a la responsabilité, vis-à-vis du Groupe et des autorités de tutelle dont elle dépend, de ses comptes individuels, qui sont arrêtés par son organe délibérant ; selon la dimension des entités, ces comptes sont préalablement examinés par leur Comité d'audit, quand elles en sont dotées.

Concernant les Caisses régionales de Crédit Agricole, l'arrêt des comptes s'accompagne d'une mission d'approbation réalisée par la Direction de la comptabilité de Crédit Agricole S.A., dans le cadre de l'exercice de sa fonction d'organe central, en application de l'article R 512-11 du Code monétaire et financier.

Les comptes consolidés du groupe Crédit Agricole S.A. sont présentés au Comité d'audit et arrêtés par le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A.

L'information financière publiée s'appuie pour l'essentiel sur les données comptables mais également sur des données de gestion.

DONNÉES COMPTABLES

Les données individuelles des entités sont établies selon les normes comptables applicables dans le pays d'exercice de l'activité. Pour les besoins d'élaboration des comptes consolidés du Groupe, les comptes locaux sont retraités pour être en conformité avec les principes et méthodes IFRS retenus par le groupe Crédit Agricole S.A.

En 2007, les projets identifiés dans le cadre du programme d'accélération des délais de publication des comptes consolidés du groupe Crédit Agricole ont été engagés par les entités du Groupe.

DONNÉES DE GESTION

Les données de gestion sont issues de la fonction Contrôle de gestion de la Direction des finances Groupe ou de la Direction des risques Groupe. Chaque métier et/ou filiale transmet à Crédit Agricole S.A. ses informations de gestion après réconciliation préalable avec les données comptables du métier ou de la filiale.

Les données de gestion peuvent provenir également de sources d'information externes (Banque centrale européenne, Banque de France) pour le calcul des parts de marché notamment.

Conformément aux recommandations de l'AMF et du CESR, l'utilisation de données de gestion pour élaborer l'information financière publiée respecte les orientations suivantes :

- qualification des informations financières publiées au regard du règlement européen n° 809/2004 : informations historiques, données pro forma, prévisions ou tendances ;
- description claire des sources desquelles est issue l'information financière. Lorsque les données publiées ne sont pas directement extraites des informations comptables, il est fait mention des sources et de la définition des modes de calcul afin de faciliter une meilleure compréhension des investisseurs ;
- comparabilité dans le temps des données chiffrées et des indicateurs qui impliquent une permanence des sources, des modes de calcul et des méthodes.

DESCRIPTION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE PERMANENT COMPTABLE

La fonction de contrôle permanent comptable, rattachée hiérarchiquement à DRG et fonctionnellement au Directeur des finances Groupe, a poursuivi la structuration de son organisation. La fonction de contrôle permanent comptable Groupe s'appuie sur un maillage du dispositif constitué par les responsables des risques et des Contrôles Permanents des filiales et des Caisses régionales. Elle exerce directement des missions de contrôle sur les fonctions d'élaboration de l'information financière Groupe de Crédit Agricole S.A.

L'unité exerce dans ce domaine d'activité quatre missions principales :

- définir les normes et les principes d'organisation et de fonctionnement du contrôle permanent, au sein du groupe Crédit Agricole ;
- évaluer la qualité des processus Groupe d'élaboration de l'information comptable et financière et du dispositif de surveillance des risques liés à cette information, mis en place au sein du groupe Crédit Agricole ;
- assurer la surveillance et le suivi des mesures correctives mises en œuvre au niveau du Groupe ;
- rendre compte de l'évaluation du contrôle permanent de l'information comptable et financière, auprès des instances de suivi du contrôle interne du Groupe et, à leur demande, auprès de l'organe délibérant ou du Comité d'audit et des risques.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

**Rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2008
sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne**

◀ **Sommaire** ▶

En 2007, les priorités ont porté d'une part sur la mise en œuvre d'indicateurs de surveillance de la qualité du processus d'arrêté au sein du Groupe et d'autre part sur la poursuite de la construction des référentiels méthodologiques du dispositif.

PÔLE MÉTIER ASSURANCES DE PERSONNES

En ce qui concerne l'assurance de personnes, Predica avait introduit une procédure d'appel devant le Conseil d'État d'une décision émanant de l'Autorité de Contrôle des Assurances et Mutuelles relative, pour l'essentiel, aux contrats à taux garantis. Au cours de l'exercice 2007, le Conseil d'État a confirmé cette décision.

RELATIONS AVEC LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le document de référence, ses actualisations, les notes d'opérations et les prospectus établis à l'occasion d'émissions de titres de créances ou de capital qui reprennent l'ensemble de l'information financière, sont soumis soit au visa soit à l'enregistrement de l'AMF.

Conformément aux normes professionnelles en vigueur, les Commissaires aux comptes mettent en œuvre les diligences qu'ils jugent appropriées sur l'information comptable et financière publiée :

- audit des comptes individuels et des comptes consolidés ;
- examen limité des comptes consolidés semestriels ;
- lecture d'ensemble des informations financières trimestrielles et des supports de présentation de l'information financière aux analystes financiers.

Dans le cadre de leur mission légale, les Commissaires aux comptes présentent au Comité d'audit et au Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. les conclusions de leurs travaux relatifs à l'information comptable et financière qu'ils ont examinée dans le cadre de leur mandat.

Prévention et contrôle des risques de non-conformité

Les fonctions de conformité sont présentes chez Crédit Agricole S.A., dans ses filiales et dans chacune des Caisses régionales. Ces fonctions sont exercées en équivalent temps plein par plus de 580 personnes au sein du groupe Crédit Agricole S.A. et par environ 170 personnes en Caisses régionales.

Le Directeur de la Conformité Groupe, rattaché au Secrétaire général de Crédit Agricole S.A., dispose d'une autorité fonctionnelle sur les responsables Conformité des filiales françaises et étrangères de Crédit Agricole S.A. Il assure le pilotage, la coordination et l'animation du contrôle de la conformité des Caisses régionales. Les missions des responsables Conformité du groupe Crédit Agricole S.A. sont exercées en toute indépendance grâce à un double rattachement hiérarchique et fonctionnel.

La fonction du Directeur de la Conformité Groupe comprend l'élaboration des politiques relatives au respect :

- des dispositions législatives et réglementaires spécifiquement suivies par la fonction Conformité, leur diffusion et le contrôle de leur observation,
- des règles en matière de prévention du blanchiment des capitaux, de lutte contre le financement du terrorisme, de gestion des embargos et de gel des avoirs ainsi que la lutte contre la fraude externe liée aux circuits organisés.

L'organisation est complétée par l'envoi de reportings mensuels à la Direction de la Conformité sur les dysfonctionnements et de rapports semestriels de conformité comportant une mise à jour de la cartographie des risques de non-conformité.

Le Comité de management de la conformité, présidé par le Secrétaire général de Crédit Agricole S.A. se réunit mensuellement. Ce Comité, auquel participe régulièrement le Directeur général de Crédit Agricole S.A., prend les décisions nécessaires, tant pour la prévention des risques de non-conformité que pour la mise en place et le suivi des mesures correctives à la suite des dysfonctionnements les plus importants portés à sa connaissance. Les travaux de ce Comité font régulièrement l'objet de comptes rendus au Comité d'audit et des risques du Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A.

Au sein de la Direction de la conformité Groupe, trois unités sont dédiées aux entités du Groupe : Caisses régionales, Filiales France, Filiales internationales. En outre, trois autres unités transverses sont en charge des contrôles opérationnels, les titres et de la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information pour les réglementations spécifiquement suivies par la fonction Conformité.

Au cours de l'année 2007, la Direction de la conformité Groupe a accompagné le développement de la banque de détail à l'international dans un cadre sécurisé. Crédit Agricole S.A. a engagé des actions significatives pour déployer des dispositifs de conformité encadrés par les procédures FIDES qui régissent l'organisation et le cadre d'intervention de la ligne métier Conformité du groupe Crédit Agricole S.A. Des responsables Conformité des filiales internationales concernées ont fait l'objet d'une lettre de nomination par le Directeur de la conformité Groupe au fur et à mesure de leur intégration. Des Comités de management de la conformité ont été installés. Les modules de formation FIDES ont par ailleurs été activés dans les pays concernés.

Des actions ont également été engagées, en terme de mise en place d'outils de profilage et de monitoring des comptes clients et des opérations, tant pour la banque de détail du Groupe que pour la Banque de financement et d'investissement et activités de gestion d'actifs. L'utilisation de ces outils renforce l'efficacité du dispositif de prévention du blanchiment. Un outil informatique (progiciel Fircosoft) de surveillance des flux a été installé sur la plateforme Swift de Crédit Agricole S.A. et son déploiement est en cours dans les entités internationales. La finalité de cet outil est la surveillance en temps réel des flux au regard du respect des embargos, des gels d'avoirs, de la prévention du blanchiment et du financement du terrorisme et du respect des dispositions du SR VII (application du règlement européen relatif aux virements de fonds).

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2008 sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne

◀ Sommaire ▶

Des outils ont été également mis en place dans le cadre de la lutte contre les abus de marché en application des directives européennes.

S'agissant de la mise en œuvre de la Directive Marché des Instruments Financiers, la Direction de la conformité de Crédit Agricole S.A. a permis au groupe Crédit Agricole de se mettre en ordre de marche pour respecter les dispositions de la transposition de cette directive en droit français au 1^{er} novembre 2007, tout en laissant les métiers « maîtres d'ouvrage » de ce projet. L'intégration des besoins liés à la Directive dans les outils existants des entités du Groupe a été pilotée par la Direction de la Conformité.

Contrôle périodique

L'Inspection générale Groupe, directement rattachée au Directeur général de Crédit Agricole S.A., est le niveau ultime de contrôle au sein du groupe Crédit Agricole. Elle assure le contrôle périodique du groupe Crédit Agricole au travers des missions qu'elle mène, du pilotage de la ligne métier Audit-Inspection du groupe Crédit Agricole S.A. qui lui est hiérarchiquement attachée, et de l'animation des unités d'audit interne des Caisses régionales.

Elle conduit des missions de vérification sur place et sur pièces à la fois dans les Caisses régionales, dans les unités de Crédit Agricole S.A. et dans ses filiales, y compris lorsque celles-ci disposent de leur propre corps d'audit-inspection interne.

Ces vérifications périodiques intègrent un examen critique du dispositif de contrôle interne mis en place par les entités auditées. Ces diligences sont établies pour apporter des assurances raisonnables sur l'efficacité de ce dispositif en termes de sécurité des opérations, de maîtrise des risques et de respect des règles externes et internes.

Elles consistent notamment, au sein des entités auditées, à s'assurer du respect de la réglementation externe et interne, à apprécier la sécurité et l'efficacité des procédures opérationnelles, à s'assurer de l'adéquation des dispositifs de mesure et de surveillance des risques de toute nature et à vérifier la fiabilité de l'information comptable. Au cours de l'exercice 2007, les missions de l'Inspection générale Groupe ont porté sur diverses unités et entités du Groupe et notamment sur des banques étrangères acquises récemment par le Groupe (Emporiki Bank of Greece, Index Bank en Ukraine, Crédit Agricole Egypt, Cariparma Gruppo en Italie), la préparation de l'entrée en vigueur du nouveau ratio de solvabilité international ("Bâle II"), le pilotage de la Sécurité financière, le dispositif de contrôle permanent, la prise en compte des prestations de services essentiels externalisées au sein du dispositif de contrôle interne et l'exposition aux risques immobiliers. L'Inspection générale Groupe a également mené ou fait engager par les unités d'audit interne de filiales des missions d'audit s'inscrivant dans le contexte particulier créé par la crise financière du second semestre 2007.

L'Inspection générale Groupe assure également un pilotage central de la ligne métier Audit-Inspection sur l'ensemble des filiales, Calyon et LCL compris, renforçant ainsi l'efficacité des contrôles, par une harmonisation des pratiques d'audit à leur meilleur niveau, afin d'assurer la sécurité et la régularité des opérations dans les différentes entités du Groupe et de développer des pôles d'expertise communs. La ligne métier regroupe 810 collaborateurs, équivalent temps plein, fin 2007 au sein du groupe Crédit Agricole S.A. (y compris Inspection générale Groupe mais hors les audits de Caisses régionales qui comportent 344 collaborateurs).

Des missions d'audit conjointes entre l'Inspection générale Groupe et les services d'audit de filiales sont régulièrement menées, ce qui contribue aux échanges sur les meilleures pratiques d'audit. Une importance particulière est donnée aux investigations à caractère thématique et transversal.

Par ailleurs, l'Inspection générale Groupe s'assure, dans le cadre des Comités de contrôle interne des filiales concernées du Groupe – auxquels participent la Direction générale, l'audit interne, le Responsable du Contrôle Permanent et le Responsable de la conformité de chaque entité – du bon déroulement des plans d'audit, de la correcte maîtrise des risques et d'une façon générale, de l'adéquation des dispositifs de contrôle interne de chaque entité.

Différents chantiers, engagés en 2006 à la suite d'une mission de la Commission bancaire, ont été poursuivis et concrétisés en 2007 de manière à renforcer l'efficacité et l'homogénéité d'ensemble du dispositif de contrôle périodique du Groupe.

Les missions réalisées par l'Inspection générale de Crédit Agricole S.A., les unités d'audit-inspection ou tout audit externe (autorités de tutelle, cabinets externes) font l'objet d'un dispositif formalisé de suivi. Pour chacune des recommandations formulées à l'issue de ces missions, ce dispositif permet de s'assurer de l'avancement des actions correctives programmées, mises en œuvre selon un calendrier précis, en fonction de leur niveau de priorité.

Le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A., dont j'assume la présidence, le Comité d'audit et des risques, ainsi que le Directeur général du fait de ses responsabilités propres, sont tenus informés avec précision du contrôle interne et du niveau d'exposition aux risques, des axes de progrès constatés en la matière, ainsi que de l'avancement des mesures correctives adoptées, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue. Le dispositif et les procédures de contrôle interne font l'objet d'une adaptation permanente, pour répondre aux évolutions de la réglementation, des activités et des risques encourus par la société.

L'ensemble de ces informations est retranscrit notamment au moyen du Rapport annuel sur le contrôle interne et sur la mesure et la surveillance des risques, du rapport de gestion, mais aussi par des *reportings* réguliers d'activité et de contrôle.

Le Président du Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A.

René CARRON

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Rapport des Commissaires aux comptes

établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Crédit Agricole S.A., pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Exercice clos le 31 décembre 2007

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Crédit Agricole S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2007.

Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme d'exercice professionnel applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Fait à Neuilly-sur-Seine le 19 mars 2008

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Gérard Hautefeuille

ERNST & YOUNG et Autres
Valérie Meeus

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Informations sur les mandataires sociaux

Les informations ci-dessous relatives aux rémunérations, mandats et fonctions des mandataires sociaux, sont requises par l'article L. 225-102 du Code de commerce, issu de la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (dite loi NRE) du 15 mai 2001, par la loi de Sécurité financière du 1^{er} août 2003, et par l'ordonnance n° 2004-604 du 24 juin 2004.

» RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

► Conseil d'administration

Les montants bruts perçus par les membres du Conseil de Crédit Agricole S.A. en 2007 et sur les exercices 2006 et 2005 au titre de leurs mandats à Crédit Agricole S.A. ou dans les filiales du Groupe (Calyon, LCL – le Crédit Lyonnais) sont les suivants :

JETONS DE PRÉSENCE

(montants en euros)	2007				2006	2005
	Crédit Agricole S.A.	Calyon	LCL	Total	Total	Total
Administrateurs élus par l'Assemblée générale						
René Carron	18 900			18 900	16 500	15 000
Jean-Marie Sander	47 850	15 000	10 000	72 850	65 000	63 500
Jean-Paul Chifflet ⁽¹⁾	39 550	15 000	8 000	62 550		
Noël Dupuy	46 650		10 000	56 650	46 500	42 500
Pierre Bru	^(a) 37 500	19 000		56 500	43 000	44 500
Philippe Camus	^(a) 51 050			51 050	37 000	16 500
Alain David	^(a) 31 200			31 200	24 000	12 500
Bruno de Laage	^(b) 44 400			44 400	18 000	
Alain Diéval	^(a) 43 800			43 800	34 500	34 000
Jean-Roger Drouet	38 600			38 600	30 500	
Xavier Fontanet	^(a) 27 750			27 750	24 500	26 000
Carole Giraud	^(a) 31 200			31 200	24 000	25 000
Roger Gobin ⁽²⁾	^(a) 18 000	6 000		24 000	48 000	46 500
Lord Jay ⁽³⁾	19 800			19 800		
Daniel Lebègue	^(a) 55 050			55 050	31 500	31 500
Dominique Lefebvre ⁽⁴⁾	16 200		10 000	26 200		
Bernard Mary	^(a) 40 800			40 800	33 000	30 000
Michel Michaut	28 200			28 200	26 500	25 000
Jean-Pierre Pargade	34 500		2 000	36 500	30 000	28 000
Corrado Passera ⁽⁵⁾					8 500	10 000
Membres élus par les salariés						
Daniel Coussens ⁽⁶⁾	^(c) 34 200			34 200	9 000	
Guy Savarin ⁽⁷⁾	^(c) 34 200			34 200	9 000	
Membre représentant les organisations professionnelles						
Jean-Michel Lemetayer	^(b) 34 200			34 200	21 500	20 000
Censeur						
Henri Moulard	^(a) 42 500	30 000	25 000	97 500	89 500	90 000

(1) à partir de janvier 2007. (2) jusqu'en mai 2007. (3) à partir de mai 2007. (4) à partir de mai 2007. (5) jusqu'en janvier 2007. (6) à partir de juin 2006. (7) à partir de juin 2006.

(a) dont 3 000 euros correspondant à une régularisation au titre de 2006 versée au 1^{er} trimestre 2007.

(b) dont 6 000 euros correspondant à une régularisation au titre de 2006 versée au 1^{er} trimestre 2007.

(c) dont 6 000 euros correspondant à une régularisation au titre de 2006 versée au 1^{er} trimestre 2007. Il est précisé que les sommes perçues par les deux administrateurs représentant les salariés sont intégralement reversées à leurs organisations syndicales.

Informations sur les mandataires sociaux

◀ Sommaire ▶

L'enveloppe de jetons de présence approuvée par l'Assemblée générale de Crédit Agricole S.A. en mai 2007 s'est élevée à 950 000 euros. Le versement des jetons de présence par Crédit Agricole S.A. a été effectué selon les modalités suivantes à compter du mois de juillet 2007 :

- les séances du Conseil donnent lieu au versement d'un jeton de présence à raison de 3 300 euros par réunion pour chaque administrateur et de 2 750 euros par réunion pour le censeur, alloués en fonction de leur participation effective aux réunions ;
- le Président du Conseil ne perçoit des jetons qu'en qualité de Président du Comité stratégique et de membre du Comité des nominations et de la gouvernance. Sa rémunération au titre de sa fonction de Président du Conseil (précisée ci-après dans la partie "Direction générale") est fixée par ce dernier, sur proposition du Comité des rémunérations ;
- les Présidents du Comité d'audit et des risques, du Comité stratégique, du Comité des rémunérations et du Comité des nominations et de la gouvernance perçoivent des jetons supplémentaires : jeton forfaitaire annuel respectivement de 18 000 euros pour le Comité d'audit et des risques, de 16 500 euros pour le Comité stratégique et de 11 000 euros pour le Comité des rémunérations et le Comité des nominations et de la gouvernance ;
- les membres des Comités perçoivent des jetons supplémentaires à raison de 2 200 euros par séance pour le Comité d'audit et des risques et le Comité stratégique et de 1 650 euros par séance pour le Comité des rémunérations et le Comité des nominations et de la gouvernance. Ces jetons sont alloués en fonction de la participation effective aux réunions desdits Comités.

► **Président, Directeur général et Directeurs généraux délégués**

Les montants perçus par les membres de la Direction générale de Crédit Agricole S.A. au titre de leur mandat social et de leur contrat de travail sont les suivants :

Mandataires sociaux (montants bruts en euros)	2007			2006			2005			2007			
	Rémunération ⁽¹⁾		Avantages ⁽²⁾	Rémunération ⁽¹⁾		Avantages ⁽²⁾	Rémunération ⁽¹⁾		Avantages ⁽²⁾	Stock-options ⁽³⁾ Plans en cours			
	Fixe	Variable		Fixe	Variable		Fixe	Variable		Plan	Nbre	Prix exercice	
René Carron Président de Crédit Agricole S.A.	420 000	18 900 ⁽⁴⁾	142 720	288 000	16 500 ⁽⁴⁾	141 000	282 600	15 000 ⁽⁴⁾	139 200	-	-	-	
Georges Pauget Directeur général de Crédit Agricole S.A.	920 000	957 100	49 000 ⁽⁵⁾	573 954	800 000	650 000	29 000 ⁽⁵⁾	263 030	495 500	405 000	18 000 ⁽⁵⁾	212 900	2003 40 164 14,59 2004 70 000 20,48 2006 100 000 33,61
Edouard Esparbès⁽⁷⁾ Directeur général délégué de Crédit Agricole S.A. jusqu'au 1/09/2007 Directeur général de Calyon jusqu'au 30/09/07	552 000 ⁽⁸⁾	957 100	8 000 ⁽⁸⁾	441 902	700 000	850 000	8 000	403 817	600 000	500 000	8 000	254 500	2004 70 000 20,48 2006 70 000 33,61
Jacques Lenormand Directeur général délégué depuis le 1/09/2007	141 667 ⁽⁸⁾		6 000 ⁽⁸⁾										2006 35 000 33,61
Jean-Frédéric De Leusse Directeur général délégué depuis le 1/09/2007	100 000 ⁽⁸⁾												2004 25 000 20,48 2006 35 000 33,61

(1) Les rémunérations variables correspondent aux bonus versés l'année N au titre de l'année N 1.

(2) Les avantages sont constitués des versements par la société de sommes destinées à financer les départs à la retraite augmentés éventuellement des montants liés à la mise à disposition d'un logement ou d'un véhicule de fonction.

(3) M. Carron n'a bénéficié d'aucune attribution d'options d'achat d'actions Crédit Agricole S.A. au titre des différents plans mis en place.

(4) Au titre de son mandat de Président du Comité stratégique et de membre du Comité des nominations et de gouvernance de Crédit Agricole S.A.

(5) Au titre de sa fonction de Président de LCL (en 2006 et 2007) et d'administrateur de Calyon (en 2005, 2006 et 2007).

(6) Rémunérations versées jusqu'au 1^{er}/09/2007, date de fin du mandat de DGD de Crédit Agricole S.A. et jusqu'au 30/09/2007 date de fin de mandat de DG de Calyon. Les jetons ont été perçus au titre de son mandat d'administrateur de LCL (2007).

(7) Pour Edouard Esparbès, la rémunération variable au titre de la période du 1^{er}/01/2007 au 30/09/2007, versée en mars 2008 s'élève à 552 000 euros.

(8) Rémunérations fixes versées aux nouveaux DGD depuis le 1^{er} septembre 2007, date de leur nomination à la fonction de DGD de Crédit Agricole S.A.

(9) Au titre de son mandat d'administrateur de LCL.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

◀ Sommaire ▶

Le Président

La rémunération fixe du Président est composée d'un salaire fixe auquel vient s'ajouter une prime spécifique destinée au financement de sa retraite.

Sa rémunération fixe de l'année 2007 s'élève à 420 000 euros, le montant que constituent la valorisation de l'avantage logement et la prime destinée au financement de sa retraite atteint 142 720 euros.

Le Directeur général et les Directeurs généraux délégués

Le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. a arrêté la structure et le niveau des rémunérations du Directeur général et des Directeurs généraux délégués de Crédit Agricole S.A.

Principes de rémunération

La rémunération comprend une part fixe et une part variable :

- la part fixe est déterminée par référence aux pratiques de marché ;
- la part variable, plafonnée, comprend elle-même deux éléments :
- le premier repose sur des indicateurs de performance financière du Groupe et des résultats des pôles métiers sous la responsabilité des intéressés,
- le second est fondé sur une appréciation qualitative établie à partir d'objectifs prédéfinis.

Rémunérations fixes 2007

La rémunération fixe de l'année 2007 de M. Pauget, Directeur général de Crédit Agricole S.A., a été portée à 920 000 euros sur décision du Conseil d'administration du 6 mars 2007.

La rémunération fixe de l'année 2007 de M. Esparbès, Directeur général délégué de Crédit Agricole S.A., a été maintenue à 736 000 euros sur décision du Conseil d'Administration de Calyon.

La rémunération fixe de M. Lenormand, Directeur général délégué de Crédit Agricole S.A., en charge du domaine Banque de proximité en France et Stratégie marketing Groupe, a été fixée à 425 000 euros à compter du 1^{er} septembre 2007 sur décision du Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. du 29 août 2007.

La rémunération fixe de M. de Leusse, Directeur général délégué de Crédit Agricole S.A., en charge du domaine Développement International, a été fixée à 300 000 euros à compter du 1^{er} septembre 2007 sur décision du Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. du 29 août 2007.

Rémunérations variables perçues en 2007 au titre de 2006

La rémunération variable de M. Pauget a été fixée par le Conseil d'administration du 6 mars 2007 à 957 100 euros, montant calculé sur la base de la réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs

arrêtés par le Conseil dans ses séances des 7 mars et 18 juillet 2006 :

- 40 %, sur des indicateurs de performance du Groupe, dont l'évolution du produit net bancaire à hauteur de 12 % et du bénéfice net par action de Crédit Agricole S.A. à hauteur de 28 % ;
- 60 %, sur la base de l'appréciation portée sur la mise en œuvre du volet managérial du plan de développement et du projet industriel du groupe Crédit Agricole S.A., et sur la réalisation des opérations de croissance externe et la maîtrise du coefficient d'exploitation.

Le montant du bonus était fixé en valeur cible à 100 %, le bonus maximum pouvant atteindre 120 %.

Compte tenu des résultats du Groupe et des appréciations portées, le montant du bonus a été arrêté sur la base d'un indice voisin du plafond.

La rémunération variable de M. Esparbès a été fixée par le Conseil d'administration de Calyon du 28 février 2007 à 957 100 euros, sur les bases suivantes :

- 50 %, sur des indicateurs de performance, dont l'évolution du RBE après coût du risque de Calyon à hauteur de 30 % et de l'évolution du produit net bancaire à hauteur de 6 % et du bénéfice net par action de Crédit Agricole S.A. à hauteur de 14 % ;
- 50 %, sur la base de l'appréciation portée sur un certain nombre de critères centrés sur le fonctionnement global de Calyon et la contribution aux projets transverses du groupe Crédit Agricole S.A.

Le montant du bonus était fixé en valeur cible à 100 %, le bonus maximum pouvant atteindre 120 %.

Compte tenu des résultats de Calyon au 31 décembre 2006, la rémunération variable résultant des paramètres a été fixée à 837 100 euros, soit un indice de performance globale (119,6 %) très voisin du plafond, et il a été décidé de verser en sus une prime exceptionnelle de 120 000 euros.

Les rémunérations variables 2006 de M. Lenormand et de M. de Leusse ont été versées au titre de leurs précédentes fonctions, respectivement de Directeur Groupe Développement en France et de Directeur Groupe Développement International, Directeur de la banque de détail à l'international et responsable du pôle Banque privée.

Le Directeur général, le Directeur général délégué en charge de Calyon et le Directeur général délégué en charge du domaine Développement International bénéficient du système de retraite complémentaire non individualisable mis en place pour les principaux dirigeants du Groupe. Le bénéfice des droits à ce régime est acquis seulement si les bénéficiaires poursuivent leur carrière dans le Groupe jusqu'à leur départ à la retraite. Il s'agit d'un régime de type différentiel qui vient parfaire les pensions de retraites des régimes généraux et des régimes complémentaires obligatoires acquises tout au long de la carrière dans le Groupe ou en dehors du groupe Crédit Agricole. Le provisionnement est établi chaque année de manière globale (sans calcul individualisé propre aux mandataires sociaux) sur la base de profils établis en fonction des caractéristiques des bénéficiaires (âge moyen, niveau moyen de rémunération, carrière type pour reconstituer les droits à la retraite des régimes généraux).

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

» MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE CRÉDIT AGRICOLE S.A. AU 31 DÉCEMBRE 2007

Nom, prénom, adresse professionnelle, et nombre d'actions détenues ⁽¹⁾	Date de première nomination	Échéance du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Fonctions principales exercées en dehors de la Société	Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours des cinq dernières années
René Carron CRCAM DES SAVOIE 4, avenue du Pré-Félin BP 200 74942 Annecy-Le-Vieux Détient 7 070 actions	20/05/1999	2008	Président du Conseil Président du Comité stratégique et membre du Comité des nominations et de la gouvernance	Président de la CRCAM des Savoie Vice-Président de la FNCA Membre du Conseil de surveillance de Lagardère Président de Farm (Fondation pour l'Agriculture et la Ruralité dans le Monde) Administrateur de Suez, Fiat S.p.A. Administrateur Sacam et Sacam Participations Vice-Président de la CNMCCA Représentant permanent de Crédit Agricole SA. Administrateur à la Fondation de France Administrateur à la Fondation du Crédit Agricole Pays de France Administrateur Crédit Agricole Solidarité et Développement Administrateur Scicam Membre du Comité de Direction à Gecam Président de la Cica	Membre du Conseil de surveillance de Eurazeo (jusqu'en juin 2005) Conseiller de la Banque de France de la Savoie de (01/2003) Administrateur de Crédit Agricole Indosuez (2000 à 2003). Administrateur du Crédit Lyonnais (2002 à 2003) Administrateur du Fonds Coopération Crédit Agricole Mutuel (L1901) (jusqu'en 2003) Président de la FNCA (du 06/07/2000 au 30/04/2003) et Membre de droit de l'Association des Présidents Président de la SAS Rue La Boétie (jusqu'en 2003) Président de la Caisse locale de Yenne jusqu'en 2004 Administrateur et Vice-Président de Banca Intesa (décembre 2006) Conseiller général, Membre de la Commission permanente du Conseil général de la Savoie. Président du GIE Gecam (jusqu'en 2004) Administrateur de la société Rue Impériale (jusqu'en 2004) Administrateur de la SAS Sapacam Administrateur de Sofinco (jusqu'en 2004) Membre du Comité de direction et Gérant de l'Adicam (2003)

(1) Sont incluses uniquement les actions détenues en direct par les mandataires sociaux (hors celles détenues au travers de FCPE/PEE).

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Informations sur les mandataires sociaux

◀ Sommaire ▶

Nom, prénom, adresse professionnelle, et nombre d'actions détenues ⁽¹⁾	Date de première nomination	Échéance du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Fonctions principales exercées en dehors de la Société	Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours des cinq dernières années
Jean-Marie Sander CRCAM D'ALSACE-VOSGES 1, place de la Gare BP 440 67008 Strasbourg CEDEX Détient 14 635 actions	20/05/1999	2009	Vice-Président du Conseil (représentant de la SAS Rue La Boétie) Membre du Comité stratégique, du Comité des nominations et de la gouvernance et du Comité des rémunérations	Président de la CRCAM d'Alsace-Vosges Président de la FNCA Président de la SAS Rue La Boétie Président de la SAS Sacam International Vice-Président de la SAS Sacam Développement Président de Sacam Participations Membre du Comité de Direction de la SARL Adicam Administrateur de LCL et de Calyon Président de la CNMCCA Président du Conseil économique et social d'Alsace Président du Comité de Direction du Gecam (GIE) Membre du Conseil d'administration de la Sacam Membre du Conseil d'administration de la Scicam Administrateur à GIE Cirecam Censeur de la Société Electricité de Strasbourg Représentant légal, du Président (SAS Sacam Participations) dans les sociétés suivantes : SAS Ségur, SAS Miromesnil, SAS Sacam Santeffi, SAS Sacam Assurance Caution, SAS Sacam Pleinchamp, SAS Sacam Fireca, SAS Sacam Progica	Administrateur de Predica (jusqu'en avril 2004), Sapacam SA (jusqu'au 27/06/2002). Prédident de SAS Sapacam (jusqu'au 30/12/2003)
Jean-Paul Chifflet CRCAM CENTRE-EST 1, rue Pierre de Truchis de Lays 69410 Champagne au Mont d'Or Détient 4 060 actions	31/01/2007	2010	Vice-Président du Conseil Membre du Comité stratégique et du Comité des nominations et de la gouvernance	Directeur général de la CRCAM Centre Est Secrétaire Général de la FNCA. Président de la SAS Sacam Développement, de Carvest Vice-Président de la SAS Rue La Boétie Directeur général de la SAS Sacam International Administrateur de LCL, Calyon, Crédit Agricole Financements SA (Suisse), SA Deltager, Fédération Rhône-Alpes du Crédit Agricole, SAS Sacam, SAS Sacam Participations ; SCI Scicam ; GIE AMT Membre du Comité de Direction de la Sarl Adicam	Administrateur du GIE Attica. Président et Administrateur de Pacifica Administrateur de Predica (jusqu'au 20 juin 2007) Secrétaire Général Adjoint de la FNCA (2003-2006) Administrateur de la Banque de Gestion Privée Indosuez (jusqu'en mars 2007) Membre du Comité exécutif de la SAS Sacam Santeffi (jusqu'en février 2007) Administrateur de Apis CA. administrateur de Crédit Agricole Capital Investissement et Finance (mars 2007)
Noël Dupuy CRCAM TOURAINE ET POITOU Boulevard Winston-Churchill 37041 Tours CEDEX Détient 5 129 actions	21/05/2003	2009	Vice-Président du Conseil Membre du Comité stratégique et du Comité d'audit et des risques	Président de la CRCAM de la Touraine et du Poitou Vice-Président de la FNCA Vice-Président de la Caisse locale de la Vallée de l'Indre Administrateur de LCL Administrateur de Sapacam, Sacam, SCI CAM, Crédit Agricole Titres Administrateur de Predica, représentant Crédit Agricole S.A. Membre du Conseil de surveillance Eurazeo, du Comité National de l'Assurance en Agriculture	Administrateur d'Idia Participations, de Sofipar (jusqu'au 31 décembre 2007)

(1) Sont incluses uniquement les actions détenues en direct par les mandataires sociaux (hors celles détenues au travers de FCPE/PEE).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- A

Informations sur les mandataires sociaux

◀ Sommaire ▶

Nom, prénom, adresse professionnelle, et nombre d'actions détenues ⁽¹⁾	Date de première nomination	Échéance du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Fonctions principales exercées en dehors de la Société	Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours des cinq dernières années
Pierre Bru CRCAM NORD MIDI-PYRÉNÉES 219, avenue François-Verdier 81000 Albi Détient 647 actions	25/05/2000	2010	Administrateur Membre du Comité des rémunérations	Président de la CRCAM Nord Midi-Pyrénées Président de Sodagri Administrateur de Calyon et Membre du Comité des rémunérations Administrateur Inforsud Gestion, Inforsud Editique ; Inforsud FM ; Inforsud Diffusion ; Graphi (SAS) ; Méric Deltaprint ; Chabrilac, Idia Participations, Sofipar Administrateur de la Caisse locale de Pont de Salars Président de l'Institut Universitaire Technologique de Rodez, à la SAS NMP Développement. Gérant GFA du Pont des Rives et GAEC Recoules d'Arques. Censeur Grand Sud Ouest Capital. Censeur de SEM 12	Président Caisse régionale Quercy Rouergue (Caisse régionale absorbée par Caisse régionale Nord Midi-Pyrénées en mai 2004). Président-Directeur général d'Inforsud Gestion (jusqu'en décembre 2004) Président de la Commission nationale de négociation et de la Commission des relations sociales à la FNCA (jusqu'en décembre 2004) Administrateur Société des Caves de Roquefort (jusqu'en 2003) Administrateur Camarca et CRCCA (Caisse de Retraite Complémentaire du Crédit Agricole) ; Scicam, Sacam et Sacam Participations, (2006). Membre et Trésorier du Bureau Fédéral FNCA (2006) Administrateur Sica (1995 à 2003) ; GIE Gecam (2006)
Philippe Camus LAGARDÈRE 441 2nd Avenue North Naples Florida (USA) Détient 1 364 actions	18/05/2005	2008	Administrateur Président du Comité des rémunérations Membre du Comité d'audit et des risques	Co-gérant de Lagardère SCA Vice-Président, Directeur général délégué de la Sté ARJIL commanditée - Arco (S.A.) Représentant de la société ARJIL Commanditée - Arco (S.A.), Associée Commanditée et Co-gérante de Lagardère SCA Membre du Conseil de surveillance de la société Hachette Filipacchi Médias (SAS). Membre du Conseil de surveillance de la société Lagardère Active (SAS) Administrateur des Editions P. Amaury (S.A.) Représentant permanent de la société Lagardère Active au Conseil d'administration de la société Lagardère Active broadcast (Monaco) Représentant permanent de la société Hachette SA au Conseil d'administration de la société Hachette Distribution services (S.A.) Représentant permanent de la société Lagardère SCA au Conseil d'administration de la société Hachette S.A. Administrateur de Accor Chairman et Chief Executive Officer de Lagardère North America Inc. Président d'honneur du Gifas Administrateur de Cellfish Media, LLC. Senior Managing director de Evercor Partners Inc. Administrateur de Schlumberger	Président de EADS (jusqu'au 11 mai 2005) Administrateur de la Sté Dassault Aviation (jusqu'au 11 mai 2005) Administrateur du Crédit Lyonnais (jusqu'au 30/07/2003) Co-Président exécutif de la Sté EADS N.V. (jusqu'au 11/05/2005) Co-Président exécutif de la Sté EADS participations B.V. (jusqu'au 11/05/2005) Président du Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (jusqu'au 11/05/2005) Membre du Comité des rémunérations de la société Airbus (jusqu'au 11/05/2005) Membre du Comité des associés d'Airbus (jusqu'au 11/05/2005) Administrateur de la Société La Provence (SA) (jusqu'au 16/10/2006) Administrateur de la Société Nice Matin (SA) (jusqu'au 23/10/2006)

(1) Sont incluses uniquement les actions détenues en direct par les mandataires sociaux (hors celles détenues au travers de FCOPE/PEE).

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Informations sur les mandataires sociaux

◀ Sommaire ▶

Nom, prénom, adresse professionnelle, et nombre d'actions détenues ⁽¹⁾	Date de première nomination	Échéance du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Fonctions principales exercées en dehors de la Société	Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours des cinq dernières années
Alain David CRCAM D'ILLE-ET-VILAINE 45, boulevard de la Liberté 35000 Rennes Détient 874 actions	18/05/2005	2010	Administrateur	Président de la CRCAM d'Ille-et-Vilaine Président de la Commission des ressources humaines de la FNCA Président de la Délégation fédérale de négociation de la FNCA Membre de la Commission Agriculture. Administrateur de la Camca Administrateur suppléant au Conseil d'administration Camarca Administrateur délégué FNCA aux AG CCPMA retraite et prévoyance, Camarca et CRCCA Président de l'Association Handicap et emploi du CA. Président et Administrateur de la Caisse locale du Grand-Fougeray, Président de l'Intercommunalité du pays du Grand-Fougeray - Administrateur de : Crédit Immobilier de Bretagne, Uni Expansion Ouest, Société d'Aménagement et de Développement d'Ille-et-Vilaine ; Maire du Grand-Fougeray Membre du CES de Bretagne, représentant le Crédit Agricole Chef d'entreprise artisanale Gérant des SCI Bruseca, Divad – SARL A David	Membre de la commission des ressources humaines à la FNCA (jusqu'en mars 2005)
Bruno de Laage CRCAM DE L'ANJOU ET DU MAINE 40, rue Prémartine 72083 Le Mans CEDEX 09 Détient 1 211 actions	Mai 2006	2010	Administrateur Membre du Comité stratégique	Directeur général de la CRCAM de l'Anjou et du Maine Président John Deere Crédit SAS Président du GIE Atlantica Administrateur de Cacif (Crédit Agricole Capital Investissement et Finance) Administrateur de Crédit Agricole Titres Administrateur d'Uni Expansion Ouest Administrateur de la Société Euro Securities Partners Secrétaire général Adjoint de la FNCA (déc. 2006)	Administrateur d'Uni-Éditions (septembre 2007) Membre du Comité de Direction Adicam SARL (juin 2007)
Alain Diéval CRCAM NORD DE FRANCE 10, square Foch 59800 Lille Détient 3 109 actions	19/05/2004	2008	Administrateur Membre du Comité d'audit et des risques	Directeur général de la CRCAM Nord de France Président du Conseil d'administration de Crédit Agricole Belge, de Keytrade Bank Président-Directeur général de la SA MRACA Président-Directeur général de la SA Vauban Finance Président-Directeur général de la SA Participex Membre du Comité de Direction de la SAS Belgium CA Administrateur de CA Cheuvreux ; de la Société de Capital Risque régionale Finorpa ; Vauban partenaires ; SAS Creer Président de la SA Sedaf ; SAS IM Nord ; SAS Arcadim	Membre de la Commission développement (FNCA) et du Comité de pilotage marketing ; Membre du Comité d'orientation de la promotion (COP) Président du Comité régional des Banques Nord - Pas-de-Calais (2002-2005) Membre du Directoire Nordpicom (juin 2002) Secrétaire Général de la Camca (1995-2006)

(1) Sont incluses uniquement les actions détenues en direct par les mandataires sociaux (hors celles détenues au travers de FCPE/PEE).

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Informations sur les mandataires sociaux

◀ Sommaire ▶

Nom, prénom, adresse professionnelle, et nombre d'actions détenues ⁽¹⁾	Date de première nomination	Échéance du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Fonctions principales exercées en dehors de la Société	Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours des cinq dernières années
Jean-Roger Drouet CRCAM TOULOUSE ET MIDI TOULOUSAIN 6-7, place Jeanne d'Arc BP 40535 31005 Toulouse CEDEX 06 Détient 1 100 actions	Novembre 2005	2008	Administrateur Membre du Comité d'audit et des risques	Directeur général de la CRCAM Toulouse et Midi Toulousain Membre de la Commission Qualité Relation Client de la FNCA, du Comité des risques et de la sécurité à la FNCA, du Comité Sécurité Groupe (CSG) Administrateur Attica, Ifcam, Sotel et d'Apis SA, CACIF Vice-Président du Comité des banques Midi Pyrénées Président de Grand Sud Ouest Capital	Directeur des relations avec les Caisses régionales de Crédit Agricole S.A. (2001-2003) Administrateur de Cedecam, Difcam, Groupement des Provinces de France et Sofinco (2004) Membre du Conseil de surveillance de la Sefa (2004) Membre du Comité exécutif de TLJ, Représentant permanent de Crédit Agricole S.A. : Administrateur de Foncaris, Sofipaca, Membre du Conseil de surveillance Sofilaro, (mandats libérés en 2004) Directeur délégué de la Fédération Midi Pyrénées du Crédit Agricole (Campy) (2007) Administrateur Asterion Sud et GIE Exaprod (2007)
Xavier Fontanet ESSILOR INTERNATIONAL 147, rue de Paris 94127 Charenton CEDEX Détient 3 601 actions	29/11/2001	2008	Administrateur Membre du Comité stratégique	Président-Directeur général d'Essilor International Président : EOA Holding Co Inc. (USA) Administrateur de : L'Oréal, Essilor of America Inc. (USA), Nikon-Essilor Co Ltd. (Japon), Shanghai Essilor Optical Company Ltd. (Chine), Transitions Optical Inc. (USA), Transitions Optical Holding B.V. (Pays-Bas), Essilor Manufacturing India PVT LTD (Inde), Essilor India PVT LTD (Inde)	Administrateur : Beneteau (28/01/2005), Transitions Optical Ltd. (Irlande) (27/07/2004), IMS - Entreprendre pour la Cité (Ass) (19/10/2005) ; Essilor Laboratories of America Holding Co Inc. (USA) (mars 2004) Président du Comité Éthique du Medef
Carole Giraud CRCAM SUD RHÔNE-ALPES 15-17, rue Paul-Claudel BP 67 38041 Grenoble CEDEX 9 Détient 10 actions	29/11/2001	2009	Administrateur représentant les salariés des Caisses régionales	Analyste Webmaster à la CRCAM Sud Rhône-Alpes	Analyste gestion communication électronique à la CRCAM Sud Rhône-Alpes (2003-2005) Chargée de mission service organisation à la CRCAM Sud Rhône-Alpes (2002)
Michael Jay HOUSE OF LORDS London, SW1A OPW Détient 100 actions	23/05/2007	2008	Administrateur Membre du Comité d'audit et des risques	Ancien Secrétaire général au sein du Ministère des affaires étrangères du Royaume-Uni Membre de la Chambre des Lords au Comité restreint des Institutions Internationales Vice-Président de Bussiness for New Europe Administrateur de : Valeo ; Candover Investment PLC Administrateur indépendant d'Associated British Foods (ABF) ; Associé de Bupa. Membre de l'European Sub-Committee on law and institutions, du Globe, groupe interparlementaire sur les changements climatiques. Membre honoraire du Magdalen College d'Oxford	Sous-secrétaire permanent du ministère des Affaires Etrangères (Royaume-Uni) et du Commonwealth (2002-2006) Représentant personnel du Premier Ministre britannique lors des sommets du G8 de Gleneagles et de Saint-Petersbourg (2005-2006) Administrateur (Trustee) British council (2002-2006)

(1) Sont incluses uniquement les actions détenues en direct par les mandataires sociaux (hors celles détenues au travers de FCPE/PEE).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- A

Informations sur les mandataires sociaux

◀ Sommaire ▶

Nom, prénom, adresse professionnelle, et nombre d'actions détenues ⁽¹⁾	Date de première nomination	Échéance du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Fonctions principales exercées en dehors de la Société	Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours des cinq dernières années
Daniel Lebègue IFA 7, rue Balzac 75008 Paris Détient 200 actions	19/05/2004	2008	Administrateur Président du Comité des nominations et de la gouvernance Membre du Comité d'audit et des risques	Président de l'Institut français des administrateurs (IFA) Président de Transparency Internationale (France) Président de l'IDDRI (Institut du Développement durable et des Relations Internationales). Administrateur de : Alcatel-Lucent, Technip et Scor	Administrateur de Gaz de France (2005), Thales (2004) Directeur général de la Caisse des dépôts et consignations (1997-2002) Administrateur d'Areva (2006)
Dominique Lefebvre CRCAM VAL DE FRANCE 1, rue Daniel Boutet 28002 Chartres Détient 708 actions	23/05/2007	2009	Administrateur	Agriculteur Président de la CRCAM Val de France Président Pleinchamp, de la Commission Compétitivité et Satisfaction Client (juin 07), du Comité de pilotage « Développement Industriel » Administrateur LCL, Sacam Participations. Membre du bureau et trésorier de la FNCA, du Comité Directeur Adicam, du Comité stratégique du Système d'Informations, du Comité stratégique Achats.	Membre du Comité stratégique Fireca (juin 07)
Bernard Mary CRCAM du NORD EST 25, rue Libergier 51100 Reims Détient 4 930 actions	29/11/2001	2009	Administrateur Membre du Comité d'audit et des risques	Directeur général de la CRCAM Nord-Est Vice-Président du bureau de la FNCA Administrateur de Crédit Agricole Belge Administrateur de GIE Cirecam, Gecam, Gecica, des SA Sapacam, Sacam et Sacam Participations, SCI Cam, FRCA Picardie, de la Camca, de la Caisse locale de Développement partagé, de Sofagri Participations Administrateur et Secrétaire général FRCA Champagne Ardennes Représentant permanent de CRCAM Nord-Est : Président de Belgium CA ; Synergie. Président et Administrateur de l'association industries et agro ressources (pôle de compétitivité). Co-gérant de la SCI Eppes Nord Est Membre du Conseil de surveillance Siparex Développement (SCA). Gérant de la SCI Le Clos Barrois	Administrateur de Crédit Agricole Solidarité et Développement, de Sofipcardie (juin 2005) de Difcam, de l'Ifcam (juin 2005) et de CAELS Administrateur de Sofipar, des Sociétés Idia Participations, (jusqu'au 28/12/2007), Idia Agri Capital SAS, (jusqu'au 12/06/2007), Montpensier Finance, (jusqu'au 7/02/2007) ; COFINEP (jusqu'au 25/06/2007)
Michel Michaut CRCAM DE CHAMPAGNE BOURGOGNE 269, faubourg Croncels 10000 Troyes Détient 1 595 actions	19/05/2004	2008	Administrateur Membre du Comité des nominations et de la gouvernance	Président de la CRCAM de Champagne Bourgogne Président de Crédit Agricole Leasing Administrateur de la Camca Membre du Comité d'orientation de la promotion Membre de l'Association des Présidents à la FNCA Membre de la Commission des relations sociales et de la délégation fédérale de négociation à la FNCA Membre du Conseil de Direction Adicam Président et Vice-Président du Conseil de Section ; GDFPE Membre de GIE Agricompetences	Président de la Fédération des CRCAM de Bourgogne et Membre du Bureau FNCA (2000-2004). Associé et gérant du GAEC de la Baderie à Lixy (1998 à 2006)

(1) Sont incluses uniquement les actions détenues en direct par les mandataires sociaux (hors celles détenues au travers de FCPE/PEE).

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Informations sur les mandataires sociaux

◀ Sommaire ▶

Nom, prénom, adresse professionnelle, et nombre d'actions détenues ⁽¹⁾	Date de première nomination	Échéance du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Fonctions principales exercées en dehors de la Société	Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours des cinq dernières années
Jean-Pierre Pargade CRCAM D'AQUITAINE 304, boulevard du Président-Wilson 33076 Bordeaux CEDEX Détient 8 017 actions	23/05/1996	2009	Administrateur Membre du Comité des rémunérations	Président de la CRCAM d'Aquitaine Administrateur de Crédit Agricole Asset Management, FDSEA 40, de Segespar, CA-Leasing, LCL, de la chambre d'Agriculture Grands Crus, Grands Crus Investissement, Sem des Lasers Président de Foncaris Président de la Caisse locale de Samadet Président du Centre de Gestion des Exploitations Agricoles des Landes Membre du Bureau de la Chambre d'Agriculture des Landes Membre de la Chambre régionale d'agriculture d'Aquitaine Gérant d'Agri-Informatique Services	Administrateur de Pacifica (décembre 2007) Vice-Président du Conseil économique et social Aquitaine (décembre 2007)
Daniel Coussens CRÉDIT AGRICOLE S.A. ECP/AG 91-93, boulevard Pasteur 75015 Paris Détient 2 874 actions	Juin 2006	2009	Administrateur représentant les salariés Chargé de marketing professionnel à la Direction des marchés des entreprises, des collectivités publiques et Associations et des professionnels		Chargé de mission auprès du service agriculture à la Direction de l'agriculture et collectivités locales (1990-2003)
Guy Savarin CRÉDIT AGRICOLE S.A. SIG/GE 83, boulevard des Chênes 78000 Guyancourt Détient 12 012 actions	Juin 2006	2009	Administrateur représentant les salariés	Membre du Conseil d'administration de l'Adsaca.	Permanent syndical (CFTC) et ancien Président du syndicat d'entreprise de Crédit Agricole S.A. et de ses filiales (jusqu'en mai 2006) Délégué national auprès de la Fédération CFTC des Banques (jusqu'en mai 2006)
Jean-Michel Lemétayer FNSEA 11, rue de la Baume 75008 Paris Détient 2 416 actions	Novembre 2001	2008	Administrateur	Président de la FNSEA Membre du Conseil économique et social ; Président du Space (Salon de l'élevage à Rennes), d'Agro Campus Rennes (École Nationale Supérieure Agro et Agro-alimentaire de Rennes) ; du Copa Administrateur Unigrains Membre de la FRSEA Bretagne, de la Chambre régionale d'agriculture de Bretagne et du Conseil économique et social régional de Bretagne Membre du Conseil de surveillance du Sial Administrateur de Sopexa. Premier Vice-Président de la Chambre d'Agriculture d'Ille-et-Vilaine, du Crédit Agricole d'Ille-et-Vilaine Vice-Président de la FDSEA d'Ille-et-Vilaine	Président de la Fédération Nationale des Producteurs de Lait (FNPL) (1995-2002) Président du CNIEL (Centre National d'Économie Laitière)

(1) Sont incluses uniquement les actions détenues en direct par les mandataires sociaux (hors celles détenues au travers de FCPE/PEE).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- A

Informations sur les mandataires sociaux

◀ Sommaire ▶

Nom, prénom, adresse professionnelle, et nombre d'actions détenues ⁽¹⁾	Date de première nomination	Échéance du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Fonctions principales exercées en dehors de la Société	Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours des cinq dernières années
Henri Moulard TRUFFLE VENTURE 25, rue Marbœuf 75008 Paris Détient 13 actions	Mai 2003	2009	Censeur - Président du Comité d'audit et des risques	Président HM et Associés Président Invest in Europe Président du Conseil de surveillance Dixence Vice-Président du Comité exécutif de Gerpro Président de Attijariwafa Bank Europe Censeur du Conseil d'administration de Calyon et de LCL, Président du Comité d'audit de Calyon et du Comité risques et comptes de LCL Censeur de GFI Informatique Administrateur de Elf-Aquitaine, de Burelle S.A, d'Unibail-Rodamco, d'Atlamed S.A. Membre du Conseil de surveillance de Financière Centuria Membre du Conseil de gouvernance de la Française de Placement Investissement (SAS)	Administrateur de GFI Informatique (jusqu'en 2002) Administrateur et Membre du Comité d'audit de Attijariwafa Bank (Maroc) Administrateur et Président du Comité d'audit de la Banque du Sud (Tunisie) (2007) Administrateur et Membre du Comité d'audit de Foncia (2006) Président du Comité des nominations et rémunération d'Unibail-Rodamco (2007)

(1) Sont incluses uniquement les actions détenues en direct par les mandataires sociaux (hors celles détenues au travers de FCPE/PEE).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- A

Informations sur les mandataires sociaux

◀ Sommaire ▶

DIRECTION GÉNÉRALE DE CRÉDIT AGRICOLE S.A.

