

# » Regards 2007/2008

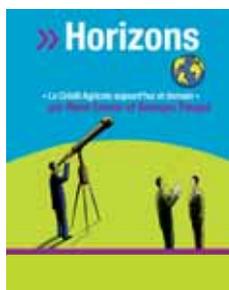
PANORAMA DE L'ANNÉE 2007, PERSPECTIVES 2008



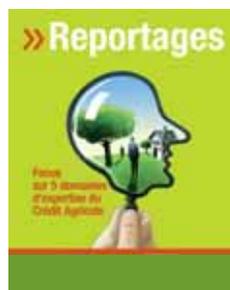
S E L Ç U K



CRÉDIT  
AGRICOLE S.A.



01 |



02 |



03 |

01 **01 | HORIZONS**

**“Le Crédit Agricole aujourd'hui et demain”  
par René Carron et Georges Pauget**

- 02 Message du Président et du Directeur général
- 08 Le Conseil d'administration
- 09 Le Comité exécutif
- 10 La gouvernance
  
- 11 **02 | REPORTAGES**  
**Focus sur 5 domaines d'expertise  
du Crédit Agricole**
- 12 Banque privée : les clés du succès
- 15 Crédit à la consommation : un partenaire stratégique
- 18 Bancassurance : cap sur l'international
- 20 International : une orchestration parfaite
- 22 Développement durable : au cœur des métiers

25 **03 | DÉCRYPTAGES**

**Le Groupe en faits et chiffres**

- 26 Le Crédit Agricole, un groupe bancaire leader en Europe
- 28 Un modèle performant
- 30 Des positions fortes dans plus de 70 pays
- 32 Crédit Agricole S.A., les résultats 2007 et l'action en Bourse
- 36 Développement durable, l'organisation
- 38 Caisses régionales de Crédit Agricole
- 40 LCL
- 41 Banque de détail à l'international
- 42 Services financiers spécialisés
- 44 Gestion d'actifs, assurances et banque privée
- 46 Banque de financement et d'investissement
- 48 Relations avec les actionnaires

# »» Horizons



« Le Crédit Agricole aujourd'hui et demain »  
par René Carron et Georges Pauget



PAGE 02 | Message du Président  
et du Directeur général

PAGE 08 | Le Conseil  
d'administration

PAGE 09 | Le Comité  
exécutif

PAGE 10 | La gouvernance

## 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*.

## **F**il 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.



# Le Conseil d'administration

au 6 mars 2008



**5- Pierre Bru**

1<sup>re</sup> nomination : 25/05/2000  
Échéance du mandat : 2010  
Président de la Caisse régionale Nord Midi-Pyrénées

**6- Philippe Camus<sup>(1)</sup>**

1<sup>re</sup> nomination : 18/05/2005  
Échéance du mandat : 2008  
Co-gérant de Lagardère SCA

**7- Alain David**

1<sup>re</sup> nomination : 18/05/2005  
Échéance du mandat : 2010  
Président de la Caisse régionale d'Ille-et-Vilaine

**8- Alain Diéval<sup>(1)</sup>**

1<sup>re</sup> nomination : 19/05/2004  
Échéance du mandat : 2008  
Directeur général de la Caisse régionale Nord de France

**9- Jean-Roger Drouet<sup>(2)</sup>**

1<sup>re</sup> nomination : 16/11/2005  
Échéance du mandat : 2008  
Directeur général de la Caisse régionale Toulouse et Midi Toulousain

**10- Xavier Fontanet<sup>(1)</sup>**

1<sup>re</sup> nomination : 29/11/2001  
Échéance du mandat : 2008  
Président-Directeur général d'Essilor International

**11- Carole Giraud**

1<sup>re</sup> nomination : 29/11/2001  
Échéance du mandat : 2009  
Administrateur représentant les salariés des Caisses régionales

**12- Lord Michael Jay<sup>(1)</sup>**

1<sup>re</sup> nomination : 23/05/2007  
Échéance du mandat : 2008  
Ancien Secrétaire général au sein du Ministère des Affaires étrangères du Royaume-Uni

**13- Bruno de Laage**

1<sup>re</sup> nomination : 17/05/2006  
Échéance du mandat : 2010  
Directeur général de la Caisse régionale de l'Anjou et du Maine

**14- Daniel Lebegue<sup>(2)</sup>**

1<sup>re</sup> nomination : 19/05/2004  
Échéance du mandat : 2008  
Président de l'Institut français des administrateurs

**15- Dominique Lefebvre**

1<sup>re</sup> nomination : 23/05/2007  
Échéance du mandat : 2009  
Président de la Caisse régionale de Val de France

**16- Bernard Mary**

1<sup>re</sup> nomination : 29/11/2001  
Échéance du mandat : 2009  
Directeur général de la Caisse régionale Nord-Est

**17- Michel Michaut<sup>(1)</sup>**

1<sup>re</sup> nomination : 19/05/2004  
Échéance du mandat : 2008  
Président de la Caisse régionale de Champagne-Bourgogne

**18- Jean-Pierre Pargade<sup>(2)</sup>**

1<sup>re</sup> nomination : 23/05/1996  
Échéance du mandat : 2009  
Président de la Caisse régionale d'Aquitaine

MEMBRE REPRÉSENTANT LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES AGRICOLES

**19- Jean-Michel Lemétayer**

1<sup>re</sup> nomination : novembre 2001  
Échéance du mandat : septembre 2008  
Président de la FNSEA

MEMBRES ÉLUS PAR LES SALARIÉS

**20- Daniel Coussens**

1<sup>re</sup> nomination : juin 2006  
Échéance du mandat : 2009

**21- Guy Savarin**

1<sup>re</sup> nomination : juin 2006  
Échéance du mandat : 2009

CENSEUR

**22- Henri Moulard**

1<sup>re</sup> nomination : mai 2003  
Échéance du mandat : 2009  
Président de Truffle Venture (Invest in Europe)

REPRÉSENTANT DU COMITÉ D'ENTREPRISE

**23- Catherine Abalain-Angeli**

Désignée en juin 2006

COMMISSAIRES AUX COMPTES

- Barbier Frinault et Autres, Ernst & Young
- Pricewaterhouse Coopers Audit

<sup>(1)</sup> Mandat soumis à renouvellement lors de l'Assemblée générale du 21 mai 2008. <sup>(2)</sup> Jusqu'à l'Assemblée générale du 21 mai 2008.

# Le Comité exécutif



1



au 6 mars 2008



4



5



6



7



8



9



10



11



12



13



14



15



16



17



18



19



20



21



22



23

1- Georges Pauget  
Directeur général de Crédit Agricole S.A.

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

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

4- Mohammed Agoumi  
Directeur général délégué de LCL  
À compter du 2 avril 2008, Directeur adjoint du  
domaine Développement international

5- Bertrand Badré  
Directeur Finances Groupe

6- Jérôme Brunel  
Directeur du pôle Banque privée Groupe et du pôle  
Crédit Agricole Capital investissement et finance

7- Agnès de Clermont Tonnerre  
Secrétaire générale, Secrétaire du Comité exécutif

8- Marie-Christine Dumonal  
Directrice des Ressources Humaines Groupe

9- Christian Duillet  
Directeur général de LCL

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

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

12- Gilles Grapinet  
Directeur de la Stratégie

13- Jérôme Grivet  
Directeur général délégué de Calyon

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

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

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

17- Membre du Comité de Direction Générale

17- Alain Massiera  
Directeur général délégué de Calyon

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

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

20- Alain Strub  
Directeur des Risques et Contrôles permanents  
Groupe

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

PARTICIPENT AU COMITÉ EXÉCUTIF :  
22- Jean-Paul Betbéze  
Directeur des Etudes économiques, conseiller économique  
auprès du Directeur général

23- Philippe Dumont  
Inspecteur général Groupe

# La gouvernance

**M**ajoritairement contrôlé par les Caisses régionales de Crédit Agricole, Crédit Agricole S.A. définit son propre modèle de gouvernance en s'inspirant à la fois de l'héritage des valeurs mutualistes des sociétés du Groupe et des règles appliquées par les grandes sociétés européennes cotées en bourse.

La gouvernance de Crédit Agricole S.A. s'appuie ainsi sur les valeurs de transparence, de responsabilité et d'efficacité, ce qui se traduit dans l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration par :

- l'implication très active des administrateurs dans la vie sociale de l'entreprise, ainsi que dans le contrôle de sa gestion et de sa stratégie ;
- la volonté de rechercher l'ouverture et l'équilibre dans l'organisation des pouvoirs et la composition des organes de direction ;

- le souci permanent de permettre à chacun d'exercer efficacement ses responsabilités avec l'objectivité et l'indépendance nécessaires, notamment à travers la qualité du dialogue et la transparence de l'information.

## Les réalisations de l'année 2007

Quelques événements significatifs ont caractérisé l'évolution de la gouvernance de Crédit Agricole S.A. au cours de l'exercice 2007.

