

## 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<sup>e</sup> siècle. Quelques mois seulement avant son éclatement, les marchés paraient 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 aussi souffert 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 des financements structurés et des activités de courtage, ses domaines d'excellence, 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 %.

**« Le modèle diversifié développé par Crédit Agricole S.A. a démontré 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. »**

## • • • 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.





René Carron - Président



Georges Pauget - Directeur général

**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 et représentant 140 milliards d'euros.



« 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. »

## 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.

## 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.

« 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. »

## 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 bancassurance 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 plateforme développée par Finaref en assurance emprunteurs opère dans 15 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.

## 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".

**U**n 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 dans les deux enseignes une approche nouvelle de l'innovation marketing et produits : en témoignent, par exemple, la

« 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. »



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.

## 2006



En décembre, présentation du plan de développement 2006/2008, qui prévoit un important programme d'acquisitions à l'international.



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.

## 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 pays, Crédit Agricole Assurances figure dans le Top 20 mondial, CAAM dans le Top 15, 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 €, témoigne de cette confiance en l'avenir, en même temps que de la volonté de récompenser la fidélité de nos actionnaires.



« 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. »

## 2007



Cariparma FriulAdria : l'acquisition annoncée fin 2006 est réalisée en trois étapes, pour s'achever le 1<sup>er</sup> 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 de développement durable, par *The Banker*.

## 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 de 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.

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

« Fin novembre, nous avons eu la satisfaction d'être nommés Banque de l'année par *The Banker* pour notre politique de développement durable. »



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,

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.

## 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.