Nom, prénom, adresse professionnelle, et nombre d'actions détenues ⁽¹⁾	Date de première nomination	Échéance du mandat	Fonction principale exercée dans la société	Fonctions principales exercées en dehors de la Société	Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours des cinq dernières années
Georges Pauget CRÉDIT AGRICOLE S.A. 91-93, boulevard Pasteur 75710 Paris Cedex 15 Détient 60 443 actions	12/09/2005		Directeur général	Président de LCL ; Président de Calyon ; Vice-Président et membre du Comité exécutif de la Fédération bancaire française ; administrateur Valéo ; représentant permanent LCL - Le Crédit Lyonnais ; administrateur de la Fondation de France	Membre du Conseil d'orientation de Paris Europlace ; Président du Cedicam (2003-2006) ; administrateur de la banque de gestion privée Indosuez S.A. (2003-2006) ; administrateur d'Europay France (2003-2006) ; administrateur de Holding Eurocard (2004-2006) ; administrateur - Vice-Président de Pacifica S.A. (2003-2006) ; administrateur - Vice-Président de Predica S.A. (2003-2006) ; Président de TLJ SAS et membre du Comité exécutif (2003-2006) ; Président de Uni-Éditions SAS (2003-2006) ; administrateur de Predi Retraite (2003-2005) ; Président de Servicam SAS (jusqu'en 2003) ; Directeur général de LCL (jusqu'au 03/11/2005) ; Directeur général délégué de Crédit Agricole SA. (jusqu'en septembre 2005) ; Directeur général adjoint de Crédit Agricole SA. en charge du pôle Caisses régionales et des activités d'assurances (jusqu'en décembre 2003) ; Directeur général de la Caisse régionale Pyrénées Gascogne (jusqu'en 2002) ; administrateur de Bankoa SA. (2005) ; administrateur de Gecam (GIE) ; administrateur de Crédit Agricole Indosuez SA. (jusqu'en 2003) ; administrateur de Crédit Agricole Indosuez Cheuvreux SA. (jusqu'en 2003) ; administrateur de Crédit Agricole Indosuez Cheuvreux Gestions SA. (jusqu'en 2003) ; administrateur du Crédit Lyonnais (jusqu'en 2003) ; administrateur de Foncaris S.A. (jusqu'en 2003) ; administrateur de Mercagentes, SA, SVB (jusqu'en 2003) ; administrateur de Sacam SAS (jusqu'en 2003) ; administrateur de Sapacam SAS (jusqu'en 2003) ; administrateur de SCI CAM (jusqu'en 2003) ; représentant permanent Crédit Agricole S.A. : membre du Conseil de surveillance du fonds de garantie des dépôts (jusqu'en 2004)
Jacques Lenormand CRÉDIT AGRICOLE S.A. 91-93, boulevard Pasteur 75710 Paris Cedex 15 Détient 215 actions	01/09/2007		Directeur général délégué En charge du domaine Banque de proximité en France et Stratégie marketing Groupe	Administrateur Crédit Agricole Asset Management, Crédit Agricole Asset Management Group, de LCL, de Pacifica, de Sofinco ; Directeur Général Fireca ; Président Uni-Éditions	Consultant (1998-2004)

(1) Sont incluses uniquement les actions détenues en direct par les mandataires sociaux (hors celles détenues au travers de FCPE/PEE).

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

◀ Sommaire ▶

Nom, prénom, adresse professionnelle, et nombre d'actions détenues ⁽¹⁾	Date de première nomination	Échéance du mandat	Fonction principale exercée dans la société	Fonctions principales exercées en dehors de la Société	Autres mandats et fonctions exercés dans toute société au cours des cinq dernières années
Jean-Frédéric de Leusse CRÉDIT AGRICOLE S.A. 91-93, boulevard Pasteur 75710 Paris Cedex 15	01/09/2007		Directeur général délégué En charge du domaine Développement International	Président du Conseil d'Administration d'Emporiki Bank, de IUB Holding ; Vice-Président de Crédit Agricole Egypt S.A.E. ; administrateur de Banco Espirito Santo (BES), de Bespar, de BSF (Banque Saudi Fransi) Membre du Comité exécutif de Calyon Membre du Conseil de Surveillance de De Dietrich	Président du Conseil de Surveillance Lukas Bank (21/03/2007) ; membre du Conseil de Surveillance Crédit du Maroc (07/09/2007) ; administrateur Banque Libano- Française (16/11/2007) ; Directeur général de la Fédération Nationale du Crédit Agricole (2001-2004) ; Directeur de la banque de détail à l'international et du pôle « fonds Propres » de Crédit Agricole S.A. (2004 – 2007)

(1) Sont incluses uniquement les actions détenues en direct par les mandataires sociaux (hors celles détenues au travers de FCPE/PEE).

Au 31 décembre 2007, le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. comprenait 21 administrateurs, dont un mandataire social de la SAS Rue La Boétie, émanation des Caisses régionales et actionnaire à 54,09 % du capital de Crédit Agricole S.A., et douze mandataires sociaux de Caisses régionales, dont Crédit Agricole S.A. est actionnaire à 25 %. Cette composition, qui attribue aux représentants de Caisses régionales de Crédit Agricole 62 % des postes d'administrateurs au sein du Conseil, résulte de la volonté de l'actionnaire majoritaire (la SAS Rue La Boétie) d'assurer une représentation significative aux Caisses régionales, reflétant la structure décentralisée du groupe Crédit Agricole.

Les intérêts des Caisses régionales et de la SAS Rue La Boétie pourraient être différents de ceux de Crédit Agricole S.A. ou de ceux des autres détenteurs de titres de Crédit Agricole S.A., ce qui pourrait être source de **conflits d'intérêts potentiels** entre les devoirs qu'ont vis-à-vis de Crédit Agricole S.A. les personnes occupant à la fois les fonctions d'administrateur de Crédit Agricole S.A. et de mandataire social de la SAS Rue La Boétie ou d'une Caisse régionale et ceux qu'elles ont vis-à-vis de la SAS Rue La Boétie ou d'une Caisse régionale. Il est rappelé, à toutes fins utiles, que Crédit Agricole S.A. exerce, à l'égard des Caisses régionales, les fonctions d'organe central conformément aux dispositions des articles L. 511-30 à L. 511-32 et L. 512-47 à L. 512-54 du Code monétaire et financier.

Il n'existe aucun **contrat de service** liant les membres des organes d'administration ou de direction à Crédit Agricole S.A. ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages aux termes de ce contrat.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun **lien familial** entre les mandataires sociaux, administrateurs, Directeur général et Directeurs généraux délégués de Crédit Agricole S.A.

Crédit Agricole S.A. se conforme au **régime de gouvernement d'entreprise** en vigueur en France. Les modalités en sont

explicitées dans le rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2008 (au titre de la Loi 2003-706 de "sécurité financière" du 1^{er} août 2003) et repris intégralement dans le présent document de référence.

À la connaissance de la Société, à ce jour, **aucune condamnation pour fraude** n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre d'un des membres des organes d'administration ou de direction de Crédit Agricole S.A.

À la connaissance de la Société, à ce jour, **aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation** n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre d'un des membres des organes d'administration ou de direction de Crédit Agricole S.A.

Incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée contre l'un des membres des organes d'administration ou de direction :

Une procédure a été initiée début mai 2004 par la CONSOB à l'encontre de la banque italienne Banca Intesa, ses administrateurs et dirigeants et précédemment ceux des sociétés Cariplo, Comit et BAV pour la période comprise entre début 1999 et fin 2002.

Dans ce cadre, le Directeur général de Crédit Agricole S.A. de l'époque, M. Jean Laurent, et M. Ariberto Fassati, membre du Comité exécutif, ont reçu en mars 2005 notification par le ministère de l'Économie et des Finances italien d'amendes d'un montant de 33 800 euros pour M. Jean Laurent et 24 800 euros pour M. Ariberto Fassati pour défaut ou inadéquation des procédures internes des banques italiennes susmentionnées en matière d'information de la clientèle et d'adaptation des produits à cette clientèle. Il a été fait appel de ces décisions devant la cour d'appel de Milan.

Aucun des membres des organes d'administration ou de direction de Crédit Agricole S.A. n'a été empêché par un tribunal d'agir en cette qualité ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires de Crédit Agricole S.A. au cours des cinq dernières années au moins.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- A

» OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres de la société par des dirigeants de Crédit Agricole S.A. et des personnes mentionnées à l'article L.621-18-2 du Code monétaire et financier, au cours de l'exercice 2007, pour ceux dont le montant cumulé des dites opérations excède 5 000 euros (en application de l'article L.621-18-2 du Code monétaire et financier et de l'article 223-26 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers)

Ces opérations ont fait l'objet de déclarations spécifiques à l'AMF.

Nom et fonction exercée	Opérations
René Carron Président du Conseil d'administration	Acquisitions et souscriptions de 4 824 actions pour un montant de 127 419 euros (5 opérations)
Georges Pauget Directeur général	Acquisitions et souscriptions de 47 185 actions et autres instruments financiers pour un montant de 762 328 euros (5 opérations)
Jean-Paul Chifflet Vice-Président du Conseil d'administration	Souscription de 1 471 autres instruments financiers pour un montant de 32 379 euros (1 opération)
Jacques Lenormand Directeur général délégué	Souscription de 1 471 autres instruments financiers pour un montant de 32 379 euros (1 opération)
Philippe Camus Administrateur	Acquisition de 3 636 actions pour un montant de 84 878 euros (1 opération) Cession de 1 364 autres instruments financiers pour un montant de 802 euros (1 opération)
Alain Dieval Administrateur	Souscriptions de 306 actions pour un montant total de 8 186 euros (3 opérations)
Bernard Mary Administrateur	Souscriptions de 655 actions pour un montant total de 20 087 euros (2 opérations)
Michel Michaut Administrateur	Acquisitions et souscriptions de 387 actions pour un montant total de 10 067 euros (7 opérations) Cession de 100 autres instruments financiers pour un montant total de 82 euros (1 opération)
Daniel Coussens Administrateur	Acquisitions et souscriptions de 859 actions et autres instruments financiers pour un montant total de 20 650 euros (3 opérations)
Guy Savarin Administrateur	Souscriptions de 1 091 actions pour un montant total de 29 184 euros (2 opérations) Cession de 11 autres instruments financiers pour un montant de 5,5 euros (1 opération)
Jean-Michel Lemetayer Administrateur	Souscription de 319 actions pour un montant total de 8 533 euros (1 opération)

Il n'existe pas de dispositions spécifiques relatives aux restrictions ou interventions des administrateurs sur les opérations sur les titres de la société.

Chacun d'entre eux étant, par définition, un "initié permanent", s'appliquent aux administrateurs les règles relatives aux "fenêtres" de souscription/interdiction d'opérer sur le titre Crédit Agricole S.A.

En outre, l'entrée en vigueur de l'arrêté du 9 mars 2006 modifiant le Règlement général de l'AMF – art. 222-14 – a conduit le Directeur de la Conformité de Crédit Agricole S.A. à rappeler à l'ensemble des mandataires sociaux, lors du Conseil d'administration du 19 avril 2006, les règles de transparence relatives aux opérations effectuées sur les instruments financiers de la société et les obligations déclaratives qui en découlent.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

◀ Sommaire ▶

Composition du Comité exécutif

Au 1^{er} mars 2008

Georges Pauget, Directeur général

Jacques Lenormand, Directeur général délégué en charge du domaine Banque de proximité en France et Stratégie marketing Groupe

Jean-Frédéric de Leusse, Directeur général délégué en charge du domaine Développement international

Mohammed Agoumi, Directeur général délégué de LCL

Bertrand Badré, Directeur Finances Groupe

Jérôme Brunel, Directeur du pôle Banque Privée Groupe et du pôle Crédit Agricole Capital Investissement et Finance

Agnès de Clermont Tonnerre, Secrétaire général

Marie-Christine Dumonal, Directrice des Ressources Humaines Groupe

Christian Duillet, Directeur général de LCL

Ariberto Fassati, Directeur Groupe Crédit Agricole S.A. pour l'Italie – Président de Cariparma

Patrick Gallet, Directeur Groupe Développement industriel – Directeur du Fonctionnement Crédit Agricole S.A.

Gilles Grapinet, Directeur de la Stratégie

Jérôme Grivet, Directeur général délégué de Calyon

Jean-Yves Hocher, Directeur du pôle Crédit Agricole Assurances - Directeur général de Predica

Marc Litzler, Directeur général de Calyon en charge du domaine Banque de financement et d'investissement

Gilles de Margerie, Directeur du domaine Assurances, gestion d'actifs et de fortune

Alain Massiera, Directeur général délégué de Calyon

Bernard Michel, Directeur du pôle Immobilier, achats, logistique - Président de Crédit Agricole Immobilier

Yves Perrier, Directeur du pôle Gestion d'actifs, titres et services financiers aux institutionnels
Président-directeur général de CAAM Group et de CAAM

Alain Strub, Directeur des Risques et Contrôles permanents Groupe

Patrick Valroff, Directeur du domaine Services financiers spécialisés - Président-directeur général de Sofinco

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

4

◀ Sommaire ▶

» Management du Développement durable

Développement durable, une organisation au service de l'action 67

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

◀ Sommaire ▶

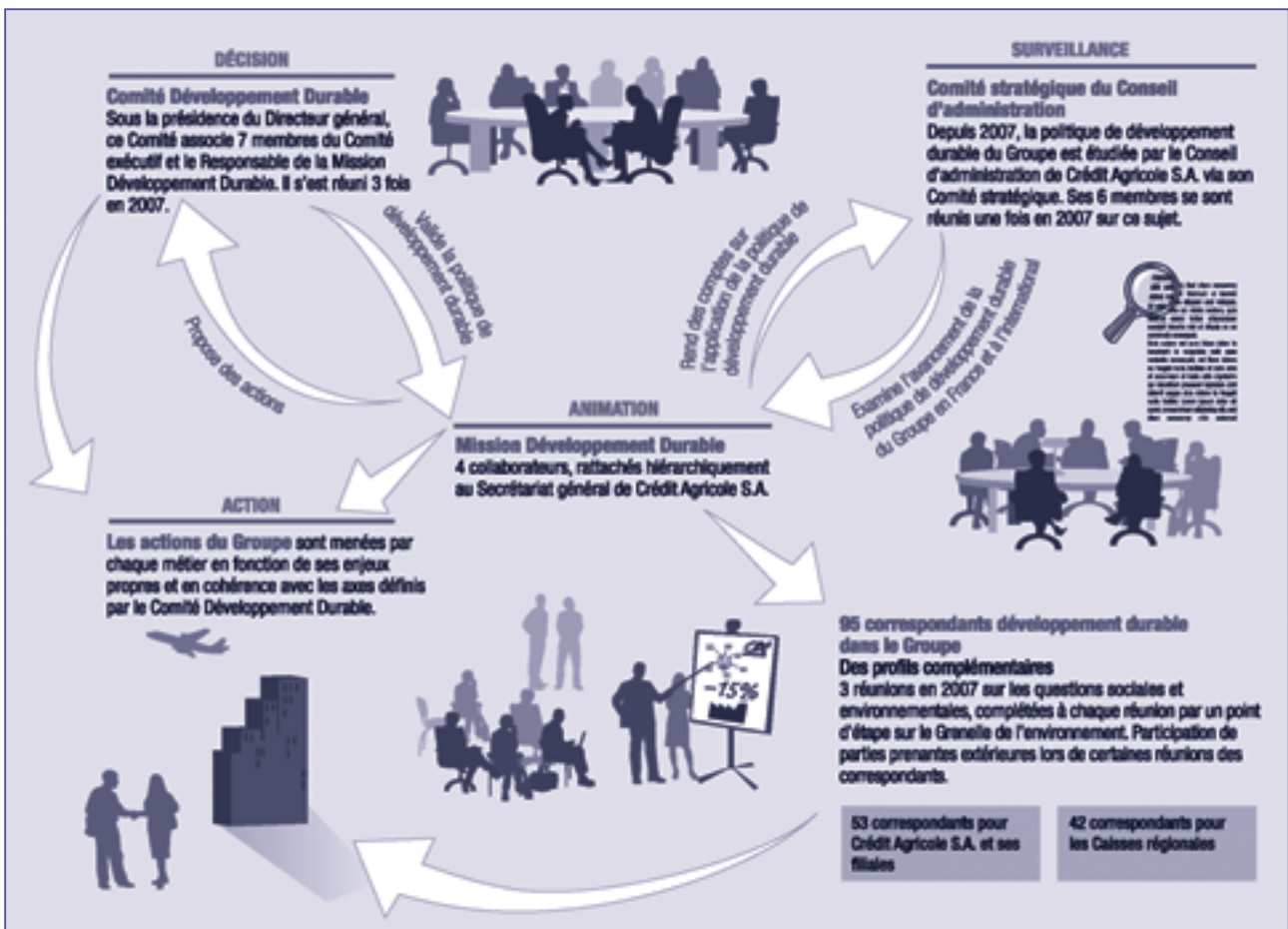
Développement durable, une organisation au service de l'action

Depuis 2002, le Crédit Agricole est engagé dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale (RSE), affichée notamment par son adhésion aux dix principes du Pacte mondial des Nations unies en mars 2003.

2007 a été marquée par la reconnaissance des progrès réalisés depuis cinq ans : amélioration des notations extra financières, allant jusqu'à l'attribution du prix de la meilleure banque mondiale sur les critères RSE par The Banker. Ces évaluations sont un encouragement pour le Groupe dans la poursuite de sa démarche.

À l'écoute de ses parties prenantes, le Crédit Agricole a identifié des pistes de progrès pour une meilleure prise en compte de la RSE dans ses activités. Dans cette logique, à partir de 2008, les revues stratégiques annuelles par métier comprendront un volet sur la démarche RSE.

Cette décision vient confirmer l'importance de l'intégration de ces enjeux dans la stratégie du Groupe. En témoigne l'élargissement en 2007 de la mission du Comité stratégique à l'examen de l'avancement de la politique Développement durable du Groupe, en France et à l'international.



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- A

Développement durable, une organisation au service de l'action

◀ Sommaire ▶

Domaines d'actions	Réalisations 2007	État à fin 2007	Orientations 2008
Conformité / sécurité financière	<ul style="list-style-type: none"> Poursuite du pilotage de la conformité et de la sécurité financière dans l'ensemble des filiales, renforcé par la création de l'unité "Conformité à l'international" 	Réalisé	<ul style="list-style-type: none"> Intégration des nouvelles filiales internationales au dispositif de conformité
Relation clients	<ul style="list-style-type: none"> Dans les entités européennes du Groupe <ul style="list-style-type: none"> Application de la directive sur les Marchés d'Instruments Financiers (MIF) Dans les Caisses régionales <ul style="list-style-type: none"> Application de la MIF Déploiement du projet national de la "Nouvelle Relation Client" Annualisation du baromètre de satisfaction clients 	Réalisé Réalisé En cours Réalisé	<ul style="list-style-type: none"> Poursuite du soutien aux secteurs agricoles en difficulté. Baromètre de satisfaction clients
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> Extension de la mise en place des baromètres sociaux dans le groupe Crédit Agricole S.A. Signature d'un nouvel accord Groupe sur l'intégration des personnes handicapées 	En cours Réalisé	<ul style="list-style-type: none"> Création du Comité européen* du groupe Crédit Agricole Poursuite de la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences Signature de la Charte de la diversité pour l'ensemble du Groupe*
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Création d'un poste de responsable Développement durable au sein du service Achats Cotation des risques fournisseurs en termes de RSE Réadaptation du questionnaire Développement durable à destination des fournisseurs Intégration systématique de critères sociaux dans les appels d'offres 	Réalisé En cours Réalisé Réalisé	<ul style="list-style-type: none"> Intégration d'offres de produits éco-conçus dans le catalogue existant Élaboration d'un référentiel fournisseurs RSE Intégration de critères environnementaux dans les appels d'offres
Prise en compte du risque social et environnemental chez Calyon	<ul style="list-style-type: none"> Création d'un poste de responsable Développement durable 	Réalisé	<ul style="list-style-type: none"> Formalisation de la prise en compte de critères RSE dans les secteurs de l'armement et de l'énergie
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> Management environnemental <ul style="list-style-type: none"> Conduite de bilans carbone dans cinq Caisses régionales Certification ISO 14001 sur le périmètre francilien du Groupe géré par Crédit Agricole Immobilier Diminution des consommations d'énergie Produits et services <ul style="list-style-type: none"> Lancement du prêt économie d'énergie, en lien avec le Livret Développement durable dans les Caisses régionales 	Réalisé Réalisé Partiel Réalisé	<ul style="list-style-type: none"> Conduite d'un 2^e bilan carbone sur le périmètre francilien du Groupe Élargissement du périmètre de consolidation à l'international Révision des objectifs de réduction → -15 % en 3 ans Compensation des émissions de CO₂ mesurées liées à l'énergie Mise à jour de l'offre environnement dans les Caisses régionales Commercialisation du prêt économie d'énergie par LCL
Sensibilisation interne des collaborateurs du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> Projection aux salariés du Groupe du film avec Al Gore "Une vérité qui dérange" 	Réalisé	<ul style="list-style-type: none"> Intégration de trois modules de formation sur le Développement durable chez Calyon
Aide aux populations en difficulté (France et étranger)	<ul style="list-style-type: none"> Développement des Points Passerelle à l'ensemble des Caisses régionales Création d'un département en charge de la microfinance à l'étranger 	En cours Réalisé	<ul style="list-style-type: none"> Poursuite des actions d'aide au développement économique Fondation Grameen Crédit Agricole pour la microfinance dans le monde*
Suivi de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> Examen par le Comité stratégique du Conseil d'administration de la démarche RSE 	Réalisé	<ul style="list-style-type: none"> Intégration des enjeux RSE dans les revues stratégiques métiers
Évolution de la politique RSE et des relations avec les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> Recours à la notation sollicitée par CAAM 	Réalisé	<ul style="list-style-type: none"> Cartographie des risques et opportunités vis-à-vis de la société civile
Certification des données	<ul style="list-style-type: none"> Vérification des informations sociales et environnementales → niveau assurance modérée 	Réalisé	<ul style="list-style-type: none"> Poursuite de la certification

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

* Actions réalisées au 1^{er} trimestre 2008

»» Des métiers responsables

Les Caisses régionales	70	1
LA NOUVELLE RELATION CLIENTS (NRC) ÇA "CHANGE LA VIE"	70	
ÊTRE À L'ÉCOUTE DES CLIENTS	70	2
UNE "PASSERELLE" POUR LES CLIENTS LES PLUS FRAGILES	71	
LCL	72	3
UNE SATISFACTION CLIENTS SUIVIE DE TRÈS PRÈS	72	
DES RÉCLAMATIONS TRAITÉES AVEC LE PLUS GRAND SOIN	72	4
Banque de détail à l'international	73	5
UN DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE	73	
... DANS UN CADRE SÉCURISÉ	73	6
BNI, ACTEUR RESPONSABLE DU DÉVELOPPEMENT MALGACHE	73	
EMPORIKI BANK INTÈGRE L'INDICE SOCIALEMENT RESPONSABLE DU FTSE4GOOD	74	7
Services financiers spécialisés	75	8
ÊTRE PROCHE DES CONSOMMATEURS	75	
DÉVELOPPER UN "CRÉDIT RESPONSABLE"	75	9
CRÉDIT AGRICOLE LEASING 2007 : DES ÉOLIENNES AUX PANNEAUX SOLAIRES	76	
Gestion d'actifs, assurances et banque privée	77	10
CRÉDIT AGRICOLE ASSET MANAGEMENT, INVESTISSEUR RESPONSABLE	77	
CRÉDIT AGRICOLE ASSURANCES DÉMOCRATISE LES SERVICES À LA PERSONNE	77	11
LA BANQUE PRIVÉE VEILLE AU RESPECT DE LA CONFORMITÉ ET FAIT DÉCOLLER LES FONDS ISR	78	
Banque de financement et d'investissement	79	A
LES PRINCIPES ÉQUATEUR : 5 ANS D'EXPÉRIENCE POUR CALYON	79	
CRÉDIT AGRICOLE CHEUVREUX : LEADER POUR SA RECHERCHE ENVIRONNEMENT	79	
CALYON NOMME SON RESPONSABLE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE	80	

Les Caisses régionales

Quand on a 16 millions de clients, être proche ne se décrète pas mais se prouve au quotidien, dans les bons comme les mauvais moments de la vie. Qu'il s'agisse de qualité de service, de personnalisation du lien, de clarté de communication et de conseil, ou encore de prévention de l'exclusion bancaire, les dispositifs déployés dans toutes les Caisses régionales apportent aujourd'hui la preuve qu' "Une relation durable ça change la vie".

» LA NOUVELLE RELATION CLIENTS (NRC) ÇA "CHANGE LA VIE"

Lancée en 2006 dans toutes les Caisses régionales, cette démarche doit permettre aux clients de percevoir et d'apprécier l'engagement du Crédit Agricole à travers la qualité de ses services, ainsi que la personnalisation de ceux-ci, dans différents domaines tels que l'accueil, le suivi relationnel et la clarté de la communication.

Le déploiement de la NRC s'est accéléré en 2007 donnant lieu à quatre actions destinées à satisfaire les attentes des clients d'aujourd'hui et de demain :

1. une communication clients plus transparente et respectueuse de l'environnement grâce à la dématérialisation. 250 000 clients recevront dès 2008 leur courrier de gestion dans leur Banque en Ligne. Ce qui représente 5 millions de feuilles A4 et 2 millions d'enveloppes économisées ;

2. une meilleure qualité des ventes de produits d'épargne à l'occasion du déploiement de la directive européenne MIF⁽¹⁾ avec des outils informatiques de personnalisation, la formation de tous les commerciaux dans 85 % des Caisses régionales et une lettre d'information adressée à tous les clients ;

3. une harmonisation de l'accueil client grâce à un "Guide de la Courtoisie" diffusé dans toutes les agences, à 5 000 exemplaires ;

4. un meilleur accompagnement des clients changeant de Caisses régionales et la possibilité pour ceux qui le souhaitent de rester dans leur agence en gérant toutes leurs opérations à distance.

» ÊTRE À L'ÉCOUTE DES CLIENTS

À l'écoute des préoccupations de leurs clients, les Caisses régionales utilisent régulièrement des outils de suivi :

■ des enquêtes de satisfaction (Météos régionales, Agences), qui ont permis de sonder à ce jour plus de 500 000 clients d'une vingtaine de Caisses régionales ;

■ un baromètre national biennal, devenu annuel en 2007. En 2007, 80 % des clients interrogés étaient satisfaits ou très satisfaits. Ce score correspond à la moyenne du secteur bancaire.

(1) *Marchés d'Instruments Financiers.*

» UNE “PASSERELLE” POUR LES CLIENTS LES PLUS FRAGILES

40 % des Caisses régionales ont mis en place des solutions permettant d'assurer une écoute, apporter un conseil personnalisé et aider les clients les plus fragiles à traverser les moments difficiles.

C'est le cas du dispositif Passerelle qui "remet en selle" des personnes financièrement ébranlées par un accident de la vie. Développé par plusieurs Caisses régionales sur le modèle initié par celle du Nord Est en 1997, Passerelle fait intervenir des élus, des salariés et des retraités du Crédit Agricole, mais également des partenaires tels que les services sociaux, l'ANPE, des associations

d'insertion... Les personnes sont orientées vers Passerelle principalement par les agences du Crédit Agricole et par le réseau d'administrateurs. Pour bénéficier de cet accompagnement, les personnes aidées doivent avoir la volonté de prendre en charge leurs difficultés, condition essentielle pour que le dispositif fonctionne.

14 Caisses régionales l'ont mis en place et 5 s'y préparent.

D'autres dispositifs du même type fonctionnent dans les autres : Comité des jours difficiles ou Banque des jours difficiles.

“Toutes les compétences, rien que les compétences”

Suite à l'accord Groupe sur l'intégration des personnes handicapées signé par l'ensemble des organisations syndicales fin 2005, l'association HECA (Handicap et Emploi au Crédit Agricole) a été créée pour mettre en œuvre les dispositions de cet accord et ainsi donner aux collaborateurs handicapés et à leurs compétences la place qu'ils méritent au sein des Caisses régionales. Une campagne nationale a été lancée, avec pour signature “Toutes les compétences, rien que les compétences”.

Les 1^{ers} résultats pour 2007 sont encourageants : 70 personnes ont été embauchées en CDI et 201 en alternance.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

LCL

◀ Sommaire ▶

LCL

Pour entretenir la confiance de ses 6 millions de clients particuliers et entreprises, LCL se tient en permanence à leur écoute, traite leurs demandes avec réactivité et privilégie la qualité. Une démarche qui porte ses fruits puisque plus de 81 % des clients se disent prêts à recommander LCL à leurs proches.

» UNE SATISFACTION CLIENTS SUIVIE DE TRÈS PRÈS

Les enquêtes 2007 l'affirment : 81,6 % des clients sont prêts à recommander LCL à leur entourage et 89,4 % se disent globalement satisfaits de leur banque dont 47,2 % "très satisfaits". Ces chiffres sont issus des baromètres que LCL déploie régulièrement pour mesurer la satisfaction de ses clients et définir quelles actions ou produits développer. Ce dispositif s'est enrichi d'un baromètre de "déontologie des ventes" chargé de vérifier que les règles vis-à-vis des clients sont bien respectées.

Au-delà des enquêtes menées directement auprès des clients, LCL réalise aussi des enquêtes internes, notamment auprès de son réseau. Objectif : mesurer le ressenti des collaborateurs sur l'offre et recueillir leurs suggestions pour optimiser les différents produits et services.

» DES RÉCLAMATIONS TRAITÉES AVEC LE PLUS GRAND SOIN

Les clients souhaitant déposer une réclamation peuvent le faire 24h/24 par téléphone ou s'adresser au Service Relations Clientèle, certifié ISO 9001. C'est là aussi que sont traitées toutes les réclamations envoyées directement à la Direction Générale. Les clients ayant déposé une requête dans le réseau peuvent par ailleurs demander à en connaître l'avancement dans n'importe quel point de vente grâce à l'Outil de Gestion des Réclamations.

Enfin, pour tout différend non résolu, les clients peuvent se tourner vers le Médiateur, qui procédera à un règlement à l'amiable. Ce processus existe depuis 1996.

La norme ISO au service de la satisfaction des clients

Parce qu'elle développe l'écoute et sécurise les processus, la démarche qualité ISO se met résolument au service de la satisfaction des clients.

LCL a ainsi renouvelé en 2007 toutes ses certifications ISO 9001, dont celle du service relations clientèle, et a obtenu la certification de 3 nouvelles activités dont l'ensemble des centres d'appels.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Banque de détail à l'international

Présent dans plus de 70 pays avec près de la moitié de ses effectifs et 42 % de ses revenus, le groupe Crédit Agricole a vu son internationalisation s'accroître en 2006. Un développement qu'il a voulu responsable et sécurisé grâce au déploiement de la Conformité dans toutes les entités et aux bonnes pratiques des filiales.

» UN DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE

Après les acquisitions de 2006 en Ukraine, Égypte et Grèce, le groupe Crédit Agricole a poursuivi son développement à l'international en 2007 avec le rachat des banques italiennes Cariparma et FriulAdria. Près d'un million et demi de clients

et 700 agences ont ainsi rejoint le groupe, faisant de l'Italie le 3^e marché domestique après la France et la Grèce. Depuis début 2008, un correspondant assure la coordination du Développement durable de toutes ces filiales internationales.

» ... DANS UN CADRE SÉCURISÉ

Soucieux de sécuriser le cadre de son développement international, le Groupe déploie dans chaque filiale les dispositifs de conformité FIDES avec :

- un responsable de la Conformité, un Comité de management de la conformité et un Comité nouvelles activités et nouveaux produits dans chaque unité ;
- les modules de formation FIDES traduits en anglais, grec et polonais ;

- des outils informatiques de surveillance des flux pour lutter contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme et, bientôt, les abus de marché ;
- un reporting mensuel sur les dysfonctionnements, des rapports trimestriels sur les opérations d'investissements et de désinvestissements et des rapports semestriels de Conformité avec mise à jour de la cartographie des risques ;
- une unité de pilotage "Conformité à l'international" au siège du groupe.

» BNI, ACTEUR RESPONSABLE DU DÉVELOPPEMENT MALGACHE

Tous les collaborateurs de la Filiale malgache du Groupe ont été formés aux procédures et politiques de Conformité en 2005. Une formation qui a fait l'objet d'un rappel en 2007 pour 78 % d'entre eux et qui également a été administrée à tous les nouveaux venus. L'ensemble des mesures de prévention, qu'il s'agisse d'outils informatique, d'instructions ou de procédures a permis de limiter le nombre d'incidents en 2007.

BNI s'implique également beaucoup dans le développement de la microfinance, aux côtés des équipes du siège et de l'association ICAR⁽¹⁾. En 2007 près de 1,5 million d'euros ont été refinancés en microcrédit, essentiellement en milieu rural.

(1) ICAR : association créée par la Caisse régionale du Nord Est et des céréaliers pour soutenir le développement du microcrédit à Madagascar.

» EMPORIKI BANK INTÈGRE L'INDICE SOCIALEMENT RESPONSABLE DU FTSE4GOOD

Emporiki Bank avait une démarche de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) organisée avant de rejoindre le Groupe en 2006 : adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies et à l'Unepfi, démarche de management environnemental, rapport de

développement durable tous les ans, etc. Un engagement qui lui a permis de s'appropriier et de déployer en quelques mois seulement les sept thèmes liés à la Conformité (FIDÉS) et qui lui a valu d'être intégrée en 2007 à l'indice FTSE4Good.

Cariparma déploie la directive MIF⁽¹⁾

Acquise par le Groupe en 2007, la banque italienne Cariparma s'est préparée à l'entrée en vigueur de la directive MIF qui aura lieu au 1^{er} juillet 2008 en Italie. Conformément aux exigences de la directive, les clients ont été regroupés en 3 catégories en fonction de leur profil, et les produits classés selon l'échelle de leur complexité. Par ailleurs, en ce qui concerne les conflits d'intérêt, les procédures internes ont été améliorées afin de garantir la transparence des opérations et les équipes formées à cette problématique.

Une communication concernant ces changements liés à la mise en place de la directive a été envoyée aux clients.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

(1) *Marché d'Instruments Financiers.*

Services financiers spécialisés

Favoriser l'accès au crédit tout en prévenant le surendettement et rester à l'écoute des consommateurs, tels sont les enjeux majeurs des métiers du crédit à la consommation. Des enjeux auxquels Sofinco et Finaref apportent des réponses concrètes au sein du pôle des services financiers spécialisés (SFS). Un pôle qui comprend également le crédit-bail et l'affacturage avec les sociétés Crédit Agricole Leasing et Eurofactor, toutes deux également engagées dans des démarches responsables.

» ÊTRE PROCHE DES CONSOMMATEURS

Finaref comme Sofinco participent à un groupe de travail de l'ASF⁽¹⁾ composé d'associations de consommateurs et de professionnels. Un groupe dont les travaux 2007 ont essentiellement porté sur l'établissement d'une relation durable avec les clients, l'image des sociétés de crédit, l'intégration progressive des exclus et une nouvelle édition du guide "Crédit à la consommation : ce qu'il faut savoir".

Toutes deux analysent également régulièrement les perceptions de leurs clients via des dispositifs d'écoute et disposent chacune d'un service dédié au traitement des réclamations dont l'existence est mentionnée explicitement dans les offres de crédit. S'y ajoutent deux autres instances à qui les clients peuvent s'adresser : le médiateur de l'ASF et la cellule centralisant les litiges rendus publics par les médias.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

» DÉVELOPPER UN "CRÉDIT RESPONSABLE"

Ouvrir l'accès au crédit tout en luttant contre le surendettement, c'est ce qu'a fait Sofinco en accordant un crédit à 14 000 personnes dites "fragiles" en 2007. Même enjeu chez Finaref qui se rapproche d'une association, Archimed (Association de Recherche

pour un Crédit Harmonieux et d'Innovation dans la Maîtrise de l'Endettement), pour autoriser l'accès à des personnes exclues du crédit classique. Dans tous les cas, les crédits n'ont été octroyés qu'après avoir vérifié les capacités de remboursement.

(1) Association Française des Sociétés Financières.

» CRÉDIT AGRICOLE LEASING 2007 : DES ÉOLIENNES AUX PANNEAUX SOLAIRES

Filiale de Crédit Agricole Leasing et spécialisée dans les investissements environnementaux, Unifergie a lancé en 2007 une nouvelle offre pour le financement de panneaux solaires photovoltaïques en partenariat avec EDF et pour une durée de 20 ans.

Outre ce lancement, Unifergie a continué de se développer dans l'énergie et la protection de l'environnement :

- en participant, par exemple, au financement d'une centrale électrique réunionnaise alimentée principalement à la bagasse (résidus de canne à sucre) ;

- en finançant l'éco-site de collecte et traitement des déchets de 110 collectivités en Essonne ;
- en participant à la construction de 15 nouveaux parcs éoliens en France, portant ainsi ses réalisations sur ce secteur à près de 490 MW.

Eurofactor lance son congé solidaire

Eurofactor a lancé en 2007 son projet de congé solidaire, s'engageant à financer jusqu'à 5 missions par an, à hauteur de 2 000 h par mission. Un premier collaborateur est déjà parti en mission pendant 2 semaines à Yaoundé, pour transmettre ses compétences en organisation et gestion de projets à une association camerounaise intervenant dans le domaine de l'éducation, la santé et l'environnement. Une expérience enrichissante sur le plan personnel et professionnel qui conforte Eurofactor dans sa volonté de déployer le projet en 2008 à d'autres missions dans d'autres pays.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Gestion d'actifs, assurances et banque privée

Qu'il s'agisse de gestion d'actifs, d'assurance ou de banque privée, la confiance que les clients accordent à ceux qui gèrent leurs avoirs implique des responsabilités intégrées par les entités du groupe. Les 614 milliards d'euros d'actifs gérés par ces métiers en témoignent. En appliquant les principes de l'investissement responsable, en développant des offres innovantes de services à la personne ou en commercialisant des produits répondant aux normes ISR, ces métiers renforcent ainsi leur engagement.

» CRÉDIT AGRICOLE ASSET MANAGEMENT, INVESTISSEUR RESPONSABLE

Après avoir été, en 2006, l'un des premiers signataires des Principes de l'Investissement Responsable (PRI) initiés par l'ONU, CAAM Group a poursuivi leur mise en place en 2007 autour de 5 axes :

1. diffuser l'analyse extra-financière intégrant les critères ESG⁽¹⁾ au sein de CAAM group et renforcer les passerelles avec l'analyse financière ;
2. poursuivre son dialogue actionnarial avec les entreprises en amont des votes en Assemblées générales et au sein d'initiatives collectives (CDP⁽²⁾, EITI⁽³⁾, IIGCC⁽⁴⁾, PSG⁽⁵⁾, pour les inciter à développer les bonnes pratiques ;

3. participer aux travaux des "organismes de place" : ORSE⁽⁶⁾, Forum pour l'investissement responsable, EUROSIF, SFAF⁽⁷⁾, IFA⁽⁸⁾, etc. ;
4. encourager la recherche, notamment via un Comité scientifique lancé en avril 2007 pour réfléchir aux problématiques ESG et à leur impact sur les métiers de l'investissement ;
5. s'appliquer elle-même la transparence exigée des émetteurs.

» CRÉDIT AGRICOLE ASSURANCES DÉMOCRATISE LES SERVICES À LA PERSONNE

Considérant que les services à la personne ne sont pas un luxe mais une nécessité, Pacifica a mis au point une offre de services à la personne commercialisée depuis début 2007 par les agences du Crédit Agricole et LCL. 10 % des clients du Groupe devraient

en être équipés d'ici 5 ans. Les offres sont packagées et ciblées par sociotypes : personnes dépendantes, familles avec enfants, jeunes actifs, etc.

(1) Critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.

(2) Carbon Disclosure Project.

(3) Extractive Industries Transparency Initiative.

(4) Institutional Investors Group on Climate Change.

(5) Pharmaceutical Shareowner Group.

(6) Observatoire pour la Responsabilité Sociale des entreprises.

(7) Société Française des Analystes Financiers.

(8) Institut Français des Administrateurs.

» LA BANQUE PRIVÉE VEILLE AU RESPECT DE LA CONFORMITÉ ET FAIT DÉCOLLER LES FONDS ISR

Depuis de nombreuses années, la Banque Privée met en œuvre un dispositif important dédié au respect de la Conformité. Cette démarche s'appuie notamment sur le programme de renforcement à la Conformité du Groupe, FIDES, et ses procédures. Des formations et outils sophistiqués de lutte contre le blanchiment ont été mis en place pour détecter les opérations suspectes.

Dans le cadre de l'adéquation des produits aux besoins des clients, les entités de la Banque Privée en France et à l'International ont sur l'exercice 2007 intégré et développé dans leur offre à destination de leur clientèle, des fonds à sous jacents répondant aux normes ISR, et des fonds à thèmes environnementaux.

CAAM : 1^{er} gestionnaire d'actifs évalué sur sa responsabilité ESG

Dans un objectif de cohérence et de transparence, CAAM a été le 1^{er} gestionnaire d'actifs à solliciter l'évaluation de sa responsabilité ESG par l'agence de notation extra-financière VIGEO. Verdict : Selon VIGEO, "les résultats situent CAAM à un niveau d'engagement significatif et témoignent, à la fois, d'une prise en compte de l'ensemble du champ de la responsabilité sociale et d'une démarche de progrès consistante".

Des preuves complémentaires doivent être apportées dans le domaine de l'environnement et des droits humains. Sur la base de ce diagnostic, CAAM a décidé la mise en œuvre d'un plan d'actions, visant à consolider ses atouts et à progresser sur les autres points.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Banque de financement et d'investissement

Inscrites au cœur de sa stratégie de développement, les responsabilités sociale et environnementale sont des enjeux majeurs pour Calyon. Des responsabilités que la banque exerce déjà au cœur de son activité de financement de projet via les Principes Équateur et au cœur de l'analyse, financière. Elle soutient aussi la recherche financière universitaire et confie, depuis 2007, la coordination de ses efforts à un responsable du Développement durable dédié.

» LES PRINCIPES ÉQUATEUR : 5 ANS D'EXPÉRIENCE POUR CALYON

Fondatrice des Principes Équateur (EP) aux côtés de 9 autres banques dans le monde en 2003, Calyon a été le 1^{er} banque française à s'engager dans ce qui est aujourd'hui devenu un standard incontournable, suivi par plus de 50 institutions financières. La démarche consiste à évaluer les impacts sociaux et environnementaux de tous les projets de plus de 10 millions de dollars et d'affecter une note A, B ou C selon le niveau des risques. A pour les projets aux impacts les plus critiques, B pour ceux dont les retombées sont moins importantes et C pour ceux aux impacts minimales ou nuls.

Ce classement et la capacité estimée des emprunteurs et promoteurs à gérer les impacts déterminent, si besoin est, le niveau et la nature des exigences des banques vis-à-vis des emprunteurs pour maîtriser les risques identifiés. C'est à une collaboration exemplaire entre banques que l'on doit le renforcement des EP en

2006. Celle-ci se poursuit et dans ce cadre Calyon est en charge du groupe de travail chargé de la consultation avec la société civile.

Un *Financial Times Sustainability Award* a été décerné aux 11 établissements, dont Calyon, qui se sont le plus impliqués.

En 2007, 123 nouveaux projets ont été évalués dont 103 classés en B sur un portefeuille global de 433 projets évalués*. Plus 433 projets, aujourd'hui en portefeuille, ont été ainsi évalués.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

» CRÉDIT AGRICOLE CHEUVREUX : LEADER POUR SA RECHERCHE ENVIRONNEMENT

La filiale de courtage actions de Calyon a confirmé son leadership sur la recherche concernant le changement climatique en publiant douze rapports sur l'impact économique et financier de cet enjeu.

La douzième étude de Cheuvreux sur ce sujet – *"Utilities vs. Carbone : Phase II"* – a d'ailleurs obtenu le *"Farsight Award"*, prix de la meilleure recherche économique et financière de long terme⁽¹⁾.

* Cette information a été auditée par le cabinet PriceWaterhouseCoopers.

(1) Ce prix est un projet entre le "Universities Superannuation Scheme" et le Gresham College (l'équivalent du Collège de France). Il vise à récompenser la meilleure analyse réalisée par des instituts de recherche en investissement conjuguant l'analyse financière traditionnelle à des questions à long terme telles que le changement climatique, la gouvernance d'entreprise ou le capital humain. Ses critères de sélection sont l'originalité, la qualité, la clarté, la complexité et la profondeur, ainsi que l'utilité au niveau financier.

» CALYON NOMME SON RESPONSABLE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

En poste depuis novembre 2007, le Responsable du Développement durable coordonne les actions menées par Calyon et ses filiales dans la ligne des orientations définies par Crédit Agricole S.A.

Une de ses premières missions sera de définir des politiques sectorielles pour les financements, notamment dans les domaines de l'énergie et de l'armement.

La chaire de finance quantitative et développement durable fête son 1^{er} anniversaire

Créée à l'automne 2006 par Calyon et EDF, cette chaire a pour objectif de contribuer à l'élaboration de solutions innovantes pour aider nos clients à répondre aux enjeux environnementaux, comme le changement climatique. Elle associe dans ce but les meilleurs spécialistes mondiaux de la finance quantitative et du développement durable.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

» Risques et conformité

La gestion des risques	82	1
GARANTIR LE MAINTIEN DE L'ACTIVITÉ	82	
IMPLIQUÉ DANS L'EUROPE DES PAIEMENTS	82	2
La Conformité dans le Groupe	83	3
LA LIGNE MÉTIER CONFORMITÉ	83	
L'INTÉGRATION DE NOUVELLES ENTITÉS DE LA BANQUE DE DÉTAIL À L'INTERNATIONAL (BDI)	84	4
LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE	84	5
LA LIGNE MÉTIER BANQUE PRIVÉE	86	6

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

La gestion des risques

Garantir le maintien de l'activité, sécuriser les fonds clients, fluidifier les transactions internationales, le groupe Crédit Agricole se mobilise pour anticiper les risques et répondre aux attentes des clients en toutes circonstances.

Les facteurs de risques ainsi que l'organisation de la gestion de ceux-ci sont traités dans le rapport du Président au Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires (chapitre 3 p.32 à 49) et le rapport de gestion (annexe p. 139 à 168) du présent document, notamment en ce qui concerne les dispositifs liés à Bâle II.

» GARANTIR LE MAINTIEN DE L'ACTIVITÉ

Pandémie, crue, panne ou catastrophe naturelle, quel que soit l'événement, le Plan de Continuité d'Activité (PCA) est là pour sécuriser l'activité du Groupe. Un plan transversal est déployé au sein de chaque société du Groupe et couvre l'indisponibilité partielle ou totale des sites et du système d'information, avec des solutions comme le repli sur un autre site, le transfert d'activité, la sous-traitance ou le télétravail mais aussi un plan de communication de crise, un n° vert pour les salariés, des procédures métier et un

plan de secours informatique et télécoms. Testé régulièrement via des exercices, ce dispositif a été largement relayé auprès des collaborateurs via l'intranet. Dans la plupart des filiales, le PCA a été construit à l'issue d'un recueil des besoins de chaque entité et d'une identification des processus clés.

Par ailleurs, même lors de catastrophes prévisibles, telles que la crue de la Seine, le Groupe a mis en place des mesures de prévention.

» IMPLIQUÉ DANS L'EUROPE DES PAIEMENTS

Leader des services de paiement avec 30 % du marché français des virements et prélèvements, le groupe Crédit Agricole s'est mobilisé pour permettre à ses clients de bénéficier pleinement de l'Europe des paiements et sécuriser leurs transactions. Grâce au projet SEPA⁽¹⁾, auquel le Groupe contribue activement, les virements internationaux en euros se font, depuis 2008, aux mêmes

conditions que les virements domestiques pour 27 pays membres de l'Union européenne, l'Islande, le Liechtenstein, la Norvège et la Suisse. Cette facilité va s'étendre aux paiements par carte et aux prélèvements en 2009. Plus sûres et plus rapides, les transactions SEPA vont voir leurs normes se substituer, à terme, aux normes locales.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

(1) Single Euro Payments Area ou espace unique de paiements en euro.

La Conformité dans le Groupe

» LA LIGNE MÉTIER CONFORMITÉ

La Conformité est le respect des dispositions législatives et réglementaires propres aux activités de la banque. La Conformité renforce la confiance des parties prenantes (clients, personnel, investisseurs, régulateurs, fournisseurs) à l'égard de la banque. À l'inverse, le non-respect de la réglementation peut entraîner des

sanctions pénales, des sanctions des régulateurs, des contentieux avec les clients et plus largement un risque de réputation.

Le groupe Crédit Agricole alloue des moyens humains important pour le bon fonctionnement de la ligne métier Conformité en cohérence avec le développement du Groupe.

TABLEAU DE L'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DE LA LIGNE MÉTIER CONFORMITÉ

	2004		2005		2006		2007	
Effectif Conformité								
groupe Crédit Agricole S.A.	358	0,6 %	431	0,7 %	564	0,7 %	580	2,8 %
Effectif total								
groupe Crédit Agricole S.A.	62 001	100 %	62 112	100 %	77 063	100 %	85 000	100 %

Le rôle de la ligne métier Conformité du Crédit Agricole est de définir et de mettre en œuvre une politique de prévention du risque de non-conformité, lequel peut se traduire par un risque de blanchiment de capitaux, de financement du terrorisme, de violation des embargos, d'abus de marché, de conflit d'intérêt, de défaut de conseil, etc.

La ligne métier Conformité doit également s'assurer que les dispositifs en place pour apporter une assurance de conformité sont efficaces. Pour cela, elle :

- traduit les lois et règlements dans les procédures et des manuels de Conformité ;
- assure la formation à la Conformité des collaborateurs ;
- conseille les opérationnels en donnant des avis sur les opérations pour lesquelles elle est sollicitée ;
- contrôle le bon fonctionnement du dispositif et contrôle les opérations.

Les textes de référence, ainsi établis par la Conformité, comprennent :

- la Charte de déontologie, adaptée par le Groupe en une dizaine de langues et remises à tout nouvel embauché dans le Groupe ;
- le programme FIDES de renforcement du contrôle de la Conformité, défini en 2004 et composé de notes de procédures ;
- les textes traduisant les évolutions réglementaires survenues depuis 2004 en conformité.

Le plan de formation à la Conformité (FIDES) a été déployé dans le Groupe en France et à l'international.

L'essentiel des effectifs du Groupe a été formé. À ces formations s'ajoutent de nombreuses formations, notamment les formations obligatoires en matière de lutte anti-blanchiment, partout dans le Groupe. Par ailleurs les connaissances acquises par les collaborateurs ont été testées début 2006 sous forme d'un quiz, dont le taux de participation a atteint les 75 %.

Les formations se sont poursuivies en 2007 auprès des nouveaux embauchés et des collaborateurs des entités nouvellement intégrées dans le Groupe. En effet, les formations sont systématiquement déployées auprès des nouvelles sociétés du Groupe.

Enfin, un rôle croissant est dévolu aux contrôles et aux outils informatiques facilitant les contrôles.

- Clé de voûte du dispositif, le Comité de management de la conformité, sous la présidence de la Secrétaire générale du Crédit Agricole SA, veille notamment à l'organisation de la fonction et à la mise en œuvre, dans le Groupe, des procédures et des formations. Il prend connaissance des principales conclusions formulées par les missions d'inspection, ainsi que tout courrier important, rapport ou relevé émanant d'une Autorité de contrôle, relatifs aux lois et règlements, français et étrangers, qui sont portés à la connaissance, ainsi que les mesures correctives mises en place. Il se réunit tous les mois.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

La Conformité dans le Groupe

◀ Sommaire ▶

- La fonction de la Conformité s'est également dotée d'outils tels :
- la cartographie des risques qui permet d'évaluer les risques de non-conformité dans le Groupe,
- les *reportings* qui permettent d'évaluer le dispositif de Conformité au sein du Groupe,
- le contrôle du respect de la réglementation sur les titres aux États-Unis qui permet, dans le cadre du Bank Holding Company Act (BHCA), d'effectuer tant le *reporting* sur les entités américaines du Groupe, que le *reporting* sur les sociétés non bancaires américaines,
- ou encore d'outils de dernière génération en matière de sécurité financière conçus pour signaler les soupçons, dans un premier temps en interne, puis par la suite aux autorités compétentes (cf. C) Sécurité financière).

» L'INTÉGRATION DE NOUVELLES ENTITÉS DE LA BANQUE DE DÉTAIL À L'INTERNATIONAL (BDI)

Un des éléments marquants de l'évolution récente du Groupe a été son développement à l'international avec le rachat de la banque grecque Emporiki en 2006 et le rachat des banques italiennes Cariparma et FriulAdria en 2007.

Afin d'accompagner le développement de la BDI dans un cadre sécurisé, Crédit Agricole S.A. a déployé les dispositifs de Conformité encadrés par les procédures FIDES :

- des responsables de Conformité ont été nommés dans chaque filiale au fur et à mesure de leur intégration. Des Comités de management de la conformité ont été installés, le plus souvent sous la présidence des Directeurs généraux locaux ;
- les procédures FIDES ont été transcrites dans les unités de la BDI et les Comités de conformité des produits (Comités NAP) fonctionnent. Les modules de formation FIDES ont été déployés en français, en anglais, en grec et en polonais ;
- des outils informatiques de surveillance des flux ont été implantés ou sont programmés aux fins de prévention du blanchiment de capitaux et de lutte contre le financement du

terrorisme. Ces outils seront étendus en tant que de besoin à la lutte contre les abus de marché en application des directives européennes.