Le Conseil et ses différents comités ont tenu 26 réunions, dont plusieurs consacrées à l'homologation par les autorités de contrôle du dispositif Bâle II, ou à l'étude de la position du Groupe en Italie. Le Conseil s'est également réuni en séminaire pour débattre de l'avancement du Plan de développement 2006-2008 et de l'actualisation des options stratégiques du Groupe.

L'Assemblée générale de mai 2007 a élu un nouvel administrateur indépendant, Lord Michael Jay.

Le Conseil d'administration a pris connaissance en juillet 2007 de la nouvelle organisation des structures dirigeantes du Groupe et, sur proposition de Georges Pauget, Directeur général, a procédé à la nomination de deux Directeurs généraux délégués.

Le Comité stratégique a participé très activement à l'examen de l'avancement du Plan de développement du Groupe 2006-2008. Il a également vu ses missions s'élargir à la politique de développement durable du Groupe, qui lui a été présentée fin 2007.

Le Comité des nominations et de la gouvernance a réalisé une évaluation du fonctionnement du Conseil avec l'aide d'un consultant extérieur, dont les résultats ont été présentés au Conseil d'administration début 2008.

*Des informations plus détaillées sur la gouvernance sont disponibles dans le Document de référence, au chapitre "Gouvernance et contrôle interne" (sur [www.credit-agricole-sa.fr](http://www.credit-agricole-sa.fr) rubrique Information financière).*

## L'activité du Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A.

Le Conseil d'administration et ses comités spécialisés se sont réunis à 26 reprises en 2007 :

- 9 séances pour le Conseil d'administration
- 6 séances du Comité d'audit et des risques
- 5 séances du Comité stratégique
- 4 séances du Comité des rémunérations
- 2 séances du Comité des nominations et de la gouvernance

Le taux d'assiduité moyen a été proche de 100 %.



# » Reportages



**Focus  
sur 5 domaines  
d'expertise du  
Crédit Agricole**

PAGE 12  
Banque privée :  
les clés du succès



PAGE 15  
Crédit à la consommation :  
un partenaire stratégique



PAGE 18  
Bancassurance :  
cap sur l'international



PAGE 20  
International :  
une orchestration parfaite



PAGE 22  
Développement durable :  
au cœur des métiers



## BANQUE PRIVÉE

# Les clés du succès

**L**a marque Groupe, une ingénierie patrimoniale de haut niveau et de bonnes performances : tels sont les ingrédients qui font de la banque privée du Crédit Agricole un leader national, et mondial.

Sur le segment des clients "haut de gamme", le groupe Crédit Agricole n'est pas seulement leader en France, il se situe parmi les leaders mondiaux avec 330 milliards d'euros d'actifs gérés\*.

Une des raisons de ce succès, celle qui est le plus souvent évoquée : l'enseigne Crédit Agricole. Par la seule confiance qu'elle inspire, elle apporte la sécurité aux investissements des clients. Comme le note Sophie Champenois, responsable de l'équipe expertise fiscale et successorale de Crédit Agricole Luxembourg (CAL) Conseil, qui se spécialise dans le très haut de gamme : *"La marque Crédit Agricole est pour nos clients un gage de sérieux et de solidité. Notre appartenance au Groupe constitue clairement un atout."*

Bien sûr, ce n'est pas tout. Par la qualité de leurs conseils, les différentes banques privées du Crédit Agricole méritent largement leur propre réputation. Pour aider leurs clients à structurer leur patrimoine, elles font intervenir des équipes d'ingénierie très performantes et des experts de haut niveau, en France et sur les plus grandes

**« La marque Crédit Agricole est pour nos clients un gage de sérieux et de solidité. »**

places mondiales (Suisse, Luxembourg, Monaco). Au Luxembourg par exemple, les équipes de CAL Conseil conçoivent et mettent en œuvre pour leurs clients des solutions globales. *"Notre mission de prédilection consiste à accompagner les résidents de l'Union Européenne, particulièrement les entrepreneurs, qui ont des problématiques transnationales de structuration et de transmission de patrimoine"*, explique Sophie

Champenois. *"Autant dire qu'il n'y a pas de profil type. Tous les cas sont particuliers."* À besoins complexes, organisation adaptée. Les spécialistes de CAL Conseil - économistes, juristes, spécialistes de gestion des sociétés - sont regroupés par pôles géographiques, en fonction de leurs zones d'expertises en Europe, dont ils sont réellement originaires. Ainsi, pour un client belge dont les enfants vivent en Suisse et en Belgique, et qui souhaite investir en Italie, toutes ces équipes seront sollicitées. Une filiale en Belgique pour les sociétés belges, des spécialistes des trusts basés sur le terrain, dans les pays anglo-saxons, un réseau de



*« Notre appartenance au Groupe constitue clairement un atout »*

*Sophie Champenois,  
Crédit Agricole Luxembourg*

\* à fin 2007 - clients ayant placé plus de 150 000 euros d'actifs financiers au Crédit Agricole.

correspondants triés sur le volet viennent compléter ce dispositif.

En France comme à l'étranger, dans le réseau Crédit Agricole Private Bank, des organisations de plus en plus structurées fournissent aux banquiers privés du Groupe des opportunités de mutualisation de leurs services, dont bénéficient au final leurs clients.

Au cours d'un second semestre 2007 difficile pour les marchés, Crédit Agricole Private Bank peut également se féliciter d'avoir su aiguiller ses clients vers des placements performants. Et ce, au sein d'une gamme complète de produits et services, grâce à un fonctionnement

suite page 14 ►

En France, le groupe  
Crédit Agricole a été classé :

**1<sup>re</sup>**  
banque privée  
pour les entrepreneurs  
et pour la qualité  
de sa gestion privée  
(Euromoney - classement 2007)

**Le groupe Crédit Agricole n'est pas seulement leader en France, il fait partie des leaders mondiaux de la banque privée**

« Notre grande force est de savoir rester simples face à nos clients »

**Frédéric Lamotte,**  
Crédit Agricole Suisse



**LCL**

**Un traitement différencié**

En 2007, LCL Banque Privée a finalisé sa nouvelle organisation. En complément de l'unité de gestion de fortune GIP (Grands Investisseurs Privés), ses 38 Pôles et 16 sites délocalisés accueillent désormais près de 100 000 clients.

Chaque client bénéficie d'un traitement différencié et d'un conseiller qui pilote l'intégralité de la relation : gestion de patrimoine et banque au quotidien. Une nouvelle offre exclusive de produits et services lui est proposée.

Nouvelle formule, nouveaux locaux. Le prototype a ouvert ses portes le 3 décembre dernier à Toulouse. Les clients sont désormais reçus dans un espace dédié, à la décoration moderne, élégante et sobre.

**330 Mds €**

Encours haut de gamme du  
groupe Crédit Agricole  
dans le monde

## Banque de Gestion Privée Indosuez et Caisses régionales

### Travail d'équipe

En France, les Caisses régionales ont la possibilité de s'appuyer sur la Banque de Gestion Privée Indosuez (BGPI) pour servir leurs clients banque privée.

Un client fortuné (qui possède plus d'un million d'euros d'actifs financiers) peut être présenté par la Caisse régionale à la BGPI, qui prend alors en charge la gestion de son patrimoine, selon la pratique traditionnelle de banque privée.

La BGPI met également un deuxième ensemble de services à disposition des Caisses régionales, en "B2B2C" : pour répondre aux attentes de ses clients haut de gamme, la Caisse peut puiser dans la "boîte à outils" de la BGPI, tant pour ses produits que pour ses services ou ses instruments de simulation.

La Caisse régionale Nord de France utilise de façon importante ces deux dispositifs, en coopération étroite avec la succursale lilloise de la BGPI, hébergée dans le même immeuble. Cette proximité prend tout son sens lorsqu'il s'agit de capter une cible privilégiée, celle des entrepreneurs.



Cariparma



FriulAdria

## Cariparma et FriulAdria

### Un suivi personnalisé

Le réseau italien de banque privée du Groupe est lui aussi organisé en centres patrimoniaux situés dans les principales villes italiennes. Un gérant banque privée suit l'ensemble du patrimoine de son client. Le principal objectif de cette démarche est d'offrir un suivi personnalisé : c'est le meilleur moyen de maximiser la satisfaction du client, et de le fidéliser. Une vaste gamme de produits et services, le professionnalisme de ses équipes, et sa proximité avec le territoire, permettent à la banque privée de Cariparma et FriulAdria de se distinguer des autres acteurs italiens.

► en architecture ouverte - faisant appel aux produits les plus adaptés, que ce soit à l'intérieur ou en dehors du Groupe.