Cette organisation est complétée par l'envoi de *reportings* mensuels à la Direction de la conformité sur les dysfonctionnements, de rapports trimestriels sur les opérations d'investissements et de désinvestissements dans le cadre du Bank Holding Company Act (BHCA) des États-Unis, et de rapports semestriels de conformité comprenant une mise à jour de la cartographie des risques de non-conformité.

Par ailleurs, le pilotage de la Conformité et de la Sécurité financière dans l'ensemble des filiales a été renforcé par la création de l'unité "Conformité à l'international" au siège de Crédit Agricole S.A.

En 2008, le déploiement des dispositifs de conformité dans les nouvelles filiales du Groupe, notamment au sein de Cariparma et FriulAdria dont l'acquisition a été finalisée le 1^{er} mars 2007, sera poursuivi.

» LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE

En matière de Sécurité financière, La Direction de la conformité de Crédit Agricole S.A. est en charge de la prévention du blanchiment des capitaux, de la lutte contre le financement du terrorisme et de la gestion du gel des avoirs et des embargos.

- La Conformité dispose ainsi de mécanismes particuliers pour prévenir :
- *la corruption*
Toute entrée en relation avec un nouveau client nécessite une autorisation spécifique ou une validation au niveau approprié. Cette autorisation s'appuie sur un niveau satisfaisant de connaissance du client. Chaque entité du Groupe en relation avec un client doit détenir un dossier KYC (*Know Your*

Customer). Si, lors de la constitution d'un tel dossier, il apparaît que le client, ou que le bénéficiaire effectif soit une personne politiquement exposée (PEP), des investigations supplémentaires sont demandées à la Sécurité financière.

Rappelons qu'une *personne politiquement exposée* est une personne qui exerce ou qui a exercé d'importantes fonctions publiques dans un pays étranger.

La Sécurité financière consulte des bases de données spécialisées pour s'assurer que la personne politiquement exposée n'est pas impliquée dans des affaires de corruption. Ces personnes font l'objet de mesures de surveillance renforcée.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

La Conformité dans le Groupe

◀ Sommaire ▶

■ *le blanchiment de capitaux*

Lors de toute entrée en relation avec un nouveau client, les vérifications requises sur l'identification du client sont un premier filtre pour prévenir le blanchiment.

Certains secteurs, réputés plus sensibles, (casinos, jeux, diamantaires, lapidaires, marchands d'œuvres d'art, organismes caritatifs, banques dont le statut est régi par des règles confessionnelles), font l'objet d'une vigilance renforcée, avec un recours systématique à une approbation préalable de la Sécurité financière.

Lors de la réalisation d'opérations, le personnel, dûment formé et sensibilisé à la lutte contre le blanchiment des capitaux est vigilant sur les opérations inhabituelles.

■ *le financement du terrorisme*

La lutte contre le financement du terrorisme passe également par les diligences réalisées lors de la rentrée en relation pour connaître et identifier le client.

Par ailleurs, la ligne métier Conformité du groupe Crédit Agricole S.A. s'est dotée de multiples outils conçus pour détecter les opérations suspectes, lesquelles sont, après vérifications, transmises aux autorités compétentes.

En France, TRACFIN est l'autorité compétente qui reçoit et traite les déclarations de soupçon qui lui sont transmises par la banque.

La sécurité financière du Crédit Agricole veille au respect des embargos afin d'éviter le gel des avoirs. Ainsi, les sommes des flux bloqués par le Crédit Agricole s'élevaient à 62 000 000 \$ en 2006 et à 14 943 347 \$ au 1^{er} semestre 2007.

Les outils dont dispose le Groupe sont décrits dans le tableau suivant :

NOMS		DESCRIPTION
BACARAT		<ul style="list-style-type: none"> ■ Il s'agit d'une base de données où sont conservées les informations sur les incidents relevés partout dans le Groupe. ■ L'interrogation de l'outil permet de déterminer si une personne a déjà déclenché une alerte dans le passé.
FIRCOSOFT Il s'agit du nom d'une société qui met à disposition 2 outils.	FIRCOSOFT MESSAGE FILTER	<ul style="list-style-type: none"> ■ C'est un outil utilisé dans le cadre de la lutte contre le financement du terrorisme et le respect des embargos. ■ Il permet la surveillance en temps réel des flux internationaux par SWIFT*. ■ Une alerte est émise si des noms suspects sont identifiés (information croisée avec une liste des terroristes) et si un pays sous embargo est identifié. ■ Il existe 5 plates-formes de filtrage des flux (Paris, Londres, Genève/Monaco, Singapour, New York).
	FIRCOSOFT FILE FILTER	<ul style="list-style-type: none"> ■ Outil utilisé dans le cadre de la prévention du financement du terrorisme. ■ Il balaie les fichiers clients et identifie les terroristes.
NORKOM		<ul style="list-style-type: none"> ■ Outil de profilage et de surveillance des comptes utilisé pour la détection du blanchiment d'argent. ■ Tous les mouvements d'un compte sont passés en revue afin de détecter des mouvements inhabituels. ■ L'outil émet des alertes qui sont analysées et peuvent, le cas échéant, donner lieu à une déclaration de soupçon.
FACTIVA		<ul style="list-style-type: none"> ■ Il s'agit d'un outil en ligne sécurisé identifiant si une personne est reconnue comme étant "politiquement exposée" ou s'il s'agit d'un terroriste.
SYLCAT Il s'agit de 3 outils "faits maison" qui seront à terme remplacés.	TRACKER	<ul style="list-style-type: none"> ■ Outil de requêtes sur les flux internationaux. ■ Il rend possible l'identification de clients travaillant avec des pays à risques.
	MONITORING	<ul style="list-style-type: none"> ■ Équivalent de NORKOM. ■ Outil de détection des mouvements inhabituels sur un compte client dans le cadre de la lutte anti-blanchiment.
	LIST	<ul style="list-style-type: none"> ■ Outil utilisé dans le cadre de la prévention du financement du terrorisme. ■ Il balaie les fichiers clients et identifie les terroristes.
ACTIMIZE		<ul style="list-style-type: none"> ■ Outil de détection du blanchiment dans la banque d'investissement. ■ Par ailleurs, cet outil peut être paramétré pour détecter les abus de marché et des délits d'initiés.

* SWIFT : Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication dont le siège est à Bruxelles: elle exploite d'un système de communication opérant à l'échelon mondial pour l'échange de "messages standardisés" entre les établissements financiers.

Le renforcement de la sécurité financière et de la prévention de la corruption en 2007 s'inscrit dans l'application du 10^e principe du Pacte mondial.

Enfin, le Crédit Agricole est adhérent à Transparence-Internationale France, principale organisation de la société civile qui se consacre à la lutte contre la corruption.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

» LA LIGNE MÉTIER BANQUE PRIVÉE

L'une des missions principales de la ligne métier Banque privée du groupe Crédit Agricole S.A. en matière de Développement durable, est de faire respecter les principes de Conformité dans l'exercice au quotidien de son métier.

À ce titre, le métier de la Banque privée a mis en œuvre le programme de Conformité renforcé (FIDES), impliquant ainsi :

- la nomination, dans chaque entité de la Banque Privée, d'un Compliance Officer qui est en charge de l'adaptation locale et de l'application de la Conformité ;
- la formalisation de procédures, dans plusieurs domaines, portant principalement sur la connaissance du client, et la mise en œuvre d'actions spécifiques pour lutter contre le blanchiment de capitaux.

En effet, la connaissance du client est un élément fondamental dans l'exercice du métier de la Banque privée, et doit faire l'objet d'une documentation adéquate qui repose principalement sur une fiche "profil client". Cette dernière fournit l'ensemble des renseignements permettant outre l'identification de la personne physique mais aussi ses connaissances en matière financière, les sources de ses revenus et l'origine de sa fortune.

Le métier de la Banque privée s'appuie sur des unités indépendantes des fonctions commerciales afin d'analyser la documentation et s'assurer de sa conformité dans le cadre du processus décisionnel.

Soulignons par ailleurs que les procédures existent concernant la clientèle sensible ou dite à risque accru.

Parallèlement à ce dispositif affecté à la bonne connaissance des clients, le métier de la Banque privée a mis en place, conformément au Programme FIDES, un dispositif utilisant plusieurs outils sophistiqués permettant de lutter contre le blanchiment. Pour l'essentiel ce dispositif se présente comme suit :

- les entités de la Banque privée disposent d'outils de détection des noms suspects ;
- les places de la Banque privée utilisent des systèmes permettant de contrôler les *swifts* entrants et sortants, ceci afin de détecter à priori des noms indésirables sur les virements initiés ou reçus des clients ;
- le réseau de la Banque privée est équipé de plusieurs systèmes permettant l'identification des PEP⁽¹⁾ justifiant de diligences particulières en matière de lutte contre le blanchiment ;
- les grandes places de la Banque privée utilisent des outils de surveillance des mouvements sur les comptes pour la détection et l'analyse des déviations au regard des comportements attendus ou de transactions dites "à risque".

Enfin, des formations spécifiques anti-blanchiment sont notamment dispensées aux collaborateurs nouvellement incorporés ainsi qu'au personnel plus particulièrement exposé aux risques de blanchiment.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

(1) Personnes Exposées Politiquement.

» Responsabilité économique

Les clients	88	1
LA GESTION DE LA RELATION CLIENT	88	
L'ACCOMPAGNEMENT DU MONDE AGRICOLE	89	2
LES DÉMARCHES INTERNES DE PRÉVENTION	90	
LES OFFRES PRODUITS	93	3
Les actionnaires	95	4
Les fournisseurs	96	5

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Les clients

» LA GESTION DE LA RELATION CLIENT

► Le suivi régulier de la satisfaction client

Depuis plusieurs années, les sociétés du Groupe ont développé leurs propres baromètres et/ou études pour sonder la satisfaction de leurs clients, mais aussi pour définir les actions prioritaires liées à l'amélioration de cette satisfaction.

LCL évalue également régulièrement la satisfaction des clients.

Ainsi la banque réalise des enquêtes et dispose de baromètres, pour le réseau d'agences et les nouveaux canaux de distribution, qui mesurent la satisfaction des clients et permettent de développer des produits conformes à leurs attentes.

En 2007, les enquêtes de satisfaction ont montré que 88,5% des clients se disent globalement satisfaits dont 44,2% "très satisfaits" et 80,6% sont prêts à recommander LCL.

Parallèlement, LCL a mis en place un baromètre de "déontologie des ventes" visant à vérifier le respect des règles de déontologie vis à vis de la clientèle.

Par ailleurs, LCL réalise aussi diverses enquêtes internes et s'est notamment doté d'un baromètre de satisfaction du réseau commercial qui permet de mesurer le ressenti des collaborateurs (offre proposée à la clientèle, moyens mis à leur disposition) et qui recueille leur opinion sur les actions à engager en priorité pour améliorer l'efficacité.

Finaref analyse les attentes des clients au travers la réalisation par un prestataire externe d'un baromètre mensuel de satisfaction. Ce baromètre mesure la satisfaction des clients sur leur récent contact avec Finaref et présente un indicateur opérationnel déclinable en plans d'actions sur le terrain. Les résultats mensuels sont agrégés chaque semestre par type de contact (téléphone, serveur vocal, courriers de gestion, internet...) et par segment de client.

En 2007, 64 % des clients se déclaraient tout à fait satisfait de leur contact avec Finaref.

Sofinco dispose également d'un dispositif d'études barométriques qui concernent chaque année près de 10 000 clients ou prospects et portent sur tous les canaux de distribution.

Ces études sont effectuées à des moments clés de la relation avec les prospects / clients :

- lors de la phase dite "d'entrée en relation", qui correspond au moment où le client prend contact avec Sofinco pour la souscription d'un crédit.

Des baromètres spécifiques concernent les différentes familles de prospects (prospects refusés, prospects sans suite) et de clients (clients agence, clients web). De manière à obtenir une vision régulière et significative des nouvelles tendances, les enquêtes sont réalisées en général selon un rythme semestriel ;

- lors de la phase dite de "suivi de la relation", qui correspond au moment où les clients prennent contact avec Sofinco pour réaliser des actes de Service Après Vente. Dans ce cadre, Sofinco dispose de baromètres de satisfaction ciblés en fonction de la nature de l'acte réalisé (SAV simple, SAV complexe) et par conséquent du niveau d'exigence attendu par les clients.

De manière à s'assurer de la bonne adéquation des procédures internes aux besoins des clients, Sofinco a également mis en place un dispositif d'enquêtes mystères auprès des différentes entités qui sont directement en contact avec les prospects / clients (plate-forme nationale téléphonique, réseau d'agences, centres de relation clientèle).

Chaque **Caisse régionale** dispose d'enquêtes de satisfaction **Météos Régionales** et ou Agences pour approfondir la dimension "relation client particulier". A ce jour, le Crédit Agricole a interrogé plus de 500 000 clients d'une vingtaine de Caisses régionales.

Par ailleurs, le baromètre biennal national utilisé par les Caisses régionales pour sonder les préoccupations des clients a été annualisé en 2007. En 2007, plus de 80 % des personnes interrogées se déclaraient satisfaits ou très satisfaits. Ce score correspond à la moyenne du secteur bancaire.

► Une vigilance sur les réclamations

Chaque entité du Groupe a développé les méthodes adaptées à son métier afin d'optimiser le processus de suivi et de traitement des réclamations des clients.

Les réclamations des clients de **LCL** sont prises en charge par le service relations clientèle, certifié ISO 9001, et une ligne téléphonique accessible 24 h / 24. Ce service traite l'ensemble des réclamations non résolues en agences, ainsi que celles adressées directement à la Direction générale, tant par les clients que par les non-clients.

Un Outil de suivi et de gestion des réclamations est également disponible dans tous les points de vente et permet au client insatisfait de connaître à tout moment l'état d'avancement de sa requête sur simple demande auprès de son agence.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

◀ Sommaire ▶

En cas de différends non résolus, le client peut avoir recours au processus de la médiation, mis en place dès 1996, pour faciliter un règlement à l'amiable.

Sofinco et **Finaref** disposent de services en relation directe avec les clients et dédiés au traitement des réclamations. Leur existence, ainsi que celle d'un dispositif de médiation, sont mentionnées explicitement dans les offres de crédit.

En outre, les réclamations de clients pour non conformité peuvent être adressées au Responsable Conformité Déontologie.

Une cellule spécifique centralisant la gestion des litiges rendus publics par les médias est opérationnelle depuis quelques années tant chez Finaref que Sofinco.

Les clients de ces filiales peuvent aussi s'adresser au médiateur de l'ASF⁽¹⁾, association dont Sofinco et Finaref sont adhérents depuis plusieurs années.

Dans le cadre de cette adhésion, des réunions bimestrielles avec les représentants d'une dizaine d'associations de consommateurs sont organisées. L'objectif de ce groupe de travail "Consommateurs - ASF", composé pour moitié de professionnels et pour l'autre d'associations de consommateurs, est de réaliser des améliorations concrètes au bénéfice des consommateurs dans le domaine du crédit destiné aux particuliers.

Les grandes tendances observées s'orientent vers une relation durable avec le client, un travail de l'image des sociétés de crédit et l'intégration progressive des exclus du crédit.

Sur l'année 2007, les discussions menées ont été concrétisées par :

- la mise en place du **nouvel accord ASF** qui vient élargir le champ d'application de l'accord sur le recouvrement amiable de 2004 pour le rendre applicable à toute la période de recouvrement qu'elle soit amiable ou post-amiable ;
- la mise à jour du livret "Crédit à la consommation : ce qu'il faut savoir", une nouvelle édition a ainsi été réalisée en mai 2007 (la dernière réédition remontait à 2003).

En parallèle, les échanges ont porté sur le **traitement préventif et curatif du surendettement** et notamment sur la rédaction d'un guide pédagogique à l'usage des personnes surendettées leur donnant accès aux informations relatives aux modalités de la procédure.

Si la consolidation des données relatives aux réclamations reste difficile, des travaux menés par les **Caisse régionale** ont abouti à des préconisations qui portent sur l'analyse systématique de l'efficacité du traitement de la réclamation à travers la réalisation d'enquêtes sur les clients réclamants et la mesure de l'évolution de l'intensité de la relation entre le client et la banque.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

» L'ACCOMPAGNEMENT DU MONDE AGRICOLE

80 % des crédits bancaires à l'agriculture en France sont financés par le Crédit Agricole. C'est dire l'engagement du Groupe aux côtés de sa clientèle historique. Un engagement qui peut prendre différents sens quand il s'agit d'épauler les agriculteurs dans les mauvais moments, de les aider à innover ou tout simplement d'être là, au quotidien.

► Gérer son exploitation dans la durée

Avec la mondialisation des marchés, les prix des matières premières agricoles auront tendance à avoir une volatilité forte. Tant les agriculteurs que les filières agricoles devront s'organiser afin de gérer cette volatilité qui peut remettre en cause la vie des entreprises agricoles.

Afin d'accompagner le client dans ces évolutions, le Crédit Agricole offre des produits spécifiques au secteur : épargne de précaution, assurance récolte, produits de couverture à terme...

► Traverser les crises ensemble

Parce qu'une relation durable se construit dans les bons mais aussi les mauvais moments de la vie, le Crédit Agricole a élaboré

avec les Caisse régionale un processus de gestion des difficultés financières au cas par cas. Des solutions de financement et de gestion du risque permettent aux agriculteurs de dépasser les crises sectorielles pour maintenir leur activité et préserver leur entreprise.

L'exemple le plus récent est la mise en œuvre de la Caisse d'Avance de Trésorerie (CAT) aux producteurs de porcs en difficulté. Initiative conduite par le Crédit Agricole, rassemblant au total 5 établissements bancaires et désormais totalement privée, elle met à disposition un prêt de 100 millions d'euros auprès des groupements de producteurs, dont 60 ont été apportés par le Crédit Agricole.

► Encourager l'innovation

Plusieurs entités du Groupe financent des projets industriels liés aux énergies nouvelles : éoliennes, biogaz, installations solaires photovoltaïques et thermiques, chaufferies industrielles au bois... Au-delà du soutien direct apporté aux opérateurs, le Crédit Agricole aide ainsi toute la filière agricole et agroalimentaire à s'adapter aux nouveaux enjeux de la société, notamment sur le plan environnemental.

(1) Association Française des Sociétés Financières

► Être là au quotidien, à la ville comme aux champs

Présent au Salon de l'agriculture et à travers son réseau d'agences, le Crédit Agricole est également présent sur le Web depuis 2001,

via Pleinchamp. Objectifs du site : aider les agriculteurs à être plus performants dans leur métier et développer les échanges entre professionnels, grâce à des services gratuits et des plates-formes de discussion.

www.pleinchamp.com, le site référent des agriculteurs

Pleinchamp.com s'adresse à tous les agriculteurs quelle que soit leur région, leur production ou la taille de leur exploitation. Prévisions climatiques, évolution des marchés, nouveaux équipements, information sociale... les exploitants y trouvent en permanence les produits et services dont ils ont besoin pour travailler. Le Crédit Agricole propose 6 services experts dont une météo micro-régionalisée sur 10 jours, des analyses financières, le suivi des cours et des agendas de manifestations, marché par marché.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

» LES DÉMARCHES INTERNES DE PRÉVENTION

► La conformité des produits

Dans le cadre de la mise en place du programme renforcé de contrôle de la Conformité, FIDES, un Comité nouvelles activités et nouveaux produits (CONAP) dans lequel siègent des représentants de la ligne métier Conformité, vérifie que tous les produits et activités proposés dans le réseau des Caisses régionales sont référencés afin de permettre aux régulateurs de s'assurer qu'ils sont conformes aux dispositions législatives, réglementaires, codes de conduite et procédures internes propres à l'activité bancaire et financière.

Des comités identiques ont été créés chez LCL, Finaref, Sofinco, Predica et Pacifica.

Ainsi, les nouvelles offres et les nouvelles activités font désormais systématiquement l'objet d'une analyse par ces comités avant commercialisation, afin de vérifier que les intérêts des clients sont bien respectés.

► La mise en place de la Directive MIF (sur les marchés d'instruments financiers)

Cette directive prévoit notamment de renforcer la sécurité des clients investisseurs. Entrée en vigueur au 1^{er} novembre 2007, elle concerne les établissements bancaires et les entreprises d'investissement de l'Union Européenne.

Elle s'applique exclusivement aux transactions et aux placements des épargnants en instruments financiers c'est-à-dire principalement les actions, les obligations, les parts ou actions de placements collectifs (OPCVM, SICAV) et les instruments financiers à terme (i.e. les dérivés).

Le principe général de la directive MIF est de donner une information correcte, claire et non trompeuse aux clients. Cela s'applique à toute l'information délivrée, y compris celle à caractère promotionnel (type publicité).

Cette information doit être donnée en temps utile pour permettre au client d'agir en connaissance de cause. La communication de ces informations a en effet pour objectif de permettre de comprendre la nature du service d'investissement et du type spécifique d'instrument financier proposé ainsi que les risques y afférents.

C'est dans ce cadre que le groupe Crédit Agricole a pris les dispositions nécessaires dans l'ensemble des sociétés européennes concernées, pour se mettre en conformité avec cette directive.

Des dispositifs ont par exemple été mis en place aussi bien dans la banque d'investissement et de financement (**Calyon**) que dans la gestion d'actifs (**CAAM**) en France, ou encore dans la banque de détail à l'international en Italie (**Cariparma**)^{*}.

La mise en place de la MIF dans ces sociétés s'est principalement articulée autour de trois thèmes majeurs : les relations avec la clientèle, la meilleure exécution, principalement dans les métiers de marché et l'identification, et la gestion des conflits d'intérêt. Ces différents aspects sont expliqués ci-après par entités.

* Cette information a été auditée par le cabinet PricewaterhouseCoopers.

◀ Sommaire ▶

Calyon**LES RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE**

Les clients sont désormais répartis en trois catégories : les non professionnels, les professionnels et les contreparties éligibles.

Calyon a ainsi entrepris de classer de manière cohérente tous les clients grâce à un outil informatique et via un groupe de travail en charge notamment de vérifier les données des clients existants, de les classer, de coordonner les contrôles des classifications et de les notifier.

Par la suite, les clients ont été informés de leur classification après validation de la Direction de la conformité et du Département juridique.

Une adaptation a également été apportée aux mécanismes d'entrée en relation avec le client. Le processus actuel (KYC) prend désormais en compte les exigences liées à la MIF.

Les Responsables de Relation restent responsables de l'entrée en relation et ils veillent à l'enregistrement des données complémentaires nécessaires à la classification.

Les outils opérationnels du *front office* sont automatiquement mis à jour avec les informations sur les clients contenues dans les référentiels tiers.

Lors de tout contact avec un client, Calyon s'assure que la documentation commerciale et contractuelle contient une information adaptée. Avant de réaliser l'acte de vente, Calyon s'assure de bien respecter les règles de conduite établies par la MIF.

LA MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE DE "BEST EXECUTION"

Un politique de "Best Execution" vis-à-vis des clients assure une protection des investisseurs. Cette politique est communiquée aux clients et ceux-ci peuvent demander la preuve qu'elle a bien été respectée lors de l'exécution de leurs transactions.

La démarche adoptée par Calyon a été de valider des critères de meilleure exécution (s'appliquant à l'ensemble des lignes produit et se justifiant commercialement) puis de rédiger la politique définie qui est transmise aux clients.

Les conditions d'exécution sont transparentes. Le client reçoit une information très complète, avant et après l'opération, sous la forme d'une note d'information lui indiquant les risques encourus par la transaction en cours, ainsi que sur les services et leur coût. Il peut alors valider ou non son opération.

Les réclamations des clients des banques de détail et les mesures prises pour leur traitement seront systématiquement enregistrées.

LA MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE DE CONFLITS D'INTÉRÊTS

La mise en œuvre d'une politique de "conflits d'intérêts" s'est traduite par un recensement de toutes les situations de conflits d'intérêts possibles.

Une politique de conflits d'intérêts a ainsi été rédigée et est mise à la disposition des clients dans une version résumée.

En voici les principaux points :

- si un conflit d'intérêts ne pouvait être évité, le client en serait informé par écrit de manière adaptée et détaillée ;
- un archivage des éléments relatifs à un conflit d'intérêt est obligatoire et ce pour une durée de 5 ans ;
- la MIF impose également la déclaration immédiate, par les collaborateurs exerçant une fonction sensible, de leurs transactions personnelles.

Par ailleurs, le Règlement Intérieur, les règles relatives aux cadeaux et avantages reçus ainsi que le dispositif de déclaration et de contrôle des opérations personnelles des collaborateurs ont été revus de manière à être en conformité avec la MIF.

AUTRES OBLIGATIONS

Certaines transactions du ressort de la MIF font désormais l'objet d'une déclaration au régulateur pertinent.

Les contrats d'externalisation mis en place ne doivent en aucun cas augmenter le risque opérationnel. Ainsi, Calyon a dû déterminer les nouvelles exigences de la MIF et passer en revue les contrats en conséquences.

A noter qu'un plan de communication et de formation a commencé à être déployé pour accompagner tous les collaborateurs concernés en Europe.

CAAM**LES RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE**

Suite aux dispositions contenues dans la Directive, la classification des clients établie par CAAM a montré que la société traitait essentiellement avec des "professionnels". Par la suite, les clients de CAAM ont été informés de leur classification au travers de courriers. Les produits de CAAM ont été également qualifiés en fonction de leur complexité.

LA MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE DE "BEST EXECUTION"

CAAM et Segespar intermédiation, filiale de CAAM qui négocie ses ordres, sont soumis à la "best selection" des intermédiaires qui exécutent les ordres dans le marché.

Il a ainsi fallu intégrer, dans les critères de choix des courtiers avec lesquels travaille CAAM, leur capacité d'exécution sur de multiples lieux. De plus il est devenu nécessaire de contrôler la meilleure exécution par les courtiers des ordres traités.

Par ailleurs, il a été nécessaire :

- de formuler la politique correspondante ;
- d'étendre les outils de mesure et de contrôle des exécutions à tous les instruments financiers sur plusieurs lieux d'exécution ;
- de se donner la possibilité d'être en mesure de restituer pour justification toutes les informations relatives à une transaction durant au moins cinq ans.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Les clients

◀ Sommaire ▶

LA MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE DE CONFLITS D'INTÉRÊTS

CAAM a renforcé sa politique de prévention et de gestion des conflits d'intérêt pour tenir compte des nouvelles exigences de la Directive MIF.

AUTRES OBLIGATIONS

Sur un autre plan, le suivi des prestations externalisées devra inclure désormais un volet MIF. Ainsi CAAM s'assurera que le prestataire est bien "MIF compliant" par des dispositions contractuelles, et se donnera les moyens de contrôler leur application.

Cariparma

Cariparma, nouvelle société acquise par le Crédit Agricole en 2007, face aux enjeux de la directive MIF, s'est attelée à la mise en œuvre de cette dernière. Toutefois, un report de la date effective d'application au 1^{er} juillet 2008 a été obtenu de la Banque d'Italie.

LES RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE

Les clients sont désormais classés en trois catégories (les non professionnels, les professionnels et les contreparties éligibles), au lieu des sept catégories auparavant en vigueur en Italie.

Chaque année, le profil du client et tous les changements qui auront eu lieu seront vérifiés et sauvegardés tout comme les matricules des employés qui auront effectué ces modifications.

Un outil informatique a été élaboré dans le but d'aider au classement des profils des clients.

La classification des produits a été revue en différentes catégories selon l'échelle de leur complexité. Les canaux de distribution ont dû être adaptés pour prendre en compte le classement MIF des produits dans les processus de vente.

Une communication, concernant ces informations (catégorisations, contrôles...) a été envoyée aux clients fin décembre avec leur extrait de compte. Par ailleurs, une publication paraîtra sur l'intranet.

LA MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE DU MEILLEUR TRAITEMENT

Une politique du meilleur traitement a été définie.

Elle est assurée par un seul courtier pour toutes les opérations passant par la Bourse italienne. Le courtier fournit le meilleur résultat en considérant des critères tels que le prix, le coût et la vitesse d'exécution.

Afin d'être en mesure de prouver le "meilleur traitement", des dispositions ont été prises : la durée d'archivage atteint 5 ans. Les réclamations des clients seront elles aussi conservées.

Enfin, une documentation commerciale, notamment les contrats, les documents et annexes à ces derniers, a été revue avec un objectif de transparence et d'adaptation du contenu aux clients.

LA MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE DE CONFLITS D'INTÉRÊTS

Une politique de gestion des conflits est en cours d'élaboration. Les procédures internes ont été améliorées afin de garantir la transparence des opérations.

Le personnel a été formé à la problématique de conflits d'intérêt ; les clients en ont été informés.

AUTRES OBLIGATIONS

Afin d'assurer une parfaite application de la directive MIF, des reportings aux autorités de tutelle seront régulièrement assurés par un prestataire externe.

► La démarche Qualité

De nombreuses sociétés du Groupe poursuivent ou engagent des démarches qualité dont les actions visent essentiellement la satisfaction des clients, le développement du sens du client chez le personnel et l'amélioration durable de la performance.

Cette construction de relations de confiance pérennes avec les clients s'appuie notamment sur la charte de déontologie du groupe Crédit Agricole.

En 2007, des "Carrefours de la qualité" ont été mis en place. Résultat d'une démarche commune de l'IFCAM et de Crédit Agricole S.A., ils répondent au souci de partage d'expériences des réseaux des Caisses régionales et des pôles métiers du Groupe. Les participants sont des Responsables Qualité, Responsables Organisation, Responsables de Service relations client, tous préoccupés, dans leurs entreprises respectives, à améliorer la qualité des services perçus par les clients que ce soit dans la gestion de la relation au quotidien que dans le traitement des prestations qui leur sont dues.

L'unité Relations clientèle a été rattachée au pôle Organisation qualité Intranet, intégré aux fonctions centrales du Groupe. Cette unité est en charge du traitement des réclamations adressées à la Direction générale du Groupe et de la coordination de la médiation en liaison avec les autorités de tutelle.

Par ailleurs, dans ce même pôle, l'Institut Qualité poursuit l'animation d'un réseau d'une centaine de correspondants Qualité répartis dans la plupart des unités et filiales du Groupe et désignés par leurs responsables. Structure de conseil et d'assistance des filiales du Groupe, elle a, en 2007, favorisé les échanges de bonnes pratiques internes et externes dans divers domaines comme la modélisation des processus, la maîtrise documentaire, la gestion des Crédits documentaires ou la modélisation de processus et accompagné les entités dans la mise en place et l'entretien de système de management de type ISO 9001.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

◀ Sommaire ▶

33 certificats sont aujourd'hui actifs dans les principaux pôles métiers du Groupe (Banque de proximité, Banque de financement et d'investissement, Gestion d'actifs et Services financiers spécialisés, ainsi que dans des fonctions supports), contre 30 en 2006.

3 nouvelles certifications ont été obtenues en 2007 :

■ **LCL – Successions – ISO 9001 – système de management de la qualité, 1^{re} banque française certifiée dans ce domaine**

Traitement des prestations liées au décès d'un client (actif bancaire) dans les quatre unités spécialisées.

■ **Crédit Agricole Immobilier - ISO14001 – système de management environnemental en complément de la certification ISO 9001**

Prestations d'aménagement de bureaux, de déménagement et d'entretien des immeubles du groupe Crédit Agricole SA.

■ **CAAM – NF 343 - Certification qualité des reportings financiers des OPCVM, première société de gestion d'actifs certifiée sur ce référentiel**

Pour les 700 reportings mensuels de la gamme d'OPCVM ouverts de droit français destinés à la clientèle du réseau des caisses régionales, de LCL, ainsi qu'à la clientèle directe de CAAM.

» LES OFFRES PRODUITS

Des produits socialement responsables sont proposés par la filiale de Gestion d'actifs du Crédit Agricole, CAAM Group au sein de laquelle est rattaché IDEAM, société de gestion entièrement dédiée à l'investissement socialement responsable (ISR).

Créée en 2003, IDEAM reste historiquement la 1^{re} société de gestion française à être entièrement dédiée à ce type d'investissement.

Elle se situe en 5^e position en termes d'encours ISR gérés sur le marché français (OPCVM ouverts commercialisés en France), et est par ailleurs le 2^e acteur sur la classe d'actifs actions (source : Panorama des fonds ISR Amadeis-Novethic 1^{er} semestre 2007).

Selon une enquête menée par Novethic en octobre 2007 auprès de 51 investisseurs institutionnels français, IDEAM se positionne en 2^e position au classement de notoriété ISR, progressant d'une place par rapport à 2006.

Aujourd'hui, son offre de gestion – directe ou déléguée – totalise 19 supports de placement et 9 mandats de gestion ou fonds dédiés, soit 8 supports de plus par rapport à 2006. Les produits sont commercialisés en France et à l'international, auprès d'institutionnels, de Fondations, d'entreprises. L'offre de produits aux particuliers est disponible auprès des Caisses régionales de Crédit Agricole, de LCL et de ligne métier Banque Privée.

En 2007, les actifs ISR gérés par la société s'élevaient à plus de 1,37 milliard d'euro. Ses actifs en gestion conseillée (sous forme de mandat de conseil) représentaient quant à eux 1,2 milliard d'euro.

Par ailleurs, IDEAM a élargi cette année sa gamme de fonds dédiés et gère, en délégation de CAAM Luxembourg, un fonds sur la thématique de l'eau. "CAAM Funds – Aqua Global" est constitué de sociétés du monde entier, quel que soit leur secteur d'activité, pour autant qu'elles touchent à des technologies,

produits ou services en relation avec la chaîne de création de valeur de l'eau. Une analyse des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance des sociétés vient compléter le processus de sélection des valeurs.

CAAM Funds Aqua Global, dont l'encours a atteint près de 50 millions d'euros à fin 2007, a été analysé par Novethic à l'occasion de l'étude sur les "investissements verts" menée en octobre 2007 et recensé parmi les 7 fonds sur 22 initialement étudiés, à intégrer la catégorie des fonds "thématiques ISR".

IDEAM a également renforcé son offre de produits dits "solidaires" en lançant la Sicav Danone.communities.

Elle revêt une nouvelle forme d'investissement qui concilie placement financier et solidarité, permettant ainsi à l'investisseur de contribuer au développement d'entreprises à finalité sociale.

Adaptée à tous types d'investisseurs, la sicav, dont l'actif total atteint plus de 50 millions d'euro, offre 5 compartiments : 2 compartiments plus particulièrement dédiés au Groupe DANONE et 3 compartiments ouverts se différenciant par leur horizon d'investissement et leur profil de risque.

La stratégie d'investissement associe deux expertises :

- le FCPR Danone.communities dont les investissements sont concentrés sur des projets à fort impact sociétal en cohérence avec les missions du Groupe DANONE "apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre". Ces projets d'investissement sont localisés principalement dans des pays émergents ;
- une sélection d'OPCVM de taux de la zone euro, privilégiant une approche ISR.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Les clients

En parallèle de l'offre de gestion ouverte, la gestion individualisée sous mandat et les fonds dédiés affichent une croissance d'encours de + 44 % sur les 10 premiers mois de l'année 2007. Les fonds dédiés gérés par IDEAM représentent près de 500 millions d'euros à décembre.

► Ligne métier Banque Privée

Depuis 2006, le Réseau de la Banque Privée s'est mobilisé pour introduire dans son offre commerciale des OPCVM répondant à des thèmes environnementaux ou répondant aux normes ISR.

Dans ce cadre, la Banque Privée s'est appuyée sur les compétences du Groupe et notamment d'IDEAM. Parallèlement, 2007 a vu le décollage des produits à thème environnemental et leur encours a atteint un peu plus de 310 millions de dollars.

A titre d'illustration, le fonds MEDD promu et géré par le Crédit Foncier de Monaco en liaison avec IDEAM, a rencontré courant 2007 l'intérêt de la clientèle, les encours passant de 28 millions d'euros à 50 millions d'euros.

La BGPI a commercialisé 2 fonds à caractéristique environnementale sur le thème de l'eau et des énergies nouvelles.

L'offre de produits du Crédit Agricole Suisse s'est également portée plus particulièrement sur les fonds à thème environnemental, notamment sur les thèmes de l'eau et des énergies nouvelles.

Enfin, Crédit Agricole Luxembourg propose au sein d'une SICAV LUX INTERNATIONAL STRATEGY (LIS) une gamme de fonds dont les sous-jacents répondent aux normes ISR. La philosophie de gestion est orientée vers la préservation du capital de l'investisseur, la gestion des risques, et l'intégration des valeurs approuvée par l'agence de notation Ethibel.

Au 31 décembre 2007, l'encours de la SICAV LIS s'élève à près de 164 millions d'euros.

► Les réseaux de banque de détail

Des fonds ISR et de partage sont commercialisés au sein des Caisses régionales et de LCL.

Par ailleurs, une étude qualitative a été menée fin 2007 – début 2008 auprès de clients et de conseillers commerciaux pour améliorer la vente de l'ISR dans le réseau des Caisses régionales.

◀ Sommaire ▶

INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE

Produits	Réseau
Atout Valeurs Durables	Crédit Agricole
Dynalion Développement durable	LCL
Oblilion Développement durable	LCL
Hymnos	LCL
Danone.communities	Crédit Agricole et LCL

FONDS DE PARTAGE

Produits	Réseau	Bénéficiaire partiel du coupon
Pacte Solidarité Logement	Crédit Agricole	Fondation Solidarité mutualiste
Pacte Vert Tiers-Monde	Crédit Agricole	Fondation Solidarité mutualiste
FCP Habitat et Humanisme	LCL	Association Habitat et Humanisme
Eurco Solidarité	LCL	Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement
Partagis	LCL	Action contre la Faim

En matière d'épargne salariale, CAAM propose à l'ensemble de ses clients la gamme ISR CAAM LABEL, du nom du label octroyé par le Comité Intersyndical de l'épargne salariale (CIES). La gamme est constituée de 7 FCPE socialement responsables : trois fonds "purs" monétaire, obligations et actions, trois fonds "profilés" prudence, équilibre et dynamique et un fonds solidaire équilibré également labellisé par FINANSOL, concrétisant le respect des critères de solidarité et de transparence de cette organisation.

En 2007, les fonds ISR de l'Epargne Salariale ont progressé de 59 % pour atteindre 226 millions d'euros.

Le CIES a renouvelé cette année le label de la gamme pour la 4^e année consécutive.

Les performances de CAAM Label Actions Euroland, CAAM Label Dynamique et CAAM Label Equilibre ont été saluées par leur classement lors des Corbeilles de l'épargne salariale 2007 (classement établi par le magazine "Mieux vivre votre argent" sur la base des performances à 3 ans des FCPE - source Europerformance au 30 juin 2007).

CAAM s'engage également auprès des conseils de surveillance de ses FCPE Multi-Entreprises en menant une enquête de satisfaction après chaque conseil.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Les actionnaires

Qu'il s'agisse des actionnaires individuels ou des investisseurs institutionnels, Crédit Agricole S.A. cultive avec les détenteurs d'actions une relation de qualité, animée par un souci constant de dialogue et de transparence.

► Un contact permanent avec les actionnaires individuels

Crédit Agricole S.A. entretient avec ses 1,5 million d'actionnaires individuels des liens étroits. Mis en place en décembre 2001, lors de la cotation, le dispositif de communication est géré par une équipe de cinq personnes et comprend : un numéro vert avec serveur vocal, un site Internet, une lettre trimestrielle et un guide de l'actionnaire, ainsi que 25 réunions par an. Les 12 membres du Comité de liaison se réunissent 3 fois par an pour apporter leur conseil sur ces outils.

► Un Club des actionnaires accessible au plus grand nombre

Accessible dès 50 actions au porteur ou une au nominatif, le Club des actionnaires compte aujourd'hui 120 000 membres qui reçoivent la Lettre du Club des actionnaires et peuvent s'informer sur la conjoncture économique ou la gestion de leur patrimoine en assistant aux réunions du Club. La Direction générale de Crédit Agricole S.A. intervient trois fois par an pour présenter la stratégie du Groupe.

► Des relations de haut niveau avec les investisseurs institutionnels

Pilotés par une équipe dédiée, les rendez-vous de communication financière et les grands événements réservés aux investisseurs institutionnels s'accompagnent de road shows et conférences. S'y ajoutent des visites du siège et des filiales ainsi que des réunions thématiques permettant d'apporter régulièrement des éclairages sur la stratégie et les résultats du Groupe.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Les fournisseurs

La Direction des Achats, logistique et sécurité opérationnelle (ALS) s'est engagée depuis 2006 dans une démarche Développement durable structurée, confortant ainsi les axes déjà engagés.

Fin 2007, un plan d'actions a en effet reconfirmé et conforté les axes de la démarche initiale affirmant ainsi la volonté d'ALS de mener une politique d'achats durables. Cette stratégie s'affiche au travers d'actions concrètes.

Dans ce cadre, un poste de Responsable Développement durable a été créé au sein de la direction ALS, afin d'assurer la poursuite des pistes définies mais aussi de mener à bien des actions inscrites sur le long terme.

Un questionnaire "Développement durable" adressé aux fournisseurs au moment de l'appel d'offres a été réadapté fin 2007 pour mieux prendre en compte les enjeux propres au secteur d'activité des entreprises interrogées ainsi que leur type de structure.

Le dépouillement de ces questionnaires et l'attribution d'une note RSE, permettra à ALS d'élaborer un référentiel fournisseurs qualifié RSE. La note attribuée s'inscrira également dans la grille d'analyse multicritères, prenant ainsi en compte la qualité de la démarche RSE des fournisseurs, tout en n'étant pas un critère d'exclusion.

Une cartographie des risques par domaine d'achat alertera les acheteurs sur le degré d'exigences à attendre des fournisseurs quant à la qualité environnementale et sociale de leurs produits et/ou services. Pour évaluer la pertinence des réponses, les acheteurs disposeront d'une base documentaire (boîte à outils) faisant référence notamment aux labels et certifications à exiger pour limiter les risques RSE.

Certaines prestations, notamment l'entretien des espaces verts, l'impression, le nettoyage, le recyclage pourront être confiées à des entreprises adaptées, soulignant ainsi la politique du Groupe en matière d'insertion de personnels handicapés.

À titre d'exemple, depuis plusieurs années la Direction ALS de Crédit Agricole S.A., ainsi que d'autres sociétés du Groupe telles que LCL et Calyon, travaillent avec ANAÏS (Association Nationale d'Action et d'Insertion Sociale), un atelier protégé spécialisé dans l'impression de documents simples.

ALS élabore également en liaison avec la Direction IPH (Insertion des personnes handicapées) un catalogue d'articles publicitaires avec l'entreprise adaptée "La Sellerie Parisienne".

Par ailleurs, en ce qui concerne la consommation de papier, le Groupe préconise l'utilisation de papier recyclé, notamment pour les communications clients très consommatrices de papier. Pour d'autres applications, de communication notamment, les papiers devront afficher au travers des labels FSC⁽¹⁾ ou PEFC⁽²⁾, la bonne gestion de la forêt.

De même, en matière environnementale, des actions rentrant dans le cadre d'une politique de transport destinée à diminuer les émissions de CO₂ liées aux déplacements professionnels des collaborateurs de la société, ont été définies : le train plutôt que l'avion et le recours à la visioconférence.

Enfin, un certain nombre d'offres éco-conçues sera inscrit en 2008 dans un catalogue "achats durables".

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

(1) Forest Stewardship Council (Conseil de bonne gestion des forêts).

(2) Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes (Programme d'agrément de certificats forestiers).

» Responsabilité sociale

<u>Les Ressources Humaines Groupe</u>	98
<u>La gestion de la diversité</u>	100
<u>Indicateurs de performance sociale</u>	101

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Les Ressources Humaines Groupe

Près de 90 000 femmes et hommes au travers le monde et 162 000 au total avec les collaborateurs des Caisses régionales, pour représenter, faire vivre et contribuer au développement du groupe Crédit Agricole. Chacune, chacun, empreint, à l'image du groupe, d'une culture relationnelle très forte avec l'écoute et le dialogue pour maîtres mots. Intégration, formation, gestion des emplois, mobilité des collaborateurs... la politique RH du groupe Crédit Agricole S.A. incarne ses valeurs internes de cohésion, d'ouverture, de responsabilité et d'entrepreneuriat.

► Recrutement : "On va plus loin avec le n° 1"

Positionné comme l'un des leaders bancaires sur le marché européen, 1^{er} bancassureur en France et surtout 1^{er} employeur bancaire de l'hexagone, le groupe Crédit Agricole a pour volonté d'accompagner les jeunes. Campagne de sensibilisation dans les médias, relations écoles renforcées, pré-recrutement privilégié avec valorisation des expériences acquises au sein du Groupe ou dans le secteur bancaire, recours plus soutenu à l'alternance... le Groupe multiplie les actions auprès des candidats pour les sensibiliser à l'éventail de ses métiers et de ses marques et aux opportunités d'évolution professionnelle en France et à l'international.

En 2007 le Groupe a recruté en CDI 7 600 collaborateurs en France (3 100 pour le groupe Crédit Agricole S.A. et 4 500 pour les Caisses régionales), faisant de lui le 1^{er} recruteur bancaire français. Plus de 6 800 collaborateurs ont été recrutés à l'international.

► Intégration et formation sont "au programme"

Dès son arrivée, le nouveau collaborateur qui rejoint le groupe Crédit Agricole S.A. effectue un séminaire d'intégration et bénéficie d'un parcours de formation adapté et personnalisé.

En 2007, près de 35 500 collaborateurs en France, soit 4 % de plus qu'en 2006, ont bénéficié d'au moins une formation, d'une durée totale moyenne de 28 heures. Les dépenses de formation représentent près de 4 % de la masse salariale du Groupe en France. De plus, en cohérence avec son développement à l'international, le groupe Crédit Agricole S.A. a renforcé l'apprentissage et la maîtrise des langues étrangères.

► La mobilité entre les filiales

Source de fidélisation et de progression de carrière, la mobilité est un axe majeur de la politique de ressources humaines du Groupe. Au-delà des mobilités au sein de chaque filiale, plusieurs centaines de mobilités internes inter entités du groupe Crédit Agricole S.A. ont été enregistrées en 2007 en France. Des mobilités facilitées par la mise en place de chartes au sein des filiales (exemples d'Eurofactor, de Crédit Agricole Leasing ou encore de Predica qui s'engage à pourvoir au moins 30 % des postes vacants en interne) et par des assessment centers permettant de sécuriser certaines mutations (Finaref).

Le Crédit Agricole compte également sur la mobilité pour renforcer son développement international. Des parcours internationaux, des viviers métiers, des stages spécifiques pour les cadres à haut potentiel ont notamment été conçus.

► Une politique de rémunération motivante

Avec 49 190 euros par an contre 44 150 euros en 2006, la rémunération moyenne des salariés du groupe Crédit Agricole S.A. est en hausse, notamment grâce à la partie variable. Plus d'un salarié sur deux a bénéficié d'une augmentation à titre individuel au cours de l'année. La majorité des entités du Groupe bénéficie d'accords de participation et d'intéressement, qui ont donné lieu à des versements supérieurs de 16 % à ceux de 2006.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

◀ Sommaire ▶

► Actionnariat salarié : plus de 6 % du capital

Près d'un salarié français sur deux et un sur cinq à l'international, soit plus de 68 000 personnes ont souscrit à l'automne 2007 à l'augmentation de capital pour un total de 541 millions d'euros. La part du capital détenu par les salariés atteint ainsi 6,34 % à fin 2007, contre 5,63 % fin 2006.

► Dialogue social : vers un Comité européen

91 accords d'entreprise et 2 accords Groupe ont été signés en 2007 dont l'accord GSN⁽¹⁾ visant à mettre en place un Comité d'entreprise européen. Ce Comité, instance d'informations et d'échanges sur les questions économiques, financières et sociales, concerne l'ensemble des salariés travaillant au sein d'entités du Groupe implantées en Europe. Il a été créé en janvier 2008.

Tout au long de l'année les partenaires sociaux du Groupe ont été informés via le Comité de concertation social sur notamment l'Europe des moyens de paiement, l'augmentation de capital, la synthèse sociale du Groupe et le plan de compétitivité 2007-2010 de LCL.

► À l'écoute des salariés

En France plusieurs filiales, telles que Finaref et Eurofactor, ont mené en 2006 des enquêtes auprès de leurs salariés et ont prévu de les reconduire en 2008.

► Lutte contre le harcèlement

Outre les actions déployées par Calyon, Crédit Agricole S.A. s'est doté en 2007 d'une Commission chargée de prévenir et traiter le harcèlement au travail. LCL a par ailleurs signé un accord avec tous les syndicats pour lutter contre les incivilités de certains clients et accompagner les victimes.

► Campagne santé Vivao

Conjuguant les bienfaits de la nutrition et de l'exercice physique, la campagne Vivao est déployée dans le Groupe jusqu'en 2009. 3 200 salariés se sont déjà inscrits sur le site internet pour bénéficier d'un suivi personnalisé. À cette campagne s'ajoutent les actions traditionnelles de prévention en matière de tabagisme, de grippe, de troubles liés au poste de travail et de maladies graves.

Le respect des droits humains

En cohérence avec une présence à l'international grandissante et signifiante, le Groupe s'attache à respecter les droits humains sur l'ensemble des territoires sur lesquels il est présent. Ceci s'inscrit également dans le cadre de ses engagements : signature du Pacte Mondial des Nations-Unies en 2003 et affirmation de son adhésion à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme. La responsabilité du suivi de l'application de ces règles universelles a été confiée à la Secrétaire générale de Crédit Agricole S.A.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

(1) GSN : Groupe Spécial de Négociation.

La gestion de la diversité

En signant la Charte de la diversité le 21 janvier 2008, le groupe Crédit Agricole S.A. formalise un engagement fort. De nombreuses actions en témoignent, qu'il s'agisse de sensibiliser les équipes ou, plus concrètement, de promouvoir l'égalité hommes / femmes, d'éviter la discrimination à l'embauche ou d'intégrer les personnes handicapées.

► Sensibilisation et formation, piliers de la diversité

Acteurs majeurs de la diversité, les RH de Crédit Agricole S.A. ont été sensibilisés à l'équité et à la non-discrimination au quotidien. En 2008, le partage des bonnes pratiques se fera au sein d'un "Club de la Diversité", lieu d'échanges et de travail avec les filiales pour démultiplier les actions déjà engagées. À titre d'exemples, Finaref et Eurofactor mènent campagne sur le sujet, avec une "Semaine de la diversité" ou une formation pour les managers européens.

► Promouvoir l'égalité hommes-femmes

Si le nombre de femmes dans l'effectif du groupe Crédit Agricole S.A. se stabilise en 2007 à 57 % en France, celle des femmes cadres progresse de près de 2 points. La population cadre du groupe Crédit Agricole S.A. est composée de femmes à hauteur de près de 42 %. En 2007 un nouvel accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été signé par LCL et les cinq organisations syndicales représentatives.

► Gérer la diversité des âges

En liaison avec les départs en retraite, la part des plus de 50 ans baisse d'1,5 point en 2007. Cette évolution s'accompagne, dans certaines filiales, de mesures de formation ou de rémunération et d'entretiens professionnels visant à préserver l'employabilité des seniors et d'assurer le développement de leur parcours au sein de l'entreprise.

► Diversifier les recrutements

Avec certaines entreprises décentralisées, le Groupe sollicite de fait l'ensemble des bassins d'emploi nationaux et le tissu local dans toute sa diversité. Finaref, par exemple, parraine et forme des jeunes de milieux défavorisés ou les aide dans leurs recherches d'emploi. Sofinco organisera également à partir de 2008 à destination de jeunes issus de quartiers dits "sensibles" des ateliers de préparation aux entretiens d'embauches. LCL a signé un partenariat avec l'ANPE pour la diversification des profils des candidats.

► Accueillir les collaborateurs handicapés

Dépassant les objectifs de l'accord triennal, le Groupe a embauché 125 personnes handicapées depuis 2005, créé trois formations professionnalisantes en 2007 et mis en place plus de 1 500 mesures pour améliorer les conditions de travail. Le pourcentage de personnes handicapées au sein du Groupe progresse avec 2,67 % en 2007, contre 1,98 % en 2006, de même que le nombre de marchés confiés à des sociétés protégées, multiplié par 6.

Les Trophées de la diversité 2007

Lauréat 2007 Recrutement et Communication au titre des Trophées de la Diversité sur le thème du recrutement et de l'intégration des personnes handicapées, le groupe Crédit Agricole S.A. a signé pour 2008-2010 un accord aux objectifs affirmés : réaliser au moins 115 embauches, développer des postes de stagiaires, tout faire pour maintenir les collaborateurs dans leur emploi, former et sensibiliser l'entourage au handicap et renforcer ses relations avec le milieu protégé.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Indicateurs de performance sociale

► Méthodologie

Chaque société du groupe Crédit Agricole S.A. est rattachée à un domaine d'activité et possède sa propre politique sociale animée par un Directeur des ressources humaines. La cohérence d'ensemble est assurée par la DRH du Groupe.

Le périmètre des entités couvertes par ce reporting correspond à celui des entités porteuses d'effectifs et consolidées financièrement de façon globale ou proportionnelle.

Chaque item présenté ci-après sera accompagné d'une indication portant sur le périmètre des effectifs couverts par celui-ci (en % des effectifs en ETP à fin d'année).

Le reporting ci-après est réalisé en respectant différentes règles de consolidation des données :

- pour les entités consolidées financièrement de façon proportionnelle, les données sont reprises proportionnellement à la participation du Groupe dans leur capital ;
- sauf indication contraire*, pour un souci de traitement, le détail des données par domaine d'activité est réalisé en fonction de l'activité principale de chaque entité. Dans le cas d'entités pluri-activités, celles-ci seront donc rattachées au domaine d'activité dominant ;
- sauf indication contraire*, les données sont traitées en vision employeur et non en vision bénéficiaire. La différence porte sur les effectifs mis à disposition par une entité auprès d'une autre (sans modification du contrat de travail) ;
- sauf indication contraire, la population étudiée est celle des effectifs "actifs". Cette notion d'actif implique :
 - d'une part un lien juridique via un contrat de travail en CDI ou en CDD "standard" (et assimilé pour l'international),
 - une présence en paye et sur le poste au dernier jour de la période,
 - et un temps de travail supérieur ou égal à 50 %.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

* À l'exclusion des données des parties I.A, I.B et III.A.1 qui sont extraites de la publication interne mensuelle des effectifs du groupe Crédit Agricole S.A. au 31 décembre 2007, qui scinde les entités pluri activités sur chacun de leurs domaines et qui est traitée en vision bénéficiaire.

I. Effectif global du groupe Crédit Agricole S.A.

A) RÉPARTITION PAR DOMAINE

Domaines	2007		2006		2005	
	Effectif en ETP	%	Effectif en ETP	%	Effectif en ETP	%
Banque de proximité en France	22 478	25,9 %	23 764	30,8 %	24 516	39,5 %
Banque de détail à l'international	27 156	31,3 %	19 799	25,7 %	5 467	8,8 %
Services financiers spécialisés	13 179	15,2 %	11 540	15,0 %	10 588	17,0 %
Assurances, gestion d'actifs et de fortune	7 947	9,1 %	7 498	9,7 %	6 981	11,3 %
Banque de financement et d'investissement	12 118	14,0 %	11 122	14,5 %	11 071	17,8 %
Gestion pour compte propre et divers	3 988	4,5 %	3 340	4,3 %	3 489	5,6 %
GROUPE CRÉDIT AGRICOLE S.A.	86 866	100 %	77 063	100 %	62 111	100 %
<i>dont France</i>	41 039	47 %	41 050	53 %	41 952	68 %
<i>dont International</i>	45 827	53 %	36 013	47 %	20 159	32 %
% du périmètre monde couvert	100 %		100 %		100 %	

Modifications de périmètre de consolidation entre 2006 et 2007 (acquisitions/cessions) :

- sur la Banque de proximité en France (+ 0 ETP).
Aucune modification de périmètre.
- sur la Banque de détail à l'international (+ 6 293 ETP).
Acquisition en Italie de Cariparma (+ 3 599 ETP) et de Banca Popolare FriulAdria (+ 1 300 ETP) et intégration de 173 agences Banca Intesa à Cariparma (+ 1 685 ETP) et de 29 à FriulAdria (+ 223 ETP).
Intégration d'Antena (+ 24 ETP) au sein du groupe Emporiki et de la Banque International de Tanger (+ 2 ETP).
Cession de l'entité Phoenix Metrolife du groupe Emporiki (- 495 ETP) et liquidation de l'entité Emporiki Germany Bank (- 45 ETP) ;
- sur les Services financiers spécialisés (+ 1 114 ETP).
Intégration à 50 % du groupe Fiat Auto Financial Services (+ 914 ETP) et acquisition de l'entité Saudi Fransi (+ 76 ETP) et du groupe BC Finance (+ 124 ETP) ;
- sur l'Assurances, gestion d'actifs et de fortune (+ 504 ETP).
Sur l'activité de Titres, intégration au groupe CACEIS détenu à 50 % de CACEIS Allemagne (+ 249 ETP) et de CACEIS Suisse (+ 18 ETP) et acquisition du groupe Olympia via CACEIS (+ 130 ETP).

Sur l'activité de gestion d'actifs, fin de la *joint-venture* avec Banca Intesa en Italie (- 222 ETP) et maintien de l'activité au sein de CAAM Italie (+ 127 ETP) et déconsolidation de l'entité East Asia du groupe CAAM (- 13 ETP).

Sur l'activité de Banque privée, acquisition de Bank Sarazin Luxembourg (+ 85 ETP).

Positionnement de l'activité de Capital-investissement, au sein du domaine Assurances, gestion d'actifs et de fortune (+ 82 ETP) et consolidation des entités Sodica (+ 33 ETP) et Idia Agricapital (+ 15 ETP) ;

- sur la Banque de financement et d'investissement (+ 3 ETP).
Intégration de Calyon Financial Allemagne (+ 4 ETP) et déconsolidation de Calyon Uruguay (- 1 ETP) ;
- sur la Gestion pour compte propre (+ 419 ETP).
Positionnement de l'activité de Capital-investissement, au sein du domaine Assurances, gestion d'actifs et de fortune (- 82 ETP).
Sur l'activité Immobilière, acquisition du groupe Monné Decroix (+ 496 ETP) et intégration de RSB (+ 5 ETP).

1

2

3

4

5

6

7

8

9

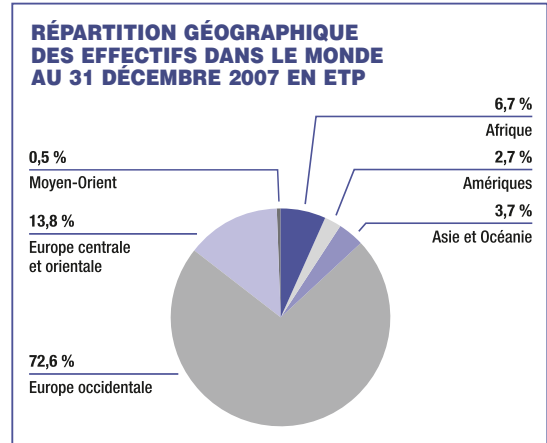
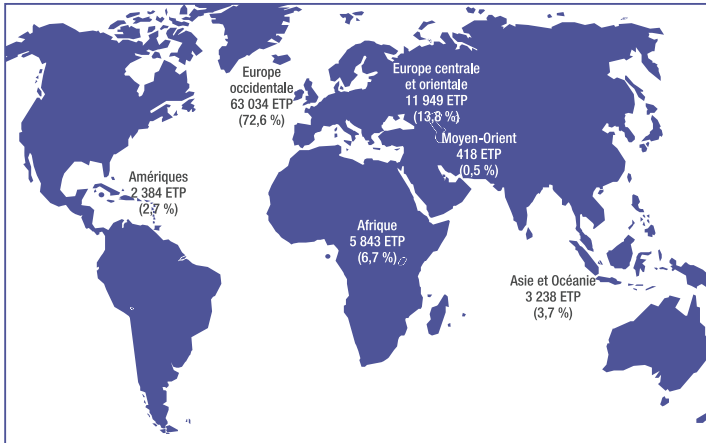
10

11

A

◀ Sommaire ▶

B) RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE



Le poids de chaque zone géographique reste sensiblement le même que l'année dernière bien que les effectifs aient augmenté de près de 13 % sur l'année.

La part de la France dans le total du Groupe s'établit à 47,2 % à fin 2007 contre 53,3 % à fin 2006.

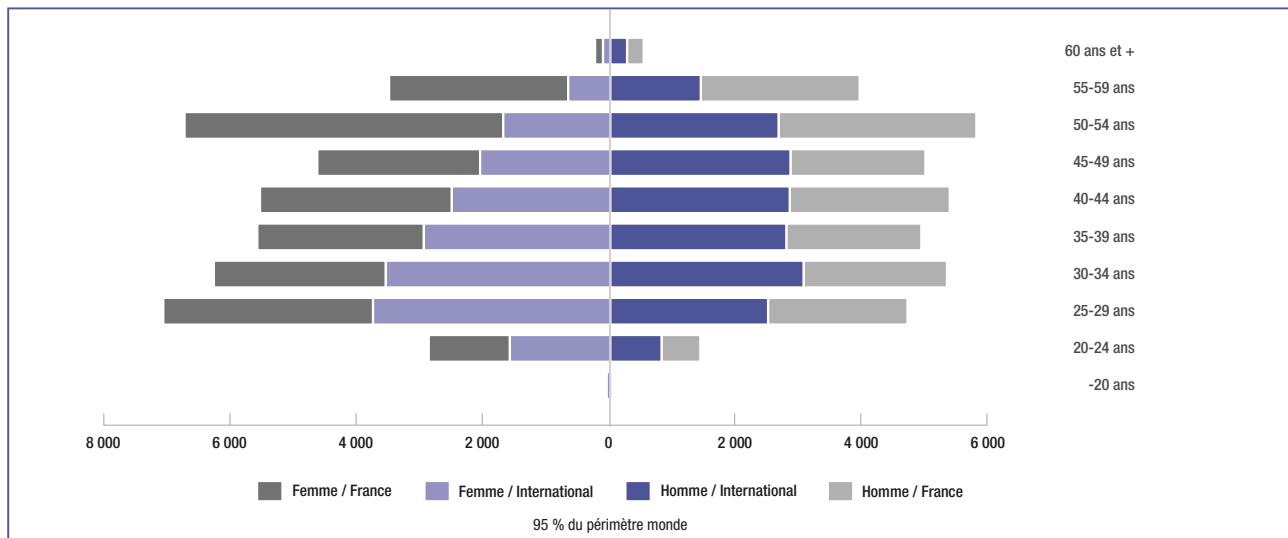
C) FLUX D'EFFECTIFS

Domaines	2007		2006	
	Recrutement en CDI	Taux d'entrée* en CDI	Recrutement en CDI	Taux d'entrée* en CDI
Banque de proximité en France	1 315	6,3 %	1 394	5,7 %
Banque de détail à l'international	4 318	17,3 %	3 545	20,7 %
Services financiers spécialisés	1 384	15,8 %	992	13,2 %
Assurances, gestion d'actifs et de fortune	927	14,3 %	714	14,0 %
Banque de financement et d'investissement	1 640	18,9 %	1 640	18,3 %
Gestion pour compte propre et divers	387	10,3 %	174	6,5 %
GROUPE CRÉDIT AGRICOLE S.A.	9 971	13,6 %	8 459	12,9 %
<i>France</i>	<i>3 092</i>	<i>8,2 %</i>	<i>3 089</i>	<i>7,9 %</i>
<i>International</i>	<i>6 878</i>	<i>19,1 %</i>	<i>5 370</i>	<i>20,2 %</i>
% du périmètre monde couvert	95 %		89 %	

* Taux : nombre d'entrées (CDI) de l'année N rapporté à l'effectif moyen annuel du périmètre concerné de l'année N.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- A

D) PYRAMIDE DES ÂGES



E) ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

	Part des femmes (%)	% périmètre couvert
Dans les effectifs	53,8 %	95 %
Dans les effectifs recrutés en CDI	53,3 %	95 %
Dans le Comité exécutif du Groupe	2 sur 21	100 %
Dans les cercles managériaux 1 et 2*	12,6 %	100 %
Dans les 10 % des effectifs de chaque filiale ayant les plus hautes rémunérations	24,0 %	87 %

* Les cercles managériaux regroupent au sein de 3 cercles les membres des comités exécutifs, les membres des comités de direction et les cadres clés de chaque entité. Les personnes appartenant aux cercles 1 et 2 sont de l'ordre de 700.

II. Effectif du Groupe en France

A) RÉPARTITION PAR TYPE DE CONTRATS AU 31 DÉCEMBRE DE L'ANNÉE

	2007	2006	2005
Effectif CDI actifs en poste (ETP)	40 326	40 330	41 083
Effectif en CDD (ETP)	712	720	870
Effectif Actif Total (ETP)	41 038	41 050	41 953
Effectif CDI en dispense d'activité (ETP)	4 138	5 092	5 936
TOTAL FRANCE (ETP)	45 176	46 142	47 889

La stabilité des effectifs actifs s'explique :

- par les acquisitions en 2007 du groupe Monné-Decroix et du groupe BC Finance soit + 620 ETP ;
- et par une croissance organique des domaines Banque de financement et d'investissement, Assurances, gestion d'actifs et de fortune et Gestion pour compte propre, soit + 640 ETP ;
- qui compensent la baisse de 1 280 ETP du domaine Banque de proximité en France.

La baisse des CDI inactifs (- 18,7 %) correspond :

- à la fin de la mise en œuvre du dispositif "Congé Fin de Carrière CFC" ou "Cession anticipée des travailleurs salariés CATS" qui suspend le contrat de travail pendant la durée du congé ;
- au départ en retraite de ces salariés en CFC ou CATS ;
- à la fin des congés longue durée pris dans le cadre des Plans de Sauvegarde de l'Emploi.

◀ Sommaire ▶

Les CDD représentent 1,8 % des CDI actifs à fin 2007, 29 % d'entre eux étant des cadres. Les CDD signés en 2007 se répartissent de façon pratiquement égale entre remplacement (48 %) et surcroît d'activité (52 %).

Le recours au personnel temporaire représente, lui, 1,4 % de la population CDI actifs pour 567 ETP en moyenne sur l'année.

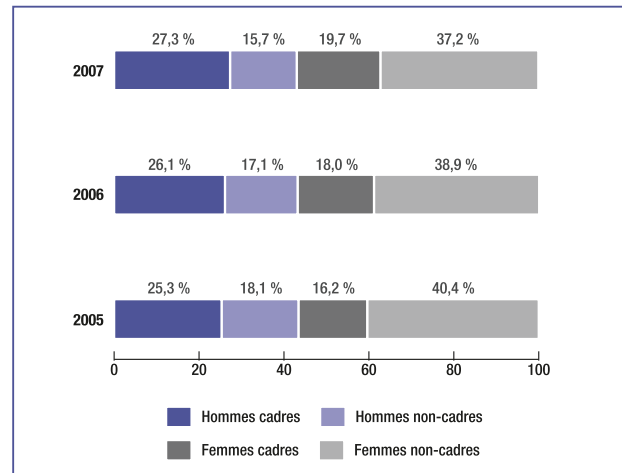
Globalement, le recours au personnel de renfort (CDD et Intérimaires) représente ainsi l'équivalent de 3,2 % du total des CDI en poste.

Les jeunes en contrat de formation en alternance ou en stage représentent en 2007 l'équivalent de 5,2 % de l'effectif CDI en poste.

Effectif moyen mensuel (ETP)	
Contrats de professionnalisation (ex : qualification, orientation, adaptation)	566
Contrats d'apprentissage	604
Stagiaires école	937
% du périmètre France	99 %

B) STRUCTURE DES EFFECTIFS CDI ACTIFS À FIN 2007

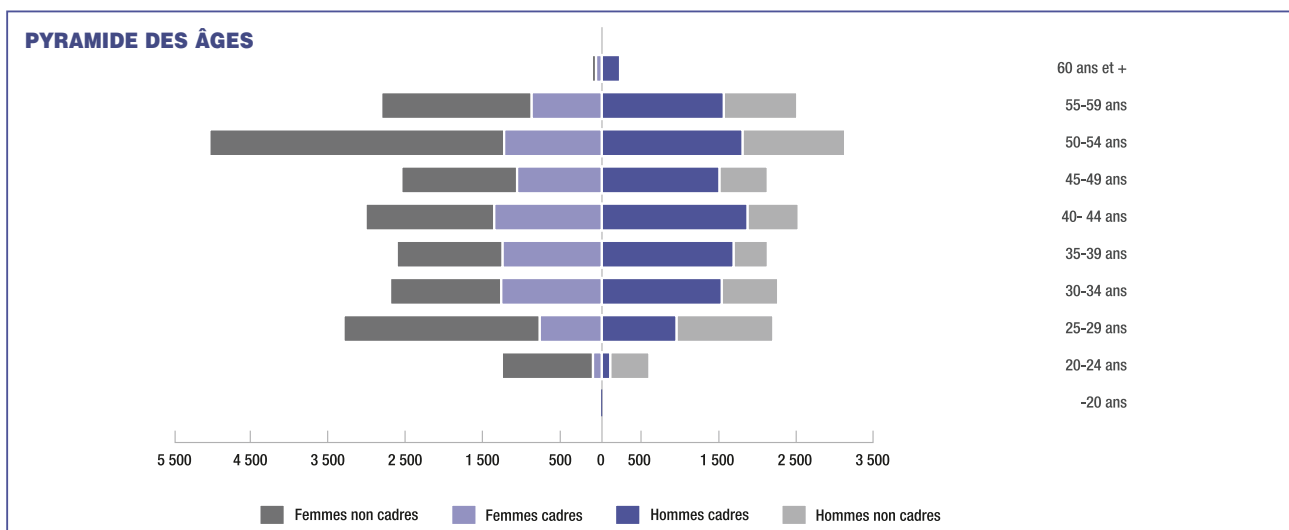
1) Répartition par sexe et statut



La répartition Hommes Femmes en France reste stable entre décembre 2006 et décembre 2007 pour les CDI en poste (57 % de femmes).

Poursuivant la même tendance que l'année précédente, le taux global de cadres (hommes et femmes) augmente de 3 points, passant à 47 % à fin 2007 avec + 1,8 point pour les femmes et + 1,3 point pour les hommes.

2) Âge et ancienneté

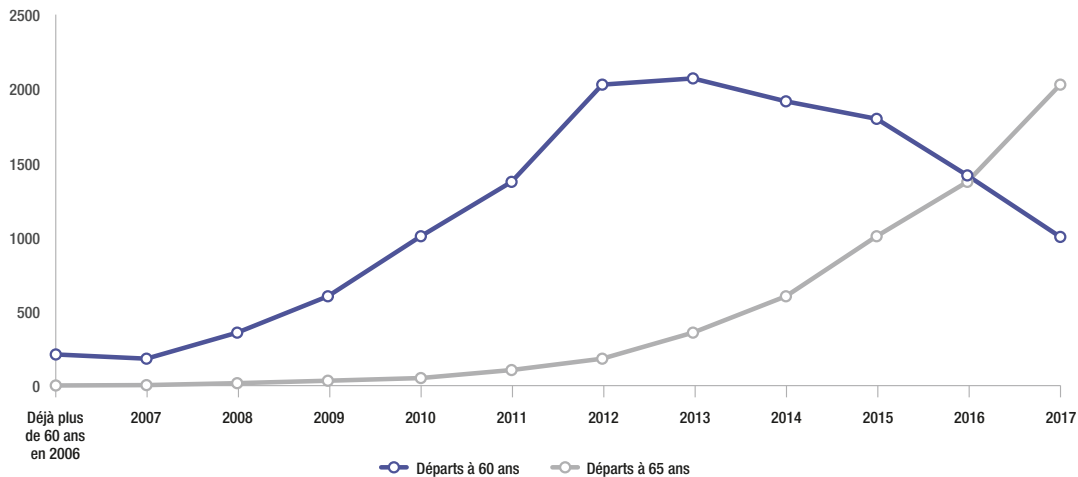


La répartition par tranche d'âge des effectifs a sensiblement évolué par rapport à 2006 avec notamment une augmentation de la part de la population junior et une baisse de la population des plus de 50 ans :

- la part des moins de 30 ans a augmenté d'un point à 18 % ;
- et celle des plus de 50 ans a diminué de 1,5 point à 34 %.

À noter depuis deux ans, une stabilisation du vieillissement de la population active avec comme âge moyen et ancienneté moyenne respectivement 42 ans et 18 ans.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- A

**PROJECTION DES SALARIÉS ATTEIGNANT L'ÂGE DE SOIXANTE ANS
LORS DES 10 PROCHAINES ANNÉES**


La projection des salariés atteignant l'année de 60 ans sur les dix prochaines années fait apparaître une forte progression (x 3,3) des départs entre 2009 (600 salariés) et 2012 (2 000 salariés), pour se stabiliser à 1 900 salariés par an en moyenne de 2013 à 2015.

C) ORGANISATION DU TRAVAIL
1) Régime de travail
EFFECTIF CDI EN POSTE (EN NOMBRE) AU 31 DÉCEMBRE 2007 PAR TYPE D'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

	Cadres	%	Non-cadres	%	Total	%
Régime heure	5 480	30,5 %	21 087	99,4 %	26 567	67,8 %
Régime jour	12 299	68,4 %	111	0,5 %	12 410	31,6 %
Autres régimes	199	1,1 %	29	0,1 %	228	0,6 %
TOTAL	17 978	100 %	21 227	100 %	39 205	100,0 %
% du périmètre France : 94 %						

La répartition de l'organisation du temps de travail au sein du Groupe demeure stable sur 2006-2007 entre les différents régimes de temps de travail, les deux tiers des effectifs étant en régime heure.

2) Temps partiel

	2007			2006		
	Cadres	Non-cadres	Total	Cadres	Non-cadres	Total
Effectif à temps partiel	1 266	4 913	6 179	1 262	5 438	6 700
% effectif à temps partiel	7,0 %	23,1 %	15,6 %	7,0 %	23,3 %	16,2 %
% du périmètre France	95 %			98 %		

Le taux de salariés à temps partiel est stable entre 2006 et 2007. Le temps partiel concerne une population essentiellement féminine (87 %) et non-cadre (80 % des temps partiels).

1

2

3

4

5

6

7

8

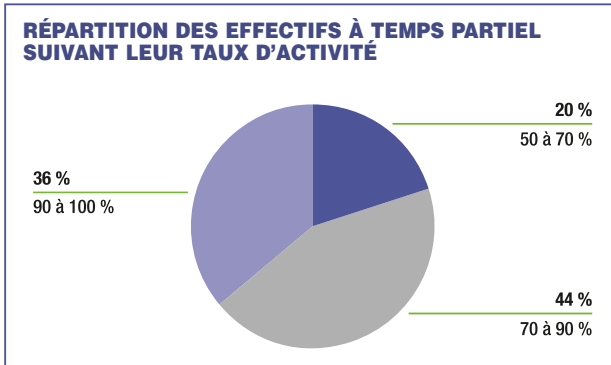
9

10

11

A

◀ Sommaire ▶



La modification 2006-2007 de la structure des temps partiels s'explique par les départs en pré-retraite des salariés LCL ayant un temps de travail "De Robien" (diminution de la catégorie "90-100 %" de 39 % à 36 %).

D) GESTION DE L'EMPLOI

1) Les recrutements en CDI

Le nombre de recrutements est stable par rapport à 2006 passant de 3 089 à 3 092 recrutements en 2007.

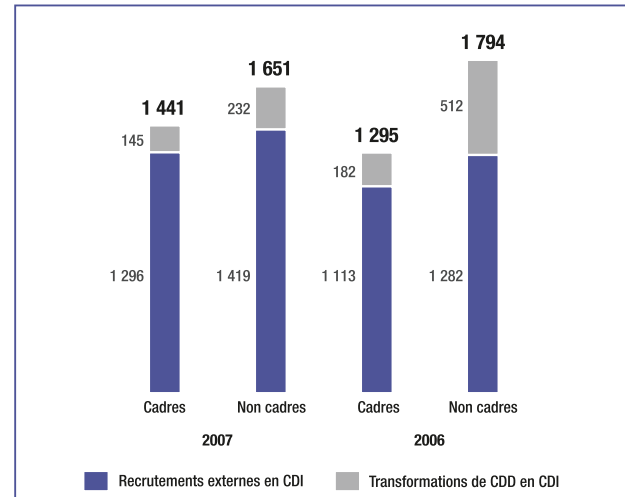
Plus de 4 recrutements sur 10 ont été effectués par la Banque de proximité avec un taux de recrutement (recrutements/effectif moyen) de 6,3 %.

2) Les sorties des CDI (flux définitifs)

	2007				2006			
	Cadres	Non-cadres	Total	%	Cadres	Non-cadres	Total	%
Démissions	558	630	1 188	32,7 %	429	583	1 012	26,0 %
Départs volontaires (mob ext)	7	8	15	0,4 %	156	27	183	4,7 %
Retraites et préretraites	524	1 305	1 829	50,4 %	572	1 491	2 063	53,0 %
Licenciements	127	92	219	6,0 %	162	73	235	6,0 %
Décès	26	39	65	1,8 %	17	39	56	1,4 %
Autres départs (rupture période d'essai...)	109	205	314	8,7 %	79	268	347	8,9 %
TOTAL	1 351	2 279	3 630	100 %	1 415	2 481	3 896	100 %
% du périmètre France			99 %				94 %	

On constate une diminution de 7 % des sorties définitives. Le principal motif de départ est celui pour retraite/préretaire qui représente à lui seul la moitié du total.

Le domaine Banque de financement et d'investissement, quant à lui, est le second métier en termes de volume de recrutements avec un taux de 14,3 %.



Concernant les recrutements en CDI, la part des effectifs de - de 26 ans représente 40 % des personnes recrutées en CDI, en diminution de 8 points, tandis que la part des + de 50 ans représente, elle, 5 % en augmentation de 2 points.

Les recrutements de cadres augmentent de 6 points pour atteindre, en 2007, 47 % des nouveaux embauchés.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Indicateurs de performance sociale

◀ Sommaire ▶

L'essentiel de l'augmentation des départs pour démission résulte d'un effet de périmètre suite à l'intégration du groupe Monné Decroix et à l'élargissement du périmètre de collecte des données notamment à CACEIS.

	2007			2006		
	Cadres	Non-cadres	Total	Cadres	Non-cadres	Total
Retraite et préretraite (avec rupture du contrat)	524	1 305	1 829	572	1 491	2 063
<i>dont Hommes</i>	359	418	777	390	486	876
<i>dont Femmes</i>	165	887	1 052	182	1 005	1 187
% du périmètre France		99 %			94 %	

3) Les promotions

	2007			2006		
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total
Promotion dans la catégorie non-cadre	2 532	988	3 520	2 680	1 228	3 908
Promotion de non-cadre à cadre	516	387	903	516	373	889
Promotion dans la catégorie cadre	568	860	1 428	462	731	1 193
TOTAL	3 615	2 235	5 850	3 658	2 332	5 990
%	61,8 %	38,2 %	100 %	61,1 %	38,9 %	100 %
% du périmètre France		94 %			97 %	

L'évolution du nombre de promotions au sein de chaque catégorie est à rapprocher du renforcement du poids des cadres dans la structure des effectifs (cf. II-B-1 Répartition par sexe et par statut).

E) RÉMUNÉRATION INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE

1) Rémunération individuelle

La rémunération totale annuelle moyenne (part fixe et variable) des salariés CDI en poste en 2007 est d'environ 49 190 euros

(44 150 euros à fin 2006). L'augmentation globale depuis fin 2006 résulte d'une part (40 %) d'une augmentation de la partie fixe de la rémunération et d'autre part (pour 60 %) d'une augmentation de la partie variable.

SALAIRES MENSUELS MOYENS FIXES DES CDI ACTIFS À FIN DÉCEMBRE 2007

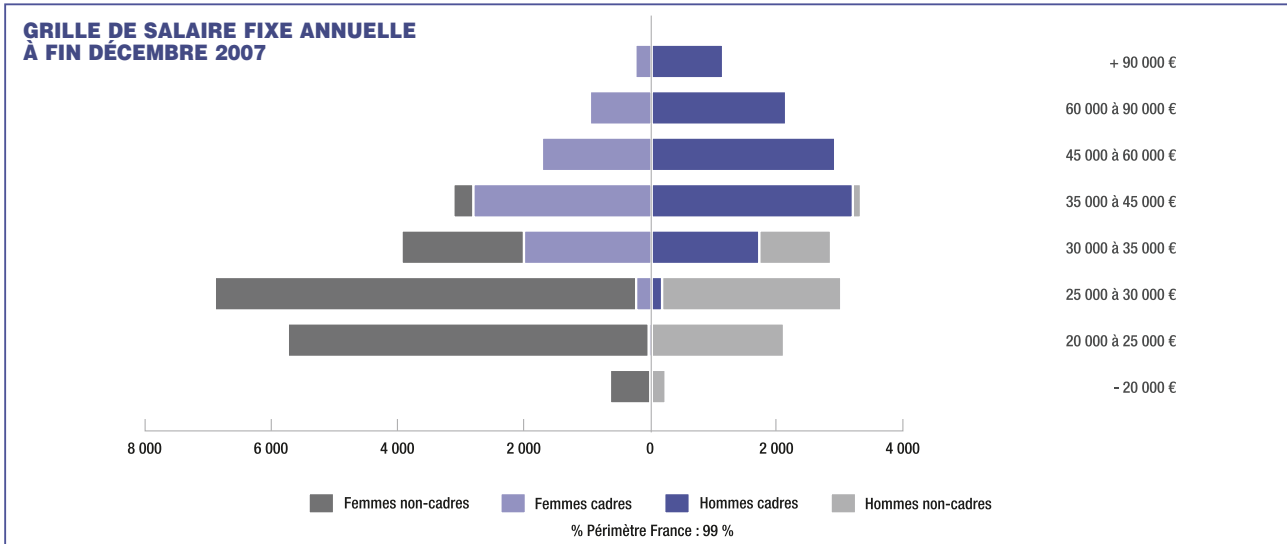
	2007			2006		
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total
Cadres	3 819 €	4 700 €	4 330 €	3 689 €	4 473 €	4 154 €
Non-cadres	2 167 €	2 231 €	2 186 €	2 110 €	2 150 €	2 122 €
TOTAL	2 740 €	3 801 €	3 196 €	2 612 €	3 560 €	3 022 €
% du périmètre France :		99 %			98 %	

Le salaire mensuel moyen fixe au 31 décembre 2007 des non-cadres est de 2 186 euros en progression de 3 % par rapport à fin 2006.

Pour les cadres, le salaire annuel moyen fixe augmente de 4,2 % par rapport à l'an passé. La rémunération moyenne des femmes cadres progresse de 3,5 %. De plus, leur part au sein des 10 % de l'effectif représentant les plus hautes rémunérations est de 26 % en augmentation de 0,8 point par rapport à fin 2006.

En 2007, 77 % des effectifs du Groupe travaillent dans une entité où a eu lieu une campagne d'augmentation générale du salaire de base, concernant tout ou partie des salariés. Quant aux augmentations à titre individuel, 53 % des salariés en ont bénéficié, soit 5 points de plus que l'an dernier.

◀ Sommaire ▶



2) Rémunération collective

La quasi-totalité des entités du groupe Crédit Agricole S.A. bénéficie d'un accord de participation et d'intéressement permettant d'associer les salariés aux résultats et à la croissance de leur entité.

RÉMUNÉRATION VARIABLE COLLECTIVE VERSÉE SUR 2007

	2007			2006		
	Montant global	Nombre bénéficiaires	Montant moyen	Montant global	Nombre bénéficiaires	Montant moyen
Participation	64 858 151 €	45 442	1 427 €	55 507 325 €	13 363	4 154 €
Intéressement	173 049 597 €	49 816	3 474 €	150 153 663 €	51 020	2 943 €
Abondement	20 772 902 €	34 209	607 €	19 516 444 €	34 203	571 €
MONTANT TOTAL	258 680 650 €			225 177 432 €		
% du périmètre France	96 %			97 %		

Les résultats financiers de l'année 2006 des entités du Groupe ont permis de distribuer en 2007 des montants de participation et d'intéressement supérieurs de 16 % à ceux de l'année passée.

À signaler, les salariés de LCL ont perçu de la participation en 2007 contrairement à 2006, ce qui explique la forte augmentation du nombre de bénéficiaires. En revanche, ce montant reste marginal par rapport à celui de l'intéressement.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- A

Indicateurs de performance sociale

◀ Sommaire ▶

F) DIALOGUE SOCIAL

Le dialogue social en 2007 s'est traduit notamment par la conclusion de 91 accords d'entreprise ainsi que de 2 accords signés au niveau

du Groupe : l'accord Groupe relatif à la création du Groupe Spécial de Négociation Crédit Agricole ainsi que l'accord Groupe en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

Thèmes des accords d'entreprise	2007	2006
Rémunérations et périphériques Dont Négociations Annuelles Obligatoires, Rémunération variable collective, PEE, PERCO, Prévoyance	48	40
Réorganisation du Groupe Dont Convention collective, Rapprochement, Compositions d'UES, Adaptation des statuts collectifs	3	5
Formation	4	3
Institutions représentatives du personnel	14	13
Emploi Dont Prétraite et CATS, Mobilités géographiques, Transfert de salariés	2	7
Temps de travail Dont Aménagement du temps de travail, Horaires, Compte Épargne Temps	12	8
Diversité et Égalité professionnelle Respect de l'individu, développement professionnel	5	
Autres Dont Informatique, Organisation du travail, Travaux exceptionnels	5	2
TOTAL	93	78
% du périmètre France	97 %	94 %

G) ABSENTÉISME PAR MOTIF ET STATUT – HORS CONGÉS ANNUELS ET RTT

ABSENTÉISME EN JOURS CALENDAIRES

Motifs d'absence	2007							2006		
	Cadres		Non-cadres		Total		Nombre moyen de jours d'absence par salarié	Total		Nombre moyen de jours d'absence par salarié
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Nombre	%		Nombre	%	
Maladie - 3 jours	2 718	2 390	7 390	2 568	15 066	2,5 %	0,4	21 606	3,2 %	0,5
Maladie + 3 jours	41 758	36 890	177 599	54 040	310 287	51,3 %	7,8	357 263	53,1 %	8,8
Accidents de trajet	825	443	4 779	1 103	7 150	1,2 %	0,2	9 603	1,4 %	0,2
Accidents de travail	1 286	634	6 029	1 677	9 626	1,6 %	0,2	9 942	1,5 %	0,2
Maternité/paternité/allaitement	68 074	3 375	116 054	1 792	189 295	31,3 %	4,8	192 981	28,7 %	4,8
Congés autorisés	12 535	12 518	22 891	6 886	54 830	9,0 %	1,4	56 161	8,3 %	1,4
Autres absences	7 092	5 233	3 576	2 824	18 725	3,1 %	0,5	25 867	3,8 %	0,6
TOTAL	134 288	61 483	338 318	70 890	604 979	100 %	15,3	673 423	100 %	16,6
% du périmètre France						94 %			97 %	

Le nombre moyen de jours d'absence par salarié ressort à 15 jours (dont 5 pour maternité).

Le nombre de jours d'absence baisse globalement de 10,2 %. Cette diminution s'observe pour chacun des motifs mais elle est

plus marquée notamment pour les absences "maladies de 3 jours et moins" (- 30 %) et celles de plus de 3 jours (- 13 %).

◀ Sommaire ▶

H) HYGIÈNE ET SÉCURITÉ

Nombre d'accidents	2007			2006*		
	Cadres	Non-Cadres	Total	Cadres	Non-Cadres	Total
Accidents de travail	181	536	717	179	503	682
Accidents de trajet	205	429	634	191	449	640
TOTAL	386	965	1 351	370	952	1 322
% du périmètre France			95 %			91 %

Le taux de fréquence des accidents (nombre accidents/effectif moyen) ressort à 3,7 % en 2007, contre 3,3 % en 2006*.

Sur 2007, 670 réunions avec les différents Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) ont été recensées et plus de 38 millions d'euros ont été dépensés en matière de prévention pour la sécurité des salariés.

On observe une diminution des dépenses par rapport à 2006 concentrée sur la Banque de proximité en France en raison des nombreux travaux effectués pour la sécurité en agences en 2006 mais également liée à la baisse des frais de gardiennage en 2007.

Au cours de l'année, 51 % de l'effectif moyen (CDI actifs + CDD) a passé une visite médicale au cours de l'année.

Un dispositif d'accueil de la petite enfance est mis à disposition par 4 entités du Groupe.

À noter en 2007, l'ouverture d'une crèche pour les salariés de Finaref.

Les montants totaux alloués aux crèches ainsi que ceux des aides accordées aux salariés pour les autres dispositifs de garde s'élèvent à plus de 7 millions d'euros.

Par ailleurs, une campagne santé mêlant nutrition et exercices physiques, pilotée par le groupe Crédit Agricole S.A. et dont le programme a été conçu par deux médecins nutritionnistes, a été lancée et sera menée sur 2 ans. Au-delà des campagnes d'information, un site dédié permet aux salariés qui le souhaitent de bénéficier d'un suivi personnalisé durant la durée du programme. 3 200 salariés se sont inscrits.

Un calendrier 2008, élaboré par la Ligue contre le cancer, proposant des astuces et des recettes autour des fruits et légumes pour améliorer son hygiène de vie, a également été distribué aux salariés.

I) FORMATION

	2007			
	Cadres	Non-cadres	Total	
	Femmes	6 752	13 586	20 338
	Hommes	8 936	6 149	15 085
Nombre de salariés formés	TOTAL	15 688	19 735	35 423
	Femmes	298 948	239 171	538 119
	Hommes	308 606	153 665	462 271
Nombre d'heures de formation	TOTAL	607 554	392 836	1 000 390
% périmètre France				98 %

En 2007, 35 423 personnes ont bénéficié d'une formation, soit 85 % de la population des CDI actifs en poste à fin 2007 contre 81 % en 2006.

Le nombre d'heures de formation dispensées en 2007 diminue de 11 % par rapport à 2006. L'effort de formation a concerné un plus grand nombre de salariés (+ 4,3 %).

Chaque salarié formé a suivi 28 heures de formation en moyenne.

Les dépenses de formation représentent près de 4 % de la masse salariale cumulée du groupe Crédit Agricole S.A.

De nouveau, cette année, l'effort de formation s'est concentré sur le thème des Assurances avec plus du tiers des heures dispensées. La dépense totale moyenne par stagiaire est de 660 € en 2007.

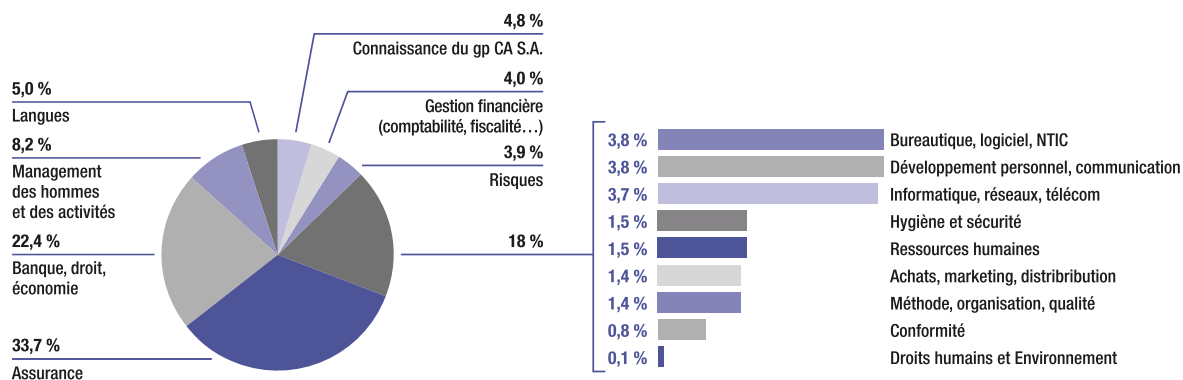
* Les données de 2006 ont été corrigées en 2007 afin de prendre en compte les accidents travail/trajet de LCL sans arrêt de travail.

Indicateurs de performance sociale

◀ Sommaire ▶

Thèmes	2007		2006	
	Nombre heures	%	Nombre heures	%
Connaissance du groupe Crédit Agricole S.A.	47 922	4,8 %	40 246	3,6 %
Management des hommes et des activités	82 324	8,2 %	70 953	6,3 %
Banque, Droit, Économie	223 962	22,4 %	291 468	25,9 %
Assurance	336 887	33,7 %	398 876	35,4 %
Gestion financière (comptabilité, fiscalité...)	39 574	4,0 %	32 505	2,9 %
Risques	39 483	3,9 %	36 694	3,3 %
Conformité	7 567	0,8 %		
Méthode, organisation, qualité	14 007	1,4 %	19 318	1,7 %
Achats, marketing, distribution	14 208	1,4 %	24 336	2,2 %
Informatique, réseaux, télécoms	36 785	3,7 %	51 858	4,6 %
Langues	50 764	5,0 %	47 492	4,2 %
Bureautique, logiciel, NTIC	37 945	3,8 %	38 807	3,4 %
Développement personnel, communication	37 765	3,8 %	35 496	3,2 %
Hygiène et Sécurité	15 039	1,5 %	17 969	1,6 %
Droits humains et Environnement	1 390	0,1 %	1 487	0,1 %
Ressources humaines	14 771	1,5 %	17 473	1,6 %
TOTAL	1 000 390	100,0 %	1 124 978	100,0 %
% du périmètre France			97 %	

RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION PAR THÈME



J) L'INTÉGRATION DES PERSONNES HANDICAPÉES

125 recrutements ont été réalisés à la fin de l'accord triennal 2005-2007 dépassant l'engagement de 110 issu de l'accord Groupe signé en faveur de l'emploi des personnes handicapées. En 2007, plusieurs innovations ont permis la création de formations professionnalisantes destinées aux personnes handicapées :

- en partenariat avec le Crédit Agricole d'Île-de-France, mise en place d'un diplôme universitaire de 14 mois pour des postes de conseillers d'accueil dans le réseau bancaire ;
- création avec 7 autres banques de l'association Handiformabanque pour des formations pilotées par le CFPB à destination des téléconseillers et des conseillers d'accueil ;

- Convention LCL avec l'Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes.

Plus de 400 collaborateurs handicapés ont bénéficié de la mise en place de plus de 1 560 mesures d'amélioration de leurs conditions de travail (aménagement de poste, financement de prothèses...) ou de sauvegarde de leur emploi.

En janvier et mars 2007, deux concerts du "slameur" Grand Corps Malade ont réuni 750 collaborateurs autour des membres de la Direction générale. Un support audiovisuel est diffusé dans les CHSCT et les lignes métiers des Ressources humaines. Ces actions ont contribué à une évolution des regards et comportement vis-à-vis des personnes handicapées.

◀ Sommaire ▶

Fin 2007, 2 055 collaborateurs handicapés ont été recensés en France dans les effectifs du Groupe. Le nombre de collaborateurs handicapés dans le Groupe représentait ainsi 2,67 % de l'effectif de référence, contre 1,98 % en 2006.

Par ailleurs, le Crédit Agricole privilégie et développe le recours aux entreprises adaptées⁽¹⁾. Chaque contrat exécuté par une entreprise

adaptée donne lieu à la délivrance, en faveur de notre établissement, d'une "attestation d'emploi des travailleurs handicapés". Cette attestation est exprimée en "Unités bénéficiaires" et varie suivant le montant des marchés conclus. Les prestations confiées ont été multipliées par 6 entre 2006 et 2007 pour atteindre plus de 60 Unités bénéficiaires.

III. Effectif du groupe Crédit Agricole S.A. à l'international

A) RÉPARTITION DES EFFECTIFS À L'INTERNATIONAL

1) Répartition et évolution des effectifs par domaines et zones géographiques

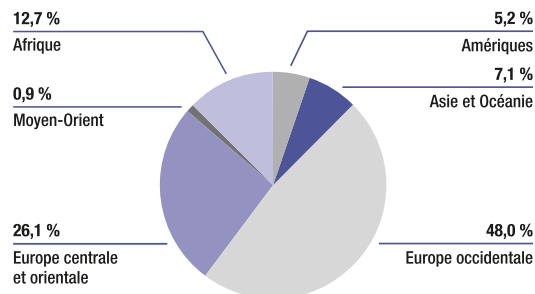
RÉPARTITION DES EFFECTIFS À L'INTERNATIONAL DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE S.A. AU 31 DÉCEMBRE 2007 (EN ETP)

Domaines	Continent					Total	
	Europe occidentale	Europe centrale et orientale	Afrique	Moyen-Orient (dont Turquie)	Asie et Océanie		Amériques (Nord et Sud)
Banque de détail à l'international	13 198	7 723	5 768	-	-	467	27 156
Services financiers spécialisés	3 601	3 733	-	98	-	-	7 432
Assurances, gestion d'actifs et de fortune	3 280	-	-	-	205	276	3 761
Banque de financement et d'investissement	1 916	493	75	320	3 033	1 641	7 478
TOTAL	21 995	11 949	5 843	418	3 238	2 384	45 827
Périmètre couvert à l'international	100 %						

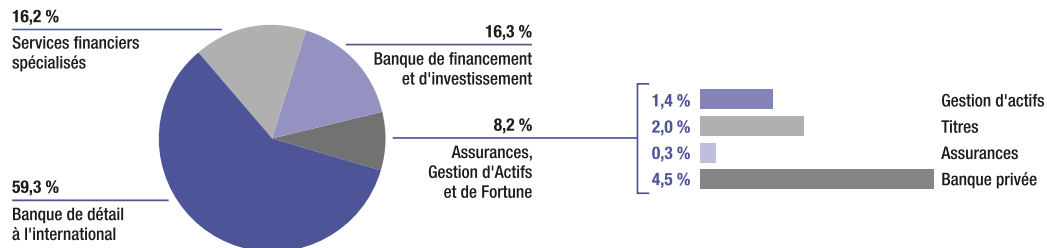
Les étudiants, stagiaires et assimilés dans les filiales du groupe Crédit Agricole S.A. à l'international représentent près de 2,5 % de l'effectif moyen.

(1) Une entreprise adaptée est une entreprise du milieu ordinaire du travail employant au moins 80 % de travailleurs handicapés, lesquels peuvent ainsi exercer une activité professionnelle dans des conditions adaptées à leurs possibilités.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES EFFECTIFS À L'INTERNATIONAL AU 31 DÉCEMBRE 2007 EN ETP



RÉPARTITION PAR ACTIVITÉ DES EFFECTIFS À L'INTERNATIONAL AU 31 DÉCEMBRE 2007 EN ETP



L'Europe représente maintenant près de 75 % des effectifs à l'international avec une centaine de filiales. Les plus importantes implantations sont notamment :

■ en Italie (9 300 ETP pour 7 filiales) ;

- en Grèce (6 160 ETP pour 10 filiales) ;
- en Pologne (6 000 ETP pour 4 filiales) ;
- en Ukraine (3 780 ETP pour 2 filiales).

ÉVOLUTION 2006-2007 DES EFFECTIFS (ETP) À L'INTERNATIONAL DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE S.A.

Domaines	Continent						Total
	Europe occidentale	Europe centrale et orientale	Afrique	Moyen-Orient (dont Turquie)	Asie et Océanie	Amériques (Nord et Sud)	
Banque de détail à l'international	+ 82,3 %	+ 15,8 %	+ 5,9 %			+ 7,6 %	+ 37,2 %
Services financiers spécialisés	+ 46,3 %	+ 7,4 %		NS			+ 25,2 %
Assurances, gestion d'actifs et de fortune	+ 0,2 %				+ 7,9 %	+ 220,9 %	+ 5,9 %
Banque de financement et d'investissement	+ 11,4 %	+ 4,9 %	+ 21,0 %	+ 28,0 %	+ 19,9 %	- 1,8 %	+ 11,6 %
TOTAL	+ 49,7 %	+ 12,5 %	+ 6,1 %	+ 64,6 %	+ 19,0 %	+ 8,8 %	+ 27,4 %
Périmètre couvert à l'international				100 %			

NS : Non significatif.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Indicateurs de performance sociale

◀ Sommaire ▶

Principales modifications de périmètre :

- acquisition de Cariparma et de FriulAdria et intégration de 202 agences Banca Intesa (+ 6 807 ETP) ;
- intégration du groupe Fiat Auto Financial Services (+ 914 ETP) ;
- développement du groupe CACEIS à l'international (+ 442 ETP) ;
- réduction de périmètre sur le groupe Emporiki (- 540 ETP).

Plus de 80 % de l'augmentation des effectifs à l'international résulte des modifications de périmètre. Les 20 % restant sont liés à de la croissance interne notamment grâce aux réseaux de Banque de détail et de Services financiers spécialisés en Europe centrale et orientale.

2) Part des femmes à l'international

Domaines	Continent						Total
	Europe occidentale	Europe centrale et orientale	Afrique	Moyen-Orient (dont Turquie)	Asie et Océanie	Amériques (Nord et Sud)	
Banque de détail à l'international	47,3 %	67,7 %	38,1 %			34,9 %	52,6 %
Services financiers spécialisés	53,2 %	60,1 %		19,4 %			54,1 %
Assurances, gestion d'actifs et de fortune	45,2 %				48,2 %	41,8 %	45,3 %
Banque de financement et d'investissement	32,6 %	58,9 %	51,4 %	24,2 %	49,0 %	33,1 %	38,7 %
TOTAL	46,5 %	66,8 %	38,3 %	21,4 %	48,9 %	33,8 %	50,5 %
Périmètre couvert à l'international				91 %			

Ratio calculé sur la base des effectifs CDI et CDD en nombre de personnes.

La part des femmes dans les effectifs à l'international diminue de 2 points par rapport à l'année dernière. Cela s'explique principalement par un effet de structure lié aux différentes acquisitions de l'année et notamment celles en Italie (Cariparma et FriulAdria).

Le domaine Banque de financement et d'investissement enregistre le taux de féminisation des effectifs le moins élevé.

3) Répartition des effectifs par niveau

Domaines	Niveau				% du périmètre couvert
	Top Management	Manager	Non-Manager	Total	
Banque de détail à l'international	1,0 %	20,3 %	78,6 %	100 %	100 %
Services financiers spécialisés	4,4 %	14,1 %	81,5 %	100 %	82 %
Assurances, gestion d'actifs et de fortune	3,2 %	25,0 %	71,8 %	100 %	77 %
Banque de financement et d'investissement	5,9 %	27,1 %	67,0 %	100 %	56 %
TOTAL	2,0 %	20,8 %	77,2 %	100 %	89 %

Indicateurs de performance sociale

◀ Sommaire ▶

B) FLUX D'EFFECTIF À L'INTERNATIONAL

Zones géographiques	Entrées			Taux d'entrée* CDI	Taux d'entrée* CDD	% du périmètre couvert
	CDI	CDD	Total			
Europe occidentale (hors France)	2 250	1 084	3 334	12,1 %	142,8 %	93 %
Europe centrale et orientale	3 398	2 892	6 290	36,6 %	137,4 %	98 %
Afrique	440	585	1 025	9,5 %	51,4 %	100 %
Moyen-Orient (dont Turquie)	97	-	97	78,9 %	0,0 %	49 %
Asie et Océanie	307	104	411	23,4 %	71,3 %	44 %
Amériques (Nord et Sud)	386	14	400	18,6 %	28,0 %	90 %
TOTAL	6 878	4 679	11 557	19,1 %	111,4 %	91 %

* Taux : nombre d'entrées (CDI ou CDD) de l'année N rapporté à l'effectif moyen annuel du périmètre concerné de l'année N.

La hausse des recrutements par rapport à l'année dernière (+ 23 %) est principalement due d'une part à un effet de périmètre suite à l'intégration de Cariparma et de FriulAdria (60 %) et d'autre part à un périmètre de collecte de données plus large cette année Pologne (20 %).

À noter :

- un fort recours aux CDD en Europe ;
- une hausse des recrutements au Moyen-Orient liée à la création d'une filiale ;
- des entrées qui ne tiennent pas compte des transferts d'effectif en provenance de Banca Intesa.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

FLUX D'EFFECTIF SORTANT

Zones géographiques	Départs				Taux de sortie* CDI	Taux de sortie* CDD	% du périmètre couvert
	CDI	Dont démission	CDD	Total			
Europe occidentale (hors France)	1 853	46 %	731	2 584	10,0 %	96,3 %	93 %
Europe centrale et orientale	2 075	44 %	2 863	4 938	22,3 %	136,0 %	98 %
Afrique	388	68 %	389	777	8,3 %	34,2 %	100 %
Moyen-Orient (dont Turquie)	11	55 %	-	11	8,9 %	0,0 %	49 %
Asie et Océanie	229	89 %	54	283	17,4 %	36,7 %	44 %
Amériques (Nord et Sud)	270	72 %	14	284	13,0 %	28,0 %	90 %
TOTAL	4 826	50 %	4 051	8 877	13,4 %	96,5 %	91 %

* Taux : nombre de sorties (CDI ou CDD) de l'année N rapporté à l'effectif moyen annuel du périmètre concerné de l'année N.

Au-delà des démissions qui représentent donc la moitié des départs de CDI, près de 20 % des départs sont des retraites ou préretraites (principalement en Europe occidentale).

La moitié des départs concerne des femmes.

L'augmentation des départs de CDI par rapport à l'année dernière (+ 39 %) résulte de plusieurs causes :

- un "effet périmètre" avec d'une part une couverture plus large (de 84 % à 91 %) et d'autre part de nouvelles entités intégrées dans le périmètre (l'Italie participe à hauteur de 8 % de la hausse) ;

- l'augmentation des effectifs et donc l'augmentation des flux afférents ;

- une hausse des départs en retraite à Emporiki suite à des modalités de départ en retraite favorisées (participe à hauteur de 12 % à la hausse).