Crédit Agricole Suisse a ainsi lancé près de 600 produits structurés, pour plus de 2 milliards d'euros. Les meilleurs thèmes ont porté sur l'Asie, les matières premières et les infrastructures dans les pays émergents. Les plus performants, des produits à capital protégé sur la Chine, ont par exemple progressé de 18 à 31 % en 2007. "Sachant que les marchés actions ont très fortement progressé, cela signifie que nous avons permis à nos clients d'investir en sécurité tout en profitant d'une bonne partie de la performance des sous-jacents", résume

Frédéric Lamotte, membre de la direction générale de Crédit Agricole Suisse. D'autres produits, comme la gamme de fonds de fonds Green Way de Crédit Agricole Asset Management, ont également enregistré des scores très honorables avec environ 10 % sur l'année. Frédéric Lamotte rappelle cependant que la performance ne sert à rien si elle n'est pas adaptée et expliquée aux clients. "Nombre d'entre eux ont fait fortune sans être experts en finance. Notre grande force, face à eux, est de savoir rester simples. C'est vrai aussi pour les produits : les concevoir sur des idées simples est souvent justement ce qui nous permet de sur-performer." ■

Une présence internationale : la banque privée du Groupe opère dans 21 pays.



3<sup>e</sup>

banque étrangère en Suisse

parmi les

5

premières banques privées au Luxembourg

## CRÉDIT À LA CONSOMMATION

# Un partenaire stratégique

**P**ar ses expertises multiples, son sens de l'innovation et surtout sa forte culture partenariale, le Crédit Agricole permet à ses clients d'explorer toutes les opportunités du crédit à la consommation.

**Plus de 60 % des ménages français ont déjà eu recours au crédit à la consommation.**

2 véhicules neufs sur 3 ne se vendent que grâce à lui. Au-delà de l'automobile, le crédit à la consommation finance toute une série

d'actes de consommation : équipement de la maison, amélioration de l'habitat, loisirs... Il est d'ailleurs corrélé à l'investissement immobilier, intervenant pour accompagner les besoins d'équipement du nouveau logement. Et les pays

d'Europe qui connaissent les plus fortes croissances économiques sont aussi ses marchés les plus porteurs. Ainsi, entre 2003 et 2006, le crédit à la consommation a enregistré des taux de croissance annuels moyens de 27,3 % en Grèce, de 17,6 % en Irlande, de 18,3 % en Espagne... Qu'il soit cause ou conséquence du dynamisme de ces économies, le crédit à la consommation sert indéniablement de carburant à la croissance.

Au global, l'Europe représente un quart du marché mondial du crédit à la consommation, avec des encours supérieurs à 1 100 milliards d'euros. Le Crédit Agricole, avec ses réseaux bancaires et ses filiales spécialisées, est l'un des leaders en Europe, et présent dans 19 pays à l'international.

Premier atout du Groupe, sa dimension internationale lui permet d'accompagner ses

suite page 16 ►

*« Ce qui nous a décidés à faire équipe avec le Crédit Agricole, c'est l'esprit de partenariat dans lequel ils nous ont approchés »*

*Alain Breuils,  
Directeur de la division des services financiers du groupe Fiat*



« Les compétences industrielles et commerciales du Crédit Agricole lui permettent d'apporter à ses clients les technologies les plus innovantes à des coûts optimisés » Nicolas Pécourt

► clients dans leur développement. Mais sa pôle-position reflète aussi un savoir-faire partenarial très apprécié. *«Ce qui nous a décidés à faire équipe avec le Crédit Agricole, c'est, outre les conditions de l'accord, l'esprit de partenariat dans lequel ils nous ont approchés. Ils ont respecté l'existant et cherché des solutions en privilégiant le consensus»*, raconte Alain Breuils, Directeur de la division des services financiers du groupe Fiat. Le constructeur a créé avec Sofinco une joint-venture à 50-50, Fiat Group Automobiles Financial Services (FGAFS), dirigée par Alain Breuils, pour gérer son offre de financement en Europe. S'ils n'ont pas fusionné leurs équipes, les deux partenaires organisent des transferts de savoir-faire : échanges de bonnes pratiques dans le domaine du risque, benchmarks sur les questions commerciales... Pour sa première année d'existence, la joint-venture a dégagé des résultats avant impôts en croissance de 22 % (à périmètre constant). Car derrière cette approche gagnant-gagnant, il y a une expertise développée depuis plus de cinquante ans. La carte de crédit co-brandée en est une bonne illustration : simple en apparence, elle ne se contente pas d'être un moyen d'identification et de paiement. Elle suppose au contraire toute une série de compétences très spécifiques au service de l'enseigne commerciale. En amont, la conception du produit et des services associés. *«Il nous faut des offres percutantes commercialement, aisément intégrées dans les argumentaires des vendeurs de produits techniques, faciles à communiquer en rayon ou sur fnac.com»*, énumère Denis Olivennes, PDG de la FNAC jusqu'en avril 2008.

La FNAC, client historique de Finaref, née comme elle au sein du groupe PPR, a décidé de renouveler sa confiance au Crédit Agricole en choisissant ses filiales spécialisées (Finaref et Sofinco) pour l'accompagner en Europe. À de telles échelles, l'effet de taille constitue un réel avantage compétitif. Comme l'explique Nicolas Pécourt, responsable du pôle Etudes, Veille et Communication externe de Sofinco : *«Les compétences industrielles et commerciales du Crédit Agricole lui permettent d'apporter à ses clients les technologies les plus innovantes à des coûts optimisés - qu'il s'agisse des*

► suite page 17



### Une carte co-brandée pour Fiat

Au cours du second semestre 2007, Fiat et Sofinco ont accompagné le lancement de la Fiat 500 pour sortir la première carte bancaire co-brandée automobile en France. Très répandues dans d'autres pays européens, les cartes bancaires co-brandées viennent d'être autorisées en France par le Groupement Cartes Bancaires, le 1<sup>er</sup> octobre 2007. Parmi les grands intérêts pour les enseignes : la proximité entretenue avec le client, ainsi que la possibilité de lui offrir toutes sortes de programmes de fidélisation et d'avantages spécifiques.



*« La base de données des adhérents à la carte FNAC est une véritable pépite, le pivot de notre stratégie internet et magasins »*

**Denis Olivennes**, PDG de la FNAC (jusqu'au 28 avril 2008)

## Agilité culturelle

La capacité d'adaptation aux particularités locales et à la culture des différents pays figure aussi parmi les atouts de l'offre Crédit Agricole. Ainsi, en Arabie Saoudite, Sofinco a créé en 2007 une joint-venture avec la Banque Saudi Fransi. Sofinco Saudi Fransi propose des produits adaptés à la finance islamique. Aux Pays-Bas, où le crédit à la consommation est distribué en majorité par des courtiers, Sofinco est devenu le numéro un du marché en acquérant fin 2007 Interbank et DMC Groep, des leaders dans le courtage.



## En poupe sur Internet

Développement d'Internet oblige, les modes de distribution des services financiers auprès des particuliers ont été profondément modifiés. Dès la fin des années 1990, le Crédit Agricole a relevé ces nombreux défis : lancements par Sofinco en 1997 du premier site de distribution en ligne de crédit à la consommation en France, en 2001 de la première application de pré-acceptation en ligne, puis en 2006 de ReceiveAndPay, nouveau moyen de paiement particulièrement innovant.

Finaref, de son côté, a réalisé en 2007 plus de 25 % de sa production de crédit sur le web. En 2007, Finaref a aussi reçu le trophée e-commerce « innovation technologique » du magazine e-commerce et VAD d'Editalis, leader de la presse d'entreprise de ce secteur, pour sa réalisation de signature électronique. Jusque-là inédite dans le B2C privé, la signature électronique fluidifie les échanges avec l'organisme financier, sans compromis sur la sécurité.



*Nicolas Pécourt,  
Responsable du pôle Études,  
Veille et Communication externe  
de Sofinco*

Encours géré groupe  
Crédit Agricole en  
Europe à fin 2007

**75**

milliards d'euros

L'addition des performances de ses réseaux bancaires en France et à l'international et de ses sociétés spécialisées (Finaref, Lukas et Sofinco) fait du groupe Crédit Agricole l'un des leaders du crédit à la consommation en Europe.

part Denis Olivennes.

*Last but not least*, par une gestion très fine du risque, le Groupe assure à ses partenaires une politique d'octroi adaptée et responsable. La situation du client est évaluée avec précision à l'aide, d'une part d'outils statistiques dédiés (les "scores"), d'autre part de règles d'acceptation qui garantissent une bonne prise en compte du budget du client, et notamment la maîtrise de son endettement. *"Plus que tout autre indicateur de performance, le taux de risque est un indicateur clé. Depuis de nombreuses années, le taux de risque de Sofinco, de l'ordre de 1 %, reste le plus bas du marché parmi les sociétés spécialistes du crédit à la consommation en France. C'est l'expression d'un savoir-faire spécifique et durable que Sofinco a su également valoriser dans le cadre de sa forte croissance internationale"* analyse Nicolas Pécourt. ■

► systèmes d'information, de distribution sur Internet, ou encore de monétique".