◀ Sommaire ▶

C) ÂGE ET ANCIENNETÉ

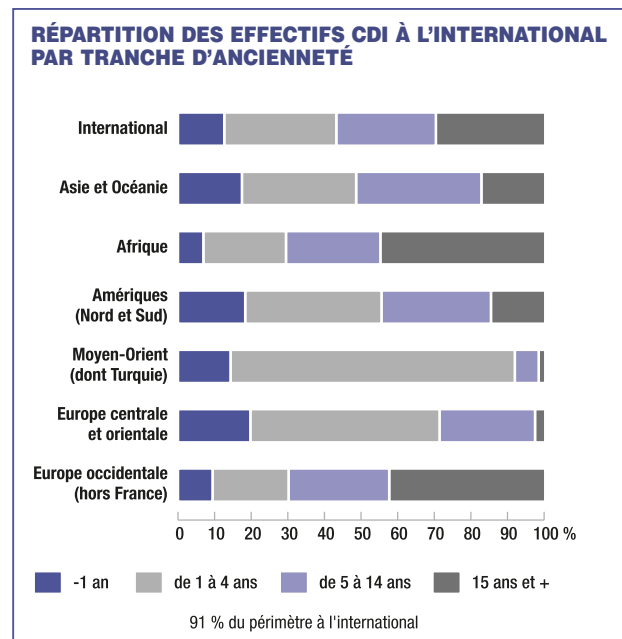
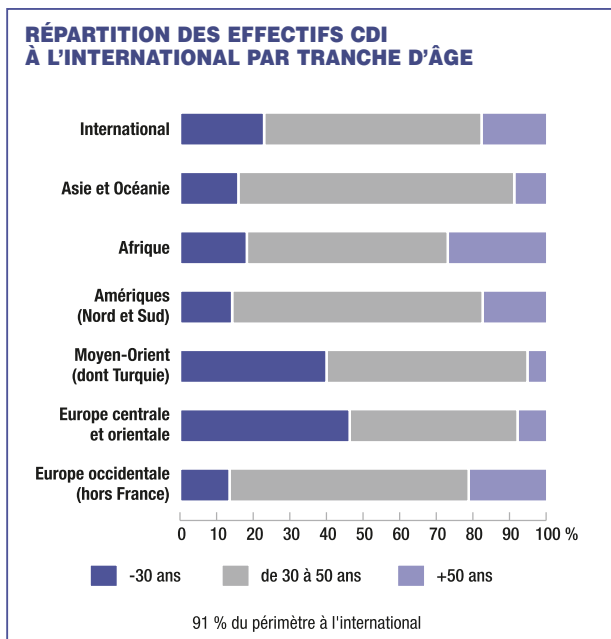
ÂGE MOYEN DES EFFECTIFS CDI À L'INTERNATIONAL

Domaine	Continent						Total
	Europe occidentale	Europe centrale et orientale	Afrique	Moyen-Orient (dont Turquie)	Asie et Océanie	Amériques (Nord et Sud)	
Banque de détail à l'international	42,9	33,4	42,3			43,0	39,7
Services financiers spécialisés	35,7	32,7		31,0			34,8
Assurances, gestion d'actifs et de fortune	39,2				35,9	32,9	38,8
Banque de financement et d'investissement	38,1	37,1	39,1	34,1	38,7	40,5	38,9
TOUS DOMAINES CONFONDUS	41,1	33,4	42,2	32,5	38,4	40,8	39,1
Périmètre couvert à l'international							91 %

De fortes disparités dans la structure par âge existent à l'international suivant les régions et les domaines d'activité.

En Europe occidentale ou en Afrique, un tiers des effectifs a de moins de 35 ans.

Deux tiers des effectifs des réseaux commerciaux de Banque de détail ou de Services financiers spécialisés en Europe centrale et orientale (Ukraine, Pologne...) ont moins de 35 ans.



Sur un panel de 60 entités de plus de 50 personnes, plus d'une vingtaine d'entre elles principalement sur la banque de détail (couvrant un périmètre de plus 20 000 personnes) dispose d'un système de prime liée à l'ancienneté.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- A

Indicateurs de performance sociale

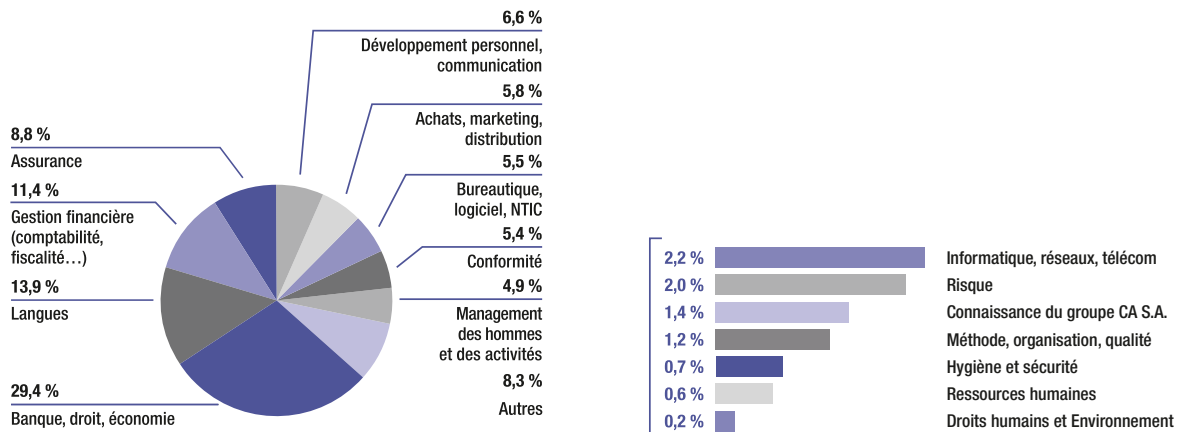
◀ Sommaire ▶

D) FORMATION

Zones géographiques	Dépenses de formation en % de la masse salariale	Dépenses de formation	Heures de formation	Nombre de formations
Europe occidentale (hors France)	0,8 %	598 €	29,7	2,9
Europe centrale et orientale	2,2 %	297 €	24,5	1,2
Afrique	2,2 %	340 €	42,4	1,8
Moyen-Orient (dont Turquie)	0,4 %	460 €	3,0	0,8
Amériques (Nord et Sud)	0,6 %	828 €	12,3	2,6
Asie et Océanie	1,3 %	1 153 €	23,5	1,9
INTERNATIONAL	1,0 %	503 €	29,6	2,2
% du périmètre couvert	72 %	72 %	74 %	86 %

* Par convention, le dénominateur pour les ratios concernant la formation professionnelle est l'effectif moyen annuel CDI et CDD du périmètre concerné.

RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATIONS PAR THÈMES



% du périmètre à l'international : 74 %.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

» Responsabilité environnementale

<u>Indicateurs de performance environnementale</u>	120
--	-----

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Indicateurs de performance environnementale

► 1. La politique en interne

A) Les actions conduites en interne

LA PRISE EN COMPTE DES IMPACTS DIRECTS ENVIRONNEMENTAUX CHEZ CRÉDIT AGRICOLE IMMOBILIER

Crédit Agricole Immobilier, filiale de Crédit Agricole S.A., est le pôle d'expertise et de compétences en immobilier du Groupe et exerce la quasi totalité des métiers de l'immobilier (à l'exception des financements) : la promotion, l'*asset management*, la maîtrise d'ouvrage déléguée privée et publique, la gestion locative, les transactions, ou encore l'immobilier d'exploitation.

Crédit Agricole Immobilier gère ainsi l'immobilier d'exploitation du Groupe sur quatre sites franciliens, soit 500 000 m² en 2007.

Engagé depuis 2006 dans une démarche environnementale, l'année 2007 a témoigné de la volonté de Crédit Agricole Immobilier de renforcer et d'approfondir ses réalisations dans ce domaine.

À cet effet, un poste de responsable Développement durable a été créé au sein de Crédit Agricole Immobilier.

Cette personne, rattachée au département Immobilier d'exploitation, est d'une part chargée de la diffusion et du suivi des actions RSE dans les différents métiers de Crédit Agricole Immobilier ; et d'autre part des relations avec la Mission Développement durable de Crédit Agricole S.A.

Par ailleurs, le processus de *management* du secteur Sites et services que couvre l'activité l'immobilier d'exploitation a obtenu la certification ISO 14001 en 2007.

Crédit Agricole Immobilier a ainsi mis en place plusieurs actions en cohérence avec cette certification concernant :

- la création d'une "dynamique" de maîtrise des impacts environnementaux :
- nomination d'un correspondant environnement en charge de l'application des dispositifs prévus dans le cadre de l'ISO 14001,
- mise en place d'un suivi du reporting environnemental du Groupe afin d'optimiser la gestion des consommations d'énergie (Électricité, gaz et chauffage urbain) et d'eau des immeubles franciliens,
- création d'une cellule *Management* qualité Environnement composée des responsables techniques de chaque pôle francilien, dont la mission principale est d'améliorer la performance énergétique des bâtiments via la fixation d'objectifs quantitatifs et qualitatifs.

Ce groupe s'est réuni mensuellement en 2007 et a défini diverses actions pour diminuer les consommations d'énergie et d'eau telles que l'optimisation de l'utilisation du chauffage, de la climatisation, ou de la gestion de l'éclairage des bureaux,

- la mise en conformité de l'ensemble des sites gérés par l'Immobilier d'exploitation concernant la gestion des consommations d'énergie et d'eau :
- harmonisation des procédures de reporting diffusées à l'ensemble des responsables techniques de pôles,
- l'association des prestataires et fournisseurs à cette démarche :
- intégration systématique dans les contrats de clauses environnementales spécifiant notamment l'obligation d'utilisation de produits de nettoyage "100% vert" pour l'entretien des bureaux et la suppression de l'utilisation des produits phytosanitaires pour les espaces verts,
- la sensibilisation des occupants des 500 000 m² gérés :
- mise en place du tri sélectif,
- installation de plus de 25 000 corbeilles de bureau.

Dès 2008, de nouvelles actions seront menées afin de poursuivre l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments :

- suppression des lampes d'éclairage incandescentes et remplacement par des lampes basse consommation ;
- réalisation d'études de faisabilité sur 2 immeubles à forte consommation énergétique pour définir les travaux à réaliser en vue de l'obtention d'un label HQE (Haute Qualité environnemental), suite aux résultats des audits énergétiques menés sur ces bâtiments en collaboration avec EDF en 2007. La conduite d'autres audits énergétiques sur 2008 est actuellement à l'étude ;
- élargissement du suivi des consommations d'énergie et d'eau au-delà du périmètre francilien actuel avec la mise en place d'un reporting sur les immeubles du groupe Crédit Agricole S.A. en France (Calyon, LCL, Sofinco, ...), en Grèce (EMPORIKI Bank, Calyon, ...) et en Pologne (LUKAS Bank, Calyon, ...).

LA SENSIBILISATION

À l'occasion de la Semaine du développement durable de 2007, Crédit Agricole S.A. a projeté à ses salariés "*Une vérité qui dérange*", documentaire avec Al Gore sur le risque du réchauffement climatique.

Plusieurs sociétés du Groupe, telles que Eurofactor et CACEIS, ont aussi diffusé ce film au cours de l'année.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

◀ Sommaire ▶

De plus, l'exposition en ligne depuis 2005 sur le site Intranet du Groupe permet de sensibiliser d'une manière ludique et pédagogique les collaborateurs aux enjeux du développement durable et aux actions menées par le Crédit Agricole dans ce domaine. Elle a été réactualisée en 2007. Elle avait été labellisée par le ministère de l'Écologie et du Développement durable en 2005.

LES DÉCHETS

En 2007, la récupération du papier a été mise place sur les sites franciliens du groupe Crédit Agricole S.A. gérés par la filiale Crédit Agricole Immobilier.

Des corbeilles de bureau à compartiments, permettant de séparer le papier des autres déchets, ont été installées sur l'ensemble du périmètre (i.e. 500 000 m²).

Les collaborateurs sont ainsi invités à acquérir le réflexe du tri sélectif des déchets de bureau. Les sociétés de ménage collectent désormais les papiers à l'aide de chariots à deux bacs.

Étendu à l'ensemble des sites franciliens du Groupe en 2006, le dispositif de collecte d'enlèvement et de recyclage des piles et des cartouches d'encre a permis de collecter près de 760 kg de piles et de valoriser 7 940 kg de cartouches (hors LCL).

Depuis fin 2007, SILCA, le GIE de Production Informatique de Crédit Agricole S.A., a lancé une filière de recyclage du matériel informatique obsolète.

Ce projet de retraitement des machines sorties du parc, ébauché en 2006, s'effectue en deux phases :

- l'effacement du contenu des disques durs effectué par du personnel en interne à l'aide d'une solution logicielle validée par les instances de sécurité du Groupe ;
- l'évaluation de l'état de fonctionnement des matériels, qui seront par la suite envoyés au tri dans des ateliers appartenant à Emmaüs dans le cadre de son partenariat avec Crédit Agricole S.A.

Le matériel en état sera réemployé par Emmaüs⁽¹⁾ à des fins solidaires, les postes hors d'usage seront détruits suivant une filière répondant aux critères environnementaux.

Cette action répond également à une préoccupation sociale car elle permet l'optimisation de locaux appartenant à Crédit Agricole S.A. situés près de Tours et le maintien des emplois de salariés du Groupe dans cette même région.

Actuellement en phase de rodage, cette démarche rencontre une forte adhésion du personnel concerné, et l'activité devrait progressivement monter en charge en 2008.

L'ÉNERGIE

En 2006, avait été réalisé un bilan carbone sur le périmètre du groupe Crédit Agricole S.A. francilien.

Les résultats de ce dernier ont incité le Comité développement durable à créer 3 groupes de travail pour étudier les moyens à mettre en œuvre

pour réduire l'impact de l'entreprise sur l'environnement. Le bilan carbone mettait en évidence le poids de l'énergie, des transports et des achats de matière dans les émissions de gaz à effet de serre.

Trois groupes transversaux ont été constitués sur ces thèmes. Les deux premiers ont fonctionné en 2007, le troisième verra le jour en 2008 :

- le groupe Énergie s'est réuni trimestriellement et a rendu les conclusions de ces travaux à la fin de l'année dernière. Des audits énergétiques approfondis ont été réalisés sur 3 bâtiments du Groupe et des actions pour mieux piloter les bâtiments ont été engagées. Elles seront complétées par d'autres en 2008 ;
- le groupe Transport s'est réuni 2 fois et a notamment été à l'origine de règles de transport en France privilégiant systématiquement le train pour toutes distances inférieures à 3 h 30 de déplacement. Des actions plus structurantes comme un "plan déplacement entreprise" sont à l'étude ;
- le groupe sur les Achats se réunira au premier semestre 2008, mais la direction logistique a déjà entrepris un chantier approfondi sur les achats de papier.

Le Comité développement durable, en lien avec les propositions du groupe Énergie, a revu son objectif de baisse des consommations d'énergie sur le Groupe. La réduction de 10 % en un an, jugée difficile à réaliser dans un contexte de bureaux changeants a décidé une réduction des consommations d'énergie de 15 % en 3 ans. L'objectif de réduire notre impact environnemental est donc conforté dans la durée et les pistes d'actions sont désormais connues.

Afin de lutter efficacement contre le changement climatique, le Comité développement durable a décidé de compenser les émissions du groupe Crédit Agricole S.A. liées au poste énergie. Pour ce faire, 2 actions ont été retenues :

- la plantation d'une forêt en France. Avec un partenaire technique, le Crédit Agricole veillera au choix des espèces plantées, au mode de plantation, aux terrains initiaux retenus et à l'évaluation précise du CO₂ stocké. Une mesure de la biodiversité sera également conduite en lien avec une association environnementale ;
- l'achat de certificats de réduction d'émissions certifiés et réglementés par le mécanisme de MDP⁽²⁾ des Nations Unies. Le projet qui sera retenu devra être en fonctionnement, dans une logique globale de développement durable et sera orienté sur la production d'énergie à partir de biomasse.

B) Les consommations d'énergie et d'eau

À l'instar des deux précédentes années, un état des lieux des consommations énergétiques et en eau a été réalisé sur une partie du périmètre francilien (i.e. 500 000 m²) du groupe Crédit Agricole S.A. géré par Crédit Agricole Immobilier.

Cette étude a porté sur les immeubles franciliens répartis sur 4 des 5 pôles dont Crédit Agricole Immobilier a la gestion (i.e. près de 90 % du périmètre total géré).

(1) Association française engagée dans la lutte contre la pauvreté et la misère, contre l'oppression et l'exclusion.

(2) Mécanisme de Développement Propre.

Indicateurs de performance environnementale

◀ Sommaire ▶

Toutefois, étant donné les modifications du parc immobilier au cours de 2007, les données de 2007 seront publiées d'une part à périmètre constant, et d'autre part sur le nouveau périmètre global, enrichi d'un nouvel indicateur.

Par ailleurs, les émissions de gaz à effet de serre seront également exprimées en *équivalent CO₂* en fonction des différentes sources d'énergie.

COMPARAISON DES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE ET D'EAU ENTRE 2006 ET 2007

	Unité	Consommations 2006	Consommations 2007 (à périmètre constant)	Variation
Eau	m ³	270 902	219 452	- 18,99 %
Gaz	m ³	360 924	418 775	+ 16,03 %
Électricité	kWh	98 516 624	97 092 142	- 1,45 %
Chauffage urbain (CPCU)	kWh	9 936 804	8 758 061	- 11,86 %

Tendances observées

Eau

La baisse de près de 19 % obtenue pour les consommations d'eau provient essentiellement de l'optimisation de l'utilisation des climatiseurs de secours.

Gaz

L'augmentation de plus de 16 % de la consommation de gaz est notamment due à la non-utilisation des récupérateurs de chaleur sur l'un des sites survenue lors du changement de prestataire sur ce site.

Électricité

La diminution de la consommation d'électricité tient essentiellement au fait de la mise en place de la nouvelle norme (déclenchement de la climatisation seulement au-delà de 26° à l'intérieur des bureaux).

Par ailleurs, le nombre de compteurs relevés en 2007 sur le même périmètre par rapport à 2006 a été augmenté.

Chauffage urbain

La baisse de près de 12 % de la consommation de chauffage urbain est due d'une part à la diminution des surfaces mesurées et d'autre part à l'optimisation des régulations de chauffage.

TABLEAU DES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE ET D'EAU AU 31/12/2007

Le périmètre total géré par Crédit Agricole Immobilier et pour lequel le Groupe est occupant sur les 4 grands sites franciliens référencés s'élève à plus de 483 000 m² en 2007.

Toutefois, seules les consommations sur lesquelles le Groupe règle des factures en direct sont prises en compte dans le tableau ci-dessous. En effet, les consommations masquées dans les charges locatives ne peuvent pas actuellement être comptabilisées.

	Périmètre couvert	Périmètre concerné	Consommations	Ratio
Eau	55 %	263 583 m ²	241 912 m ³	0,92 m ³ /m ²
Gaz	100 %	84 596 m ^{2*}	418 775 m ³ 4 327 914 kWh	4,95 m ³ /m ² 51,16 kWh/m ²
Électricité	97 %	470 916 m ²	99 205 382 kWh	210,66 kWh/m ²
Chauffage urbain (CPCU)	100 %	117 438 m ^{2*}	10 415 312 kWh	88,68 kWh/m ²

* Seule une partie restreinte des immeubles du périmètre pris en compte utilise du gaz (17 % des surfaces mesurées) ou du chauffage urbain (24 % des surfaces). Ceci explique les faibles surfaces reportées dans ce tableau. Toutefois, les chiffres relevés correspondent à 100 % des compteurs posés sur ces sites.

En 2007, la consommation totale d'énergie (gaz + électricité + CPCU) a atteint 350,5 kWh par m². Selon l'IPD⁽¹⁾, la consommation moyenne d'énergie pour des bureaux dans le tertiaire est de 327 kWh/m².

(1) Société de services, créée en 1985, spécialisée dans l'analyse des marchés immobiliers.

◀ Sommaire ▶

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE EXPRIMÉES EN ÉQUIVALENT TCO₂ EN FONCTION DES DIFFÉRENTES SOURCES D'ÉNERGIE CONSOMMÉES DIRECTEMENT SUR LES SITES

	Équivalent tCO ₂ *
Gaz	889
Électricité	3 983
Chauffage urbain (CPCU)	2 031
TOTAL	6 903

* Source des facteurs de conversion : chiffres officiels des fournisseurs d'énergie du Groupe.

En 2007, les émissions totales de gaz à effet de serre sur le secteur de l'énergie s'élevaient à un peu plus de 6 900 CO₂ sur le périmètre du groupe étudié (483 000 m²) soit l'équivalent de 0,000013 % des émissions totales de GES en France en 2006 (541 millions de tonnes).

► 2. Les actions externes

A) Le Lancement du LDD et du prêt Économies d'énergie

En début d'année 2007, le Codevi a été remplacé par le Livret Développement Durable (LDD) et le plafond d'épargne a été relevé de 4 600 euros à 6 000 euros.

En lien avec le LDD, le Crédit Agricole a lancé en avril 2007, le prêt d'économies d'énergie (PEE). Ce dernier permet de financer à des conditions préférentielles les travaux d'économies d'énergie dans les logements anciens : isolation, chauffe-eau solaire, chaudières bois, fenêtres... Le client peut bénéficier d'un différé d'amortissement. Fin janvier 2008, 7 300 prêts ont été distribués dans 35 Caisses régionales. Le montant des réalisations s'élève à 66 M€. Un résultat satisfaisant pour une offre en forte croissance et qui n'a été réellement proposée aux clients qu'à partir de juin.

Le Crédit Agricole réfléchit à la mise à jour de l'offre environnement développée en avril 2006. L'objectif est de proposer aux clients des Caisses régionales des produits leur permettant d'investir dans des process environnementaux favorables, tout en bénéficiant des meilleures conditions financières.

L'offre se décomposera en 2 parties, l'une pour les financements inférieurs à 350 000 euros quelque soit le marché. Des produits de crédit, d'épargne et des services seront proposés. Pour les financements supérieurs à 350 000 euros nous développerons une expertise pour accompagner le client dans le montage et le financement de son dossier. Cette offre est prévue pour le second semestre 2008.

B) Les financements des investissements environnementaux

Certaines filiales de Crédit Agricole S.A. financent également des investissements environnementaux.

- La Sofergie du groupe, **Unifergie** a poursuivi en 2007 son développement dans les secteurs de l'énergie et de la préservation de l'environnement.

En 2007, on peut, à titre d'exemple, citer :

- la participation au financement sur l'île de la Réunion d'une centrale de production d'électricité alimentée à la bagasse (résidus de canne à sucre) et au charbon d'une puissance de 62 MW, dont l'électricité est achetée par EDF pour couvrir les besoins de l'île ;
- le financement d'un éco-site (ensemble d'équipements de collecte et traitement de déchets ménagers et industriels banals) dans le cadre d'une délégation de service public pour un service de proximité de 110 collectivités locales et industrielles de l'Essonne.

Par ailleurs, Unifergie a continué d'accompagner le développement du secteur éolien en France avec la construction de 15 nouveaux parcs pour une puissance 122 MW, portant ainsi ses réalisations à près de 490 MW.

Enfin, Unifergie a lancé fin 2007 une nouvelle offre sur le financement des panneaux solaires photovoltaïques. Le développement de ce marché va principalement porter sur la rénovation de toitures par l'installation de panneaux solaires produisant de l'électricité, revendue à EDF sur une durée de 20 ans. Unifergie a ainsi mis en place une grille d'évaluation des projets (notations techniques, prévisions de chiffres d'affaires, montage juridique) permettant de proposer son expertise en accompagnement du financement tant vis-à-vis des Caisses régionales de Crédit Agricole et de leurs clients que de prospects.

- Attentif au respect de l'environnement dans l'exercice de son activité, **Crédit Agricole Private Equity** souhaite apporter son soutien aux dirigeants d'entreprises qui mettent en œuvre une politique de recherche et développement visant à limiter les effets néfastes sur l'environnement de leur production.

C'est dans ce contexte que la filiale de Private Equity du Groupe a lancé en 2006 le premier FCPR institutionnel entièrement dédié aux énergies renouvelables (éolien, biomasse, hydroélectricité, solaire thermique et photovoltaïque, géothermie, biocarburant...) ainsi que dans des infrastructures d'exploitation du secteur (éolien, biomasse...).

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Indicateurs de performance environnementale

◀ Sommaire ▶

Ce fonds "énergies renouvelables" a pour stratégie d'investir dans des entreprises, telles que des développeurs, des promoteurs spécialisés, des équipementiers, des opérateurs mais aussi dans les financements de projets énergétiques. Aujourd'hui, Capenergie est doté de 100 millions d'euros, dont un quart a d'ores et déjà été utilisé pour la réalisation de six investissements.

- En 2007, **Calyon** a poursuivi ses actions de financement des énergies renouvelables qui font partie intégrante de la stratégie de la ligne métier des Financements de projets de Calyon, la banque s'étant engagée sur ce secteur depuis une dizaine d'années avec le financement de ses premiers parcs éoliens en 1997.

Les projets éoliens représentent désormais 10 % des montants engagés en financement de projets de production électrique.

Calyon a en outre pour la première fois en 2007 arrangé le financement d'un projet d'énergie solaire. Il s'agit de deux fours solaires situés dans le sud de l'Espagne, et délivrant chacun 50 MW.

Par ailleurs, Calyon a également soutenu la construction de la première station de recherche antarctique, Princess Elisabeth, conçue pour fonctionner exclusivement au moyen d'énergies renouvelables.

La Direction des Régions de France de Calyon a ainsi sponsorisé l'intégralité des panneaux solaires de la nouvelle station polaire, inaugurée à Bruxelles en septembre 2007, dans le cadre de l'Année Internationale Polaire, en présence du Prince Philippe de Belgique et de l'explorateur Alain Hubert. Cette station est prévue pour durer au minimum 25 ans. Elle sera ouverte aux chercheurs de novembre à février 2008, durant l'été austral.

- **Emporiki Bank** encourage également le développement des énergies renouvelables et des procédés de co-génération en finançant 180 millions d'euros de projets dans ces secteurs, d'une capacité totale de plus de 335 MW.

Partenariats, initiatives extérieures

En 2007, le Crédit Agricole a poursuivi son action pour encourager au développement d'une agriculture encore plus respectueuse de l'environnement.

- Le partenariat avec l'association **Farre**⁽¹⁾, mis en place en 2003, a été reconduit. En 2007, à l'occasion de la journée de l'environnement, le 5 juin, le Crédit Agricole en lien avec Farre organisait, l'opération "Graines de paysages". Il s'agissait de faire prendre conscience aux citoyens de l'intérêt de protéger la diversité biologique et d'expliquer que l'agriculture protège aussi cette diversité en conservant les semences, en redéveloppant les haies, en intégrant des bandes enherbées près des ruisseaux... Des sachets de graines de fleurs et des dépliants sensibilisant

à la protection de l'environnement ont été distribués dans plusieurs villes de France le 5 juin, ainsi que dans le hall de Crédit Agricole S.A. Certaines Caisses régionales ont participé à cette action de communication.

- De plus, un partenariat a été signé en 2008 avec **l'Agence Bio**. Il a pour but d'analyser les différentes filières biologiques, de repérer les points freinant le développement et de réfléchir aux actions pouvant lever ses freins. Une action de communication visant à mettre en avant le caractère innovant des entreprises de la filière est également prévue.
- Enfin, depuis 2006, le Crédit Agricole soutient les travaux de la **Ligue de Protection des Oiseaux** (LPO) sur le thème "Agriculture et biodiversité".

Le Crédit Agricole soutient un programme expérimental de reconquête de la biodiversité en milieu rural. 150 exploitants de différents réseaux d'agriculteurs volontaires (FNAB⁽²⁾, FNCIVAM⁽³⁾, FARRE) se sont impliqués dans cette démarche dans 15 départements. La première synthèse des travaux a été faite au siège de Crédit Agricole S.A., en novembre 2007. Les indicateurs de la biodiversité en milieu agricole mis en avant dans ce programme de recherche, pourront être appelés à servir dans la détermination des critères des exploitations à "Haute Valeur Environnementale" souhaitées lors du Grenelle de l'Environnement. Le partenariat sur le thème de la biodiversité avec la LPO a été reconduit en 2008.

- Par ailleurs, **Calyon** participe depuis 2007 à un programme triennal de préservation de la diversité et de développement d'une communauté en Chine, piloté par **Heifer International**. Cette association à but non lucratif se consacre à la lutte contre la faim dans le monde en fournissant des animaux et en assurant une formation pour aider les familles pauvres à devenir indépendantes.

Initiée et financée par Calyon Fixed Income Markets Asia (hors Japon), cette opération vise non seulement à lutter contre la pauvreté en aidant directement les agriculteurs locaux mais aussi à les préparer et les former à la protection de leur environnement en les sensibilisant à la biodiversité.

Grâce à ce programme, quelque 200 ménages bénéficieront d'un prêt sans intérêt qui leur servira à acheter du bétail (porcs, chèvres, moutons, buffles laitiers, arnis).

Lors de la mise à disposition de ce prêt, les familles sélectionnées s'engagent à remettre le même montant du prêt reçu dans deux ou trois ans afin d'aider 200 autres familles bénéficiaires de ce programme. Dans un même ordre d'idée, les générations suivantes de ces familles bénéficieront à nouveau d'un prêt de ce programme lorsque les remboursements de la première génération de prêts auront été effectués. La transmission des connaissances et du savoir-faire sera également assurée, organisée et supervisée par Heifer.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

(1) Forum de l'agriculture raisonnée et respectueuse de l'environnement.

(2) Fédération Nationale d'Agriculture Biologique.

(3) Fédération Nationale des Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural.

◀ Sommaire ▶

D) Sensibilisation

Le stand du Crédit Agricole, au salon de l'agriculture 2007, a été axé sur le thème de l'environnement. L'objectif était de sensibiliser les agriculteurs au développement de pratiques moins polluantes et à l'utilisation accrue d'énergies renouvelables. Des jeux à destination du public sensibilisaient à la prise de conscience en termes de changement climatique. Des conférences courtes ont été organisées avec des partenaires (Agence Bio, Farre, LPO, Max Havelaar, Ademe) pour encourager à la protection de l'environnement. Des documents réalisés par les partenaires étaient à disposition sur le stand.

En 2008, l'accent sera mis de nouveau sur la lutte contre le changement climatique, la biodiversité et les énergies renouvelables.

En 2007, la Mission développement durable et la fédération Rhône Alpes des Caisses régionales ont participé au Salon des énergies renouvelables à Lyon. Le Crédit Agricole y a présenté ses différentes offres pour ses clients professionnels et particuliers.

En 2008, le Crédit Agricole participera à l'édition parisienne du salon des énergies renouvelables. Une présence sous forme de stand et de conférences sera assurée.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

» Prise en compte des critères sociaux et environnementaux dans les métiers du groupe Crédit Agricole S.A.

Prise en compte des critères sociaux et environnementaux dans le cœur des métiers du groupe Crédit Agricole S.A.	127
--	-----

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Prise en compte des critères sociaux et environnementaux dans le cœur des métiers du groupe Crédit Agricole S.A.

► 1. Les Principes Équateur

En juin 2003, dix banques, dont Calyon, rendent publique leur volonté d'adopter un référentiel commun de critères environnementaux et sociaux, sous le nom de Principes Équateur (EP). Aujourd'hui, plus de cinquante institutions financières se sont engagées volontairement à suivre ces principes, confirmant le bien fondé de la démarche et consacrant son caractère de standard incontournable. Cette démarche s'insère directement dans la

politique du groupe Crédit Agricole en matière de développement durable.

Les Principes Équateur constituent une aide méthodologique à la prise en compte et à la prévention des impacts sociaux et environnementaux au sein du processus de financement des projets. Ils permettent l'évaluation des risques associés aux impacts environnementaux et sociaux générés par les projets de plus de 10 millions d'euros.

Système de classification des projets

Rappelons que le classement des projets est basé sur la classification de la SFI qui comporte 3 niveaux : A, B et C. La note A correspond à un projet présentant des impacts négatifs sociaux ou environnementaux potentiels significatifs, hétérogènes, irréversibles ou sans précédent. La note B correspond à un projet présentant des impacts négatifs sociaux ou environnementaux limités, moins nombreux, généralement propres à un site, largement réversibles et faciles à traiter par des mesures d'atténuation. Enfin, la note C est attribuée aux projets présentant des impacts négatifs sociaux ou environnementaux minimes ou nuls.

Suite à la révision des normes environnementales et sociales de la Société Financière Internationale, et après consultation d'un groupe de clients et d'ONG, les banques signataires des Principes Équateur ont proposé une révision de ces Principes (EP2).

L'objectif des EP2 est de permettre une mise en application plus claire et plus large des principes, tout en respectant l'équilibre entre contraintes et exigences. De nouvelles normes ont été intégrées, notamment sociales (en particulier relatives aux conditions de travail : liberté syndicale, lutte contre la discrimination...), dans le respect de l'application des législations locales.

Dans un souci de transparence toujours croissant, les signataires des EP2 s'engagent désormais à rendre publics, annuellement, les processus de mise en œuvre des principes équateurs ainsi que des statistiques sur les catégorisations des projets étudiés.

La ré-adoption des Principes Équateur en 2006 a été le fruit d'un processus collaboratif entre les différentes banques signataires, leurs clients, et la société civile. Cet exemple de bonne

gouvernance a été récompensé en 2007 par un *Financial Times Sustainability Award* décerné conjointement aux 11 principales personnalités issues du secteur bancaire qui ont rendu possible cette coopération. La pro-activité de Calyon à cet effet a été primée par l'intermédiaire du responsable de la mise en place des EP, qui est devenu en septembre 2007 le Responsable du Développement durable chez Calyon.

Une amélioration de l'évaluation des projets

Calyon s'est doté depuis janvier 2007 d'un nouvel outil informatique développé avec le cabinet Sustainable Finance Limited.

La méthodologie sous forme d'une grille d'évaluation rend désormais plus cohérente, plus uniforme et plus fine la notation des projets en fonction de leurs secteurs d'activité (industrie pétrolière, production électrique, infrastructures...) et de leurs localisations.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Prise en compte des critères sociaux et environnementaux dans le cœur des métiers du groupe Crédit Agricole S.A.

◀ Sommaire ▶

Basée sur les EP2, les thèmes abordés reprennent directement les Critères de Performance environnementaux et sociaux de la Société Financière Internationale, et couvrent par le biais de questions plus précises, la majorité des impacts potentiels des projets. La notation finale du projet est proposée directement par le système expert, qui effectue également des contrôles de cohérence entre les différentes réponses.

L'outil traite par ailleurs des prérogatives environnementales et sociales du client et de sa capacité à les respecter.

L'évaluation des nouvelles transactions et du portefeuille

Chez Calyon, la mise en œuvre des Principes Équateurs a été développée à l'initiative de la ligne métier Financements de projets. L'évaluation et la gestion des risques environnementaux et sociaux est en premier lieu réalisée par les chargés d'affaires assistés d'un réseau de correspondants locaux EP qui leur apportent le soutien nécessaire dans chaque centre géographique de structuration des Financements de projets et en lien permanent avec une Cellule de Coordination.

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

La Cellule de Coordination, composée d'opérationnels de la ligne métier Financement de projets, coordonne les aspects pratiques de la mise en œuvre des EP. Elle anime le réseau des correspondants locaux, met en place des formations spécifiques pour les intervenants.

Le suivi de la mise en œuvre de l'évaluation et de la gestion des risques environnementaux et sociaux basés sur la Charte des Principes Équateur 2 est assuré par le Comité Principes Équateur. Mis en place en 2006, ce Comité se réunit formellement au

minimum deux fois par an et valide la classification des projets en A, B ou C. Une consultation spécifique est néanmoins prévue pour tous les dossiers susceptibles d'être classés en A ou pour toute question urgente.

En 2007, Calyon a procédé à l'évaluation de 123 projets : 6 projets ont été classés en A, 103 en B et 14 en C.

Fin 2007 l'intégralité des projets présents dans le portefeuille de Calyon a désormais été évaluée par les chargés d'affaires et le département des risques, et à de rares exceptions nécessitant des compléments d'informations, ont été revus et validés en Comité Principes Équateur.

Au total, 433 projets ont fait l'objet d'un classement. 27 ont été classés A, 358 B, et 48 C.

LA PARTICIPATION À L'EFFORT COLLECTIF D'AMÉLIORATION DE LA DÉMARCHE EP

L'année 2007 a vu la mise en place de groupes de travail au sein du groupe des banques EP sur des sujets aussi divers et importants que la gouvernance, l'échange de bonnes pratiques et le dialogue avec la société civile. Calyon a piloté le groupe consacré à ce dernier thème et qui était plus particulièrement en charge de l'organisation d'une réunion qui s'est tenue le 4 décembre 2007 à Amsterdam entre 18 banques EP et 15 ONG. L'agenda déterminé en commun avec Banktrack (réseau composé de plusieurs organisations non gouvernementales de protection de l'environnement et/ou de défense des Droits de l'Homme) a abordé des questions telles que la gouvernance, la transparence et le mécanisme de règlement des griefs au niveau des projets.

En 2008, le dialogue sera poursuivi avec la société civile sur ces thèmes importants dans le but d'améliorer de manière permanente la qualité de la prise en compte des aspects environnementaux et sociaux dans l'activité bancaire.

2008 devrait également voir l'aboutissement de la réflexion entamée en 2007 par le groupe des banques EP sur les grands principes de gouvernance.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

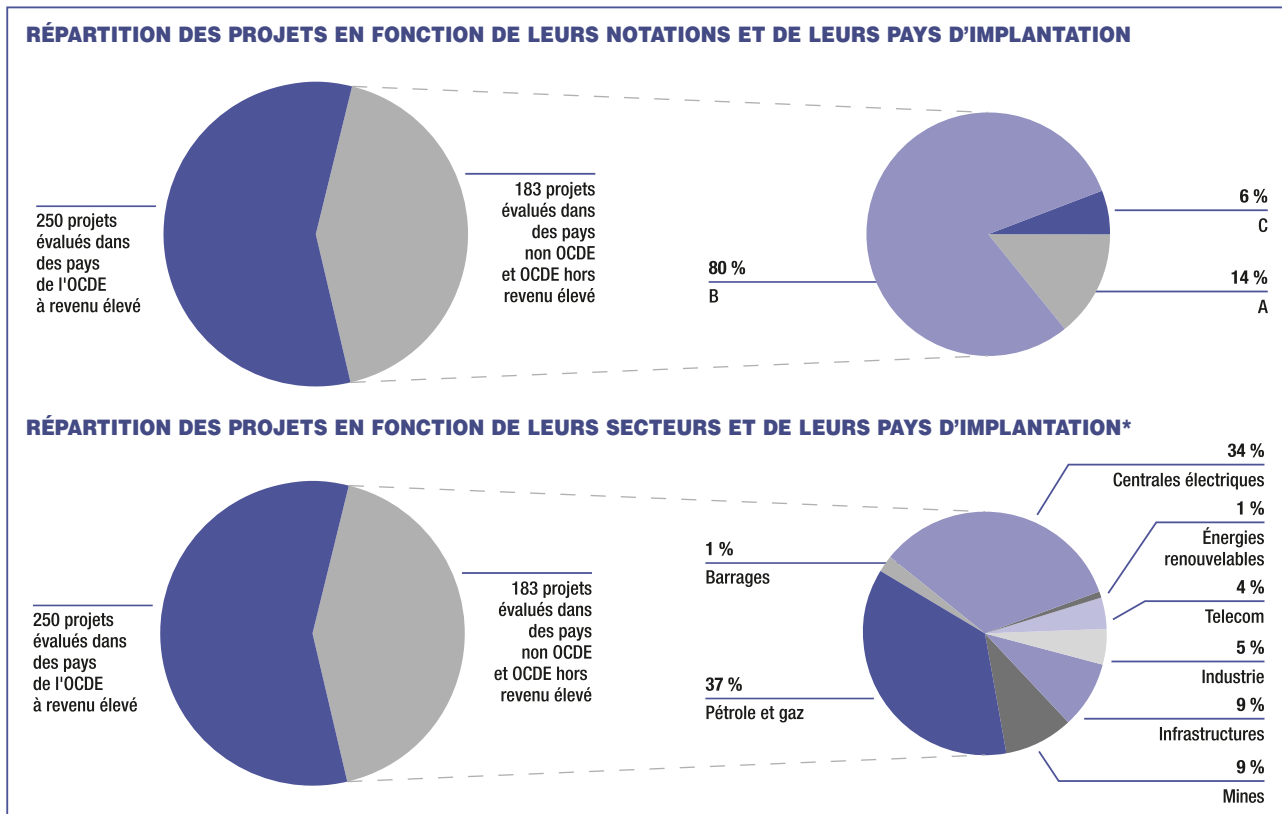
10

11

A

Prise en compte des critères sociaux et environnementaux dans le cœur des métiers du groupe Crédit Agricole S.A.

◀ Sommaire ▶



► 2. La recherche financière et responsable

A) La Chaire de Finance Quantitative et de Développement Durable Calyon - EDF de l'Université Paris Dauphine

Créée sous l'égide de l'Institut Europlace de Finance et bénéficiant du mécénat d'EDF et de Calyon, la chaire, qui a ouvert ses portes à la rentrée universitaire 2006-2007, a fêté son premier printemps en mars 2007.

L'équipe de la Chaire s'entoure de spécialistes internationaux en mathématiques et approches financières quantitatives, afin de les faire travailler avec des experts sur des questions de développement durable et d'environnement.

Il s'agit d'amender le monde de la finance et d'utiliser ses expertise et savoir sur des domaines qu'elle connaît peu, et réciproquement, d'amener les spécialistes du développement durable à partager avec eux leurs recherches et leurs interrogations économiques et financières.

Calyon a choisi de soutenir ce projet par un apport financier et de compétence, afin de faire progresser le savoir sur ces questions complexes, et de s'appuyer sur les outils développés par la chaire pour continuer d'intégrer le développement durable au cœur de ses activités.

* Ces informations ont été auditées par le cabinet PriceWaterhouseCoopers.

B) Cheuvreux

Développée en 2005, la recherche socialement responsable de Cheuvreux, filiale de courtage de Calyon est entièrement intégrée à son analyse financière "traditionnelle". Tous les analystes s'engagent à identifier pour chaque entreprise, les problématiques et les enjeux liés à l'Investissement Socialement Responsable (ISR).

Cette analyse extra-financière évalue les engagements, les politiques mises en œuvre et les performances des entreprises dans les domaines sociaux, environnementaux et de gouvernance, liés à leurs activités.

En 2007, Cheuvreux a poursuivi sa démarche en développant notamment un produit de recherche "Sustainable Tech" consistant à répertorier et analyser les entreprises européennes offrant des solutions aux enjeux du développement durable, ainsi qu'en organisant cinq conférences sur des sujets environnementaux et sociaux pour sensibiliser les investisseurs institutionnels.

Par ailleurs, Cheuvreux a été primé à deux reprises en 2007 :

- par l'EAI (*Enhanced Analytic Initiative*) comme un des 3 meilleurs bureaux de recherche ISR mondial ;
- par Extel comme 1^{er} bureau de recherche ISR français.

C) CAAM

(Cf. paragraphe suivant)



Prise en compte des critères sociaux et environnementaux dans le cœur des métiers du groupe Crédit Agricole S.A.

◀ Sommaire ▶

► 3. Les Principes de l'Investissement Responsable

En signant en 2006, les Principes de l'Investissement Responsable (PRI), CAAM Group a fait partie des 70 premiers signataires de cette initiative et a réaffirmé son engagement et celui de ses filiales (IDEAM, sa filiale spécialisée en ISR mais aussi CPR AM), en faveur d'une finance responsable.

CAAM Group adhère à cette démarche qui rencontre la sienne : elle correspond à sa vision de l'investisseur en tant qu'acteur central et fiduciairement responsable, tenu de prendre en compte tout élément matériel pour sa gestion, y compris les questions Environnementales, Sociales et de Gouvernance (ESG).

En 2007, CAAM Group a poursuivi la mise en place des PRI autour de 5 axes, principalement.

A) La diffusion de l'analyse extra-financière

Créée fin 2000, l'équipe d'analyse extra-financière produit une évaluation de l'entreprise intégrant dimensions économique, environnementale, sociale et de gouvernance. 450 sociétés du MSCI Europe sont ainsi notées.

La stratégie de CAAM est de mettre les critères ESG à la disposition des gérants spécialisés d'IDEAM et de CPR AM, mais aussi des gestions classiques, en renforçant la collaboration entre les analyses extra-financière et financière, dans le but d'utiliser le levier de ses analystes financiers pour diffuser les questions et les travaux de l'analyse extra-financière.

B) La politique de vote et de dialogue avec les entreprises

Actif sur le vote en Assemblées Générales (AG) depuis 1996, CAAM Group a intégré, dès 2003, les critères sociaux et environnementaux à sa politique et vote sur un périmètre mondial. CAAM Group conçoit son rôle de façon proactive : un dialogue "pré-assemblée" avertit les entreprises des points de l'ordre du jour susceptibles d'induire un vote négatif de sa part.

En 2007, le taux de réponses des émetteurs aux lettres envoyées a atteint 50 %, contre 30 % en 2006, ce qui représente un accroissement significatif. Le dialogue engagé a induit chez certains émetteurs des engagements qui ont permis à CAAM de changer l'orientation de ses votes.

Pour les cas particulièrement complexes, CAAM réunit des Comités de vote impliquant gérants et analystes sous la responsabilité du Directeur de la gestion.

LA CAMPAGNE 2007 DE VOTE EN ASSEMBLÉES GÉNÉRALES CHEZ CAAM

Nombre d'AG traitées	2 885
■ en France	179
■ à l'international	2 706
Nombre de résolutions traitées	22 006
Nombre de résolutions avec vote :	
■ négatif	2 596
■ abstention	898
en particulier sur les thèmes suivants :	
■ mandats d'administrateurs	420
■ rémunération des dirigeants	436
■ augmentations de capital	480
Résolutions présentées par des actionnaires et soutenues par CAAM, en particulier sur les thèmes suivants :	537
■ gouvernement d'entreprise (cf. rémunérations et mandats des dirigeants, pilules anti-OPA, contributions aux partis politiques)	378
■ questions sociales et droits de l'homme (cf. conventions de l'OIT, anti-discrimination, code fournisseurs)	99
■ Environnement, santé, sécurité (cf. changements climatiques, OGM).	60

Dans le cadre de sa politique de dialogue actionnarial, CAAM, ainsi que sa filiale dédiée à l'ISR, IDEAM, soutiennent le Carbon Disclosure Project (CDP), l'Extractive Industries Transparency Initiative (EITI), l'Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC) et le Pharmaceutical Shareowner Group (PSG). Il s'agit d'initiatives collectives et coordonnées au niveau international dont le but est d'inciter les entreprises à améliorer leurs pratiques, et les pouvoirs publics à adopter des mesures incitatives.

C) La participation aux travaux des "organismes de place"

CAAM est membre fondateur de l'Observatoire pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (ORSE), membre du Forum pour l'Investissement Responsable et de l'Eurosif, et participe à de nombreux groupes de travail français et internationaux dans ces instances.

CAAM est également active au sein l'AFG, de l'Institut Français des Administrateurs (IFA), et de la Société Française des Analystes Financiers (SFAF).

Il contribue régulièrement à l'organisation et au financement du Forum Annuel de l'Investissement Responsable Européen et a participé, en 2007, à l'organisation du premier colloque FIR-MEDEF "Reporting extra-financier et performance".

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

◀ Sommaire ▶

D) La contribution à la recherche

CAAM a lancé en avril 2007 un **Comité Scientifique** chargé de réfléchir aux problématiques ESG et à leur impact sur les métiers de l'investissement. Présidé par le Président de Crédit Agricole S.A., il est composé de personnalités du monde scientifique, culturel et politique, de dirigeants d'entreprise et de représentants du groupe Crédit Agricole.

CAAM participe également à l'organisation et au financement :

- de la **première Chaire académique "Finance durable et Investissement Responsable"** parrainée par l'Association Française de Gestion (AFG) et pilotée par l'École Polytechnique et l'Institut d'Economie Industrielle (IDEI) de Toulouse. Ses objectifs principaux sont de développer dans ce domaine des méthodologies de recherche visant à mieux identifier et intégrer dans les analyses, les critères extra-financiers et de constituer une équipe scientifique de réputation internationale sur l'ISR. Les recherches de la Chaire porteront sur deux axes majeurs : "Marchés financiers, stratégies d'investissement et croissance durable" ; "Gouvernement d'entreprise et finance durable" ;
- du **prix FIR "Finance et Développement durable"** destiné à récompenser les travaux académiques portant sur ce thème.

E) La démarche de transparence et de progrès

CAAM entend s'appliquer, à elle-même, les règles de transparence qu'elle attend des émetteurs.

CAAM a ainsi demandé, en 2007, à l'agence de notation extra-financière VIGEO, de l'évaluer sur sa responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance. Réalisé sur le périmètre de CAAM (hors filiales françaises et étrangères), il aboutit à une cartographie complète des risques et opportunités de l'entreprise.

Il ressort de cet audit que l'engagement de CAAM est probant en matière de ressources humaines, comportement sur les marchés, engagement sociétal et gouvernement d'entreprise, mais amorcé en environnement et droits humains. L'évaluation révèle une dynamique de progrès observable dans tous les domaines.

Selon VIGEO, *"ces résultats situent CAAM à un niveau d'engagement significatif et témoignent, à la fois, d'une prise en compte de l'ensemble du champ de la responsabilité sociale et d'une démarche de progrès consistante"*.

Les principales conclusions de l'audit en responsabilité sociale sont les suivantes :

- CAAM s'engage clairement sur les objectifs de responsabilité ESG attachés à son cœur de métier (primauté des intérêts du client, responsabilité fiduciaire, travaux avec les groupes de Place, coopération avec les Autorités de contrôle) ;

- une capacité de déploiement de très bon niveau sur des sujets comme la formation, la communication interne et la qualification des compétences, assure le maintien d'un capital humain élevé et adapté aux exigences de son métier ;
- les processus métiers s'appuient sur des systèmes d'information performants ;
- les dispositifs de contrôle et d'audit, internes et externes, placent les principaux risques sous surveillance et autorisent un degré d'assurance raisonnable quant à leur maîtrise ;
- la gouvernance donne satisfaction aux parties prenantes représentées au Conseil ;
- des marges de progrès subsistent quant à l'intégration des critères ESG dans la gestion "mainstream" de CAAM, un sujet émergent pris en charge par un groupe de travail transversal ;
- par ailleurs, sur des enjeux (santé, environnement, fournisseurs) qui demeurent partiellement couverts, des dispositions complémentaires sont à mettre en place.

Sur la base de ce diagnostic, CAAM a décidé la mise en place d'un plan d'actions visant à consolider ses atouts et à progresser sur les autres points.

Par ailleurs, CAAM a lancé en 2007, un **intranet exclusivement dédié au développement durable dans l'entreprise**, qui a pour but de former les collaborateurs aux grands principes du développement durable, de les informer sur les mesures prises par le Groupe mais surtout par CAAM, de refaire le point sur l'expertise en matière d'ISR et de les comportements dans l'entreprise. Il laisse une large place à des actions concrètes, facilement applicables au bureau par chacun, afin de réduire l'impact négatif que l'on peut avoir sur notre environnement.

► 4. Les investissements pour compte propre

En 2007, le groupe Crédit Agricole S.A. a pris les décisions suivantes pour la gestion de ses investissements pour compte propre :

- le Groupe s'interdit, dès à présent, tout investissement direct tant sous forme d'actions, que de fonds dédiés ou de mandat de gestion dans les entreprises impliquées dans la fabrication ou le commerce des mines anti-personnel selon la Convention d'Ottawa ;
- pour les entreprises impliquées dans les bombes à sous-munitions, le Groupe entend aussi agir de façon responsable et participe à un groupe de travail afin de définir les bombes à sous-munitions, étape nécessaire à l'identification des entreprises associées à leur fabrication, leur stockage et/ou leur commercialisation.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

» Partenaire de la société civile

Une démarche active au cœur de notre métier	133	1
PRÉVENIR LES CLIENTS DE L'EXCLUSION BANCAIRE	133	
SOUTENIR LE MICROCRÉDIT PROFESSIONNEL EN FRANCE	133	2
DÉVELOPPER LA MICROFINANCE DANS LE MONDE	134	
<hr/>		3
Une démarche solidaire nationale et internationale	135	
UNE SOLIDARITÉ DE PROXIMITÉ	135	4
AIDER LES JEUNES À GRANDIR	136	
POUR UN PATRIMOINE VIVANT	137	5
ENCOURAGER LA CRÉATION MUSICALE RÉGIONALE, NATIONALE ET INTERNATIONALE	137	

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Une démarche active au cœur de notre métier

Acteur majeur au cœur des régions et observateur privilégié des réalités économiques et sociales, le Crédit Agricole défend ses valeurs de proximité et de solidarité. Prévenir les clients de l'exclusion bancaire ou encore soutenir le microcrédit professionnel en France et développer la microfinance dans le monde, ses actions ont toutes pour ambition de contribuer à un développement juste et responsable.

» PRÉVENIR LES CLIENTS DE L'EXCLUSION BANCAIRE

En tant que banque universelle et mutualiste, le Crédit agricole veut apporter un service à tous ses clients, y compris les plus fragiles. Les Caisses régionales ont ainsi mis en place des dispositifs afin

d'aider ces clients à traverser des moments difficiles (cf. Chapitre 5 – les enjeux des Caisses régionales p. 70).

» SOUTENIR LE MICROCRÉDIT PROFESSIONNEL EN FRANCE

Déterminées à encourager tous les créateurs et repreneurs d'entreprises y compris ceux exclus des services bancaires classiques, les Caisses régionales multiplient depuis plusieurs années les actions. Collaboration avec les plates-formes d'initiative locale (Pfil) ayant permis de créer ou reprendre plus de 30 000 entreprises en 3 ans. Prêts complémentaires aux entrepreneurs, avec 128 millions d'euros financés en 2007, soit 25 % de plus qu'en 2006. Partenariats avec des dispositifs d'aide à la création d'entreprise tels que l'Adie⁽¹⁾ dont la dotation cumulée depuis 2000 a atteint 1 million d'euros.

Certaines caisses collaborent également avec des réseaux tels que France Active, les Boutiques de gestion, Entreprendre ou des structures décentralisées comme les "couveuses d'entreprises". D'autres complètent ces actions par des dispositifs propres destinés à encourager la création d'entreprise ou à aider les professionnels à traverser une période difficile.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

(1) ADIE : Association pour le Droit à l'Initiative Économique : réseau d'antennes d'aides et de financements pour des personnes en difficulté qui veulent créer leur propre emploi.

Une démarche active au cœur de notre métier

◀ Sommaire ▶

» DÉVELOPPER LA MICROFINANCE DANS LE MONDE

Des projets de microfinance ont été menés à l'international, à l'exemple d'ICAR. Cette association, créée par la Caisse régionale du Nord Est avec des céréaliers et soutenue par 7 Caisses régionales et Crédit Agricole Solidarité et Développement, aide actuellement trois réseaux de microfinance à se développer à Madagascar en leur apportant des prestations de conseil. Plus d'1,4 million d'euros sera débloqué d'ici 2009.