Puis, lorsque la carte entre en service, le back-office gère l'animation clients, notamment les programmes de fidélité, si importants dans la distribution. Dans ce domaine, Fiat s'est reposé sur l'expertise de Sofinco pour développer son

offre. "L'activité de financement auto nous permet de capter de nouveaux clients, notamment pour leur offrir des crédits complémentaires", explique Alain Breuils. "La base de données des adhérents à la carte FNAC est une véritable pépite, le pivot de notre stratégie Internet et magasins", affirme pour sa

## BANCASSURANCE

# Cap sur l'international

**Interview de Bernard Delas,**  
Directeur général de l'assurance à l'international

**L**a bancassurance du Crédit Agricole poursuit son déploiement sur le modèle qui a fait son succès en France.

### Quels sont les avantages compétitifs du modèle de bancassurance de Crédit Agricole Assurances en France ?

Fort de 26 millions de clients, le Crédit Agricole a développé une gamme étendue de produits d'assurance simples et innovants. Les réseaux commerciaux des Caisses régionales et de LCL ont été largement formés au métier de l'assurance et cela a été un des facteurs déterminants de la réussite du Groupe en bancassurance. L'assurance est ainsi devenue le 2<sup>e</sup> métier du Groupe !

### Comment mesurez-vous le succès de ce modèle ?

En près de 20 ans, le Crédit Agricole a construit le leader de la bancassurance en France, tant en vie qu'en dommages, avec Predica et Pacifica. Son business model fait désormais référence dans le monde entier : le Crédit Agricole a poussé très loin les avantages du modèle de bancassurance intégrée en créant des sociétés d'assurance entièrement dédiées à la distribution bancaire et qui ont une très forte proximité avec les réseaux bancaires du Groupe. Ce modèle de bancassurance se déploie particulièrement bien à l'international ; nous l'adaptions bien sûr

à la spécificité des marchés d'assurance et à la personnalité de nos partenaires locaux.

### Quelle est votre stratégie de déploiement à l'international ?

Il y a 3 ans, le Groupe a mis l'accent sur le développement de son réseau de banque de détail à l'international, et a décidé d'exporter également son activité de bancassurance sur l'ensemble de ses trois marchés (vie, dommages et assurance emprunteurs). Ce déploiement à l'international s'effectue, soit en accompagnement du développement de la banque de détail, des services financiers spécialisés ou de la banque privée du Groupe, soit de manière autonome via des partenariats de distribution avec des réseaux tiers. Les marchés cibles sont l'Europe et en particulier l'Europe de l'Est, l'Asie, le Moyen-Orient.

### À titre d'exemple, en Italie, quel est le dispositif que vous avez mis en place ?

À la suite de l'acquisition de Cariparma et FriulAdria, le Groupe dispose d'un réseau d'environ 700 agences en Italie (1,4 million de clients). Ce qui lui a ouvert de nouvelles perspectives pour la distribution de produits d'assurance. Crédit Agricole Assurances a créé deux sociétés de bancassurance : une en vie, une en dommages. En assurance dommages, le lancement des produits Auto et MRH\* de notre nouvelle société constitue une innovation

car la bancassurance dommages est peu développée en Italie. Nous avons capitalisé sur l'expérience de Pacifica, dont la réussite en France se fonde notamment sur l'efficacité du service apporté par ses 13 plates-formes de gestion de sinistres.

En assurance emprunteurs, nous avons développé une offre du Groupe qui remplace désormais celle des nombreux fournisseurs traditionnels de Cariparma et de FriulAdria. Le dispositif de bancassurance du Groupe en Italie a ainsi été mis en place en moins de 18 mois.

« En près de 20 ans, le Crédit Agricole a construit le leader de la bancassurance en France »

### Comment vous êtes-vous développés au Japon ?

Le Japon est le deuxième marché mondial de l'assurance-vie derrière

les États-Unis. L'assurance-vie et retraite se développera fortement dans les années à venir, compte-tenu du vieillissement de la population et du niveau d'épargne des Japonais. Sans compter que celle-ci est aujourd'hui



\* MRH : multirisque habitation

## « L'assurance est devenue le 2<sup>e</sup> métier du Groupe »

- essentiellement placée sur des livrets d'épargne ou postaux aux rendements particulièrement faibles.

Les barrières réglementaires à franchir sur ce marché sont nombreuses : la distribution des produits d'assurance par des banques vient tout juste d'y être autorisée. Nous avons obtenu en juin 2007 une licence pour pratiquer l'assurance-vie, la première attribuée depuis 5 ans par les autorités japonaises. Notre filiale Crédit Agricole Life Japan développe une offre innovante de *Variable Annuities*, produit de retraite en unités de compte. Le dispositif est aujourd'hui en place ; notre objectif est de nous appuyer sur des partenaires bancaires japonais pour commercialiser notre offre. Le premier produit a été lancé à la fin 2007 dans le réseau de Resona, 4<sup>e</sup> groupe bancaire au Japon.

### Quelles sont vos ambitions et vos perspectives à moyen et long terme ?

Nous souhaitons rester l'assureur spécialiste de la distribution bancaire de produits d'assurance avec une offre originale en vie, dommages et emprunteurs.

À fin 2005, l'international représentait 3 % des activités d'assurance du Groupe. À fin 2007, ce ratio était de 15 %. Notre objectif est qu'il atteigne à terme 35 % ; nous privilégions pour cela un développement rapide sur les grands marchés matures.

Nous avons aussi décidé de nous développer en Inde et en Chine, qui seront des relais de croissance à plus long terme. Ces marchés ne sont encore qu'entrouverts mais ils constituent pour l'avenir un potentiel considérable. ■

« En Italie, l'ensemble du dispositif de bancassurance du Groupe a été mis en place en moins de 18 mois. »

**Bernard Delas**, Directeur général de l'assurance à l'international



Nombre de contrats  
dans le monde

**25**  
millions



### Une percée au Portugal

Le Crédit Agricole a pris position sur le marché portugais de l'assurance grâce à ses liens privilégiés avec le Banco Espírito Santo, dans lequel il a, depuis près de 15 ans, une participation minoritaire.

À mi-2006, Crédit Agricole Assurances a acquis 50 % du capital et pris le contrôle du management de BES Vida, aujourd'hui le 3<sup>e</sup> assureur-vie et le 1<sup>er</sup> assureur retraite du Portugal, et de BES Seguros, qui a des positions fortes sur le marché de la bancassurance dommages.



### Assurance emprunteurs : un modèle original

Pour développer son offre en assurance emprunteurs à l'international, Crédit Agricole Assurances s'appuie sur Finaref Assurances. Cette dernière dispose à Dublin d'une plate-forme à partir de laquelle elle intervient en Libre Prestation de Services (LPS). Ses partenaires distributeurs sont des sociétés de crédit ou des banques qui apprécient son expertise et sa capacité d'innovation. Finaref Assurances réalise déjà plus de la moitié de son chiffre d'affaires hors de France, dans 15 pays avec 25 partenaires.

## INTERNATIONAL

# Une orchestration parfaite

Pour accompagner le groupe Etisalat dans son développement international, les équipes du Crédit Agricole ont opéré en coordination, par-delà les frontières des pays et des organisations.

Fin 2007, le groupe Etisalat, opérateur télécom des Émirats Arabes Unis, a signé un financement de 3 milliards de livres égyptiennes (plus d'un demi-milliard de dollars) et de 300 millions de dollars pour sa filiale Etisalat Misr. Il a ainsi assuré le refinancement à moyen terme de son développement en Égypte, lancé avec l'achat de la 3<sup>e</sup> licence de téléphonie mobile du pays, pour 2,9 milliards de dollars.

Cette opération de refinancement est la plus importante qui ait jamais été menée en Égypte. Elle est aussi emblématique de l'expertise transfrontière du Crédit Agricole et de la coopération entre les différentes sociétés du Groupe. Crédit Agricole Egypt (filiale de Crédit Agricole S.A.) en était l'*Initial Mandated Lead Arranger*, tandis que Calyon en était le *Bookrunner* et se chargeait du *fronting* de la négociation. Les deux filiales du Crédit Agricole avaient approché conjointement Etisalat - un client que le Groupe ne connaissait pas deux ans plus tôt. Et pourtant, dans ce laps de temps très court, le groupe

Crédit Agricole a pu accompagner Etisalat en Arabie Saoudite (voir ci-contre), puis en Égypte. Sur les deux projets, le Groupe a le même interlocuteur : Ali Abuhijleh, le Directeur financier du Groupe et le CFO\* de la filiale saoudienne, puis de la filiale égyptienne. Un client à l'itinéraire sans faute, extrêmement exigeant. *"Nous avons besoin d'un réseau bancaire important, du fait de notre métier. Nous cherchions aussi un partenaire financier stratégique capable de nous accompagner dans notre développement international, et armé pour les problématiques spécifiques de chaque marché"*, raconte Ali Abuhijleh.

### Task Force internationale

Le lancement d'Etisalat en Égypte une fois financé à court terme (avec la participation de Crédit Agricole Egypt), il réfléchit aux stratégies de refinancement envisageables. Il décide finalement de mandater un conseil pour étudier la question. Ce n'est pas le métier du Crédit Agricole, mais Etisalat figure parmi ses clients prioritaires. Le Groupe participe donc à l'appel d'offres pour cette mission de conseil - et le remporte face à des banques internationales de premier rang - en rassemblant toutes les expertises potentiellement utiles. Son équipe, emmenée par le groupe sectoriel mondial Télécom de Calyon, fait intervenir des spécialistes de la syndication de Calyon, des hommes de Calyon Gulf qui connaissent Etisalat et les financements islamiques, des équipes de Crédit Agricole Egypt qui sont au fait des spécificités locales (banque centrale égyptienne, problématiques commerciales, monnaie locale...).

Au cours de cette phase de conseil de plusieurs



*Bernard Weymuller,  
Senior Banker Middle East Calyon*

mois, ce groupe de travail balaye toutes les possibilités et conçoit une stratégie qu'Etisalat valide. Après ce premier succès en conseil, l'opérateur demande au Crédit Agricole de participer à l'appel d'offres du financement. Le Groupe accepte et met en place une réplique de son équipe de conseil, les séparant par une muraille de Chine. Crédit Agricole Egypt et Calyon se répartissent les rôles : la banque égyptienne du Groupe planche sur la tranche de crédit en monnaie égyptienne. Sur la tranche en dollars, les termes de l'appel d'offres sont si difficiles que Calyon finit par se retirer - mais sans pour autant quitter la table ni se désolidariser de Crédit Agricole Egypt.

« Les équipes du Crédit Agricole ont montré une motivation hors du commun »

### La dynamique d'un réseau

Nombre de clients particuliers

Effectifs du Groupe

x3

x2

à l'international depuis 2005

\* Chief Financial Officer



**« À aucun moment je n'ai senti que nous travaillions avec plusieurs entités différentes »**

**Ali Abuhijleh,**  
**Directeur financier d'Etisalat**

**« Nous cherchions un partenaire financier stratégique capable de nous accompagner dans notre développement international, et armé pour les problématiques spécifiques de chaque marché »**

► La BFI garde en effet son rôle de porte-parole du groupe Crédit Agricole et de *Bookrunner* actif, jusqu'à la conclusion de la syndication de la transaction.

Le succès est lié également au rôle joué par l'homme local de Calyon, Bernard Weymuller, Senior Banker Middle East, responsable de la relation entre le Crédit Agricole et Etisalat. *"Partout où je vais, il est là"*, plaisante Ali Abuhijleh. *"Il me rassure sur le fait que tout est bien sous contrôle. Quant aux équipes du Crédit Agricole, elles ont montré une motivation hors du commun : à aucun moment nous n'avons senti que nous travaillions avec plusieurs entités différentes. Nous sommes très satisfaits de la qualité de leur apport"*. ■

## L'opérateur qui monte au Moyen-Orient

Etisalat est l'opérateur télécom historique des Émirats Arabes Unis. Se sentant à l'étroit sur son marché domestique, le Groupe a pris le train du développement international au bon moment, et a eu l'intuition de rester sur la zone des pays émergents, où il se satisfait de risques pays qui découragèrent un temps les opérateurs occidentaux. Le comportement des marchés du Moyen-Orient a récompensé cette approche : le téléphone mobile n'y est pas un produit de luxe, mais un outil de communication essentiel. Tout en s'exportant au Pakistan et vers quelques pays d'Afrique, Etisalat s'est développé en Arabie Saoudite, puis en Égypte, ces deux dernières implantations avec des financements du Crédit Agricole. Etisalat fait partie des clients prioritaires du Groupe.



## Etisalat et le Crédit Agricole : un premier deal en Arabie Saoudite

En juillet 2007, Calyon avait déjà dirigé, avec la Banque Saudi Fransi, le refinancement moyen-terme, pour 2,9 milliards de dollars, du réseau d'Etisalat en Arabie Saoudite. Calyon et la

Banque Saudi Fransi (dans laquelle le Crédit Agricole détient une participation de 30 %) avaient également assumé des rôles prestigieux dans cette opération.

Pour répondre à l'appel d'offres, les deux entités avaient réuni des équipes multi-pays et multi-compétences... la Banque Saudi Fransi apportant sa connaissance du marché saoudien et sa capacité de prêt en monnaie locale. Saudi Fransi était aussi la banque de la filiale saoudienne d'Etisalat. En raison de son caractère très innovant, la transaction a reçu un prix décerné par *Islamic Finance News*, hebdomadaire de référence de la finance islamique. Le groupe Crédit Agricole et la Banque Saudi Fransi ont constitué trois joint ventures en 2007, dans les domaines des *equity capital markets*, du crédit à la consommation et de la gestion d'actifs.

## DÉVELOPPEMENT DURABLE

# Au cœur des métiers

**L**a grande force de la démarche développement durable du Crédit Agricole : des métiers qui savent prendre des initiatives, et une place stratégique dans l'organigramme du Groupe.

En 2007, le Crédit Agricole a été noté AAA par l'agence de rating social et environnemental Innovest, dans la catégorie "banques mondiales". Sur recommandation d'Innovest, le Groupe a aussi reçu le prestigieux prix de la "banque de l'année au niveau mondial" décerné par *The Banker*, magazine de référence du secteur. De quoi saluer une démarche de responsabilité sociale et environnementale en progrès constant et menée au cœur des équipes : chacune des entités du Groupe se l'est

appropriée, dans sa zone d'action géographique et son métier (cf. portraits page 24). Les cellules développement durable rendent leurs comptes directement aux organes de direction du Groupe et de ses filiales.

Le rapport d'Innovest souligne aussi l'attention accordée par le Crédit Agricole et ses filiales aux risques environnementaux et sociaux portés par leurs clients et investissements. Le travers des banques en général consiste souvent, d'après Innovest, à se focaliser

sur leur propre empreinte, au détriment de leur – colossal – rôle de *due diligence* : lorsqu'elles allouent des ressources à d'autres entreprises, elles ont en effet la possibilité de vérifier que ces dernières se plient à un certain nombre de critères. Innovest a d'ailleurs distingué Calyon pour sa prise en compte des risques environnementaux et sociaux dans le financement de projets (cf. portraits). Également au nombre des points forts, la politique de vote active de Crédit Agricole Asset Management.

Parmi les progrès à faire, Innovest évoque la structure du Conseil d'administration, estimant que le nombre d'administrateurs indépendants y est trop faible – une conséquence de la structure du capital et de l'héritage mutualiste de la Banque. Cet héritage figure cependant aussi parmi les avantages par construction, grâce aux liens étroits du Groupe avec le secteur agricole – comme le résume le rapport Innovest, "*ses racines vertes sont profondes*".

## 4 questions à Greg Larkin, analyste senior chez Innovest New York

*Greg Larkin est l'analyste d'Innovest qui a attribué au Crédit Agricole sa notation AAA. Il a aussi recommandé le Groupe à The Banker pour son prix de la "banque mondiale de l'année".*

### Comment vous y prenez-vous pour analyser une banque ?

Nous commençons par regarder les notations qu'Innovest a attribuées aux entreprises que la banque a financées – que ce soit sous forme de financements, d'investissements ou via souscription de capital. Nous regardons aussi l'impact de son activité sur les populations les plus pauvres : ses prêts sont-ils responsables ? Puis – c'est bien sûr l'étape la plus difficile – nous cherchons à déterminer comment le groupe bancaire dans son ensemble évalue le risque environnemental et social.

### Que faut-il faire pour obtenir la note AAA ?

Très peu de banques sont capables de supporter la pression des attentes du marché sans sacrifier le management du risque à long terme. C'est là précisément ce que nous attendons. Il faut aussi que chacun des collaborateurs susceptibles d'allouer des ressources à des tiers soit capable, à son niveau, d'incorporer le risque





### La diversité en application

Début 2008, Crédit Agricole S.A. a signé, avec huit de ses filiales, la Charte de la diversité dans l'entreprise. Le Groupe réaffirme ainsi sa volonté de poursuivre les initiatives menées depuis plusieurs années dans ce domaine. En 2007, il a signé une convention de mécénat avec l'association Force Femmes, qui se mobilise pour la réinsertion professionnelle des femmes de 45 ans et plus.

Il a aussi été distingué lors des Trophées de la diversité, dont le thème était cette année "le recrutement et l'intégration des personnes handicapées". Pour sa part, LCL a notamment établi un partenariat avec l'ANPE sur le recrutement.

### Responsabilité sociale : CAAM s'engage

Crédit Agricole Asset Management est la première société de gestion à avoir demandé à Vigeo, en mai 2006, d'évaluer sa démarche de responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance sur son périmètre parisien, hors filiales et implantations à l'étranger.



CAAM figure aussi parmi les premiers signataires des Principes pour l'Investissement Responsable – engagement qu'il met en œuvre notamment au travers de la diffusion de l'analyse extra-financière d'une équipe dédiée, l'exercice des droits de vote en assemblée générale (plus de 2 300 assemblées générales dans le monde chaque année) et d'un dialogue avec les entreprises pour les inciter à infléchir leur politique en matière de RSE.