La Fondation FARM⁽¹⁾, dirigée par René Carron, président de Crédit Agricole S.A., a quant à elle organisé fin 2007 à Paris un colloque

international consacré à la microfinance. À la clé : un accord entre le Groupe et la FAO⁽²⁾, destiné à partager l'expérience du Crédit Agricole avec les agriculteurs des pays en développement.

En 2007, un département en charge de la microfinance à l'étranger a été créé et a permis la constitution d'une fondation dédiée entre la Grameen Trust et le Crédit Agricole.

Grameen Trust et Crédit Agricole lancent une Fondation Microfinance

Lutter contre la pauvreté dans le monde en apportant un soutien financier et technique aux Institutions de Microfinance (IMF) dans les pays en développement ou émergents, tel est le but de la Grameen Crédit Agricole Microfinance Foundation, née en février 2008 et dotée de 50 millions d'euros. Pour ce faire, elle mettra à la disposition de ces Institutions une gamme complète de financements – crédits, garanties, fonds propres – ainsi qu'une plate-forme de conseil, échange et assistance technique.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

(1) FARM : Fondation pour l'Agriculture et la Ruralité dans le Monde.

(2) FAO : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.

Une démarche solidaire nationale et internationale

Qu'il soit initié par le Groupe, déployé par les Caisses régionales, relayé par ses collaborateurs voire ses sociétaires et ses clients, l'engagement solidaire du Groupe couvre depuis 30 ans de nombreux domaines et se traduit par des partenariats inscrits dans la durée.

» UNE SOLIDARITÉ DE PROXIMITÉ

► 22 millions d'euros pour l'engagement citoyen dans les territoires

Souhaitant mettre leur ancrage local au service des territoires, la plupart des Caisses régionales alimentent un fonds de développement local, 6 d'entre elles ont mis en place une fondation et 9 une association. Au total elles y auront consacré, en 2007, 18 millions d'euros pour financer 8 000 projets dont 41 % concernent l'animation du territoire, 21 % la solidarité, 30 % le développement économique et 8 % le patrimoine. Un investissement qui atteint au total 22 millions d'euros, l'association Crédit Agricole Solidarité et Développement (cf. paragraphe suivant) et fondations nationales réunies.

	Montant investi dans les actions de développement local et de solidarité
Crédit Agricole S.A. (hors filiales)	3,6 M€
Caisses régionales	18 M€
Fondation du Crédit Agricole Pays de France	1,2 M€
Crédit Agricole Solidarité et Développement	0,7 M€
Fondation Solidarité Mutualiste	0,2 M€
Fonds "Reconstruction en Asie du Sud"	2 M€

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Une démarche solidaire nationale et internationale

◀ Sommaire ▶

► Un engagement au-delà des frontières

L'association Crédit Agricole Solidarité et Développement et la Fondation Solidarité Mutualiste soutiennent financièrement chaque année des projets du Groupe en France et à l'international.

Un engagement solidaire que le Groupe partage également avec ses clients via des FCP solidaires, tels que Pacte Vert Tiers Monde, ou avec ses collaborateurs via des programmes comme Sahel vert II, conduit par l'ONG Eau Vive et une association de salariés du Crédit Agricole.

Des exemples de solidarité sur le long terme

Dès la catastrophe du Tsunami fin 2004, le Crédit Agricole s'est engagé dans l'aide à la reconstruction économique et sociale des villages ravagés, en allouant sur 3 ans une enveloppe de 2 millions d'euros. 750 000 euros ont été attribués en 2005, puis 1,5 million en 2006. Intégralement débloquée en 2007, cette enveloppe aura permis le financement de 28 projets.

Par ailleurs, Emporiki Bank et Crédit Agricole S.A. ont pris un certain nombre de mesures pour venir en aide aux populations des régions touchées par les incendies qui ont ravagé la Grèce en 2007 et participer à la reconstruction économique des zones dévastées et à la réhabilitation de l'environnement.

2 millions d'euros d'aide immédiate aux sinistrés ont ainsi été déposés dans le Compte d'aide spécial de l'État grec, ouvert à la Banque de Grèce par le ministère de l'Économie et des Finances. S'ajoutent à cette somme 4,4 millions d'euros (4 millions de la part de Crédit Agricole S.A., 100 000 euros des collaborateurs du groupe Emporiki et 300 000 euros des Caisses régionales). Cette somme permettra de financer un plan d'action général qui complètera les mesures prises par l'État grec.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

» AIDER LES JEUNES À GRANDIR

Impliqué dans le domaine de l'éducation, le Groupe est, depuis 2006, partenaire principal du programme "Envie d'Agir"⁽¹⁾ permettant à de jeunes porteurs de projets d'être doublement accompagnés par une Caisse régionale et Crédit Agricole S.A.

Le Crédit Agricole a signé également de nouveaux partenariats en faveur de la mixité sociale. Il est devenu partenaire en 2007 de "Un Avenir Ensemble", une association visant à renforcer les chances

de réussite de jeunes "méritants" issus de milieux défavorisés, ou encore de l'École Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme qui permettra le financement de séjours pour des enfants issus de classes moyennes. Cette action, réalisée au travers de la Fondation de France, se situe dans le prolongement du partenariat historique entre la Caisse régionale du Morbihan et le parc de Branféré à l'intérieur duquel l'école est implantée.

(1) Envie d'Agir : programme au travers duquel les Caisses régionales accompagnent de jeunes porteurs de projets.

» POUR UN PATRIMOINE VIVANT

Investi depuis plusieurs décennies dans la valorisation du patrimoine régional et national, le Groupe agit notamment via la fondation du Crédit Agricole Pays de France mais aussi à travers de nombreux partenariats. Le Crédit Agricole est partenaire des Journées

Européennes du Patrimoine depuis 6 ans, ainsi que 1^{er} mécène depuis 2007 du Château de Fontainebleau. Cette initiative permettra notamment de créer un appartement pédagogique dans le Château.

Une histoire économique

Crédit Agricole S.A. met gratuitement à disposition des chercheurs français et étrangers son riche patrimoine d'archives, mondialement reconnu et provenant du Crédit Agricole, du Crédit lyonnais et de la Banque de l'Indochine. En 2007, 67 lecteurs, dont 21 étrangers ont été accueillis dans son service d'archives historiques spécialisé.

En partenariat avec la revue *Entreprises et Histoire*, référence en ce domaine, Crédit Agricole S.A. a lancé en 2007 le Prix Crédit Agricole d'histoire des entreprises. Doté de 15 000 euros, le prix récompense un travail académique de haut niveau, inédit, et permet sa publication afin de mieux faire connaître l'histoire des entreprises.

» ENCOURAGER LA CRÉATION MUSICALE RÉGIONALE, NATIONALE ET INTERNATIONALE

Mécènes de la culture au cœur des territoires, Crédit Agricole S.A., ses filiales et les Caisses régionales encouragent la vie musicale via des partenariats régionaux, nationaux ou internationaux (théâtre Mariinski de Saint-Pétersbourg) et soutiennent également de

nombreux festivals et artistes. Crédit Agricole Asset Management accompagne l'Orchestre Philharmonique de Radio France, dirigé par Myung-Whun Chung, et participe à la création d'une antenne de la maîtrise de Radio France à Bondy (93).

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

» Annexes

Facteurs de risques	139	1
RISQUE DE CRÉDIT	140	
RISQUES DE MARCHÉ	151	2
RISQUES LIÉS AU SECTEUR IMMOBILIER RÉSIDENTIEL AUX ÉTATS-UNIS	155	
GESTION DU BILAN	157	
RISQUES DU SECTEUR DE L'ASSURANCE	162	3
RISQUES OPÉRATIONNELS	165	
RISQUES JURIDIQUES	167	
RISQUES DE NON-CONFORMITÉ	168	4
ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES	168	
		5
Extrait des états financiers	169	6
PAIEMENTS À BASE D' ACTIONS	169	
RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS	172	7
		8
Table de concordance	173	9
		10
		11
		A

Facteurs de risques

En application de la norme IFRS 7 relative aux informations à fournir sur les instruments financiers, cette partie du rapport de gestion présente la nature des risques auxquels le Groupe est exposé, leur ampleur et les dispositifs mis en œuvre pour les gérer.

L'information fournie au titre de la norme IFRS 7 couvre les types de risques suivants* :

- les risques de crédit (comprenant le risque pays) : risques de pertes liés à la défaillance d'une contrepartie entraînant l'incapacité de faire face à ses engagements vis-à-vis du Groupe ;
- les risques de marché : risques de pertes liés à la variation des paramètres de marché (taux d'intérêt, taux de change, prix, *spread* de crédit) ;
- les risques liés au secteur immobilier résidentiel aux États-Unis ;
- les risques structurels de gestion de bilan : risques de pertes liés à la variation des taux d'intérêt (risque de taux d'intérêt global) ou des taux de change (risque de change) et risque de ne pas disposer des ressources nécessaires pour faire face à ses engagements (risque de liquidité), y compris les risques du secteur de l'assurance.

Afin de couvrir l'ensemble des risques inhérents à l'activité bancaire, des informations complémentaires (non auditées) sont fournies concernant :

- les risques opérationnels : risques de pertes résultant principalement de l'inadéquation ou de la défaillance des processus, des systèmes ou des personnes en charge du traitement des opérations ;
- les risques juridiques : risques d'exposition potentielle du Groupe à des procédures civiles ou pénales ;
- les risques de non-conformité : risques liés au non-respect des dispositions légales et réglementaires des activités bancaires et financières exercées par le Groupe.

La gestion des risques, inhérente à l'exercice des activités bancaires, est au cœur du dispositif de contrôle interne du Groupe, mis en œuvre par tous les acteurs intervenant de l'initiation des opérations jusqu'à leur maturité finale.

La responsabilité de la mesure des risques et de leur surveillance est assurée par une fonction dédiée, la ligne métier Risques et Contrôles Permanents (DRG – Direction des risques Groupe), indépendante des métiers et rapportant directement à la Direction générale.

Si la maîtrise des risques relève en premier lieu de la responsabilité des pôles métiers qui assurent le développement de leur activité, la DRG a pour mission de garantir que les risques auxquels est

exposé le Groupe sont conformes aux stratégies risques définies par les métiers (limites globales et individualisées, critères de sélectivité) et compatibles avec les objectifs de croissance et de rentabilité du Groupe.

La DRG assure un suivi consolidé des risques à l'échelle du Groupe, s'appuyant sur un réseau de Responsables des risques et des Contrôles permanents, rattachés hiérarchiquement au Directeur des risques et des contrôles permanents et fonctionnellement à l'organe exécutif de l'entité ou du pôle métier.

Afin d'assurer une vision homogène des risques au sein du Groupe, la DRG assure les missions suivantes :

- définit et/ou valide les méthodes et les procédures d'analyse, de mesure et de suivi des risques de crédit, de marché et des risques opérationnels ;
- contribue à l'analyse critique des stratégies commerciales de développement des pôles métiers, en s'attachant aux impacts de ces stratégies en termes de risques encourus ;
- fournit des avis indépendants à la Direction générale sur l'exposition aux risques induite par les prises de position des pôles métiers (opérations de crédit, fixation des limites des risques de marché) ou anticipées par leur stratégie risques ;
- assure le recensement et l'analyse des risques des entités collectés dans les systèmes d'informations risques.

La gestion des risques structurels de gestion de bilan (taux, change, liquidité), ainsi que la politique de refinancement et le pilotage des besoins en capital, est assuré par le département Gestion financière de la Direction des finances Groupe (DFG).

La surveillance de ces risques par la Direction générale s'exerce dans le cadre des Comités actif-passif, auxquels participe la DRG.

Une revue périodique des principaux enjeux en termes de risques de crédit et de risques de marché est organisée par la DRG, à l'occasion des Comités des risques trimestriels, qui se prononce sur les principaux enjeux : politiques de prises de risques, analyses de portefeuille et du coût du risque, limites de marché et limites de concentration. Ces Comités risques couvrent l'ensemble des risques du groupe Crédit Agricole (incluant ceux des Caisses régionales) et sont présidés par le Directeur général de Crédit Agricole S.A.

La DRG informe régulièrement le Comité d'audit de Crédit Agricole S.A. de l'exposition aux risques, des méthodes mises en œuvre pour les mesurer et de ses recommandations pour les gérer en conformité avec les politiques définies par le Conseil d'administration.

(*) Cette information fait partie intégrante des comptes consolidés au 31 décembre 2007 et, à ce titre, elle est couverte par le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés (à l'exception des informations mentionnées "non auditées").



» RISQUE DE CRÉDIT

Un risque de crédit se matérialise lorsqu'une contrepartie est dans l'incapacité de faire face à ses obligations et que celles-ci présentent une valeur d'inventaire positive dans les livres de la Banque. Cette contrepartie peut être une banque, une entreprise industrielle et commerciale, un État et les diverses entités qu'il contrôle, un fonds d'investissement ou une personne physique. L'engagement peut être constitué de prêts, titres de créances ou de propriété ou contrats d'échange de performance, garanties données ou engagements confirmés non utilisés du banking book. Ce risque englobe également le risque de règlement-livraison inhérent à toute transaction nécessitant un échange de flux (espèce ou matière) en dehors d'un système sécurisé de règlement.

► I. Objectifs et politique

La prise de risque de crédit par Crédit Agricole S.A. et ses filiales doit s'inscrire dans le cadre de stratégies risques approuvées par le Comité des risques Groupe, émanation du Comité exécutif de Crédit Agricole S.A. présidé par le Directeur général. Les stratégies risques sont adaptées à chaque métier et à leur plan de développement. Elles décrivent les limites globales applicables, les critères d'intervention et le schéma de délégation de décision. Ces stratégies risques sont déclinées autant que de besoin par métier, entité, secteur d'activité ou pays. Le respect de ces stratégies risques relève de la responsabilité des métiers et est contrôlé par les responsables de risques et de contrôle permanent.

Crédit Agricole S.A. et ses filiales s'efforcent de diversifier leurs risques afin de limiter leur exposition au risque de contrepartie, notamment en cas de crise sur un secteur industriel ou un pays. Dans cet objectif, Crédit Agricole S.A. et ses filiales surveillent régulièrement le montant total de leurs engagements (en tenant compte des méthodologies de calcul interne selon la nature des engagements) par contrepartie, par portefeuille d'opérations, par secteur économique et par pays. Par ailleurs, une gestion active de portefeuille est faite au sein de la Banque de financement et d'investissement Calyon afin de réduire les principaux risques de concentration supportés par le groupe Crédit Agricole S.A. L'utilisation d'instruments de marché pour réduire et diversifier les risques de contrepartie comme les dérivés de crédit ou de mécanisme de titrisation permet au Groupe d'optimiser l'emploi de ses fonds propres. De même, la syndication de crédits auprès des banques externes ainsi que la recherche de couverture des risques (assurance-crédit, dérivés, portage de risque avec Sofaris) constituent d'autres solutions pour atténuer les concentrations éventuelles.

► II. Gestion du risque de crédit

1. Principes généraux de prise de risque

Toute opération de crédit nécessite une analyse approfondie de la capacité du client à rembourser son endettement et de la façon la plus efficiente de structurer l'opération, notamment en termes de sûretés et de maturité. Elle doit s'inscrire dans la stratégie risques du métier concerné et dans le dispositif de limites en vigueur, tant sur base individuelle que globale. La décision finale d'engagement s'appuie sur la note interne et sur un avis indépendant d'un représentant de la ligne métier Risques et Contrôle Permanent, dans le cadre du système de délégation en vigueur. Le Comité des risques Groupe et son Président constituent l'instance ultime de décision du Groupe.

Le principe d'une limite de risque sur base individuelle est appliqué à tout type de contrepartie : entreprise, banque, institution financière, entité étatique ou parapublique.

Chaque décision de crédit requiert une analyse du couple rentabilité/risque pris. Sur la Banque de financement et d'investissement, un calcul de rentabilité ex-ante de transaction est réalisé (RAROC).

2. Méthodologies et systèmes de mesure des risques

2.1. LES SYSTÈMES DE NOTATION INTERNE ET DE CONSOLIDATION DES RISQUES DE CRÉDIT

Durant l'année 2007, le groupe Crédit Agricole a poursuivi le déploiement et l'amélioration de son dispositif de pilotage des risques de crédit sur base consolidée, en particulier dans la perspective de la mise en œuvre opérationnelle de la réforme Bâle II. Ce dispositif a fait l'objet de missions de vérification par la Commission bancaire, qui ont donné lieu à des demandes d'actions correctives, ces dernières faisant l'objet d'un suivi par l'Inspection générale. Fin 2007, la Commission bancaire a autorisé le groupe Crédit Agricole à utiliser ses systèmes de notation interne pour le calcul des exigences en fonds propres réglementaires au titre du risque de crédit des portefeuilles de détail et de grandes clientèles pour l'essentiel de son périmètre.

Dans le but d'améliorer constamment son dispositif, Crédit Agricole S.A., ses filiales et les Caisses régionales portent leurs efforts sur trois thèmes majeurs :

- gestion du défaut et des notations internes, qui vise d'une part à assurer la conformité de la définition du défaut et l'uniformité de sa mise en œuvre au sein du Groupe et, d'autre part, à garantir la conformité de l'estimation des paramètres aux exigences bâloises et la fiabilité du processus de notation ;
- gestion des tiers et des groupes, qui a pour objet de garantir la correcte identification des tiers porteurs de risque et d'améliorer la gestion transverse des informations sur les tiers, indispensable au respect de l'unicité de la notation et à l'affectation homogène

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
A

◀ Sommaire ▶

des encours aux portefeuilles bâlois. Ces travaux participent à l'amélioration des données utilisées pour le suivi du risque et pour le calcul réglementaire ;

- processus d'arrêté, qui vise à améliorer le fonctionnement du processus de production du ratio (réalisé sur base trimestrielle depuis l'arrêté de septembre 2005), et notamment à assurer la fiabilité et l'exhaustivité des données utilisées pour le calcul.

Par ailleurs, les procédures de contrôle ont été renforcées avec le même objectif de fiabilisation : procédure de réconciliation des données comptables et risques, procédure de gestion et d'administration des données, procédures spécifiques de surveillance des notations.

Sur l'année 2008, le groupe Crédit Agricole a choisi de maintenir une organisation projet plus spécifiquement dédiée à l'accompagnement au changement (avec l'entrée en vigueur du dispositif Bâle II), la mise en œuvre des engagements pris vis-à-vis de la Commission bancaire dans le cadre du processus d'autorisation, la coordination des travaux de roll-out (qui concerne le passage en IRB de certaines filiales françaises, ainsi que Cariparma et Emporiki), et enfin, la mise en œuvre des piliers 2 et 3.

La gouvernance du système de notation s'appuie sur le Comité des normes et méthodologies (CNM) présidé par le Directeur des risques et des contrôles permanents Groupe, qui a pour mission de valider et de diffuser les normes et les méthodologies de mesure et de contrôle des risques.

Sur le périmètre de la banque de détail, chaque entité a la responsabilité de définir, de mettre en œuvre et de justifier son système de notation, dans le cadre des standards Groupe définis par Crédit Agricole S.A. Ainsi, les Caisses régionales disposent de modèles communs d'évaluation du risque. Par ailleurs, LCL a mis en conformité ses outils de scoring existants et opérationnels sur son périmètre depuis 1990 (IRPAR, IRPRO). Les filiales de crédit à la consommation (Sofinco, Finaref et Lukas Bank) ont adapté leurs dispositifs de notation aux nouvelles exigences prudentielles. Enfin, les procédures de back-testing des paramètres utilisés pour le calcul réglementaire sont désormais définies et opérationnelles dans toutes les entités. L'intégration de ces paramètres dans la gestion des risques de chaque établissement se renforce progressivement.

Sur le périmètre de la clientèle Entreprises, les entités du groupe Crédit Agricole disposent de méthodologies communes de notation, utilisant des critères tant quantitatifs que qualitatifs. D'importants travaux ont été menés depuis 2006 afin d'améliorer la justification et la documentation de ces méthodologies, ainsi que la mise en place de pistes d'audit.

Le déploiement généralisé des systèmes de notation interne permet au Groupe de mettre en place une gestion des risques de contrepartie qui s'appuie sur des indicateurs de type Bâle II. En particulier, sur les métiers de Banque de financement et d'investissement, des mesures de pertes attendues, de capital économique et de rentabilité ajustée du risque sont utilisées lors des processus décisionnels d'octroi des crédits, de définition des stratégies risque et de limites.

2.2. MESURE DU RISQUE DE CRÉDIT

La mesure des expositions au titre du risque de crédit intègre les engagements tirés et les engagements confirmés non utilisés. Concernant la mesure du risque de contrepartie sur opérations de marché, Crédit Agricole S.A. et ses filiales utilisent une approche interne pour estimer le risque courant et potentiel inhérent aux instruments dérivés (swaps ou produits structurés par exemple). Ainsi, l'assiette du risque correspond à la somme de la valeur de marché positive du contrat et d'un coefficient de majoration appliqué au nominal. Ce coefficient add-on représente le risque de crédit potentiel lié à la variation de la valeur de marché des instruments dérivés sur leur durée de vie restant à courir. Cet add-on est déterminé en fonction de la nature et de la durée résiduelle des contrats, sur la base d'une observation statistique de la dérive des sous-jacents. Cette méthode est utilisée à des fins de gestion interne des risques de contrepartie par Crédit Agricole S.A. et ses filiales et se différencie de l'approche réglementaire qui est utilisée pour répondre aux exigences de mesure des ratios européen et international de solvabilité ou de déclaration des grands risques.

Par ailleurs, afin de diminuer son exposition aux risques de contrepartie sur les instruments dérivés, les métiers de banque d'investissement de Crédit Agricole S.A., par l'intermédiaire de Calyon, mettent en œuvre le plus souvent des contrats de collatéralisation avec leurs contreparties, en complément des effets de compensation, négociés lors de la documentation préalable à la mise en place des transactions.

3. Dispositif de surveillance

Des règles de division des risques, de fixation des limites et des processus spécifiques d'engagements sont mises en place dans le but de prévenir toute concentration excessive du portefeuille.

3.1. PROCESSUS DE SURVEILLANCE DES CONCENTRATIONS PAR CONTREPARTIE OU GROUPE DE CONTREPARTIES LIÉES

Les engagements consolidés de l'ensemble des entités du groupe Crédit Agricole sont suivis par contrepartie d'une part et par groupe de contreparties liées d'autre part. On entend par groupe de contreparties l'ensemble d'entités juridiques françaises ou étrangères liées entre elles, quels que soient leur statut et leur activité économique, permettant la mesure de l'exposition totale aux risques de défaillance sur ce groupe du fait de celle de l'une ou plusieurs de ces entités. Les engagements sur une contrepartie ou sur un groupe de contreparties incluent l'ensemble des crédits accordés par le Groupe et ses filiales, mais également les opérations de haut de bilan, les portefeuilles d'obligations, les engagements par signature et les risques de contrepartie liés à des opérations de marché. Les limites sur les contreparties et sur les groupes de contreparties sont enregistrées au sein des systèmes d'information internes à chaque filiale ou métier.

Chaque entité opérationnelle transmet mensuellement ou trimestriellement à la Direction des risques et contrôles permanents du Groupe le montant de ses engagements par catégories de risques. Les grandes contreparties non bancaires, c'est-à-dire celles sur lesquelles les engagements cumulés de Crédit

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Agricole S.A. et de ses filiales dépassent 300 millions d’euros après effet de netting, font l’objet d’un reporting spécifique à la Direction des risques et contrôles permanents du Groupe en vue d’un suivi par le Comité des risques du groupe.

Fin 2007, les engagements en risque de Crédit Agricole S.A. et de ses filiales auprès de ses dix plus grands clients non bancaires représentent 3,5 % du portefeuille total (3,9 % au 31 décembre 2006).

Le suivi des grands risques de contrepartie des Caisses régionales est opéré notamment au travers de la filiale Foncaris qui, au 31 décembre 2007, garantissait à 50 %, 7,2 milliards d’euros de leurs encours de crédits sur leurs plus grands risques.

3.2. PROCESSUS DE REVUE DE PORTEFEUILLE ET DE SUIVI SECTORIEL

Des revues périodiques de portefeuille par entité ou métier permettent d’identifier les dossiers qui se dégradent, d’actualiser la notation des contreparties, d’opérer le suivi des stratégies risques et de surveiller l’évolution des concentrations. Des revues de portefeuilles sont également menées par filières économiques. Enfin, la Banque de financement et d’investissement est dotée d’un outil de modélisation de portefeuille lui permettant de tester la résistance de ses portefeuilles en situation de stress.

3.3. PROCESSUS DE SUIVI DES CONTREPARTIES DÉFAILLANTES ET SOUS SURVEILLANCE

Les contreparties défaillantes ou sous surveillance font l’objet d’une gestion rapprochée par les métiers, en liaison avec les responsables de risques et contrôle permanent. Elles font l’objet d’un suivi formel par les Comités dédiés aux engagements sensibles des entités et d’un suivi trimestriel sur base consolidée par le Comité des risques Groupe et le Comité d’Audit.

3.4. PROCESSUS DE SUIVI DES RISQUES SUR BASE CONSOLIDÉE

Le Comité des risques Groupe examine trimestriellement le tableau de bord des Risques réalisé par la Direction des risques et contrôles permanents Groupe. Ce document offre au Comité une revue détaillée de la situation des risques du Groupe sur l’ensemble de ses métiers et sur base consolidée. En complément, des revues périodiques détaillées sont réalisées en Comité des risques Groupe sur les risques bancaires, les risques pays et les principaux risques non bancaires.

Le suivi des risques sur base consolidée a continué de bénéficier sur l’année 2007 de l’apport du déploiement de la réforme Bâle II, notamment en matière d’amélioration des systèmes de notation interne, de la gestion des contreparties sur base consolidée et du périmètre couvert par le système de centralisation des risques.

3.5. IMPACTS DE STRESS SCENARI

Des stress scenarii de crédit sont effectués périodiquement en liaison avec les métiers afin d’évaluer le risque de perte encouru et d’évolution de l’exigence en fonds propres en cas de forte dégradation de l’environnement économique et financier. Les résultats de ces stress tests sont examinés en Comité des risques Groupe.

4. Mécanismes de réduction du risque de crédit

4.1. GARANTIES REÇUES ET SÛRETÉS

Les principes d’éligibilité, de prise en compte et de gestion des garanties et sûretés reçues sont établis par le “Comité des normes et méthodologies” (CNM) du groupe Crédit Agricole (application du dispositif CRD mis en œuvre dans le cadre de la réforme Bale 2 du ratio de solvabilité). Ce cadre commun permet de garantir une approche cohérente entre les différentes entités du Groupe. Sont documentés notamment les conditions de prise en compte prudentielle, les méthodes de valorisation et revalorisation de l’ensemble des techniques de réduction du Risque de crédit utilisées. La déclinaison opérationnelle – gestion, suivi des valorisations et mise en action – est du ressort des différentes entités.

4.2. UTILISATION DE CONTRATS DE COMPENSATION

Lorsqu’un contrat “cadre” a été signé avec une contrepartie, Crédit Agricole S.A. et ses filiales appliquent une compensation des expositions de cette dernière. Crédit Agricole S.A. et ses filiales recourent également aux techniques de collatéralisation (dépôt en espèces ou en titres).

4.3. UTILISATION DE DÉRIVÉS DE CRÉDIT

Dans le cadre de la gestion de son portefeuille (Banking Book), la Banque de financement et d’investissement a recours à des dérivés de crédit conjointement avec un ensemble d’instruments de transfert de risque comprenant en particulier les titrisations. Les objectifs recherchés sont la réduction de la concentration des encours de crédits corporate, la diversification du portefeuille et l’abaissement des niveaux de perte. Les risques liés à ces opérations font l’objet d’un suivi par la Direction des risques de marché de Calyon à l’aide d’un jeu d’indicateurs, dont la VaR pour l’ensemble des opérations liquides d’achat et de vente de protection pour compte propre.

L’encours des protections achetées par Calyon sous forme de dérivés de crédit s’élève en position nominale à 14,7 milliards d’euros au 31 décembre 2007 (12,5 milliards d’euros au 31 décembre 2006) ; le montant notionnel des positions à la vente s’établit quant à lui à 2,0 milliards d’euros (2,6 milliards d’euros au 31 décembre 2006).

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
A

► III. Exposition

1. Exposition maximale

Le tableau ci-dessous présente l'exposition maximale des actifs financiers du groupe Crédit Agricole S.A. au risque de crédit. Cette exposition correspond à la valeur comptable des actifs financiers, nette de dépréciations, et avant effet des accords de compensation non comptabilisés et des collatéraux.

EXPOSITION MAXIMALE DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE S.A.

<i>en millions d'euros</i>	Notes	31/12/2007	31/12/2006
Actifs financiers à la juste valeur par résultat (hors titres à revenu variable et actifs représentatifs de contrat en unités de compte)	7.2	400 052	358 064
Instruments dérivés de couverture	4.4	10 622	3 834
Actifs disponibles à la vente (hors titres à revenu variable)	7.4	130 568	152 413
Prêts et créances sur les établissements de crédit (hors opérations internes au groupe Crédit Agricole)	7.5	88 440	83 076
Prêts et créances sur la clientèle	7.5	302 444	248 145
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	7.8	21 136	18 007
Exposition des engagements de bilan (nets de dépréciation)		953 262	863 539
Engagements de financement donnés	9	171 332	245 387
Engagements de garantie financière donnés	9	100 463	116 429
Provisions - Engagements par signature	7.18	(262)	(286)
Exposition des engagements hors bilan (nets de dépréciation)		271 533	361 530
TOTAL EXPOSITION NETTE		1 224 795	1 225 069

Au 31 décembre 2007, sur la base des données de gestion Risques, les crédits accordés par le groupe Crédit Agricole S.A. à sa clientèle (engagements commerciaux de bilan et de hors bilan hors activité d'assurance et risque de contrepartie sur opérations de marché du *banking book* mesuré avec un add-on interne) s'élèvent à 841 milliards d'euros (671 milliards d'euros au 31 décembre 2006), en progression de plus de 25 % sur un an. Cette croissance résulte à la fois des opérations de croissance externe réalisées notamment en Italie (intégration de FGAFS et de l'ensemble composé de Cariparma, FriulAdria et des agences italiennes) et du dynamisme de l'activité de l'ensemble des entités du Groupe.

Les encours nets comptables de prêts et créances s'élèvent au 31 décembre 2007 à 391 milliards d'euros, en progression de 18 %. Les opérations avec la clientèle, qui représentent plus des 2/3 des encours de prêts et créances au bilan, sont globalement en augmentation de 54 milliards euros, soit + 23 % par rapport à décembre 2006 et intègrent les variations de périmètre, notamment les acquisitions des entités italiennes Cariparma, FriulAdria. Les poids relatifs des opérations sur les établissements de crédit, présentées hors opérations internes au Crédit Agricole, et des opérations de location financement, restent globalement stables.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

VALEURS NETTES INSCRITES AU BILAN CONSOLIDÉ DE CRÉDIT AGRICOLE S.A.

Encours nets ⁽¹⁾	Au 31 décembre 2007		Au 31 décembre 2006		Évolution en %
	en millions d'euros	en % du total	en millions d'euros	en % du total	
Opérations avec la clientèle	287 104	73 %	233 515	71 %	+ 23 %
Opérations sur les établissements de crédit ⁽¹⁾	88 440	23 %	83 076	25 %	+ 6 %
Opérations de location financement	15 340	4 %	14 630	4 %	+ 5 %
TOTAL	390 884	100 %	331 221	100 %	+ 18 %

Source : États financiers.

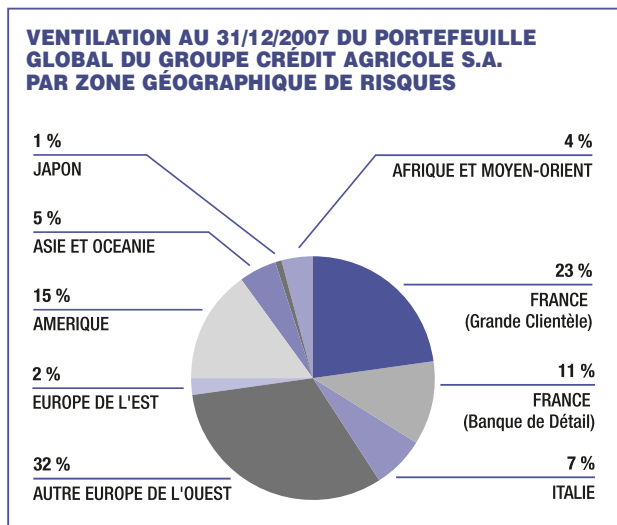
(1) Les valeurs inscrites au bilan sont nettes de provisions et hors opérations internes au Crédit Agricole.

2. Concentration

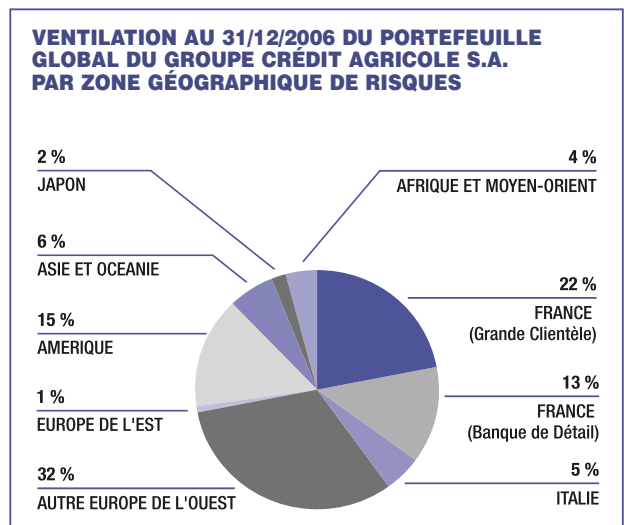
2.1. DIVERSIFICATION DU PORTEFEUILLE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ET PAR AGENT ÉCONOMIQUE

La ventilation par zone géographique des crédits accordés par le groupe Crédit Agricole S.A. à sa clientèle (841 milliards d'euros au

31 décembre 2007 contre 671 milliards d'euros au 31 décembre 2006) reflète les effets de la croissance externe en zone Europe de l'ouest et notamment en Italie avec la joint-venture FGAFS et l'ensemble formé par Cariparma et FriulAdria. Le poids relatif de la zone Amérique reste stable sur l'année 2007.



Source : Données de gestion de la Direction des risques et contrôles permanents Groupe.



Source : Données de gestion de la Direction des risques et contrôles permanents Groupe.

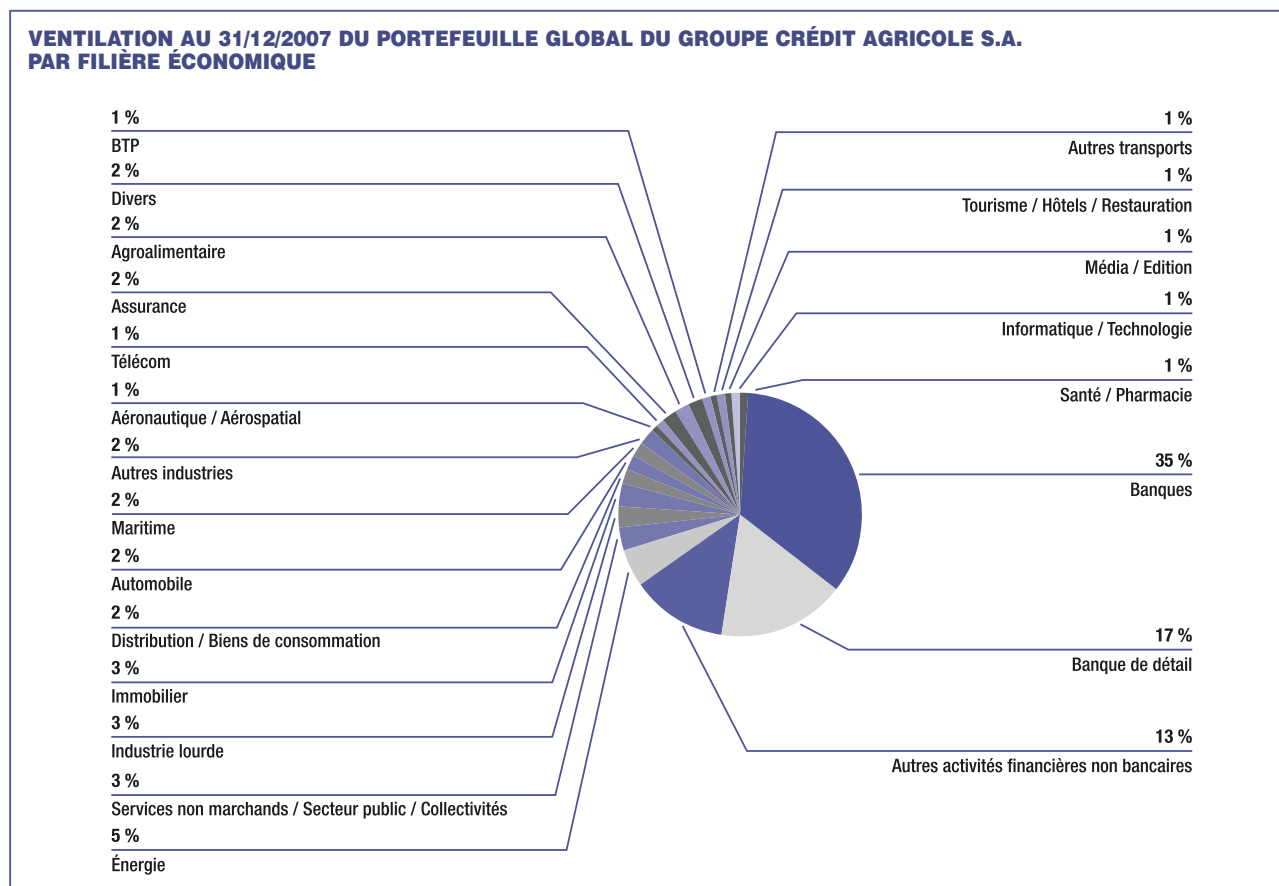
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- A

◀ Sommaire ▶

2.2. DIVERSIFICATION DU PORTEFEUILLE PAR FILIÈRE D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

La ventilation par filière d'activité économique du portefeuille de crédits et d'engagements commerciaux accordés par le groupe Crédit Agricole S.A. à sa clientèle (841 milliards d'euros au

31 décembre 2007 contre 671 milliards d'euros au 31 décembre 2006) montre une bonne diversification des risques, notamment grâce au poids de la banque de détail (17 %) et du secteur bancaire (35 %).



Source : Données de gestion de la Direction des risques et contrôles permanents Groupe.

Hors banque de détail, secteurs bancaires et autres activités financières, secteur public, seules trois filières économiques concentrent 3 % ou plus des encours totaux :

- l'énergie dont le poids relatif a légèrement diminué de 5,5 % à 5,3 % sur 2007. Elle regroupe des contreparties dont l'activité se situe à des niveaux différents de la "filière pétrole" (production-exploration, négoce, raffinage) voire des groupes intégrés (majors) mais elle comprend également les grands électriciens européens. Les financements de projets (notamment au Moyen-Orient) complètent le portefeuille. La taille du portefeuille est en rapport avec l'importance du secteur dans l'économie mondiale, notamment compte tenu du prix élevé du pétrole ;
- l'industrie lourde regroupe des industries comme l'aciérie, la chimie et la cimenterie qui bénéficient de la forte croissance

mondiale, en particulier des pays émergents. Le portefeuille comprend principalement les grands leaders de ces industries qui sont fortement mondialisés. La croissance du portefeuille s'explique en partie par la hausse des cours de plusieurs produits et par le financement d'opérations de consolidation du secteur ;

- la part de l'immobilier s'est accrue de 2 à 3 %, en lien avec la croissance des encours de financements structurés concernant la Banque de financement et d'investissement. Les portefeuilles d'immobilier résidentiel anglais et espagnol sont très réduits. Le portefeuille américain est en réduction compte tenu du contexte macro-économique.

La concentration des risques sur les autres filières montre un bon niveau de dispersion des risques.

1

2

3

4

5

6

7

8

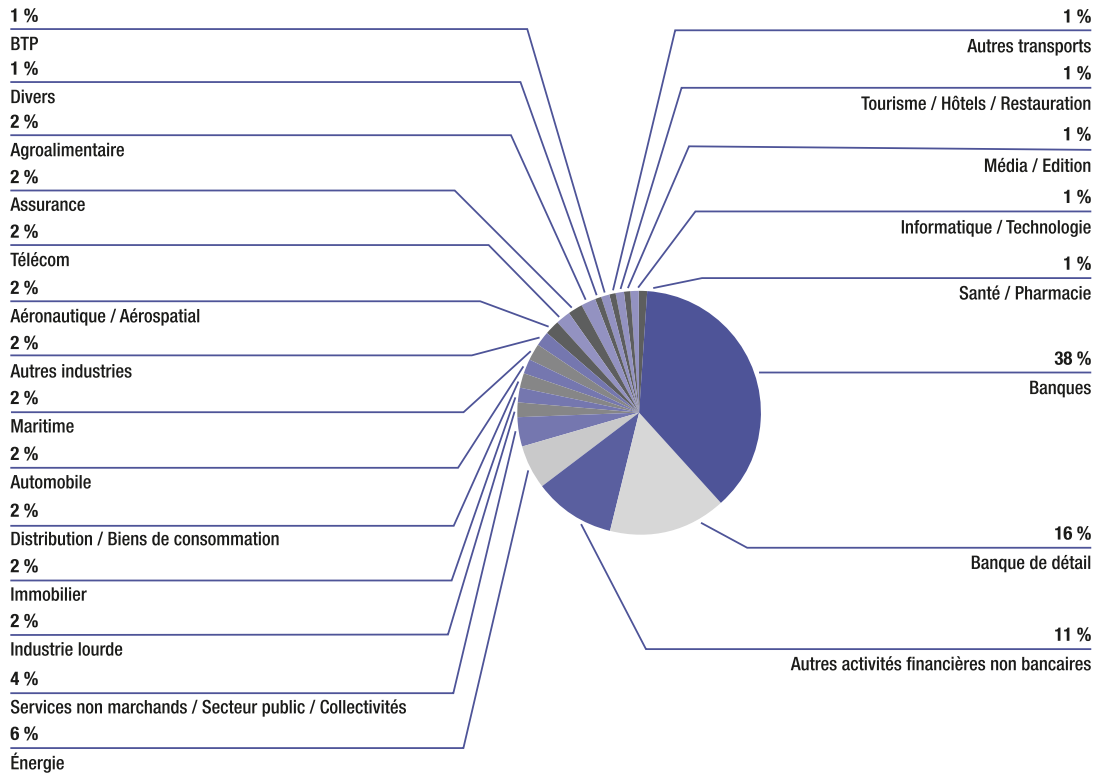
9

10

11

A

VENTILATION AU 31/12/2006 DU PORTEFEUILLE GLOBAL DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE S.A. PAR FILIÈRE ÉCONOMIQUE



Source : Données de gestion de la Direction des risques et contrôles permanents Groupe.

2.3. VENTILATION DES ENCOURS DE PRÊTS ET CRÉANCES PAR AGENT ÉCONOMIQUE

VENTILATION DES ENCOURS BRUTS CONSOLIDÉS (DE PRÊTS ET CRÉANCES) DE CRÉDIT AGRICOLE S.A. PAR AGENT ÉCONOMIQUE

Encours bruts ⁽¹⁾ (en millions d'euros)	31 décembre 2007	31 décembre 2006	en % du total 2007
Administrations centrales et institutions non établissements de crédit	15 057	5 701	4 %
Établissements de crédit	88 092	82 151	22 %
Grandes entreprises	160 439	150 282	40 %
Clientèle de détail	133 669	98 133	34 %
TOTAL	397 257	336 267	100 %

Source : États financiers.

(1) Y compris location financement, affacturage et assimilés et hors créances rattachées.

La ventilation des encours bruts comptables par agent économique montre l'importance des opérations avec la clientèle Grandes Entreprises et de banque de détail (74 % dont 34 % aux particuliers, professionnels et PME).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- A

◀ Sommaire ▶

3. Qualité des encours

3.1. ANALYSE DES PRÊTS ET CRÉANCES PAR CATÉGORIE

La répartition des prêts et créances se présente de la manière suivante :

Prêts et créances (en millions d'euros)	2007
Ni en souffrance, ni dépréciés	382 980
En souffrance, non dépréciés	3 697
Dépréciés	10 580
TOTAL	397 257

Données 2006 non disponibles.

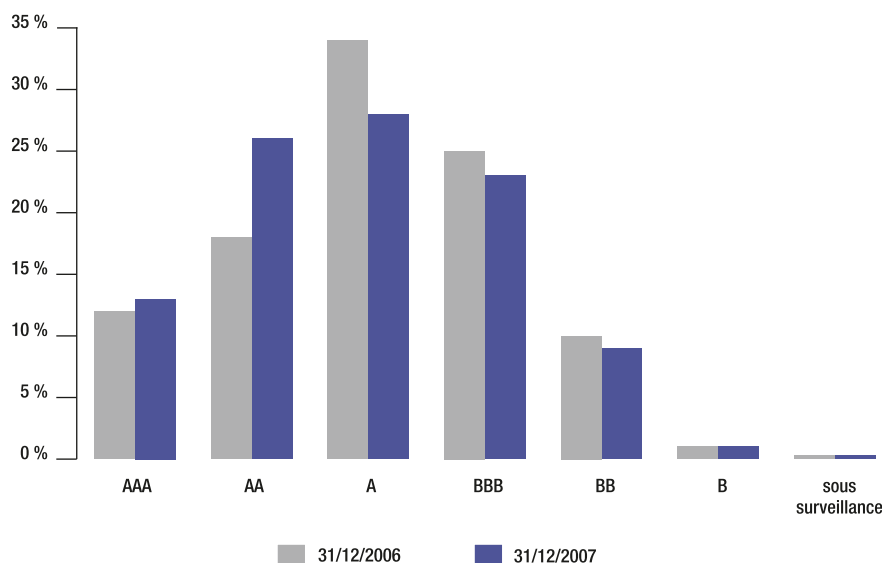
Selon la norme IFRS 7, un actif financier est en souffrance lorsqu'une contrepartie n'a pas effectué un paiement à la date d'échéance contractuelle de celui-ci.

3.2. ANALYSE DES ENCOURS PAR NOTATION INTERNE

La politique de notation interne déployée par le groupe Crédit Agricole vise à couvrir l'ensemble du portefeuille "corporate", c'est-à-dire la clientèle Entreprises, Banques et Institutions Financières, Administrations et Collectivités publiques. Au 31 décembre 2007, les emprunteurs notés par les systèmes de notation interne du Groupe représentent plus de 93 % des encours portés par le groupe Crédit Agricole S.A. hors banque de détail.

Le périmètre ventilé dans le graphique ci-après est celui des engagements accordés par le groupe Crédit Agricole S.A. à ses clients sains hors banque de détail, soit 654 milliards d'euros. La ventilation est présentée en équivalent notation Standard & Poor's de la notation interne du Groupe. Globalement, la qualité du portefeuille s'est renforcée en 2007 grâce à l'augmentation du poids relatif des meilleures notations (AAA et AA). Au 31 décembre 2007, 89 % des engagements sont portés sur des emprunteurs notés "investment grade" (88,7 % au 31 décembre 2006) et moins de 1 % sont sous surveillance rapprochée (stable par rapport au 31 décembre 2006).

ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE SAIN HORS RETAIL DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE S.A. PAR ÉQUIVALENT S&P DU RATING INTERNE



Source : Données de gestion de la Direction des risques et contrôles permanents Groupe.

3.3. DÉPRÉCIATION ET COUVERTURE DU RISQUE

3.3.1. Politique de dépréciation et couverture des risques

La politique de couverture des risques de pertes repose sur deux natures de dépréciation :

- des dépréciations sur base individuelle destinées à couvrir la perte probable sur les créances dépréciées ;
- des dépréciations sur base collective, en application des normes IAS 39 et dès lors que sur un ou plusieurs sous-ensembles homogènes de portefeuille de risques de crédit,

des indices objectifs de dépréciation sont identifiés. Ainsi, ces dépréciations visent à couvrir la dégradation du profil de risque des engagements sur certains pays, certains secteurs d'activité économique ou certaines contreparties non en défaut mais du fait de leur notation dégradée. Des dépréciations sur base de portefeuille sont également réalisées en banque de détail.

Au 31 décembre 2007, l'ensemble des engagements dépréciés comptables (sur créances interbancaires et clientèle au bilan) s'élève à 10,6 milliards euros, dont 5,8 milliards d'euros d'encours douteux compromis. Ils sont constitués des encours non performants

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

et des engagements sur lesquels le Groupe anticipe un non-recouvrement. Les encours dépréciés représentent 2,7 % (2,8 % en 2006) des encours bruts comptable du Groupe et sont couverts par des dépréciations à hauteur de 58 % (60 % en 2006), y compris les opérations de location financement et hors dépréciations collectives.

3.3.2. Encours d'actif financiers dépréciés

Les tableaux ci-après donnent la répartition par zone géographique et par agents économiques :

- de la part des encours douteux - compromis et non compromis - dans le total des encours bruts comptables sur chaque région ;
- de la couverture des encours douteux comptables totaux et compromis par les provisions.

TABLEAU DES ENCOURS DOUTEUX, DONT DOUTEUX COMPROMIS ET DES DÉPRÉCIATIONS, VENTILÉS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE DE CRÉDIT AGRICOLE S.A. ET SES FILIALES

Encours au 31 décembre 2007 (en millions d'euros)	Encours bruts	Dont encours dépréciés	Dont encours douteux compromis	Dépréciations	Dont dépréciations sur encours douteux compromis	Taux de couverture encours dépréciés	Taux de couverture encours douteux compromis
France	173 676	4 792	2 522	2 588	1 896	54 %	75 %
Union européenne (hors France)	134 536	3 992	1 739	2 120	678	53 %	39 %
Autres pays d'Europe	13 661	69	34	67	34	97 %	100 %
Amérique du Nord	25 023	1 084	1 073	875	870	81 %	81 %
Amérique centrale et du Sud	12 973	190	136	119	102	63 %	75 %
Afrique et Moyen-Orient	14 568	410	305	319	247	78 %	81 %
Asie et Océanie (hors Japon)	15 812	39	27	29	26	74 %	96 %
Japon	7 008	4					
TOTAL	397 257	10 580	5 836	6 117	3 853	58 %	66 %

Source : États financiers.

Sans réallocation par zone géographique des garanties ou assurances crédit déplaçant le risque pour le Groupe.

Encours au 31 décembre 2006 (en millions d'euros)	Encours bruts	Dont encours dépréciés	Dont encours douteux compromis	Dépréciations	Dont dépréciations sur encours douteux compromis	Taux de couverture encours dépréciés	Taux de couverture encours douteux compromis
France	152 674	5 082	2 583	2 894	1 977	57 %	77 %
Union européenne (hors France)	107 536	2 949	1 204	1 829	401	62 %	33 %
Autres pays d'Europe	10 114	175	113	98	69	56 %	61 %
Amérique du Nord	25 500	297	140	102	76	34 %	54 %
Amérique centrale et du Sud	8 418	315	169	251	128	80 %	76 %
Afrique et Moyen-Orient	13 546	440	332	378	297	86 %	89 %
Asie et Océanie (hors Japon)	13 022	181	169	142	136	78 %	80 %
Japon	5 457	9	2	2	2	ns	100 %
TOTAL	336 267	9 448	4 712	5 696	3 086	60 %	65 %

Source : États financiers.

Sans réallocation par zone géographique des garanties ou assurances crédit déplaçant le risque pour le Groupe.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- A

◀ Sommaire ▶

TABLEAU DES ENCOURS DOUTEUX NON COMPROMIS ET DOUTEUX COMPROMIS ET DES DÉPRÉCIATIONS, VENTILÉS PAR AGENT ÉCONOMIQUE DE CRÉDIT AGRICOLE S.A. ET SES FILIALES

Encours au 31 décembre 2007 (en millions d'euros)	Encours bruts	Dont Encours dépréciés	Dont encours douteux compromis	Dépréciations	Dont dépréciations sur encours douteux compromis	Taux de couverture encours dépréciés	Taux de couverture douteux compromis par dépréciations
Administrations centrales et institutions	15 057	309	205	140	75	45 %	37 %
Etablissements de crédit	88 092	70	43	67	43	96 %	100 %
Grandes entreprises	160 439	4 618	2 317	2 999	1 842	65 %	79 %
Clientèle de détail ⁽¹⁾	133 669	5 583	3 271	2 911	1 893	52 %	58 %
TOTAL	397 257	10 580	5 836	6 117	3 853	58 %	66 %

Source : États financiers.

⁽¹⁾ Location financement, affacturage et assimilés inclus.

Encours au 31 décembre 2006 (en millions d'euros)	Encours bruts	Dont Encours dépréciés	Dont encours douteux compromis	Dépréciations	Dont dépréciations sur encours douteux compromis	Taux de couverture encours dépréciés	Taux de couverture douteux compromis par dépréciations
État, administrations et collectivités publiques	5 701	113	109	94	94	83 %	86 %
Institutions financières	107 426	338	186	300	185	89 %	99 %
Particuliers et professionnels	98 133	4 312	2 129	2 894	1 682	67 %	79 %
Entreprises et autres agents économiques (y compris assurances) ⁽¹⁾	125 007	4 685	2 288	2 408	1 125	51 %	49 %
TOTAL	336 267	9 448	4 712	5 696	3 086	60 %	65 %

Source : États financiers.