► environnemental et social dans sa prise de décision.

Nous apprécions aussi les banques qui ne se contentent pas de faire de la philanthropie, mais qui au contraire savent tirer de réels profits de leurs actions de développement durable. Les banques qui ont été notées AAA sont celles qui ont vraiment réfléchi à cet aspect, et ce aux plus hauts niveaux hiérarchiques – pas juste à la direction de la communication.

Cette année, nous avons attribué la notation AAA à quatre banques mondiales (trois l'ont conservée). Rien n'est gravé dans le marbre, il faut faire ses preuves chaque année.

### Quels sont les risques environnementaux et sociaux qui vont le plus impacter le secteur ?

Les banques vont bien sûr devoir réfléchir à la façon dont elles peuvent offrir des prêts responsables aux populations les plus à risque : la crise des subprimes n'est pas encore résolue. Par ailleurs, nous commençons à craindre une crise du carbone aux États-Unis, qui pourrait toucher les entreprises les plus émettrices. Elle affecterait alors les banques qui financent ces entreprises, par le biais des crédits et des performances de marchés.

### N'y aurait-il pas là aussi des opportunités à saisir pour les banques ?

Absolument. Les clients des banques sont de plus en plus demandeurs de solutions de gestion du risque environnemental, en particulier dans les secteurs très émetteurs ou sensibles au risque carbone. Par ailleurs, une régulation carbone plus stricte dopera la demande d'énergies renouvelables et de nouvelles technologies de management du carbone. Les entreprises qui parviendront à subvenir à leurs besoins tout en maîtrisant leurs émissions disposeront d'un réel atout. ■

## PORTRAITS

### Doublement durable

En quatre ans, le prix du mégawatt installé a augmenté de 40 % pour les éoliennes. Le financement de projets développement durable est en plein boom.

Dans ce contexte en ébullition, Unifergie, filiale de Crédit Agricole Leasing, fait figure de référence. Depuis plus de 20 ans, elle intervient auprès des réseaux bancaires du Crédit Agricole et des clients privés ou publics. Ce qui lui a permis d'analyser à fond tous les acteurs, fournisseurs, exploitants, et les modèles de ce marché.

*"Notre savoir-faire consiste en premier lieu à analyser l'économie d'un projet pour nous assurer qu'il va dégager durablement des bénéfices. Ensuite, nous structurons une solution adaptée"*, explique Christine Delamarre. En une dizaine d'années, cette dernière a amené la part de marché du Groupe en France à environ 20 %. L'ambition de Christine Delamarre aujourd'hui, avec l'appui de Crédit Agricole Leasing : développer l'entreprise en Europe.



**Christine Delamarre**, directrice générale déléguée d'Unifergie



**Éric Cochard**, responsable du développement durable de Calyon

### Stratégique pour le métier

En juin 2003, Éric Cochard est spécialiste en financement de projets miniers chez Calyon. Le patron de sa ligne métier lui confie la mise en place des Principes Équateur tout juste signés, convaincu qu'il s'agit d'un axe stratégique pour l'entreprise. Éric Cochard est donc parmi les premiers à élaborer une grille d'analyse des grands projets en termes d'impacts environnementaux et sociaux. *"Nous avons vu une très nette amélioration de la qualité des projets"*, note-t-il. Dans son nouveau poste de responsable du développement durable – rattaché au directeur général délégué de Calyon – il compte faire monter en capacité les différents métiers sur l'analyse des risques environnementaux et sociaux de leur activité. *"Nous sommes encore en phase d'apprentissage, mais pour les projets que nous avons déjà mis en œuvre, nous avons la reconnaissance de nos pairs"*. Les équipes de Cheuvreux viennent d'ailleurs de recevoir le prestigieux *Farsight Award* pour leurs scénarios financiers du changement climatique.

### Initiatives dans les Caisses régionales

Le développement durable, un nouveau marché ? Pour la Caisse régionale Pyrénées Gascogne, il est directement issu des valeurs mutualistes qui signent ses origines. Mais ce sont aussi des opportunités de nouvelles activités, de nouvelles offres.

*"Un des aspects importants de mon rôle consiste à assurer une veille pour identifier les besoins futurs des clients, les nouvelles technologies et réglementations dans le domaine du développement durable..."*, explique Magali Vernhes, responsable développement durable de la Caisse régionale Pyrénées Gascogne. Collaboratrice à la Direction de l'Immobilier, elle est en train de créer une nouvelle filiale de conseil en optimisation énergétique des bâtiments, à l'intention des particuliers de la région : Square Énergie.

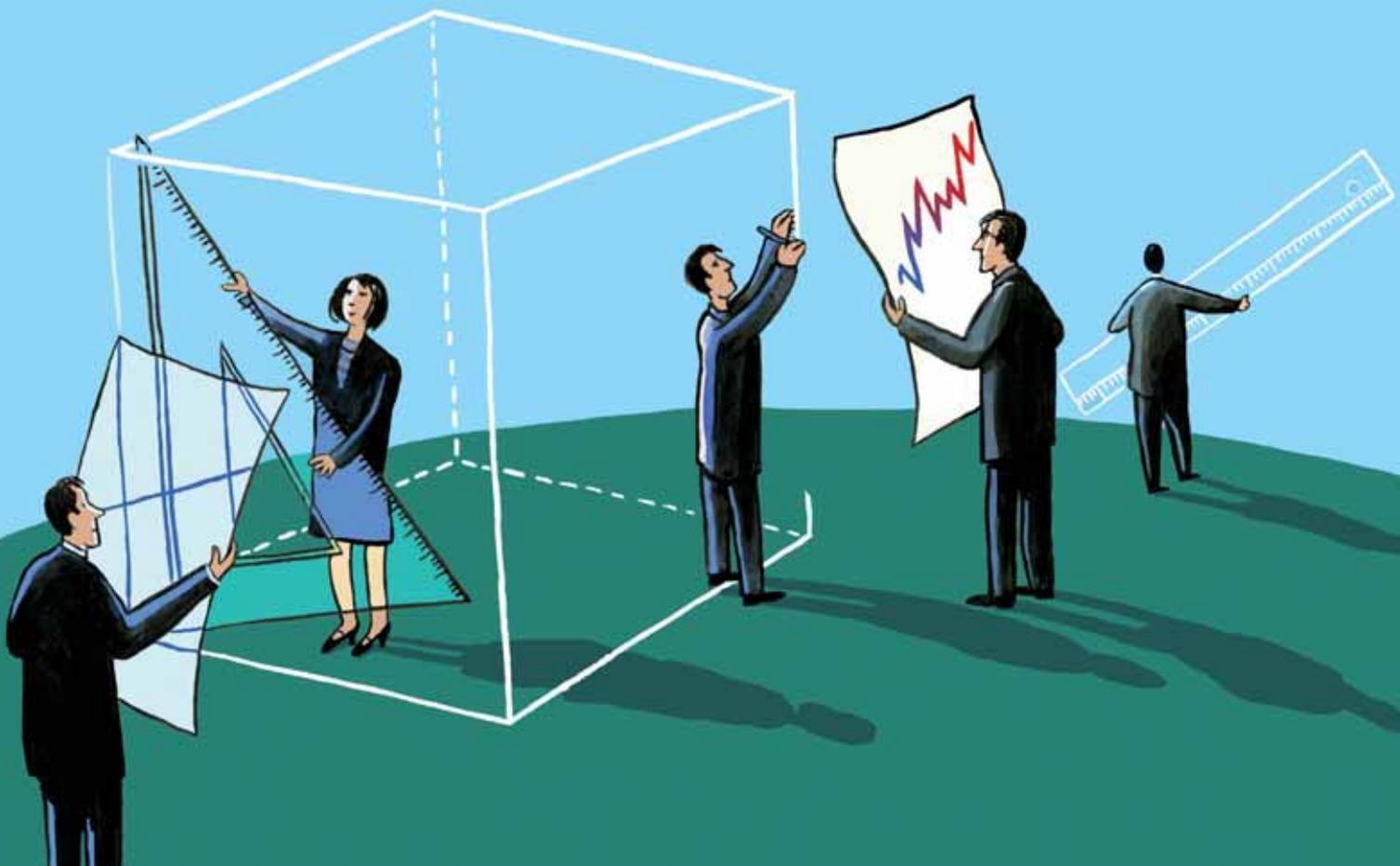
Particulièrement dynamique, la Caisse régionale fourmille d'initiatives sociales (réduction sensible des déplacements kilométriques des salariés) comme environnementales. La plus spectaculaire : une centrale de production d'énergie photovoltaïque sur le toit du siège de Pau, qui constituera l'une des plus importantes du Sud-Ouest (>1 000 mètres carrés).



**Magali Vernhes**, responsable développement durable et énergie de la Caisse régionale Pyrénées Gascogne

# »» Décryptages

## Le Groupe en faits et chiffres



PAGE 26  
Le Crédit Agricole, un  
groupe bancaire leader

PAGE 28  
Un modèle performant

PAGE 30  
Des positions fortes  
dans plus de 70 pays

PAGE 32  
Crédit Agricole S.A.  
les résultats 2007 et  
l'action en Bourse

PAGE 36  
Développement  
durable

PAGE 38  
Caisses régionales de  
Crédit Agricole

PAGE 40  
LCL

PAGE 41  
Banque de détail à  
l'international

PAGE 42  
Services financiers  
spécialisés

PAGE 44  
Gestion d'actifs,  
assurances et banque  
privée

PAGE 46  
Banque de financement  
et d'investissement

PAGE 48  
Relations avec  
les actionnaires

# Le Crédit Agricole, un groupe bancaire leader en Europe

**P**résent 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.

## Un groupe bancaire leader, une présence renforcée à l'international

**N°1 en France** avec 28 % du marché des ménages • **n°1 en Europe** par les revenus de la banque de détail • **8° mondial et 3° européen** par les fonds propres Tier 1.

Leader européen du crédit à la consommation • dans les 15 premiers mondiaux de la gestion d'actifs • parmi les 20 premiers mondiaux en assurance • parmi les 10 premiers européens en banque de financement et d'investissement.

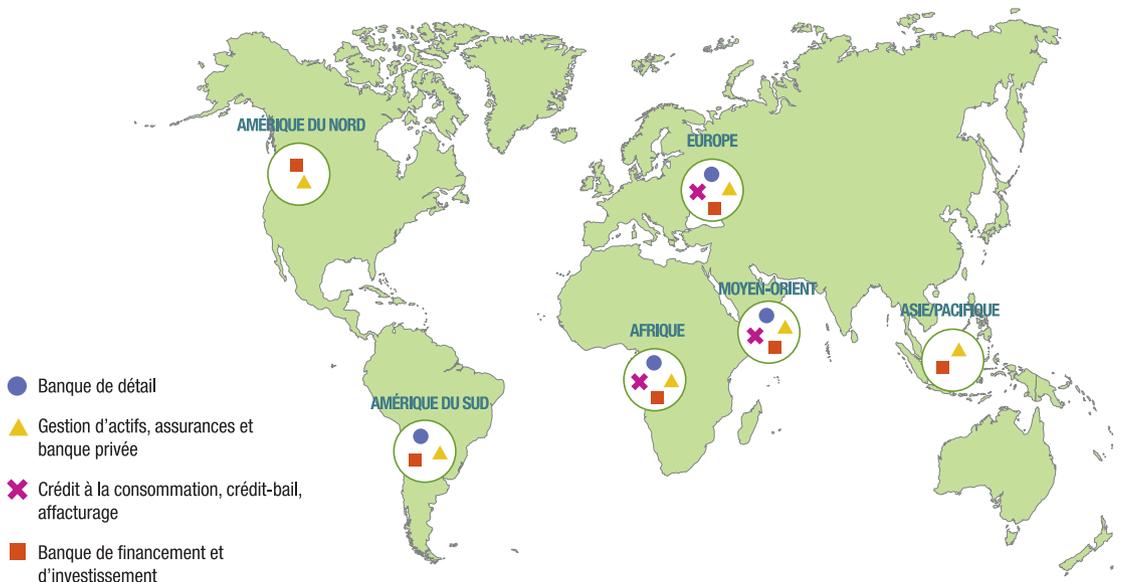
**3 marchés domestiques** : France, Italie, Grèce • **44 millions de clients** particuliers • **11 000 agences** dans **23 pays** • présence dans 58 pays en banque de financement et d'investissement.

## 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.

sources : The Banker, Banque de France, FFSA, Crédit Agricole S.A.

**162 000 collaborateurs dans plus de 70 pays**



Plus de 5,8 millions de **sociétaires** désignent les 33 400 administrateurs des Caisses locales



La **Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA)** est l'instance d'information, de dialogue et d'expression des Caisses régionales



**2 570 Caisses locales.** Socle du Crédit Agricole, elles détiennent l'essentiel du capital des Caisses régionales. Acteurs de la vie locale et à l'écoute de ses besoins économiques, les administrateurs des Caisses locales permettent au Crédit Agricole d'adapter son offre de produits et services aux attentes de ses clients



**39 CAISSES RÉGIONALES**



Sociétés coopératives et banques régionales de plein exercice, **les 39 Caisses régionales de Crédit Agricole** offrent une gamme complète de produits et services financiers à leurs clients. Ensemble, elles détiennent la majorité du capital de Crédit Agricole S.A. (54,1 %) via la SAS Rue La Boétie

**CRÉDIT AGRICOLE S.A.**



**Le public détient 45,9 % du capital de Crédit Agricole S.A.**

- investisseurs institutionnels : 30 % du capital
- actionnaires individuels : 9 %
- salariés via les fonds d'épargne salariale : 6,2 %
- autocontrôle : 0,7 %

**Crédit Agricole S.A.** a été organisé lors de sa cotation, en décembre 2001, pour être représentatif de tous les métiers et de toutes les composantes du Groupe

**3 missions principales :**

- organe central : il veille à la cohésion et au bon fonctionnement du réseau, et représente le Groupe auprès des autorités bancaires
- banque centrale : il garantit l'unité financière du Groupe
- responsable de la cohérence de son développement : il coordonne, en liaison avec ses filiales spécialisées, les stratégies des différents métiers en France et à l'international

**3 lignes métiers :**

- Banque de détail en France et à l'international : 25 % des Caisses régionales\*, LCL, Groupe Cariparma FriulAdria, Emporiki
- Métiers financiers spécialisés : gestion d'actifs, assurances, banque privée, crédit à la consommation, crédit-bail, affacturage
- Banque de financement et d'investissement

\* sauf la Corse

# Un modèle performant fondé sur une alliance

BANQUE DE DÉTAIL

## Banques de proximité en France

### 39 Caisses régionales de Crédit Agricole et LCL

N° 1 avec 28 % de part de marché auprès des ménages

26 millions de clients

9 100 agences

97 500 collaborateurs



## Banques de détail à l'international

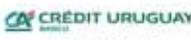
5 millions de clients

2 400 agences

28 000 collaborateurs

Un réseau dans 22 pays, avec une présence forte en Europe du Sud et de l'Est, ainsi que dans le bassin méditerranéen

y compris les banques contrôlées majoritairement par les Caisses régionales



Des réseaux de proximité puissants appuyés par des métiers producteurs structurés



• Accéder à des réseaux et des clientèles diversifiés



• Développer des savoir-faire spécifiques

# étroite entre producteurs et distributeurs

MÉTIER SPÉCIALISÉS

## Services financiers spécialisés

13 180 collaborateurs dans 21 pays  
 Un des leaders du crédit à la consommation en Europe, avec l'activité des Caisses régionales  
 N° 1 de l'affacturage en France  
 N° 1 du crédit-bail immobilier en France



BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT

## Calyon

12 150 collaborateurs dans 58 pays  
 Parmi les 10 premières banques de financement et d'investissement en Europe  
 N° 2 mondial des financements structurés de matières premières  
 3<sup>e</sup> acteur des financements de projets sur la région Europe, Moyen-Orient, Afrique  
 Courtage : N° 1 de la recherche actions en Europe continentale avec Cheuvreux, et leader en Asie avec CLSA



## Gestion d'actifs, assurances et banque privée

7 950 collaborateurs dans 34 pays  
 Parmi les 15 premiers mondiaux en gestion d'actifs  
 N° 1 en France et en Europe dans la gestion collective  
 Parmi les 10 premiers mondiaux de la conservation de titres avec CACEIS (détenu à part égale par Crédit Agricole S.A. et Natixis)  
 2<sup>e</sup> assureur et 1<sup>er</sup> bancassureur en France. Un des tout premiers acteurs français du marché haut de gamme dans le monde



## FILIALES SPÉCIALISÉES

**Le Cedecam** construit la plate-forme européenne du Groupe pour les paiements et les flux. 9,15 millions de cartes bancaires personnalisées. Flux internationaux : 35,7 millions de messages échangés sur SWIFT.

**Crédit Agricole Immobilier** regroupe la totalité des métiers de services à l'immobilier à l'exception des financements. Un volume d'affaires de 650 millions d'euros en promotion immobilière.

**Crédit Agricole Private Equity** est un acteur global du private equity, dédié à la prise de participations dans des sociétés non cotées. 1,8 milliard d'euros de fonds gérés ou conseillés. 204 millions d'euros investis en 2007.

**Uni-Éditions** est la filiale de presse du Groupe, éditeur de Dossier Familial, 1<sup>er</sup> mensuel payant en France, Détente Jardin, Maison Créative, Régali, Comme Info et Santé Magazine.

5



• Enrichir mutuellement les capacités d'innovation

• Industrialiser les plates-formes pour plus de compétitivité

# Des positions fortes dans plus de 70 pays

## EN SAVOIR + SUR INTERNET

La carte des implantations et les adresses sur : [www.credit-agricole-sa.fr](http://www.credit-agricole-sa.fr)



### AMÉRIQUE DU NORD

1 775 collaborateurs aux États-Unis et au Canada

▲ Avec CAAM, une présence dans la gestion d'actifs au Canada, et dans la gestion alternative aux États-Unis. Banque privée : implantation dédiée à la clientèle non résidente sud-américaine à Miami.