⁽¹⁾ Location financement, affacturage et assimilés inclus.

4. Coût du risque

Le coût du risque du groupe Crédit Agricole S.A. s'élève au total à 1,9 milliard d'euros contre 0,6 milliard d'euros en 2006.

Il comprend, sur l'année 2007, une provision enregistrée par la Banque de financement et d'investissement sur le réassureur de crédit ACA Financial Guaranty (807 millions d'euros) et des dotations nettes enregistrées par les groupes Emporiki (intégré en année pleine en 2007) et Cariparma (nouvellement entré dans le périmètre de consolidation).

► IV. Le risque pays

1. Dispositif de surveillance et de gestion du risque pays

Le risque pays est le risque que les conditions économiques, financières, politiques ou sociales dans un pays étranger affectent les intérêts financiers de la Banque. Il ne constitue pas une nature

de risques différente des risques "élémentaires" (crédit, marché, opérationnel) mais une agrégation des risques résultant de la vulnérabilité à un environnement politique, macro-économique, et financier spécifique.

Le système d'appréciation et de surveillance du risque pays au sein du groupe Crédit Agricole S.A. est basé sur une méthodologie propre de notation. La notation interne des pays combine des critères de solidité structurelle de l'économie, de capacité à payer, de gouvernance et de stabilité politique. Chaque pays dont la note est en deçà d'un seuil fixé dans les procédures fait l'objet de limites revues annuellement et de stratégies risques.

La mise en place d'un *reporting* et de revues régulières permet de renforcer une surveillance des risques pays de plus en plus élaborée, dans une logique de portefeuille, grâce à l'utilisation accrue d'outils quantitatifs. Cette approche est complétée par des analyses de scénarii qui visent à tester l'impact d'hypothèses macro-économiques et financières défavorables et qui permettent de développer une vision intégrée des risques auxquels la Banque pourrait être exposée dans des situations de tensions extrêmes.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Facteurs de risques

◀ Sommaire ▶

Les missions de gestion et de contrôle des risques pays du Groupe se déclinent selon les principes suivants :

- la définition et l'identification des activités consommatrices de risque pays sont assurées grâce à l'élaboration et au suivi d'outils analytiques de gestion du risque pays ;
- la détermination des limites d'exposition acceptables en terme de risque pays est effectuée à l'occasion des revues annuelles des stratégies pays en fonction de l'évaluation du degré de vulnérabilité du portefeuille à la matérialisation du risque pays. Ce degré de vulnérabilité est déterminé par la nature et la structuration des opérations, la qualité des contreparties et la durée des engagements. Ces limites d'expositions peuvent être revues plus fréquemment si l'évolution d'un pays le nécessite. Ces stratégies et limites sont validées selon leur importance par les Comités "Stratégies et Portefeuilles" (CSP) ou "Comités Risques Pays" (CRP) de Calyon et le Comité des risques du groupe (CRG) de Crédit Agricole S.A. ;
- le maintien d'un système d'évaluation régulière des risques pays est assuré par la Banque de financement et d'investissement ainsi que la mise à jour trimestrielle de la notation de chaque pays sur lesquels le Groupe est engagé. Cette notation est établie grâce à l'utilisation d'un modèle interne de rating pays fondé sur des analyses multicritères (solidité structurelle, gouvernance, stabilité politique, capacité à / volonté de payer). Des événements de nature spécifique peuvent justifier une révision de la notation en dehors du calendrier trimestriel ;
- le Département des Risques Pays et Portefeuille de Calyon procède à la validation d'opérations dont la taille, la maturité et le degré d'intensité au titre du risque pays sont susceptibles d'altérer la qualité du portefeuille ;

La surveillance et la maîtrise de l'exposition au risque pays, tant d'un point de vue quantitatif (montant et durée des expositions) que qualitatif (vulnérabilité du portefeuille) s'opèrent grâce à un reporting spécifique et régulier de l'ensemble des expositions sur les pays à risques.

2. Politique de risque pays

Les encours en risque du groupe Crédit Agricole S.A. (financements, titres, opérations de marché) sur les pays émergents faisant l'objet de limites, essentiellement libellés en dollar US, ont fortement augmenté sur l'année et atteignent 73,5 milliards d'euros à fin décembre 2007. Cela reflète un accroissement sensible de l'activité dans l'ensemble des régions.

Au-delà des financements classiques, la stratégie de la Banque de financement et d'investissement a été de favoriser les opérations permettant d'améliorer le profil de risque du portefeuille : opérations structurées, financements commerciaux et opérations de marchés. Les pays émergents ont continué de bénéficier d'un environnement économique favorable pendant les trois premiers trimestres 2007 et ont consolidé leurs fondamentaux (croissance soutenue, constitution d'excédents courants, accumulation des réserves de change...), ce qui a permis d'améliorer la notation de dix-sept pays alors qu'aucun n'était dégradé. La croissance des actifs porte

principalement sur les pays émergents les moins risqués. Les pays dont la situation ou les évolutions sont jugées potentiellement préoccupantes sur les plans économique, financier ou politique, font l'objet d'un suivi rapproché, tant en termes de notation que de gestion des limites et expositions du Groupe.

3. Évolution du niveau d'exposition au risque pays

La concentration des encours en risque sur les pays émergents reste forte dans la mesure où 33 pays représentent 92 % du portefeuille et 7 pays 45 % de celui-ci. En termes de profil de risque, on constate en 2007 le maintien d'un profil de risque de qualité, d'une part les encours sur les pays émergents "investment grade" se maintiennent à un niveau élevé, 55 % du total en décembre 2007 et, d'autre part, les encours sur les pays sensibles restent modestes (soit 8 % à fin 2007). En termes de répartition géographique, trois zones sont dominantes : la région Moyen-Orient/Afrique du Nord, l'Europe de l'Est et l'Asie. Le pôle de Banque de détail à l'international enregistre également une croissance importante due à l'augmentation des actifs principalement en Pologne, au Maroc et en Egypte.

MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD

Le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord constituent la première grande zone d'exposition (36 %) avec 26,5 milliards d'euros d'encours.

Le Maroc et l'Egypte représentent les principales expositions du Groupe dans cette région, du fait de la présence de Crédit Agricole S.A. au capital du Crédit du Maroc et du rachat en 2006 de l'Egyptian American Bank (EAB), fusionnée depuis avec Calyon Bank (Egypt), devenue Crédit Agricole Egypt.

Les principales autres expositions sont concentrées sur l'Arabie Saoudite, les Émirats Arabes Unis et les autres pays du Golfe.

En plus de l'expansion du périmètre, le maintien à niveau élevé du cours du pétrole a favorisé une progression des encours de cette région dont la situation politique continue toutefois de nécessiter une surveillance rapprochée.

EUROPE DE L'EST

L'exposition du groupe Crédit Agricole S.A. sur cette région représente 24 % des risques sur pays émergents (17,5 milliards d'euros). Elle est concentrée sur quatre pays (Russie, Pologne, Hongrie et République tchèque).

ASIE

Avec 16,6 milliards d'euros d'encours à fin 2007, l'Asie concentre 23 % de l'exposition sur les pays émergents. L'activité est restée concentrée sur les deux principaux pays de la région (Chine, plus particulièrement Hong Kong, et Inde), liée à la dynamique de croissance forte dans ces deux pays.

AMÉRIQUE LATINE

Cette région connaît depuis plus de trois ans, une nette amélioration économique et financière. Elle représente une exposition de 7,3 milliards d'euros, dont 80 % sont concentrés sur trois pays : Mexique, Brésil et Chili.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

AFRIQUE SUBSAHARIENNE

Cette région représentait une exposition à fin 2007 de 5,8 milliards d'euros dont 53 % sur l'Afrique du Sud. Notons que l'exposition au titre de la banque de détail sur cette région s'élève à 1,6 milliard d'euros, répartie entre les sept pays où elle est présente.

Au cours de l'année 2007, l'ensemble des cinq régions a connu un niveau de croissance acceptable qui a permis la poursuite d'une amélioration de leurs fondamentaux économiques et financiers et devrait offrir une meilleure résistance aux effets de la crise financière actuelle.

>> RISQUES DE MARCHÉ

Le risque de marché représente le risque d'incidences négatives sur le compte de résultat ou sur le bilan, de fluctuations défavorables de la valeur des instruments financiers à la suite de la variation des paramètres de marché notamment :

- les taux d'intérêts : le risque de taux correspond au risque de variation de juste valeur ou au risque de variation de flux de trésorerie futurs d'un instrument financier du fait de l'évolution des taux d'intérêt ;
- les taux de change : le risque de change correspond au risque de variation de juste valeur d'un instrument financier du fait de l'évolution du cours d'une devise ;
- les prix : le risque de prix résulte de la variation de prix et de volatilité des actions et des matières premières, des paniers d'actions ainsi que des indices sur actions. Sont notamment soumis à ce risque les titres à revenu variable, les dérivés actions et les instruments dérivés sur matières premières ;
- les *spreads* de crédit : le risque de crédit correspond au risque de variation de juste valeur d'un instrument financier du fait de l'évolution des *spreads* de crédit des indices ou des émetteurs. Pour les produits plus exotiques de crédit s'ajoute également le risque de variation de juste valeur lié à l'évolution de la corrélation entre les défauts des émetteurs.

► I. Objectifs et politique

La maîtrise des risques de marché du groupe Crédit Agricole S.A. repose sur un dispositif structuré, comprenant une organisation indépendante, des procédures de surveillance et de consolidation, des méthodologies d'identification et de mesures des risques.

Le dispositif couvre l'ensemble des risques de marché issus des activités de marchés, principalement celles d'arbitrage et de prise de positions directionnelles des salles de marchés de la filiale Calyon Corporate and Investment Bank.

Les portefeuilles de placement des directions financières sont suivis séparément.

► II. Gestion du risque**1. Dispositif local et central**

Le contrôle des risques de marché du groupe Crédit Agricole S.A. est structuré sur deux niveaux distincts mais complémentaires :

- au niveau central, la Direction des risques et contrôles permanents Groupe assure la coordination sur tous les sujets de pilotage et contrôle des risques de marché à caractère transverse. Elle norme les données et les traitements afin d'assurer l'homogénéité de la mesure consolidée des risques et des contrôles. Elle tient informés les organes exécutif (Direction générale de Crédit Agricole S.A.) et délibérant (Conseil d'administration, Comité d'audit) du degré de maîtrise des risques de marché ;
- au niveau local, pour chaque entité du groupe Crédit Agricole S.A., un responsable des risques et contrôles permanents pilote et contrôle les risques de marché issus des activités. Au sein de la filiale Calyon, la Direction des risques et contrôles permanents s'appuie sur des équipes décentralisées de contrôleurs de risques, généralement situées à l'étranger. Ces fonctions de contrôle reposent sur trois équipes : le *Risk Management*, l'analyse quantitative et le suivi d'activité, complétées d'équipes transverses.

2. Les comités de décision et de suivi des risques

Deux instances de gouvernance interviennent dans la gestion des risques de marché au niveau du groupe Crédit Agricole S.A. :

- le Comité des risques Groupe, présidé par le Directeur général de Crédit Agricole S.A, examine la situation des marchés et des risques encourus sur une base trimestrielle. L'utilisation des limites, les dépassements ou incidents significatifs observés, l'analyse du produit net bancaire au regard des risques pris sont ainsi passés en revue. Ce comité valide les limites globales encadrant les risques de marché de chaque entité lors de la présentation de leur stratégie risques et arrête les principaux choix en matière de maîtrise des risques ;
- le Comité des normes et méthodologies est une instance périodique présidée par le Directeur des risques et contrôles permanents Groupe. Il est notamment responsable de la validation et de la diffusion des normes et des méthodologies en matière de pilotage et contrôle permanent des risques de marché.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Ce dispositif est complété par les Comités de risques locaux propres à chacune des entités au premier rang desquels le CRM (Comité des Risques de Marché) de Calyon, instance bimensuelle présidée par le membre du Comité de Direction générale responsable des risques, qui associe le responsable des activités de marchés de Calyon et les “risk managers” responsables d’une activité donnée. Ce comité effectue une revue des positions et des résultats des activités de marchés de Calyon et s’assure du respect des limites assignées à chaque activité. Il est décisionnaire sur les demandes ponctuelles de révision de limites.

► III. Méthodologie de mesure et d’encadrement des risques de marché

1. Les indicateurs

L’encadrement des risques de marché repose sur la combinaison de plusieurs indicateurs faisant l’objet de limites globales ou spécifiques. Il faut distinguer parmi ces indicateurs trois grands types : la *Value at Risk*, les scénarios de stress, les indicateurs complémentaires (sensibilités aux facteurs de risques, combinaison d’indicateurs qualitatifs et quantitatifs).

- L’élément central du dispositif de mesure des risques de marché est la *Value at Risk* (VaR). Elle peut être définie comme étant la perte théorique maximale que peut subir un portefeuille en cas de mouvements défavorables des paramètres de marché, sur un horizon de temps et pour un intervalle de confiance donnés. Le groupe Crédit Agricole S.A. retient un intervalle de confiance de 99 % et un horizon de temps de 1 jour, en s’appuyant sur un an d’historique de données. Une procédure dite de “*back testing*” (comparaison entre le résultat quotidien et la VaR théorique de la veille) permet de confirmer la pertinence de cette méthodologie.

Deux modèles internes de mesure de la VaR sont utilisés : la VaR historique et la VaR Monte-Carlo (appliquée aux matières premières).

Le processus de mesure d’une VaR historique sur les positions en risque à une date J s’appuie sur les principes suivants :

- constitution d’une base historique de facteurs de risques reflétant le risque des positions détenues par les entités du groupe Crédit Agricole S.A. (taux, cours des actions, de change et de matières premières, volatilités, spreads de crédits, corrélation, etc) ;
- détermination de 261 scénarii correspondant aux variations des facteurs de risque sur un jour, observées sur une année glissante ;
- déformation des paramètres correspondants à la date J selon les 261 scénarii ;
- revalorisation des positions du jour sur la base des 261 scénarii.

La valeur en risque à 99 % est égale, sur la base de 261 scénarii, à la moyenne entre les deuxième et troisième plus mauvais risques observés.

La méthodologie de calcul de VaR fait l’objet d’améliorations et d’adaptations continues pour tenir compte, entre autres, des évolutions de la sensibilité des positions aux facteurs de risque et de la pertinence des méthodes au regard des nouvelles conditions de marché. Les travaux visent par exemple à intégrer de nouveaux facteurs de risques ou à bénéficier d’une granularité plus fine sur les facteurs de risques existants.

LIMITES DU CALCUL DE LA VaR HISTORIQUE

Les principales limites méthodologiques attachées au modèle de VaR sont les suivantes :

- l’utilisation de chocs quotidiens suppose que toutes les positions peuvent être liquidées ou couvertes en un jour, ce qui n’est pas toujours le cas pour certains produits et dans certaines situations de crise ;
- l’utilisation d’un intervalle de confiance à 99 % exclut les pertes pouvant survenir au delà de cet intervalle : la VaR est donc un indicateur de risque sous des conditions normales de marché et ne prenant pas en compte les mouvements d’ampleur exceptionnelle ;
- la VaR ne renseigne pas sur les montants de pertes exceptionnelles (au delà de 99 %).

LE BACKTESTING

Par construction du modèle interne, une perte quotidienne ne devrait excéder la VaR calculée que deux ou trois fois par an.

Un processus de *backtesting* compare en permanence la VaR avec le résultat quotidien des lignes produits, calculé à la fois sur la base des positions réelles et selon l’hypothèse de positions inchangées. Cela permet de confirmer la pertinence de cette mesure. Il a été constaté sur 2007 deux exceptions au niveau de la VaR globale de Calyon (à deux dates l’estimation de perte faite la veille a sous estimé la perte constatée).

- Le deuxième élément quantitatif, “stress scénarios”, complète la mesure en VaR qui ne permet pas d’appréhender correctement l’impact de conditions extrêmes de marchés. Ces calculs de scénarios de stress simulent des conditions extrêmes de marché et sont le résultat de trois approches complémentaires :
 - les scénarii historiques consistent à répliquer sur le portefeuille actuel l’effet de crises majeures survenues dans le passé ;
 - les scénarii hypothétiques anticipent des chocs vraisemblables, élaborés en collaboration avec les économistes ;
 - les scénarii adverses consistent à adapter les hypothèses pour simuler les situations les plus défavorables en fonction de la structure du portefeuille au moment où le scénario est calculé.

Ces scénarii sont adaptés aux risques propres aux différents portefeuilles sur lesquels ils sont calculés.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

◀ Sommaire ▶

Les portefeuilles sont ainsi évalués régulièrement, voire à la demande, du niveau de portefeuille le plus fin jusqu'au niveau le plus global. Les résultats sont présentés au Comité des Risques de Marché.

- Des indicateurs complémentaires (sensibilité, montants nominaux, encours, durées ...) sont associés à la mesure en VaR dont la plupart font l'objet de limites. Des sets de limites sur un ensemble d'indicateurs permettent de parfaire l'encadrement en risques.

En plus des dispositifs réguliers et normés de *reporting*, les unités de contrôle des risques de marché des filiales sont tenus d'informer la Direction des risques et contrôles permanents Groupe de tout événement susceptible d'affecter sensiblement l'état des risques de marché portés par les filiales.

2. Sensibilité de la juste valeur aux paramètres non observables

La sensibilité de la juste valeur des tranches super seniors de CDO est décrite page 123. La sensibilité de la juste valeur des autres produits non observables, qui représentent 12 % de la juste valeur totale des produits non observables, n'est pas disponible.

3. L'utilisation des dérivés de crédit

Au sein de ses activités de marchés de capitaux, Calyon a développé une activité de trading, structuration et ventes à sa clientèle de produits dérivés de crédit. Les produits traités vont des produits simples ("*Credit Default Swaps*"), avec pour facteur de risque principal les "*spreads* de crédit", à des produits plus structurés introduisant d'autres facteurs de risques plus complexes (corrélation en particulier).

Les positions sont valorisées en juste valeur, incluant des réactions liées aux incertitudes de modèle et de paramètres.

RÉPARTITION DE LA VAR (99 %, 1J)

(en millions d'euros)	31/12/2007	Minimum	Maximum	Moyenne	31/12/2006	Minimum	Maximum	Moyenne
Taux	24	9	28	15	11	8	21	13
Crédit	33	7	220	48	12	7	17	11
Change	3	1	6	3	2	1	3	2
Actions	16	10	23	16	9	6	13	9
Matières premières	2	1	3	2	3	2	7	4
Compensation	(25)			(32)	(18)			(18)
VAR DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE S.A.	53	18	200	52	19	14	34	21

Données 2006 non auditées.

L'encadrement de ces activités s'effectue grâce à un système d'indicateurs de risques de marché, assortis de limites, visant à couvrir l'ensemble des facteurs de risques comprenant :

- la VaR (historique, 99 %, quotidienne, incluant les risques de *spread* de crédit et de corrélation) ;
- la sensibilité de crédit ;
- la sensibilité à la corrélation ;
- la sensibilité au taux de recouvrement ;
- la sensibilité aux taux d'intérêt.

Des limites en "*stop loss*" ainsi que des stress scénarii sont également mis en place.

Des équipes indépendantes, appartenant à la Direction des risques et du contrôle permanent, sont chargées de la valorisation, du calcul des indicateurs de risques, de la fixation des limites et de la validation des modèles.

► IV. Exposition

L'exposition aux risques de marché du groupe Crédit Agricole S.A. est issue de trois types d'activité : les activités de marchés, les activités de placement en actions et l'activité issue des mouvements initiés sur ses propres actions.

1. Activité de marchés (*Value at Risk*)

Le tableau ci-dessous restitue l'évolution de la VaR, sur les activités de marchés de Crédit Agricole S.A. entre le 31 décembre 2006 et le 31 décembre 2007 en fonction des facteurs de risque principaux :

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

La VaR totale du groupe Crédit Agricole S.A., incluant les risques de marché résiduels issus de filiales de Crédit Agricole S.A. peu actives sur les marchés, est obtenue par sommation des différentes VaR individuelles.

Elle s'élève à 53 millions d'euros au 31 décembre 2007 (dont 44 millions sur le seul périmètre Calyon dont le modèle de VaR est validé par la Commission bancaire). Les autres entités (Crédit Agricole S.A., BFT, Emporiki, LCL, CACEIS Bank Luxembourg, LUKAS Bank) complètent la VaR du Groupe à hauteur de 9 millions d'euros. La compensation (- 25 millions d'euros) est définie comme la différence entre la VaR totale et la somme des VaR par facteur de risque.

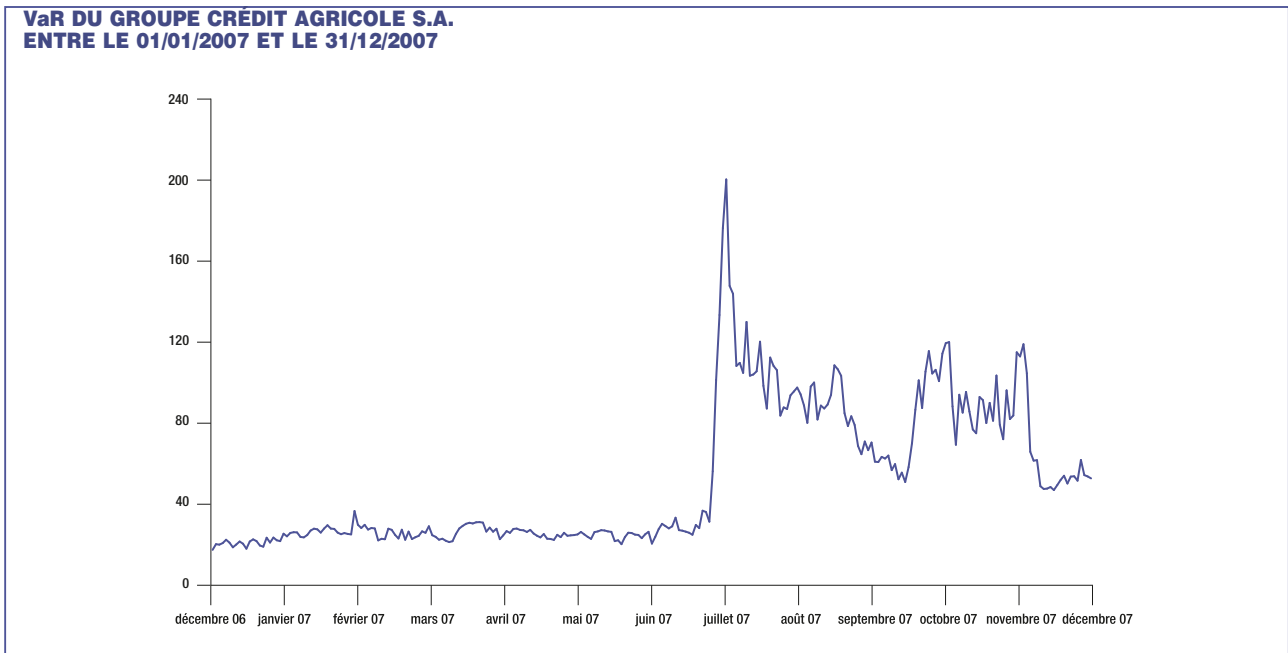
- La VaR Crédit, calculée sur le périmètre des activités de marchés de Crédit, s'établit au 31 décembre 2007 à 33 millions d'euros. Les niveaux atteints par la VaR Crédit au cours de l'année 2007 (notamment 220 millions d'euros en août 2007) reflètent la prise en compte par Calyon des chocs de corrélation dans le calcul de la VaR.

- La VaR Actions, calculée sur le périmètre des activités de dérivés actions et fonds, s'établit au 31 décembre 2007 à 16 millions d'euros.
- La VaR Taux, calculée sur le périmètre des activités de Trésorerie et de dérivés de taux s'établit au 31 décembre 2007 à 24 millions d'euros.
- La VaR Change, calculée sur le périmètre des activités au comptant et Options de change, s'établit au 31 décembre 2007 à 3 millions d'euros.
- La VaR Matières premières s'établit au 31 décembre 2007 à 2 millions d'euros.

Le graphique suivant retrace l'évolution de la VaR sur l'année 2007, en forte hausse à partir de juillet en raison des fortes variations quotidiennes des principaux facteurs de risque (spreads de crédit et structure de corrélation de défaut pour les produits exotiques de crédit) sur les activités de marchés de crédit de Calyon.

Sur les autres facteurs de risques (actions, taux, change), on constate une stabilité globale tout au long de l'année 2007.

**VaR DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE S.A.
ENTRE LE 01/01/2007 ET LE 31/12/2007**



2. Activités de placement en actions

Des entités du groupe Crédit Agricole S.A. détiennent un portefeuille de placement investi en partie en actions (la partie obligataire du portefeuille est suivie, en termes de risques financiers, au travers des indicateurs relatifs à la gestion actif-passif). Le montant total des encours exposés au risque sur actions au travers des portefeuilles de placement du groupe Crédit Agricole S.A. s'élève

au 31 décembre 2007 à 3,3 milliards d'euros (hors parts des portefeuilles des entreprises d'assurance revenant aux assurés).

3. Actions d'autocontrôle

Ces éléments sont présentés p. 246 du document de référence.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- A

» RISQUES LIÉS AU SECTEUR IMMOBILIER RÉSIDENTIEL AUX ÉTATS-UNIS

La crise des marchés de structurés de crédit a impacté le pôle Banque de Financement et d'Investissement de Crédit Agricole S.A.

► 1. Gestion de la crise liée au marché résidentiel américain

Dès le premier trimestre 2007, Calyon a interrompu l'origination de nouvelles opérations de structuration de CDO sur actifs sous-jacents immobilier américain. Un comité hebdomadaire de suivi des activités de structurés de crédit a été constitué, présidé par la Direction Générale et composé des équipes Risques, Marchés et Finance.

Durant le deuxième semestre 2007, devant l'ampleur de la crise financière sur le marché de la liquidité, a été mis en place un comité de suivi de la liquidité conjoint avec Crédit Agricole S.A., présidé

par la Direction Générale de Crédit Agricole SA. Dans le périmètre de ce comité, est inclus l'examen de la liquidité des conduits de titrisation pour le compte de la clientèle.

Le comité hebdomadaire de suivi des activités de structurés de crédit a été maintenu, sans discontinuer. Il a notamment supervisé le recensement des positions du Groupe susceptibles d'être affectées par les risques garants ainsi que leurs modalités d'évaluation.

► 2. Expositions de Calyon

Celles-ci sont de deux natures :

- des expositions au secteur immobilier résidentiel américain non garanties ;
- des expositions couvertes par des garants jugés à risques.

2.1. Exposition non couverte par des garants

EXPOSITION AU 31 DÉCEMBRE 2007

(en milliards d'euros)	Valeur nette		Taux de décote			
	31/12/2007	30/09/2007	31/12/2007	30/09/2007	30/06/2007	31/03/2007
Portefeuille d'ABS ⁽¹⁾	1,0	1,1	29 %	15 %	2 %	1 %
Parts de CDO						
Mezzanine	0,1	0,2	89 %	80 %	47 %	21 %
Super senior	2,7	4,0	33 %	5 %	1 %	-
TOTAL	3,8	5,3				

(1) dont 41 % AAA et 46 % AA, au 31 décembre 2007.

Ce portefeuille est couvert partiellement par des achats de protection (évalué en Mark to Market à 639 millions d'euros au 31 décembre 2007, contre 564 millions d'euros au 30 septembre 2007).

- ABS (Assets Back Securities)

Valorisation à partir de prix indépendants.

- Tranches Mezzanines de CDO d'ABS

Valorisation uniforme en fonction du rating de la tranche de Mezzanine correspondante.

L'impact net en PNB en 2007 sur les expositions non couvertes par des garants s'élève à - 2 198 millions d'euros :

- ABS : - 327 millions d'euros ;
- CDO mezzanine : - 527 millions d'euros ;
- CDO super senior : - 1 344 millions d'euros.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

DÉCOMPOSITION DES TRANCHES DE CDO SUPER SENIOR AU 31 DÉCEMBRE 2007

(en millions d'euros)	Tranche 1	Tranche 2	Tranche 3	Tranche 4	Tranche 5	Tranche 6	Tranche 7	Total
Nominal	812	598	507	566	397	612	523	4 015
Décote	81	60	459	57	40	353	290	1 340
Valeur nette	731	538	48	509	357	259	233	2 675
Taux de décote	10 %	10 %	91 %	10 %	10 %	58 %	56 %	33 %
Point d'attachement	51 %	51 %	7 %	51 %	51 %	40 %	30 %	
Sous-jacent	High Grade	High Grade	High Grade	High Grade	Mezzanine	Mezzanine	Mezzanine	
% des actifs subprime sous-jacents produits avant 2006	12 %	33 %	27 %	27 %	71 %	0 %	38 %	
% des actifs subprime sous-jacents produits en 2006 et 2007	27 %	10 %	31 %	31 %	22 %	98 %	50 %	

En 2007, les décotes sont obtenues à partir de l'application d'un scénario de crédit sur les sous-jacents (prêts résidentiels principalement) des ABS constituant chaque CDO.

L'évaluation des tranches super seniors a été déterminée à partir de l'application d'un scénario de crédit sur les sous-jacents (prêts résidentiels principalement) des ABS constituant chaque CDO.

Ce scénario se décompose :

- sous forme de pertes finales, calibrées en fonction de la qualité et de la date d'origination de chaque prêt résidentiel :
- subprime produits en 2006 et 2007 : 20 %,
- subprime produits avant 2006 : 10 %,
- la durée de constatation de ces pertes a été fixée à 40 mois :
 La valorisation ainsi obtenue a été confrontée à une valorisation résultant de l'application des indices ABX.
 Une décote de 10 % a été appliquée aux tranches super seniors non touchées par ce scénario (celles dont le point d'attachement est supérieur à 51 %) ;
- sensibilité de la juste valeur des paramètres non observables :
 La sensibilité à une variation des taux de perte estimés par année de production est la suivante :
- une hausse du taux de perte estimé de 12,5 % (taux passant de 20 % à 22,5 % par exemple) induirait une dépréciation complémentaire de 217 millions d'euros en PNB,
- une baisse du taux de perte estimé de 12,5 % diminuerait la dépréciation de 265 millions d'euros en PNB.

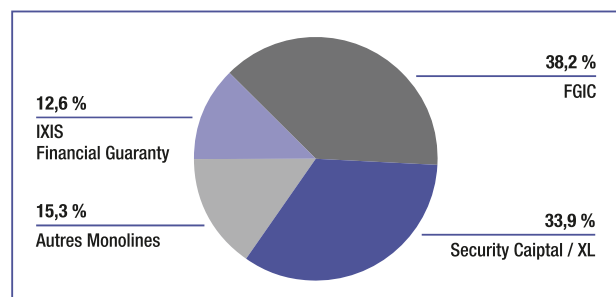
2.2. Exposition couverte par des garants (monolines)

Tous les vendeurs de protection ont fait l'objet d'un examen de leur situation financière telle que connue et appréciée lors de la clôture des comptes. Les *monolines* ont été considérés comme les principaux garants à risques.

Une estimation de chaque *monoline* sur sa capacité à honorer ses engagements a conduit à déterminer une réfaction sur l'exposition de Calyon au 31 décembre 2007. Cette exposition correspond à la juste valeur positive de la protection achetée sur les parts de CDO, valorisées selon les mêmes principes que les CDO non couverts (cf. paragraphe précédent).

En 2007, Calyon a enregistré une dépréciation de 807 millions d'euros sur le *monoline* ACA en coût du risque et une réfaction 1 210 millions d'euros sur les autres *monolines* en PNB.

L'exposition est de 4,1 milliards d'euros qui, après dépréciation et réfaction de 2 milliards d'euros, donne une exposition nette de 2,1 milliards d'euros répartie de la manière suivante :



Autre impact lié à la crise

L'évolution du *spread* émetteur a engendré un profit en PNB de 188 millions d'euros en 2007 sur les émissions structurées évaluées à la juste valeur.

Conduits

(Cf. note 3.4)

Calyon n'a pas été amené à consolider de conduits en 2007.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- A

>> GESTION DU BILAN

► La gestion du bilan – les risques financiers structurels

La Direction de la gestion financière de Crédit Agricole S.A. définit les principes de la gestion financière et en assure la cohérence d'application au sein du groupe Crédit Agricole S.A. Elle a la responsabilité de l'organisation des flux financiers, de la définition et de la mise en œuvre des règles de refinancement, de la gestion actif/passif et du pilotage des ratios prudentiels.

L'optimisation des flux financiers au sein du groupe Crédit Agricole S.A. est un objectif permanent. Dans ce cadre, l'absence de situations d'arbitrages, tant au sein du Groupe que vis-à-vis des tiers, contribue à cette fin.

Ainsi, les principes de gestion du Groupe assurent que les excédents et/ou les déficits en termes de ressources clientèle, en provenance des Caisses régionales et de LCL, sont remontés dans les livres de Crédit Agricole S.A.

Cette mise en commun participe au refinancement des autres entités du Groupe (notamment Crédit Agricole Leasing, Sofinco, Finaref) en tant que de besoin.

Ce dispositif de centralisation à Crédit Agricole S.A. de la gestion de la liquidité permet d'en maîtriser et d'en optimiser la gestion d'autant plus qu'il s'accompagne d'un adossement partiel en taux.

Ainsi, le Groupe se caractérise par une forte cohésion financière et une diffusion limitée des risques financiers, de liquidité notamment. Les diverses entités du Groupe sont néanmoins responsables de la gestion du risque subsistant à leur niveau, dans le cadre des limites qui leur ont été dévolues.

Les limites sont arrêtées par le Directeur général de Crédit Agricole S.A. au sein du Comité des risques Groupe et porte sur le périmètre du groupe Crédit Agricole S.A. :

- les filiales prenant des risques actif/passif observent les limites fixées par le Comité des risques Groupe de Crédit Agricole S.A. ;
- les méthodes de mesure, d'analyse et de gestion actif/passif du Groupe sont définies par Crédit Agricole S.A. En ce qui concerne en particulier les bilans de la Banque de proximité, un système cohérent de conventions et de modèle d'écoulement est adopté pour les Caisses régionales et LCL ;
- les filiales rapportent à Crédit Agricole S.A., à des fins de suivi et de consolidation, les mesures de leurs risques actif/passif. Les résultats de ces mesures sont suivis par le Comité de trésorerie et de gestion actif-passif de Crédit Agricole S.A. ;
- la Direction de la gestion financière et la Direction des risques et contrôles permanents de Crédit Agricole S.A. participent aux Comités actif/passif des principales filiales.

► I. Le risque de taux d'intérêt global

1. Objectifs et politique

La gestion du risque de taux d'intérêt global vise à protéger la valeur patrimoniale des entités du Groupe, ainsi qu'à optimiser la marge d'intérêt.

La valeur patrimoniale et la marge d'intérêt évoluent du fait de la sensibilité à la variation des taux d'intérêt de la valeur actuelle nette et des flux de trésorerie des instruments financiers composant le bilan et le hors bilan. Cette sensibilité naît dès lors que les actifs et passifs ont des échéances de refixation de leur taux d'intérêt non synchrones.

L'exposition du Groupe provient pour une large part de l'activité de la banque de détail :

- en France, au travers des Caisses régionales (pour lesquelles les règles de centralisation financière du Groupe organisent un adossement structurel d'une part importante du risque auprès de Crédit Agricole S.A., qui le gère), et de LCL (pour qui l'organisation de la Gestion financière mise en place opère un transfert de la gestion de certains risques auprès de Crédit Agricole S.A.) ;
- à l'international (Emporiki, Cariparma...).

Compte tenu de la nature de leur activité, d'autres filiales comme Calyon, Sofinco, Finaref, Crédit Agricole Leasing, Lukas et EFL présentent également un risque de taux d'intérêt global.

Lorsque de nouvelles acquisitions interviennent, Crédit Agricole S.A. organise l'adoption par l'entité entrant dans le Groupe des normes et méthodes de gestion du risque de taux d'intérêt global en vigueur et instruit le dossier de calibrage des limites de cette entité, présenté ensuite pour décision en Comité des risques Groupe.

Le groupe Crédit Agricole S.A. utilise la méthode des gaps (de taux fixe) pour mesurer son risque de taux d'intérêt global.

Celle-ci consiste à calculer les échéanciers en taux des actifs, passifs, hors bilan et dérivés de couverture à taux fixe ou sensibles à l'inflation (notamment pour les bilans de la Banque de proximité). Ces échéanciers sont ensuite agrégés par période (pas mensuels et annuels), sur la base de l'encours moyen sur la période considérée. Ces échéanciers tiennent compte du risque jusqu'à la date de révision du taux (période de taux fixée) pour les éléments à taux révisable, jusqu'à la date contractuelle pour les éléments à taux fixe ayant une échéance, en modélisant si nécessaire des comportements clientèles (retraits ou remboursements anticipés...).

Le calcul de ces gaps nécessite, compte tenu des caractéristiques propres de certains postes de bilan (par nature pour les fonds propres, en raison de la réglementation pour les PEL/CEL ou au regard des caractéristiques des produits pour les dépôts à vue et les livrets) une modélisation de l'écoulement en taux de ces instruments, afin d'en assurer une gestion selon un couple risque-rendement prudent.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Facteurs de risques

◀ Sommaire ▶

Les règles applicables en France sur la fixation du taux du Livret A, qui sert de référence à une partie des produits de collecte de la banque de détail du Groupe (produits réglementés et autres), indexent une fraction de cette rémunération à l'inflation constatée sur des périodes de 12 mois glissants.

Le Groupe est amené, de ce fait, à couvrir le risque associé à ces postes du bilan au moyen d'instruments (de bilan ou de hors-bilan) ayant pour sous-jacent l'inflation.

L'exposition mesurée intègre également le risque de taux d'intérêt provenant des fonds propres et des participations.

Les risques optionnels sont, quant à eux, retenus pour leur équivalent delta.

Le Groupe est principalement exposé aux variations des taux d'intérêt de la zone monétaire euro (taux réels et taux nominaux). Le Groupe gère également des positions de taux d'intérêts liés à d'autres zones monétaires, principalement le dollar américain et le zloty polonais.

Les limites mises en place au niveau du Groupe, et au niveau des différentes entités, permettent de borner les gaps et donc le risque de taux d'intérêt global en résultant. Les règles de fixation des limites visent notamment à permettre au Groupe de respecter les dispositions du pilier 2 de la réglementation Bâle II en matière de risque de taux d'intérêt global (variation des fonds propres inférieure à 20 % en cas de variation de la courbe des taux de 200 points de base). Les mesures réalisées au 31 décembre 2007 confirment le respect de cet objectif.

Chaque entité (dont Crédit Agricole S.A.) assure à son niveau la couverture en taux des risques qui découlent de cette organisation financière par le biais d'instruments financiers de bilan ou de hors-bilan, fermes ou optionnels.

2. Gestion du risque

Chaque entité, dans le respect de ses limites et des normes du Groupe, gère son exposition sous le contrôle de son Comité actif-passif.

L'exposition au risque de taux d'intérêt global du Groupe est régulièrement présentée au Comité de trésorerie et de gestion actif-passif de Crédit Agricole S.A.

Celui-ci, présidé par le Directeur général de Crédit Agricole S.A. et comprenant plusieurs membres du Comité exécutif ainsi que des représentants de la Direction des risques et contrôles permanents :

- examine les positions individuelles de Crédit Agricole S.A. et de ses filiales ainsi que les positions consolidées de chaque arrêté trimestriel ;
- examine le respect des limites applicables au groupe Crédit Agricole S.A. et aux entités autorisées à porter un risque de taux d'intérêt global, ces limites étant octroyées en Comité des risques Groupe ;

- valide les orientations de gestion s'agissant du risque de taux d'intérêt global de Crédit Agricole S.A. géré par la Direction de la gestion financière.

La Direction de la gestion financière et la Direction des risques et contrôles permanents du Groupe participent aux Comités actif-passif des filiales, et assurent l'harmonisation des méthodes et des pratiques au sein du Groupe ainsi que le suivi des limites allouées à chacune de ses entités.

Les situations individuelles des Caisses régionales au regard de leur risque de taux d'intérêt global font l'objet d'un examen trimestriel au sein du Comité des Risques des Caisses régionales.

3. Exposition

Les gaps de taux du Groupe sont ventilés par nature de risque (taux nominal/taux réel) dans les différentes devises. Ils mesurent l'excédent ou le déficit de ressources à taux fixe. Conventionnellement, un chiffre positif (négatif) représente un risque à la baisse (hausse) des taux sur l'année considérée. Il indique une sensibilité financière à la variation des taux d'intérêt.

Les résultats de ces mesures au 31 décembre 2007 sur le périmètre du groupe Crédit Agricole S.A. portant sur plus de 90 % du périmètre du bilan des entités composant ce Groupe (hors pôle Assurances) se présente comme suit :

Gaps (en milliards d'euros)	0-1 an	1-5 ans	5-10 ans
Gaps EUR	(8,1)	(2,8)	(6,5)

Données non auditées.

En terme de sensibilité du PNB de la première année (2008), le groupe Crédit Agricole S.A. est exposé à une hausse des taux de la zone euro et perdrait 81,3 millions d'euros en cas de hausse durable des taux d'intérêt de 100 points de base, soit une sensibilité de son PNB de 0,48 % (PNB de référence de 16,77 milliards d'euros).

Sur la base de ces sensibilités, la valeur actuelle nette de la perte encourue sur les dix prochaines années en cas de hausse de 200 points de base de la courbe des taux euro est inférieure à 3 % des fonds propres prudentiels (Tier 1 + Tier 2) du groupe Crédit Agricole S.A. après déductions des participations.

Gaps (en milliards d'euros)	0-1 an	1-5 ans	5-10 ans
Gaps			
Autres Devises*	0,4	0,5	0,2

** Somme des gaps toutes devises en valeurs absolues contrevalorisés en milliards d'euros. Données non auditées.*

La sensibilité globale du PNB sur 2008 à une variation des taux d'intérêt sur l'ensemble des autres devises (principalement une baisse) s'élève au total à 0,03 % du PNB de référence (2007) du groupe Crédit Agricole S.A. Les principales devises sur lesquelles le groupe Crédit Agricole S.A. est exposé sont le dollar américain et le zloty polonais.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- A

< Sommaire >

► II. Risque de change

La gestion du risque de change est traitée de manière distincte selon qu'il s'agit de la position de change structurelle ou de la position de change opérationnelle.

1. Le risque de change structurel

Le risque de change structurel du Groupe résulte des investissements durables du Groupe dans des actifs en devises étrangères (fonds propres des entités opérationnelles à l'étranger, qu'ils trouvent leur origine dans des acquisitions, des transferts de fonds à partir du Siège ou une capitalisation de résultats locaux), la devise de référence du Groupe étant l'euro.

Les principales positions de change structurelles du Groupe sont, au 31 décembre 2007, en dollar américain (et les devises liées : rand sud africain, dollar de Hong-Kong par exemple), en livre sterling, en franc suisse et en zloty polonais.

Les risques de change sont principalement portés par Crédit Agricole S.A. et ses filiales, les Caisses régionales ne conservant qu'un risque résiduel. Les positions sont déterminées sur la base des états comptables.

La politique du Groupe vise le plus souvent à emprunter la devise d'investissement afin d'insensibiliser l'investissement réalisé contre le risque de change.

Globalement, la politique de gestion des positions de change structurelles du Groupe a deux objectifs principaux :

- tout d'abord prudentiel pour immuniser le ratio de solvabilité du Groupe contre les fluctuations de change. Ainsi les positions de change structurelles non couvertes seront dimensionnées aux niveaux équilibrant la part des devises concernées dans les encours pondérés qui n'est pas couverte par d'autres types de fonds propres dans la même devise ;
- puis patrimonial pour diminuer le risque de perte de valeur des actifs.

Les positions de change du Groupe sont présentées cinq fois par an lors du Comité de trésorerie et de gestion actif-passif, présidé par le Directeur général. Les décisions de pilotage global des positions sont prises à ces occasions.

2. Le risque de change opérationnel

Le risque de change opérationnel résulte principalement de l'ensemble des produits et charges de toutes natures en devise autres que l'euro (les provisions spécifiques ou collectives en devise, les résultats net dégagés par les filiales et succursales étrangères, les dividendes...).

Crédit Agricole S.A. gère, de même que chaque entité au sein du Groupe portant un risque significatif, les positions impactées par les produits et charges qui lui sont remontés. Les trésoreries étrangères gèrent leur risque de change opérationnel par rapport à leur devise locale.

La politique générale du Groupe est de limiter les positions de change opérationnelles et de ne pas couvrir à l'avance des résultats

non encore réalisés sauf si leur degré de réalisation est fort et le risque de dépréciation élevé.

En application des procédures de suivi et de gestion du risque de change, les positions de change opérationnelles sont actualisées mensuellement, et quotidiennement pour les activités de *trading* de change.

► III. Le risque de liquidité et de financement**1. Objectifs et politique**

Crédit Agricole S.A. en tant qu'établissement de crédit respecte les exigences en matière de liquidité définies par les textes suivants :

- le règlement CRBF n° 88-01 du 22 février 1988 relatif à la liquidité ;
- l'instruction de la Commission bancaire n° 88-03 du 22 avril 1988 relative à la liquidité ;
- l'instruction de la Commission bancaire n° 89-03 du 20 avril 1989 relative aux conditions de prise en compte des accords de refinancement dans le calcul de la liquidité.

Le Groupe est exposé, comme tous les établissements de crédit, au risque de ne pas disposer, des fonds nécessaires pour faire face à ses engagements. Ce risque se réalise en cas par exemple de retraits massifs des dépôts de la clientèle, d'une crise de confiance ou de liquidité générale du marché (accès aux marchés interbancaires et monétaires). La gestion du risque de liquidité se traduit par :

- la mesure de ce risque au travers de l'étude des échéanciers des emplois et des ressources contractuels ou modélisés, ce qui permet de mettre en évidence les exigibilités à différentes échéances ;
- une politique d'adossement des ressources à des emplois liquides.

L'objectif du Groupe est d'optimiser le coût de son refinancement et d'être en mesure de faire face à des situations de crise.

2. Gestion du risque

Crédit Agricole S.A. est en charge de la gestion de la liquidité globale du groupe Crédit Agricole au travers de l'organisation financière interne de ce dernier.

Concernant les Caisses régionales :

- 50 % des crédits entrant dans le champ d'application des relations financières internes entre les Caisses régionales et Crédit Agricole S.A. peuvent être refinancés sous forme d'avances négociées à prix de marché auprès de Crédit Agricole S.A., tandis que l'épargne à moyen et long terme est centralisée à 100 % au niveau de Crédit Agricole S.A., 50 % étant automatiquement remis à disposition des Caisses régionales ;

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

- les autres ressources d'origine monétaire des Caisses régionales (dépôts à vue, dépôts à terme et certificats de dépôts négociables) peuvent être utilisées par celles-ci au financement de leurs prêts. Les excédents sont obligatoirement transférés à Crédit Agricole S.A., qui gère ainsi le risque de liquidité en résultant ;
- lorsqu'elles sont déficitaires en liquidité, les Caisses régionales se refinancent en priorité auprès de Crédit Agricole S.A.

De la même manière, Crédit Agricole S.A. assure l'adossement en liquidité des filiales du Groupe, à l'exception de Calyon qui dispose d'un mandat élargi d'accès aux refinancements de marché, aux fins de pourvoir directement à l'essentiel de besoins de liquidité et de refinancement, à court comme à moyen terme.

La Direction de la gestion financière assure le pilotage global de la liquidité du Groupe, prépare et met en œuvre le programme d'émission de Crédit Agricole S.A. en dettes Senior et subordonnées. Elle coordonne les programmes d'émission des entités du Groupe autorisées à émettre. La trésorerie de Crédit Agricole S.A., qui lui est rattachée, assure la gestion de la liquidité à court terme (inférieure à deux ans).

Cette organisation financière permet à Crédit Agricole S.A. d'assurer une centralisation de la gestion du risque de liquidité à l'échelle du Groupe et d'être en mesure de respecter les règles prudentielles liées à la liquidité.

Le coefficient de liquidité correspond au rapport entre les disponibilités et concours dont l'échéance est à court terme, d'une part, et les exigibilités à court terme d'autre part. Il est calculé mensuellement, le seuil minimal requis étant de 100 %.

Un Comité de trésorerie et de liquidité a été créé avec notamment pour mission de préparer les orientations proposées au Comité de trésorerie et de gestion actif-passif dans la gestion des risques de liquidité du Groupe. L'instance est également le point de rencontre entre Crédit Agricole S.A. et Calyon, aux fins de coordination des appels aux différents compartiments de marché, selon les places géographiques et par type de support d'émission.

Le Comité de trésorerie et de gestion actif-passif, présidé par le Directeur général de Crédit Agricole S.A., est décisionnaire sur les principes et normes de gestion de la liquidité du Groupe. Il valide le programme de refinancement proposé au Conseil d'administration, examine les mesures de la situation en liquidité du Groupe présentées par la Direction de la gestion financière.

Le Groupe veille à disposer de sources de refinancement variées et d'un accès au marché diversifié. La recherche de diversification des sources de refinancement s'est poursuivie avec la première réalisation, au premier semestre, d'émissions obligataires senior et subordonnées sur le marché US au format 144 A et d'une émission de Lower Tier One en Nouvelle Zélande, au second semestre. Par ailleurs, le Groupe a poursuivi ses partenariats avec la Banque Européenne d'Investissement (BEI) et avec la Banque de Développement du Conseil de l'Europe (BDCE).

Dans des conditions d'accès aux différents compartiments du marché financier devenues nettement plus difficiles au cours du second semestre 2007, le Groupe s'est appuyé sur les importants gisements de créances clientèle de qualité dont il dispose pour compléter ses sources de refinancement :

- s'agissant de la liquidité à court terme, les créances détenues par les Caisses régionales sur leur clientèle de collectivités publiques et entreprises alimentent un réservoir important de créances éligibles à la BCE, disponibles pour être mobilisées en tant que de besoin ;
- s'agissant de la liquidité à moyen terme, les crédits logement à la clientèle des Caisses régionales et de LCL abondent la capacité du Groupe à générer de la liquidité sur base d'émissions obligataires au format dit sécurisé. En particulier, le canal représenté par la Caisse de Refinancement de l'Habitat (CRH) a été davantage mis à profit par le Groupe au second semestre 2007 pour compléter les canaux habituels de refinancement devenus significativement plus étroits (la CRH est une société de place, qui dispose de la meilleure notation par les agences de *rating* et qui réalise plusieurs émissions obligataires chaque année. Le produit de ces émissions est entièrement prêté aux actionnaires).

Le développement de la crise financière et de liquidité, à partir du milieu de l'année 2007 a par ailleurs conduit le Groupe à renforcer le dispositif de suivi de la liquidité. Trois mesures principales sont à souligner :

- l'actualisation effectuée à trois reprises du scénario de stress en liquidité du Groupe, sur la base d'hypothèses de persistance de la crise et d'accès réduit, voire nul aux refinancements de marché ;
- la réalisation de plusieurs tests visant à garantir la capacité effective du Groupe à procéder rapidement à toutes les mobilisations de réserves de liquidité prévues dans le scénario de stress et le plan de secours ;
- la mise en place d'un reporting hebdomadaire d'information de la Direction générale à partir d'août 2007, ce dispositif ayant été complété à compter du 1^{er} janvier 2008 par l'instauration d'un point de rencontre hebdomadaire entre les principaux acteurs de la Liquidité et la Direction générale de Crédit Agricole S.A.

3. Méthodologie

Le pilotage du risque de liquidité repose sur trois piliers :

- le ratio de liquidité réglementaire à 1 mois constitue le support privilégié du pilotage de la liquidité court terme des entités du Groupe. Ce ratio est mesuré, suivi et respecté entité par entité, ce qui lui confère un degré de contrainte plus élevé que s'il était appliqué sur base consolidée. Cela est en particulier vrai pour Crédit Agricole S.A. social, qui porte l'essentiel des participations et des goodwill du Groupe et est soumis de ce fait à une exigence de liquidité réglementaire additionnelle, désavantage que l'on ne retrouve pas symétriquement sous forme d'un avantage équivalent en ratio dont bénéficieraient les filiales déclarantes. Le ratio réglementaire fait l'objet d'un pilotage prévisionnel prudent et rigoureux ;

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

◀ Sommaire ▶

- le programme annuel de refinancement est construit à partir d'un exercice annuel de détermination des besoins globaux du Groupe, actualisé au moins une fois en cours d'exercice (croissance organique et externe, tombées de refinancement à venir) ;
- la projection des besoins de refinancement à moyen terme s'effectue sur la base d'un exercice périodique de simulation des besoins de refinancement du Groupe à l'horizon du moyen terme. Cet exercice est notamment le support des stratégies de diversification des sources de refinancement envisagées.

4. Exposition

Le coefficient de liquidité correspond au rapport entre les disponibilités et concours dont l'échéance est à court terme, d'une part, et les exigibilités à court terme, d'autre part. Il est calculé mensuellement, le seuil minimal étant de 100 %. Il intègre les fonds propres prudentiels et n'est pas consolidé, Crédit Agricole S.A. servant de centrale de refinancement et couvrant donc les besoins des entités du Groupe.

Au 31 décembre 2007, le coefficient de liquidité de Crédit Agricole S.A. social s'élève à 134 % contre 111 % au 31 décembre 2006.

Par ailleurs, le montant total des émissions obligataires de Crédit Agricole S.A. en 2007 s'élève à 29 milliards d'euros dont 17,9 milliards d'euros dans le cadre du programme d'émissions d'*Euro Medium Term Notes* (EMTN).

► IV. Politique de couverture

Au sein du groupe Crédit Agricole, l'utilisation d'instruments dérivés répond à trois objectifs principaux :

- apporter une réponse aux besoins des clients du Groupe ;
- gérer les risques financiers du Groupe ;
- prendre des positions pour compte propre (dans le cadre d'activités spécifiques de *trading*).

Lorsque les dérivés ne sont pas détenus à des fins de couverture (au sens de la norme IAS 39), ils sont comptabilisés dans le "*Trading Book*" et font dès lors l'objet d'un suivi au titre des risques de marché, en plus du suivi du risque de contrepartie éventuellement porté.

Il est à noter que certains instruments dérivés peuvent être détenus à des fins de couverture économique des risques financiers, sans toutefois respecter les critères posés par la norme IAS 39 (interdiction de couvrir les fonds propres...). Ils sont alors également comptabilisés dans le *Trading Book*.

Dans tous les cas, l'intention de couverture est documentée dès l'origine et vérifiée trimestriellement par la réalisation des tests appropriés (prospectifs, rétrospectifs).

Chaque entité au sein du Groupe gère ses risques financiers dans le cadre des limites qui lui ont été octroyées par le Comité des risques Groupe, présidé par le Directeur général de Crédit Agricole S.A.

La gestion du risque de taux d'intérêt global vise à concilier deux approches :

- la protection de la valeur patrimoniale du Groupe, qui suppose d'adosser les postes du bilan/hors bilan sensibles à la variation des taux d'intérêt (i.e. de manière simplifiée, les postes à taux fixe) à des instruments à taux fixe également, afin de neutraliser les variations de juste valeur observées en cas de variation des taux d'intérêt. Lorsque cet adossement est fait au moyen d'instruments dérivés (principalement des swaps de taux fixe), ceux-ci sont considérés comme des dérivés **de couverture de juste valeur (Fair Value Hedge)**, dès lors que les instruments identifiés (micro FVH) ou les groupes d'instruments identifiés (macro FVH) comme éléments couverts sont éligibles au sens des normes IAS 39 (à défaut, comme indiqué précédemment, ces dérivés, qui constituent pourtant une couverture économique du risque, sont classés en *Trading*). En vue de vérifier l'adéquation de la couverture, les instruments de couverture et les éléments couverts sont échancés par bande de maturité en utilisant les caractéristiques des contrats ou, pour certains postes du bilan (collecte notamment) des hypothèses qui se basent notamment sur les caractéristiques financières des produits et sur des comportements historiques. La comparaison des deux échanciers (couvertures et éléments couverts) permet de documenter la couverture de manière prospective, pour chaque maturité ;
- la protection de la marge d'intérêt, qui suppose de neutraliser la variation des futurs cash-flow associés d'instruments ou de postes du bilan liée à la refixation dans le futur du taux d'intérêt de ces instruments, soit parce qu'ils sont indexés sur des indices de taux qui fluctuent, soit parce qu'ils seront refinancés à taux de marché à un certain horizon de temps. Lorsque cette neutralisation est effectuée au moyen d'instruments dérivés (*swaps* de taux d'intérêt principalement), ceux-ci sont considérés comme des dérivés de **couverture des flux de trésorerie (Cash Flow Hedge)**. Dans ce cas également, cette neutralisation peut-être effectuée pour des postes du bilan ou des instruments identifiés individuellement (micro CFH) ou des portefeuilles de postes ou instruments (macro CFH).

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Les tableaux suivants présentent le montant, ventilé par date prévisionnelle de tombée, des flux de trésorerie faisant l'objet d'une couverture de flux de trésorerie.

<i>(en millions d'euros)</i>				
Au 31 décembre 2007				
Durée restant à courir	Inférieure à 1 an	De 1 an à 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Flux de trésorerie couverts	10 758	14 004	15 156	39 918

<i>(en millions d'euros)</i>				
Au 31 décembre 2006				
Durée restant à courir	Inférieure à 1 an	De 1 an à 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Flux de trésorerie couverts	7 513	9 360	8 235	25 108

(Encours hors FGAFS en 2006).

Une troisième catégorie de couverture concerne la protection de la valeur patrimoniale du Groupe aux fluctuations de taux de change, qui résulte de la détention d'actifs ou de passifs dans des devises différentes de la devise de référence du Groupe (l'euro).

Les instruments utilisés pour la gestion de ce risque sont classés dans la catégorie des **couvertures de l'investissement net en devise (Net Investment Hedge)**.

Au 31 décembre 2007, le Groupe n'a pas documenté de relations de couverture d'investissement net en devise.

» RISQUES DU SECTEUR DE L'ASSURANCE

Le groupe Crédit Agricole S.A. exerce son activité dans le secteur de l'assurance par ses filiales françaises et étrangères qui commercialisent des contrats d'épargne et de prévoyance.

L'essentiel des passifs d'assurance du Groupe (95 % au 31 décembre 2007) concernent l'activité d'épargne de la compagnie d'assurances de personnes, Predica.

Quatre types de risques sont gérés et suivis par Predica :

- des risques de marché, principalement de nature actif-passif : ils peuvent provenir de risques de taux, de risques sur actions, de risques de rachat... ; ces risques doivent s'apprécier en fonction des garanties octroyées au client (taux minimum garanti, garantie plancher...);
- des risques de contrepartie sur les actifs en portefeuille (qualité des émetteurs) et sur les réassureurs ;
- des risques de souscription d'assurance notamment liés aux tarifications et à la sélection médicale de l'activité prévoyance ;
- des risques opérationnels, en particulier dans l'exécution des processus.

► 1. Surveillance et gestion du risque

La méthodologie de mesure des risques s'appuie sur un modèle interne, permettant de valoriser ses risques suivant les normes du CFO Forum en simulant ses équilibres actif-passif suivant des méthodes économiques. Ce modèle intègre les référentiels élaborés dans le cadre du projet européen Solvabilité 2.

Le modèle interne est centré sur l'activité épargne et retraite. Il réplique, dans différents contextes de marché, les choix de l'assureur (politique d'allocation des actifs, de revalorisation des contrats, de prélèvement de marges...) et le comportement des assurés (application de tables de mortalité, simulation de rachats structurels et conjoncturels...); il intègre bien entendu les contraintes réglementaires (minimum de participation aux bénéfices, dotation de provisions réglementaires, limites relatives aux actifs...).

Une stratégie risques a été formulée et validée par les instances risques de Crédit Agricole S.A. Cette stratégie fixe les objectifs et les limites de risques pour les différentes activités : limites de contrepartie, d'adossement, d'allocation, règles de souscription, de couverture.... Elle a été déployée en s'appuyant notamment sur les mesures de risque établies avec le modèle interne.

Ces risques font l'objet d'une revue trimestrielle par la Direction générale de Predica et par le Groupe dans le cadre de son dispositif de surveillance consolidée.

Le Comité stratégique actif-passif de Predica se tient chaque trimestre afin d'examiner les études de risque et de formuler des propositions de gestion de ces risques qui sont ensuite soumises au Conseil d'administration.

C'est ainsi que toutes les décisions importantes de l'entreprise en termes commercial (politique produit, taux servis), financier (allocation d'actifs, programme de couvertures...) et assurantiel (programme de réassurance) font désormais l'objet de simulations avec le modèle interne qui viennent alimenter les débats dans le cadre de la gouvernance de la compagnie.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
A

◀ Sommaire ▶

Au cours de l'exercice 2007, plusieurs orientations ont ainsi été instruites avant mise en œuvre :

- Predica a sensiblement accru la part d'unités de compte de son portefeuille (en privilégiant des fonds dont le capital est garanti à terme, compte tenu du profil de risque des assurés) ;
- l'exposition de la compagnie sur l'immobilier et les actions a été réduite ;
- les couvertures financières vis-à-vis des taux garantis en portefeuille ont été renforcées.

Afin de mieux intégrer la dimension risques dans l'activité des métiers, Predica a entrepris en 2007 une refonte de sa cartographie des processus et des risques en privilégiant les processus cœur de métier.

C'est ainsi qu'ont été identifiées, pour les processus concernés, des actions de réduction des risques. Par ailleurs de nouveaux plans de contrôle ont été définis, qui seront déployés en 2008.

Ces différentes actions s'inscrivent dans le cadre de la préparation de la compagnie à Solvabilité 2 et notamment au deuxième pilier de ce projet.

► 2. Le risque de marché

Predica porte une attention constante à la maîtrise des risques financiers, au travers d'une politique de maîtrise de la volatilité globale de la valeur du portefeuille de placements, par l'effet d'une stratégie de diversification des allocations sur l'ensemble des classes d'actifs (obligations, actions, gestion alternative, immobilier), afin de bénéficier des comportements en partie décorrélés de celles-ci.

Cette politique s'accompagne d'une volonté de maintien d'un niveau suffisant de plus-values latentes, afin de disposer de la capacité d'absorber un choc significatif de marché.

- Le risque de taux correspond au risque de variation de valeur du portefeuille obligataire en fonction du niveau des taux d'intérêt. Les investissements à taux variable exposent la société à des fluctuations de cash-flows futurs alors que les investissements à taux fixe exposent à un risque de juste valeur des instruments en portefeuille.

Predica définit des règles de couvertures et de gestion :

- du risque à la baisse des taux, notamment du fait de la présence d'un passif bénéficiant de TMG non nuls. Ce risque est géré par la définition d'un poids minimum de 50 % d'obligations à taux fixe et par des instruments de couverture (*swaps, swaptions, floors*) ;
- du risque à la hausse des taux, afin de protéger la compagnie contre le risque de rachat des contrats par les assurés en cas de hausse forte et durable des rendements à long terme et de perte de compétitivité des contrats d'épargne par rapport à d'autres placements d'épargne. Ce risque est géré par un encours d'instruments de couverture (*caps*) contre le risque de hausse des taux correspondant à 20 à 35 %

de l'encours du portefeuille obligataire et par un encours d'actifs réactif à la hausse des taux d'environ 25 %.

Il convient également de souligner que les provisions techniques comptables ne présentent pas de sensibilité à l'évolution des taux d'intérêt, puisque les hypothèses initiales de détermination de leur encours demeurent inchangées.

- Le risque boursier correspond au risque de baisse de valorisation des placements actions à la suite d'une baisse des indices boursiers.

Dans un souci de maîtrise de la volatilité du portefeuille actions et d'optimisation de son couple rendement / risque, Predica mène une politique de forte diversification de celui-ci, selon trois axes :

- une diversification géographique des placements sur l'ensemble des places boursières internationales (Europe, USA, Japon, Asie, pays émergents) ;
- une diversification sectorielle élevée des portefeuilles ;
- et des styles de gestion.

A fin 2007, le portefeuille de PREDICA affiche un taux de plus-value latente de 20 %.

Outre le risque de dévalorisation des portefeuilles boursiers, une baisse sensible des indices boursiers peut se traduire par une augmentation du niveau des Provisions pour Dépréciation Durable (PDD) constitué au titre des lignes présentant un niveau élevé de moins-value latente.

Enfin, la variation de valeur des supports sous-jacents des contrats en unités de comptes est supportée par les assurés, ceci sous réserve de l'existence ou non d'une garantie plancher attachée au contrat. Du fait du mode de calcul de la provision technique, une baisse de 10 % des indices boursiers aurait un effet limitée sur l'encours de la Provision pour Garantie Plancher.

- Le risque de change, généré par la détention d'actifs libellés en devises. L'exposition de Predica à ce risque a pour origine principale la politique de diversification géographique du portefeuille actions, réalisée dans un souci d'optimisation du couple rendement / risque du portefeuille. Le principe de base est celui d'une couverture majoritaire du risque de change et de la conservation de positions résiduelles. Dans ces conditions, la sensibilité de la compagnie à une variation de change est peu significative.

► 3. Le risque de crédit ou de contrepartie

Un deuxième axe de la politique de maîtrise des risques financiers réside dans la maîtrise du risque de contrepartie, c'est-à-dire du risque de défaut de paiement d'une ou plusieurs signatures détenues au sein du portefeuille de placements.

Predica dispose depuis 2002 d'un cadre prudentiel renforcé en matière de maîtrise du risque de contrepartie, assorti de multiples limites portant tout à la fois sur le risque global du portefeuille et les risques unitaires.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Le risque de contrepartie est en premier lieu encadré au moyen de limites globales basées sur la notation des émetteurs. En cas d'absence de notation de la part des agences, la notation utilisée est une notation interne attribuée par la Direction des Risques de Crédit Agricole Asset Management qui s'appuie sur l'analyse de Crédit Agricole S.A.

Limites autorisées	
AAA (et souverains de la zone euro)	Pas de limite
BBB + A + AA (hors souverains de la zone euro)	50 % maximum
BBB + A	20 % maximum
BBB et non cotés	5 % maximum
Rating moyen du portefeuille	AA -

Par ailleurs, les règles de Predica n'autorisent pas la détention en direct de titres de notation inférieure à BBB, sauf dans le cadre exceptionnel d'un déclassement survenu après l'acquisition et à la condition que l'émetteur concerné conserve une capacité intacte de remboursement. À fin décembre 2007, le poids de cette classe d'actifs est de 0.76 %.

Il a également été retenu le principe d'une limitation du risque de contrepartie autorisé pour chaque signature, avec la définition d'un taux d'utilisation faisant l'objet d'une limitation en fonction de la notation de la contrepartie concernée et des fonds propres sociaux bruts de la compagnie au 31 décembre de l'exercice précédent (hors plus-values latentes et hors résultat de l'exercice en cours).

Enfin, dans un souci de diversification du nombre de signatures BBB présentes dans le portefeuille, le Conseil d'administration a également décidé de limiter le poids des 10 principaux encours BBB (en prix de revient) à 75 % de l'encours des fonds propres sociaux prudentiels de Predica.

À fin 2006 comme à fin 2007, aucune ligne du portefeuille obligataire ne fait l'objet d'une provision pour dépréciation durable du fait d'un risque de défaut d'une contrepartie.

Pour la réassurance, la politique de suivi des contreparties est établie selon les principes suivants :

- diversification, plusieurs réassureurs différents pouvant intervenir sur un même risque solvabilité du réassureur, via les notations financières et le nantissement des provisions réassurées ;
- continuité des relations, suivant l'expertise et les partenariats techniques.

► 4. Le risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque de ne pouvoir couvrir ses passifs exigibles. Il peut résulter :

- d'investissements illiquides. A cet effet, PREDICA a défini un cadre prudentiel de choix de ses investissements visant à privilégier leur liquidité.

À fin 2007, le portefeuille était constitué à plus de 85 % en actifs cotés sur des marchés réglementés, liquides. Au sein des placements immobiliers, la part des foncières cotées est élevée (50 % des actifs du portefeuille) ;

- d'une non congruence entre les échéanciers d'investissement à l'actif et les échéanciers des contrats d'assurance au passif. A cet effet, Predica a défini un cadre prudentiel de gestion de la liquidité dans le cadre de sa politique actif/passif.

À cet effet, un test d'exigibilité est produit pour une première approche de la liquidité de l'entreprise mise en situation de fortes sorties de contrats (triplement des rachats constatés). Cet état laisse apparaître que Predica peut faire face à des rachats massifs dans des cas extrêmes en procédant à des cessions limitées de ses actifs.

Par ailleurs, Predica a défini un ratio dit de réactivité destiné à refléter la capacité de la compagnie à trouver des liquidités à court terme sans risque de perte de valeur. Ce ratio est calculé comme le rapport des liquidités à moins de 2 ans sur l'ensemble du portefeuille. Parmi les liquidités à moins de 2 ans figurent outre la trésorerie, les OPCVM de trésorerie, les obligations taux variables ou indexées sur l'inflation et les obligations taux fixe d'une durée résiduelle de moins de 2 ans.

Enfin, le profil de remboursement de la dette subordonnée (en retenant comme maturité pour les TSDI émis la date d'échéance de l'option de remboursement anticipé) est indiqué dans le tableau ci-dessous :

Échéancier passif subordonné	Encours
Inférieur à 1 an	87 M€
Compris entre 1 et 3 ans	422 M€
Compris entre 3 et 5 ans	344 M€
Supérieur à 5 ans	34 M€

► 5. Le risque d'assurance

Le risque d'assurance résulte en assurance-vie de la "tarification", lors de la souscription, des risques liés à la durée de la vie humaine ou aux aléas de la vie.

Le risque d'assurance est issu des hypothèses sous tendant la tarification des garanties et des options financières : essentiellement rachat, prorogation et arbitrage, qui peuvent être exercées par les assurés.

Le risque d'assurance est ainsi décomposé entre :

- quatre risques biométriques élémentaires :
 - risque de mortalité (garantie en cas de décès),
 - risque de longévité (garantie en cas de vie : rentes viagères, vie entière...),
 - risque de morbidité (garantie en cas d'invalidité et de dépendance),

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

◀ Sommaire ▶

- risque d'incapacité (garantie en cas d'arrêt de travail) ;
- le risque comportemental correspond au risque de rachat anticipé (ou de prorogation, d'arbitrage, de résiliation, ..) des contrats d'assurances, par comparaison au niveau anticipé ;
- le risque d'insuffisance de chargements pour couvrir les charges d'exploitation et les commissions versées aux distributeurs.

Ainsi, le risque d'assurance est mesuré à partir des écarts observés sur ces facteurs entre les éléments de tarification retenus lors de la souscription et les résultats constatés chaque année sur le portefeuille de contrats :

- pour les risques biométriques, les tables statistiques utilisées, construites soit à partir de statistiques nationale ou internationale soit à partir de statistiques issus de portefeuilles d'assurance (tables d'expérience) ;
- pour le risque de rachat, les lois de rachat construites à partir d'observation sur le portefeuille (rachats structurels) et principalement de règles à dire d'expert pour les rachats conjoncturels (absence d'observation statistique) ;
- pour le risque de chargement, il s'agit de l'écart observé entre les frais réellement prélevés et les frais exposés par l'assureur.

Pour limiter le risque comportemental, la stratégie de rémunération des contrats tient compte des conditions de marché dans une approche prospective. Cette stratégie de distribution de participation s'appuie sur des tests de sensibilités aux conditions de marché ou de sinistralité.

En matière de réassurance, Predica, assureur de personnes du groupe Crédit Agricole, recourt peu à la réassurance. En effet :

- son activité est majoritairement tournée vers l'épargne assurance individuelle ;
- les contrats de prévoyance sont pour l'essentiel constitués d'un très grand nombre de petits risques ;
- son assise financière et sa gestion prudente lui permettent de couvrir avec sécurité la marge de solvabilité nécessaire à l'exercice de son activité.

Au vu de la physionomie générale du portefeuille (risque de masse, capitaux moyens), seul le "risque catastrophe" est susceptible d'avoir un réel impact sur les résultats de la prévoyance individuelle ou collective. Le portefeuille de Predica bénéficie donc de la couverture du BCAC (Bureau Commun des Assurances Collectives), tant en décès collectif (couverture de prêts) qu'en prévoyance individuelle (groupe ouvert) et, pour partie, d'une couverture complémentaire englobant le risque invalidité.

» RISQUES OPÉRATIONNELS

Le risque opérationnel correspond au risque de perte résultant de l'inadéquation ou de la défaillance des processus internes, des personnes, des systèmes ou d'évènements extérieurs, risque juridique inclus mais risque stratégique et de réputation exclus.

Au cours de l'année 2007, le groupe Crédit Agricole a finalisé la mise en place du dispositif qualitatif et quantitatif d'identification, d'évaluation, de prévention et de surveillance des risques opérationnels, ce qui lui a permis d'obtenir l'autorisation de la Commission bancaire pour utiliser la méthode avancée (AMA - "Advanced Measurement Approach") au 1^{er} janvier 2008 (entrée en vigueur du nouveau ratio Bâle II) sur le périmètre suivant : les 39 Caisses régionales, Calyon, LCL, CAAM, Sofinco France et Finaref France (soit plus de 80 % du PNB du Groupe).

► I. Objectifs et politique

Le dispositif de gestion des risques opérationnels, décliné dans les entités du Groupe, comprend les composantes suivantes, communes à l'ensemble du Groupe :

- gouvernance de la fonction gestion des risques opérationnels : supervision du dispositif par la Direction générale (via le Comité des risques opérationnels ou le volet risques opérationnels du comité de contrôle interne), rôles des Responsables des Contrôles Permanents et des Risques (Crédit Agricole S.A. et entités) en matière d'animation du dispositif et de synthèse, responsabilités des entités dans la maîtrise de leurs risques

(par l'intermédiaire du réseau des Managers des Risques Opérationnels) ;

- identification et évaluation qualitative des risques à travers des cartographies, complétées par la mise en place d'indicateurs permettant la surveillance des processus les plus sensibles ;
- collecte des pertes opérationnelles et remontée des alertes pour les incidents significatifs, avec une consolidation dans une base de données permettant la mesure et le suivi du coût du risque ;
- calcul et allocation des fonds propres réglementaires au titre des risques opérationnels au niveau consolidé et au niveau entité ;
- réalisation périodique d'un tableau de bord des risques opérationnels au niveau entité, complété par une synthèse Groupe.

► II. Gestion du risque : organisation, dispositif de surveillance

L'organisation de la gestion des risques opérationnels s'intègre dans l'organisation globale de la ligne métier Risques et Contrôles Permanents : les responsables des risques opérationnels, qui couvrent désormais, pour la plupart, le suivi des contrôles permanents, sont rattachés au RCPR (Responsable des Risques et Contrôles Permanents) des entités.

Depuis 2005, le groupe Crédit Agricole S.A. dispose d'un tableau de bord risques opérationnels couvrant la plupart de ses métiers.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Ce tableau de bord confirme les principales sources de risques impactant la plupart des métiers mais également des profils d'exposition différenciés par entité/type de métier : risque récurrent lié notamment à la fraude externe liée aux moyens de paiement dans la banque de détail ou aux erreurs de bourse dans la gestion d'actifs, risque d'intensité plus marquée en Banque de financement et d'investissement (litiges contreparties et marchés de capitaux) ou dans l'affacturage (fraude externe).

Il reflète également l'effet des plans d'actions visant à réduire, d'une part l'impact des risques exceptionnels (renforcement des contrôles et des systèmes d'informations face à des pertes unitaires élevées portant leurs effets surtout dans le métier de la gestion d'actifs et dans l'affacturage), d'autre part la fréquence des risques récurrents (poursuite de la baisse de la fraude monétaire chez LCL et surveillance renforcée de la fraude externe dans les activités de crédit à la consommation).

Il est à noter qu'un incident est survenu au cours de l'été 2007 concernant l'activité de trading pour compte propre de la ligne produit Credit Markets & CDO à Calyon New York. Cet incident a fait l'objet d'une détection rapide, d'une information appropriée des différentes instances de décision et de contrôle du Groupe (Comité d'audit notamment) et de mesures immédiates vis-à-vis du management local.

Les mesures prises par Calyon, en accord avec le Groupe, suite à cet incident sont décrites dans le rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale (page 28).

L'autorisation de l'utilisation de la méthode avancée fait suite à une mission de la Commission bancaire qui s'est déroulée au 1^{er} trimestre 2007 et qui a été suivie par une mission de l'Inspection Générale Groupe visant à s'assurer que les actions nécessaires à l'autorisation (Annexe 1 du "Memorandum of Understanding" conclu avec la Commission bancaire) étaient réalisées à fin 2007.

Les travaux de l'année 2007 se sont concentrés sur :

- la documentation du modèle interne de calcul et d'allocation des fonds propres basé sur les distributions statistiques de pertes (méthode avancée Bâle II dite Loss Distribution Approach utilisée par la plupart des grands établissements) ;
- la mise en œuvre des actions de l'Annexe 1 au sein des entités du périmètre AMA ;
- le développement du lot réglementaire du nouveau système d'information industriel "Dispositif Risque Opérationnel Groupe" : Référentiels, Moteurs de calcul en méthode AMA et en méthode Standard, Déclarations COREP (*Common Reporting Bâle II*) ;
- sur la sécurisation du périmètre de collecte et l'enrichissement du plan documentaire du dispositif risques opérationnels ;
- sur la définition de la liste de scénarii de risques exceptionnels devant être évalués par chaque Caisse régionale en complément des données internes ;
- sur les calculs des fonds propres réglementaires du Groupe au titre du risque opérationnel pour les entités en AMA et en Standard ainsi que pour les niveaux consolidés du groupe Crédit Agricole S.A. et du groupe Crédit Agricole.

L'autre enjeu majeur réside dans le processus d'intégration progressive des nouvelles filiales internationales du Groupe, en particulier en Grèce (Emporiki) et en Italie (groupe Cariparma), qui seront incorporées en méthode standard dans le calcul des fonds propres réglementaires réalisé au 31 mars 2008.

► III. Méthodologie

Méthodologie de calcul des fonds propres en méthode AMA

La méthode AMA de calcul des fonds propres au titre du risque opérationnel a pour objectifs principaux :

- d'inciter à une meilleure maîtrise du coût du risque opérationnel ainsi qu'à la prévention des risques exceptionnels des différentes entités du Groupe ;
- de déterminer le niveau de fonds propres correspondant aux risques mesurés, pouvant se situer en deçà de la méthode standard ;
- de favoriser l'amélioration de la qualité des contrôles permanents dans le cadre du suivi de plans d'actions.

Les dispositifs mis en place dans le Groupe visent à respecter l'ensemble des critères qualitatifs (intégration de la mesure des risques dans la gestion quotidienne, indépendance de la fonction risques, déclaration périodique des expositions au risque opérationnel...) et des critères quantitatifs Bâle II (intervalle de confiance de 99,9 % sur une période de un an ; prise en compte des données internes, des données externes, d'analyses de scénarii et de facteurs reflétant l'environnement ; prise en compte des facteurs de risque influençant la distribution statistique...).

Le modèle AMA de calcul des fonds propres repose sur un modèle actuariel de type "Loss Distribution Approach" qui est unique au sein du Groupe. L'allocation du capital des plus grandes entités est prise en charge par celles-ci (Caisses régionales, Calyon) à partir de principes définis au niveau central.

Les principes qui ont gouverné la conception et la mise au point du modèle sont les suivants :

- intégration dans la politique de risques ;
- pragmatisme, la méthodologie devant s'adapter aux réalités opérationnelles ;
- caractère pédagogique, de manière à favoriser l'appropriation par la Direction générale et les métiers ;
- robustesse : capacité du modèle à donner des estimations réalistes et stables d'un exercice à l'autre.

Ce modèle a été régulièrement validé par le Comité des normes et méthodologies du groupe Crédit Agricole, présidé par le Directeur des Risques et contrôles permanents Groupe.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
A

>> RISQUES JURIDIQUES

À ce jour, à la connaissance de Crédit Agricole S.A., il n'existe aucune procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage susceptible d'avoir, ou ayant eu récemment, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la société et du groupe Crédit Agricole S.A.

Les risques juridiques en cours au 31 décembre 2007 susceptibles d'avoir une influence négative sur le patrimoine du Groupe ont fait l'objet de provisions adéquates tenant compte des informations dont dispose la Direction générale.

Les principales procédures judiciaires et fiscales en cours au sein de Crédit Agricole S.A. et de ses filiales consolidées par intégration globale sont décrites dans le rapport de gestion pour l'exercice 2006. Les dossiers ci-après évoqués sont ceux qui ont connu une évolution au cours de l'année 2007.

► Faits exceptionnels et litiges

Verte France

Le Syndicat Verte France, regroupant des personnes physiques, a intenté en 2006 une nouvelle action contre le Crédit Agricole en citant Crédit Agricole S.A. ainsi que la totalité des Caisses régionales à comparaître devant le tribunal correctionnel de Paris.

Il prétend que le Crédit Agricole a indûment affecté une part des réserves des Caisses régionales au financement de l'offre publique sur le Crédit Lyonnais et demande que soit restitué aux sociétaires du Crédit Agricole le montant des réserves qui, selon eux, auraient été détournées.

Par jugement en date du 11 septembre 2007, le Tribunal susvisé a débouté Verte France de toutes ses demandes et a jugé qu'elles étaient abusives.

Verte France a fait appel de cette décision.

Cette action, qui ne repose sur aucun fondement juridique ou économique, est dans la lignée de celles pour lesquelles Verte France, qui demandait que soit prononcée la nullité des Caisses régionales, a été déboutée par le Tribunal de grande Instance de Paris (jugements en date des 21 et 28 janvier 2003) puis par la Cour d'appel de Paris (arrêts du 1^{er} avril 2005) et récemment par la Cour de cassation dans un arrêt du 20 novembre 2007.

Bernard Tapie – Adidas

Suite à l'arrêt de la Cour d'appel de Paris, saisie de la seule affaire Adidas, le montant de la condamnation a été payé. La somme a été mise sous séquestre par les liquidateurs.

Le CDR et le Crédit Lyonnais ont formé un pourvoi contre cette décision en février 2006 ; la Cour de cassation, le 9 octobre 2006, a rendu un arrêt favorable aux demandes du Crédit Lyonnais et du CDR : cet arrêt casse l'arrêt de la Cour d'appel de Paris et l'affaire est renvoyée devant la Cour de Paris autrement composée.

Un arbitrage est en cours entre les liquidateurs du groupe Tapie et le CDR.

Groupe IFI Dapta Mallinjouid

Le CDR et le Crédit Lyonnais ont été assignés conjointement, le 30 mai 2005, devant le Tribunal de commerce de Thiers par le Commissaire à l'exécution du plan des sociétés du Groupe Ifi Dapta Mallinjouid.

Il est reproché au CDR et au Crédit Lyonnais d'avoir commis diverses fautes à l'occasion du montage et du financement de l'opération d'acquisition du pôle meuble (ex CIA) du Groupe Pinault par le Groupe IFI.

La Cour d'appel de Riom, par arrêt du 12 juillet 2006, a renvoyé l'affaire devant le Tribunal de commerce de Paris.

Par décision du 24 septembre 2007 le Tribunal de Commerce de Paris a :

- condamné le CDR à 2,9 millions d'euros pour perception indue d'intérêt ;
- condamné le Crédit Lyonnais à 5 millions d'euros pour soutien abusif ;
- condamné Crédit Lyonnais et CDR à 50 000 euros au titre de l'article 700.

Le Tribunal n'a pas ordonné l'exécution provisoire.

Le Commissaire à l'exécution du plan a fait appel de la décision le 28 décembre 2007.

Strauss/Wolf/Faudem

Des citoyens américains (et des membres de leurs familles), victimes d'attentats attribués au Hamas commis en Israël entre 2001 et 2004, ont assigné la National Westminster Bank et le Crédit Lyonnais devant un Tribunal New-Yorkais. Ils soutiennent que ces banques seraient complices des terroristes car elles détenaient chacune un compte ouvert – en 1990 pour le Crédit Lyonnais – par une association charitable d'aide aux Palestiniens, compte par lequel des fonds auraient été virés à des entités palestiniennes accusées, selon les demandeurs, de financer le Hamas.

Les demandeurs, qui n'ont pas chiffré leur préjudice, réclament l'indemnisation de leurs "blessures, angoisses et douleurs émotionnelles".

En l'état du dossier et de la procédure, les demandeurs n'ont ni rapporté la preuve que l'association était effectivement liée aux terroristes, ni que le Crédit Lyonnais savait que son client pouvait être impliqué - si ceci était démontré - dans le financement du terrorisme. Le Tribunal a pourtant exigé cette démonstration de la part des demandeurs pour qu'ils puissent espérer obtenir gain de cause.

Le Crédit Lyonnais considère qu'il n'existe aucun élément au dossier permettant de rapporter cette preuve.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Le Crédit Lyonnais réfute donc énergiquement ces allégations et les conteste vigoureusement.

Moulinex-Brandt

Les mandataires de cette société ont initié une action en responsabilité pour soutien abusif contre le Crédit Lyonnais. Le risque financier est assumé par Calyon.

En outre, Crédit Agricole S.A. et ses filiales sont parties prenantes dans un certain nombre d'autres litiges, dont des *class actions*, aux États-Unis.

► Dépendances éventuelles

Crédit Agricole S.A. n'est dépendante d'aucun brevet ou licence ni contrat d'approvisionnement industriel, commercial ou financier.

» RISQUES DE NON-CONFORMITÉ

La fonction de la Direction de la conformité est d'élaborer des politiques relatives au respect des règles liées aux activités financières et bancaires, qu'elles soient de nature législative ou réglementaire, de normes professionnelles et déontologiques ou d'instructions du Directeur général prises notamment en application des orientations du Conseil d'administration. Un dispositif de contrôle dédié regroupe les personnes, procédures et systèmes d'information, qui s'assurent de la maîtrise du risque de non-conformité, et donc de pertes financières, d'atteinte à la réputation, et de sanctions judiciaires, administratives ou disciplinaires.

Cette fonction est présente chez Crédit Agricole S.A., dans ses filiales et dans chacune des Caisses régionales. Les personnes qui en sont chargées, sont au nombre de 580 à Crédit Agricole S.A.

et de 170 en Caisses régionales. Un Comité de management de la Conformité se réunit périodiquement pour prendre les décisions nécessaires à la prévention des risques de non-conformité, la mise en place et le suivi des mesures correctives qu'impliqueraient d'éventuels dysfonctionnements ; ces travaux font l'objet de comptes rendus au Comité d'audit et des risques du Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A.

L'organisation et les principales actions relatives à la conformité et la sécurité financière sont présentées ci-après dans la partie traitant de l'information sociale, sociétale et environnementale au sein du groupe Crédit Agricole S.A., ainsi que dans le rapport du Président du Conseil d'administration à l'assemblée générale des actionnaires au titre de la loi de sécurité financière du 1^{er} août 2003.

» ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES

La couverture des risques opérationnels du groupe Crédit Agricole S.A. par les assurances est mise en place dans une perspective de protection de son bilan et de son compte de résultat. Pour les risques de forte intensité, des polices Groupe sont souscrites par Crédit Agricole S.A. auprès des grands acteurs du marché de l'assurance (notamment AXA, AIG, GAN, ACE, ZURICH, AGF) ; elles permettent d'harmoniser la politique de transfert des risques relatifs aux biens et aux personnes et la mise en place de politiques d'assurances différenciées selon les métiers en matière de responsabilité civile professionnelle et de fraude. Par ailleurs, les filiales des métiers gèrent par elles-mêmes les risques de moindre intensité.

En France, les assurances de dommages aux biens d'exploitation (immobilier et informatique) incorporent la couverture des recours des tiers pour les immeubles les plus exposés à ce risque ; elles sont complétées de lignes de garanties particulières pour la responsabilité civile exploitation (garanties dommages et recours des tiers : 450 millions d'euros par sinistre en France et 150 millions d'euros en complément de garantie sur les principaux sites étrangers ; garanties responsabilités civiles d'exploitation : 40 millions d'euros).

Les polices Pertes d'Exploitation, Fraude et Tous Risques Valeurs ont été mises en place par Crédit Agricole S.A. pour son Groupe (garanties Pertes d'exploitation 456 millions d'euros, garanties Fraude : 145 millions d'euros, garanties Tous Risques Valeurs : 98 millions d'euros).

De même, les polices responsabilité civile professionnelle du Groupe et responsabilité civile des dirigeants et mandataires sociaux ont été renouvelées.

Les risques de fréquence et de faible intensité qui ne peuvent être assurés dans des conditions économiques satisfaisantes sont conservés sous forme de franchise ou mutualisés au sein du groupe Crédit Agricole S.A. par la captive de réassurance du Groupe dont l'intervention cumulée n'excède pas 6 % des garanties ci-dessus.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- A

Extrait des états financiers

– extrait de la note 8 : avantages au personnel et autres rémunérations (annexes aux comptes consolidés)

» PAIEMENTS À BASE D' ACTIONS

Dans le cadre des autorisations votées par les Assemblées générales extraordinaires des 22 mai 2002, du 21 mai 2003, et du 17 mai 2006, des plans d'options d'achat d'actions de Crédit Agricole S.A. ont été mis en œuvre par le Conseil d'administration.

Au 31 décembre 2006, 7 plans d'options d'achat d'actions avaient été mis en œuvre par le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A.

En 2007, un nouveau plan a été mis en place.

PLANS D'ATTRIBUTION D'OPTIONS DE L'ANNÉE 2003

Par autorisation de l'AGM du 22 mai 2002, le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. a mis en place, le 15 avril 2003, un plan d'options d'achat d'actions en faveur des dirigeants et de certains cadres de Crédit Agricole S.A. et de ses filiales. Le nombre d'actions susceptibles d'être attribuées dans le cadre de ce plan est de 4 231 847 titres, au prix d'exercice de 14,59 euros, correspondant à la moyenne des 20 cours de bourse, sans décote, ayant précédé la réunion du Conseil.

Dans le cadre de l'harmonisation des différents plans d'options d'achat d'actions existant dans certaines filiales du Groupe (Crédit Agricole Indosuez, Crédit Agricole Asset Management et Crédit Lyonnais Asset Management), Crédit Agricole S.A. a transformé ces plans d'options existants dans ces filiales en options d'achat d'actions Crédit Agricole S.A., en application de l'autorisation qui lui avait été conférée lors de l'AGM du 21 mai 2003, et a ainsi procédé à l'attribution d'options d'achat d'actions Crédit Agricole S.A. au profit des bénéficiaires des trois filiales précitées, après paiement en espèces des plus-values observées au 31 décembre 2003. Le nombre d'actions attribuées dans le cadre de ces plans est de 6 257 460 titres, au prix d'exercice de 18,09 euros, correspondant à la moyenne des 20 cours de bourse, sans décote, ayant précédé la réunion du Conseil.

PLAN D'ATTRIBUTION D'OPTIONS DE L'ANNÉE 2004

Le Conseil d'administration du 23 juin 2004, sur autorisation votée par l'Assemblée générale extraordinaire du 21 mai 2003, a procédé à l'attribution d'options d'achat d'actions Crédit Agricole S.A. en faveur des dirigeants et de certains cadres de Crédit Agricole S.A. et de ses filiales ; en outre, certaines de ces options résultent de la transformation des plans d'options existant dans la filiale BFT, opération visant à poursuivre l'harmonisation des plans d'options dans le Groupe. Au total, le nombre d'actions attribuées dans le cadre de ce plan est de 10 861 220 titres, au prix d'exercice de 20,48 euros, correspondant à la moyenne des 20 cours de bourse, sans décote, ayant précédé la réunion du Conseil.

PLANS D'ATTRIBUTION D'OPTIONS DE L'ANNÉE 2005

Le Conseil d'administration du 25 janvier 2005, sur autorisation votée par l'Assemblée générale extraordinaire du 21 mai 2003, a procédé à une attribution de 25 296 options d'achat d'actions Crédit Agricole S.A., résultant de la transformation de plans d'options existants dans la filiale CL Suisse, au prix d'exercice de 22,57 euros, correspondant à la moyenne des 20 cours de bourse, sans décote, ayant précédé la réunion du Conseil. Les Conseils d'administration du 19 juillet 2005 et du 16 novembre 2005 ont procédé respectivement, au profit de deux salariés venant rejoindre le Groupe, à l'attribution de 5 000 options au prix d'exercice de 20,99 euros et de 15 000 options au prix d'exercice de 24,47 euros, ces prix correspondant à la moyenne des 20 cours de bourse, sans décote, ayant précédé les réunions des Conseils.

PLAN D'ATTRIBUTION D'OPTIONS DE L'ANNÉE 2006

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale extraordinaire du 17 mai 2006, le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. a fixé les modalités d'attribution d'un plan d'options d'achat d'actions et donné pouvoir au Président pour procéder à la mise en œuvre.

Ainsi, un plan d'options d'achat d'actions à destination des dirigeants sociaux et de certains cadres de Crédit Agricole S.A. et de ses filiales portant sur 12 029 500 options au prix unitaire de 33,61 euros, au profit de 1 745 attributaires.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

PLAN D'ATTRIBUTION D'OPTIONS DE L'ANNÉE 2007

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale extraordinaire du 17 mai 2006, le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. du 17 juillet 2007 a procédé à l'attribution d'un plan d'options d'achat d'actions au profit de 6 salariés venant rejoindre le Groupe au prix d'exercice de 29,99 euros, correspondant à la moyenne des 20 cours de bourse, sans décote, ayant précédé la réunion du Conseil.

À la suite des opérations sur le capital de novembre 2003 et janvier 2007, le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A.

a procédé à des ajustements sur le nombre d'options et le prix d'exercice des plans.

La période d'exercice des plans d'avril et de décembre 2003 étant ouverte il a été procédé, conformément aux décisions du Conseil d'administration, à l'ajustement des nombres d'options et des prix d'exercices de ces deux plans afin de tenir compte des opérations sur le capital de novembre 2003 et de janvier 2007.

Les caractéristiques et conditions générales attachées à l'ensemble des plans existants au 31 décembre 2007 sont décrites dans les tableaux ci-après :

DESCRIPTION DES PLANS D'OPTIONS D'ACHAT D' ACTIONS CRÉDIT AGRICOLE S.A.

Plans d'options d'achats d'actions Crédit Agricole S.A.	2003		2004	2005			2006	2007	Total
	Date de l'Assemblée générale autorisant les plans	22/05/2002	21/05/2003	21/05/2003	21/05/2003	21/05/2003	21/05/2003	17/05/2006	
Date du Conseil d'administration	15/04/2003	17/12/2003	23/06/2004	25/01/2005	19/07/2005	16/11/2005	18/07/2006	17/07/2007	
Date d'attribution des options	15/04/2003	17/12/2003	05/07/2004	25/01/2005	19/07/2005	16/11/2005	06/10/2006	17/07/2007	
Date de durée du plan	7 ans	7 ans	7 ans	7 ans	7 ans	7 ans	7 ans	7 ans	
Durée de la période d'incessibilité	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	
Date de départ de l'exercice des options	15/04/2007	17/12/2007	05/07/2008	25/01/2009	19/07/2009	16/11/2009	06/10/2010	17/07/2011	
Date d'expiration des options	15/04/2010	17/12/2010	05/07/2011	25/01/2012	19/07/2012	16/11/2012	05/10/2013	16/07/2014	
Nombre d'attributaires	428	288	1 488	17	1	1	1 745	6	
Nombre d'options attribuées	4 294 616	6 350 020	10 860 220	25 296	5 000	15 000	12 029 500	127 500	33 707 152
Prix d'exercice	14,38 €	17,83 €	20,48 €	22,57 €	20,99 €	24,57 €	33,61 €	29,99 €	
Conditions de performance	non	Non	non	Non	non	non	non	non	
Conditions en cas de départ du Groupe									
Démission	perte	Perte	perte	Perte	perte	perte	perte	perte	
Licenciement	perte	Perte	perte	Perte	perte	perte	perte	perte	
Retraite	maintien	Maintien	maintien	Maintien	maintien	maintien	maintien	maintien	
Décès	maintien ⁽¹⁾	maintien ⁽¹⁾	maintien ⁽¹⁾	maintien ⁽¹⁾	maintien ⁽¹⁾	maintien ⁽¹⁾	maintien ⁽¹⁾	maintien ⁽¹⁾	
Nombre d'options									
Attribuées aux mandataires sociaux	40 758		140 000				170 000		
Attribuées aux 10 plus gros attributaires	443 243	2 389 385	515 000		41 725		790 000	127 500	
Levées en 2007	2 056 119	156 415	2 000					2 214 534	
Annulées et levées depuis l'origine	2 474 413	904 525	525 140	2 321			179 000	4 085 399	
Nombre d'options existantes au 31 décembre 2007	1 820 203	5 445 495	10 335 080	22 975	5 000	15 000	11 850 500	127 500	29 621 753
Juste valeur (en % du prix d'acquisition)	31,90 %	21,80 %	18,00 %	18,30 %	18,30 %	18,30 %	28,60 %	22,70 %	
Méthode de valorisation utilisée	Black et Scholes	Black et Scholes	Black et Scholes	Black et Scholes	Black et Scholes	Black et Scholes	Black et Scholes	Black et Scholes	

(1) Maintien en cas de levée par les ayants droit dans les 6 mois suivant le décès.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- A

STATISTIQUES SUR LES PLANS D'ACHAT D'ACTIONS CRÉDIT AGRICOLE SA

Plans d'Options d'achat d'actions Crédit Agricole SA	2003		2004		2005		2006	2007	Total
	15/04/2003	17/12/2003	05/07/2004	25/01/2005	19/07/2005	16/11/2005	06/10/2006	17/07/2007	
Nombre d'options									
Existantes au 31 décembre 2006	4 031 897	6 068 326	10 491 080	22 975	5 000	15 000	12 009 500		32 643 778
Attribuées en 2007								127 500	127 500
Annulées en 2007	155 575	466 416	154 000				159 000		934 991
Exercées en 2007	2 056 119	156 415	2 000						2 214 534
Existantes au 31 décembre 2007	1 820 203	5 445 495	10 335 080	22 975	5 000	15 000	11 850 500	127 500	29 621 753

Couverture des plans d'option d'achat d'actions
Crédit Agricole S.A.

La couverture du plan d'options 2004, échéance 2011 et du plan d'options 2006, échéance 2013 est assurée à travers des options d'achat d'actions Crédit Agricole S.A.

Les autres plans d'options font l'objet d'une couverture par détention directe d'actions Crédit Agricole S.A.

Principales hypothèses retenues pour la valorisation
des plans d'option

Crédit Agricole S.A. évalue les options attribuées et comptabilise une charge déterminée à la date d'attribution des plans calculée à partir de la valeur de marché des options du jour de l'attribution. Seules les hypothèses relatives à la population des bénéficiaires (perte des droits en cas de démission ou de licenciement) peuvent faire l'objet d'une révision au cours de la période d'acquisition et donner lieu à un réajustement de la charge.

PLANS

Date d'attribution	15/04/2003	17/12/2003	05/07/2004	25/01/2005	19/07/2005	16/11/2005	06/10/2006	17/07/2007
Durée de vie estimée	5 ans	5 ans	5 ans		5 ans		7 ans	7 ans
Taux de perte de droit	5 %	5 %	5 %		5 %		1,25 %	1,25 %
Taux de dividende estimé	3,46 %	3,01 %	3,34 %		3,22 %		3,03 %	4,20 %
Volatilité à la date d'attribution	40 %	27 %	25 %		25,00 %		28 %	28 %

Le modèle de Black et Scholes a été retenu pour l'ensemble des plans de souscription d'actions Crédit Agricole S.A.

Souscription d'actions proposées aux salariés dans le
cadre du Plan d'Épargne Entreprise

Le montant de l'augmentation de capital 2007 réservée aux salariés était de 500 millions d'euros pour 68 039 souscripteurs et un montant moyen de souscription après réduction de 7 345 euros. Les actions ont été souscrites à 22,01 euros (23,38 euros aux États-Unis). Ce prix est égal à la moyenne des 20 cours d'ouverture de l'action Crédit Agricole S.A. constatés lors des séances de Bourse du 24 septembre au 19 octobre 2007 inclus, à laquelle a été appliquée une décote de 20 % (15 % pour les États-Unis).

Le calcul utilisé pour valoriser la décote suit la méthode préconisée par le communiqué du CNC du 21 décembre 2004. Il a consisté à évaluer le coût d'incessibilité à partir d'une stratégie consistant à vendre à terme les actions incessibles et à acheter un même nombre d'actions au comptant, financées par un prêt.

La moyenne des taux ayant permis d'évaluer le coût de ce financement s'établit à 6,38 % (taux sans risque augmenté d'un *spread* moyen).

Le résultat du calcul valorise l'avantage octroyé à 33 % de la décote. La charge comptabilisée au 31 décembre 2007 est de 15 millions d'euros.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

» RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS

Par principaux dirigeants, Crédit Agricole S.A. comprend le Président et l'ensemble des membres du Comité exécutif : le Directeur général, les Directeurs généraux délégués, les Directeurs généraux des principales filiales et les Directeurs et responsables des principales activités stratégiques du Groupe.

Les rémunérations et avantages versés au Président et aux membres du Comité exécutif en 2007 s'établissent comme suit :

- avantages à court terme : 27 millions d'euros comprenant les rémunérations fixes et variables y compris les charges sociales ainsi que les avantages en nature ;
- avantages postérieurs à l'emploi : 13 millions d'euros au titre des indemnités de fin de carrière et du régime de retraite complémentaire mis en place pour les principaux cadres dirigeants du Groupe ;

- autres avantages à long terme : le montant accordé au titre des médailles du travail est non significatif ;
- indemnités de fin de contrat de travail : non significatif.

Les membres du Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. ont perçu en 2007 au titre de leurs mandats à Crédit Agricole S.A., un montant global de jetons de présence de 816 100 euros.

Ces montants intègrent les rémunérations et avantages versés au Directeur général et aux Directeurs généraux délégués de Crédit Agricole S.A. qui figurent dans le chapitre "Gouvernance et contrôle interne" du document de référence.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

Table de concordance

	Indicateurs GRI		Où les retrouver ?
	Loi / Décret NRE	renseignés / partiellement	
Vision et stratégie			
Vision et stratégie de l'organisation concernant sa contribution au développement durable et engagement des dirigeants		1.1	pp. 4-7, 67-68
Profil		2.1 à 2.10	données de l'ensemble du présent document
Reporting		3.1 à 3.13	pp. 68-80, 83-137, 173-174
Gouvernance et systèmes de management			
Gouvernance		4.1 à 4.10	pp. 31-65, 67-68, 172
Engagements externes		4.11 à 4.13	pp. 2, 68, 77-80, 85, 99-100, 124, 127-131, 133-136
Dialogue avec les parties prenantes		4.14 à 4.17	pp. 77, 88-96, 98-118, 127, 130-131
Stratégie et systèmes de management	3.6	5	pp. 4-7, 67-68, 83-86, 101-118, 120-123
Impacts économiques directs			
Salariés			EC1 pp. 108-109
Clients		IB3/AM3	EC2/INS3 pp. 70-80, 88-94, 133
Fournisseurs			EC6 p. 96
Secteur public (dont œuvres sociales)	1.6	EC1	pp. 135-137
Impacts économiques indirects			
			EC8/EC9 pp. 77-80, 95
Environnement			
Impacts directs			
Matières premières, énergie et eau	2.1	EN1/EN3/EN6 à EN8	EN 5 pp. 7, 68, 96, 120-123
Biodiversité	2.2		EN11/EN12/EN14
Emissions, effluents et déchets	2.1	EN16 à EN18	EN22
Transports			EN29
Impacts indirects liés à l'activité de Crédit Agricole S.A.			
Stratégie	2.2, 2.6, 2.9	F1	pp. 7, 68, 77-80, 96, 120-131
Systèmes et processus	2.3, 2.6, 2.9	F2 à F5	pp. 67-68, 120-123, 127-131
"Engagement"		F7/F9 à F11	pp. 7, 77-80, 124, 127-131
Produits et services bénéfiques pour l'environnement		F12/EN 26	pp. 7, 68, 76-80, 89-90, 93-94, 123-124
Statistiques			F13 pp. 120-131
Politique sociale menée			
		INT1	pp. 7, 97-118, 169-171
Emploi et conditions de travail décentes			
Emploi	1.1, 1.2, 1.3	LA1	LA2/LA3, INT2 pp. 98, 102-108, 113-117
Relations sociales	1.4		LA4 pp. 99, 110
Santé et sécurité (dont sous-traitance)	1.4, 1.5		LA6 à LA9 pp. 98-99, 110-111
Formation et éducation	1.6	LA10 à LA12	pp. 98-99, 111-112, 118
Diversité et égalités des chances (dont personnel handicapé)	1.3, 1.7	LA13/LA14/INT6	INT7 pp. 7, 71, 100, 104, 108, 112-113, 169-171

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

A

	Loi / Décret NRE	Indicateurs GRI		Où les retrouver ?
		renseignés	renseignés partiellement	
Droits de l'Homme				
Stratégie et management (dont sous-traitance)	1.9		HR1 à HR3	pp. 7, 79, 96, 99
Non-discrimination	1.3, 1.7		HR4/INT7	pp. 7, 99-100, 110-111
Liberté d'association et négociation collective	1.4		HR5	pp. 71, 99, 110
Travail des enfants, travail forcé		HR6/HR7		pp. 7, 96, 99
Société civile				
Collectivité, relations avec les parties prenantes	1.8		SO1	pp. 68, 70, 72, 75, 77, 79, 88-89, 95, 131, 134-136
Corruption		SO4	SO2/SO3	pp. 73, 83-86
Responsabilité des produits				
Santé et sécurité des consommateurs		PR1		pp. 70-73, 83-86, 90-93, 133
Produits et services		PR3/PR5	PR6	pp. 70-72, 83-86, 88-93

GRI : Global Reporting Initiative.

NRE : Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques.

Sont présentés ci-dessus les indicateurs totalement et partiellement renseignés.

D'autres indicateurs ne s'appliquent pas à l'activité du Crédit Agricole, les indicateurs suivants n'ont donc pas été renseignés : EN 2/4/9/10/13/15/19 à 21/23 à 25, 2.4, 2.5, 2.7, 2.8 de la loi NRE.

Sur les indicateurs EC 3 à 5/7, F6/8, LA 5, HR 8/9, SO 5 à 8, PR2/4/7 à 9, nous ne sommes pas à ce jour en mesure de les compléter.

Pour contacter la Mission Développement durable

Brigitte Drège – 01 43 23 31 11

Julie Bureth – 01 43 23 58 28

EN SAVOIR + SUR INTERNET  <http://www.credit-agricole.com/developpement-durable>



Ce document respecte l'environnement : il a été conçu de manière à optimiser la quantité de papier. Il est imprimé sur un papier fabriqué à partir de bois provenant de forêts gérées durablement, labellisé PEFC. L'imprimeur est certifié Imprim'Vert. Il recycle et traite l'ensemble des déchets liés à l'impression. Ce document est recyclable.



CRÉDIT AGRICOLE S.A.

Crédit Agricole S.A.
Société anonyme au capital de 5 009 270 616 euros
RCS Paris 784 608 416
91-93, boulevard Pasteur - 75015 Paris
Tél. (33) 1 43 23 52 02
www.credit-agricole-sa.fr