■ Avec Calyon, le Groupe est présent dans la banque de financement et d'investissement aux États-Unis et au Canada : banque de marchés et d'investissement, banque de financement, intermédiation boursière internationale (Newedge).



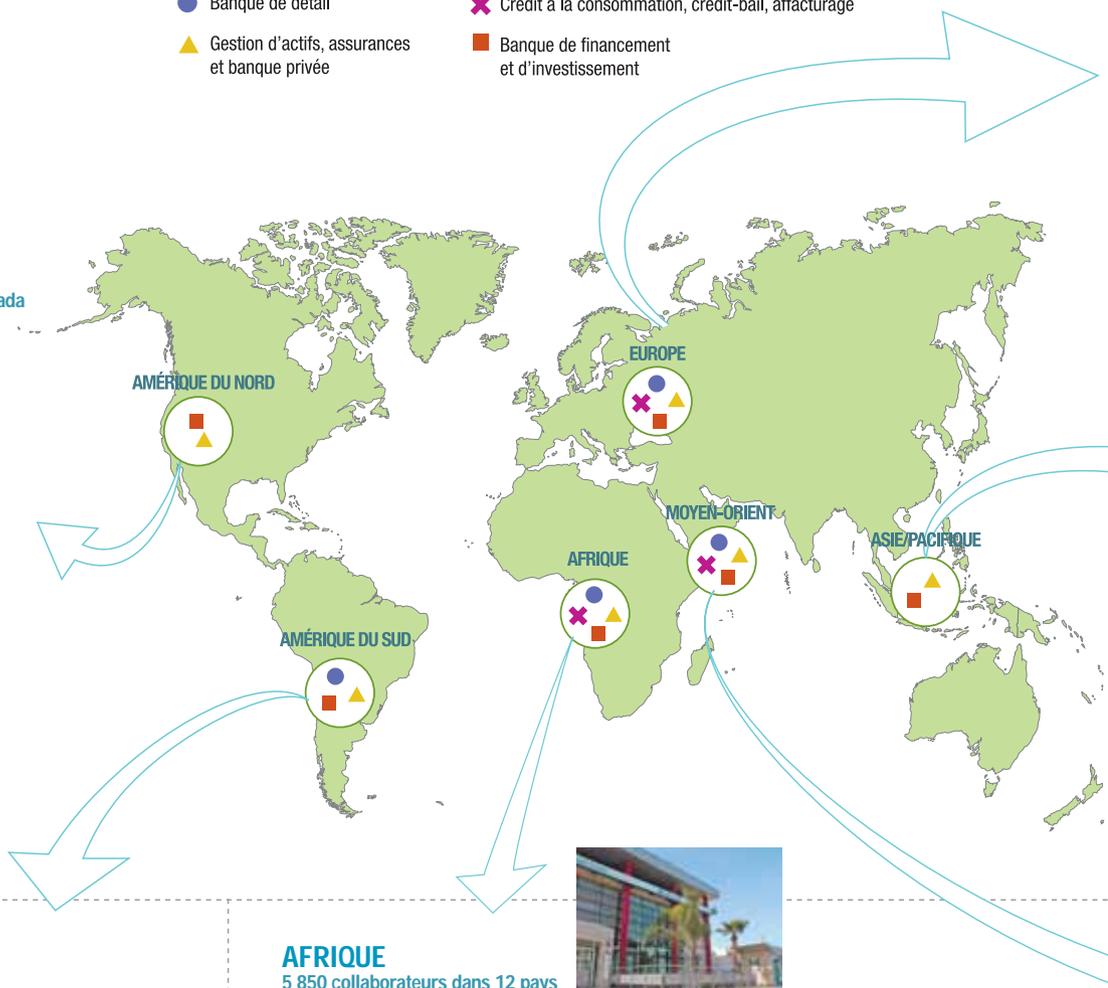
### AMÉRIQUE DU SUD

610 collaborateurs dans 8 pays

Avec une présence dans huit pays d'Amérique centrale et du sud, le Groupe couvre trois grands métiers

- Banque de détail en Uruguay avec Crédit Uruguay Banco, 139 000 clients et 35 agences.
- ▲ Banque privée au Brésil et aux Bahamas.
- Banque de financement et d'investissement sur l'ensemble de la zone (Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Mexique, Uruguay, Venezuela).

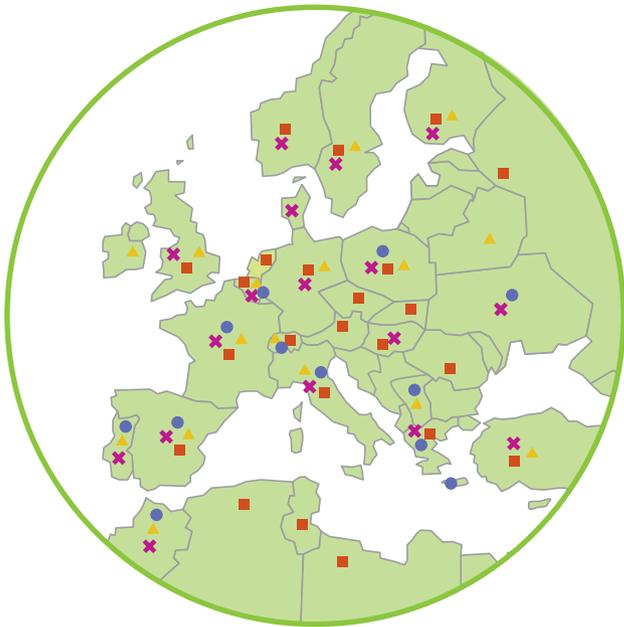
- Banque de détail
- ▲ Gestion d'actifs, assurances et banque privée
- ✕ Crédit à la consommation, crédit-bail, affacturage
- Banque de financement et d'investissement



### AFRIQUE

5 850 collaborateurs dans 12 pays

- Banque de détail : 1 million de clients et 320 agences. Présent au Maroc avec le Crédit du Maroc, qui compte plus de 630 000 clients. Un réseau bancaire égyptien avec Crédit Agricole Egypt. Un acteur historique de la banque de détail dans sept autres pays d'Afrique subsaharienne (Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Djibouti, Gabon, Madagascar, Sénégal).
- ✕ Un acteur du crédit à la consommation au Maroc avec Sofinco via Wafasalaf.
- ▲ Au Maroc, une présence dans la gestion d'actifs avec CAAM via Wafa Gestion.
- Calyon est présent en Algérie, Tunisie et Afrique du sud.



## EUROPE

150 000 collaborateurs dans 28 pays

- Trois marchés domestiques : France, Italie et Grèce  
30 millions de clients\* et 10 700 agences\*
- ✕ Des activités de crédit à la consommation dans 18 pays,  
43 % de l'activité d'affacturage réalisés hors de France.  
Crédit Agricole Leasing dans 10 pays.
- ▲ Quatre centres d'investissements en gestion d'actifs en Europe : Paris, Londres, Madrid et Milan. Bancassurance au Portugal avec BES Vida et BES Seguros.  
Assurance emprunteurs présente dans 14 pays. Sur les principales places de la banque privée : Suisse, Luxembourg, Monaco, ainsi qu'en Espagne.
- Calyon dans 22 pays. Cheuvreux dans 9 pays.

### Zoom sur la banque de détail



**France**  
39 Caisses régionales de Crédit Agricole et LCL  
9 100 agences  
26 millions de clients



**Pologne**  
Lukas Bank  
191 agences  
408 000 clients



**Italie**  
Groupe Cariparma FriulAdria  
725 agences  
1,4 million de clients



**Serbie**  
Meridian Bank  
97 agences  
230 000 clients



**Grèce**  
Emporiki Bank  
450 agences, dont  
70 dans les Balkans  
1,5 million de clients



**Ukraine**  
Index Bank  
254 agences  
219 000 clients

**Belgique**  
Crédit Agricole/Landbouwkrediet\*\*  
275 agences

**Espagne**  
Bankoa\*\*  
50 agences

**Suisse**  
Crédit Agricole Financements\*\*  
5 agences (financement immobilier)

**Portugal**  
Participation dans le BES,  
3<sup>e</sup> banque portugaise (24 % de contrôle)

\* Données cumulées des banques de détail détenues par Crédit Agricole S.A.

\*\* Banques contrôlées majoritairement par des Caisses régionales de Crédit Agricole.

## ASIE/PACIFIQUE

3 250 collaborateurs dans 15 pays

- ▲ Une présence affirmée en gestion d'actifs avec une présence commerciale à Pékin, des centres d'investissement situés à Hong Kong, Singapour, Séoul et Tokyo, et une implantation en Australie, transformée en filiale début 2008. En 2007, création d'une filiale d'assurance-vie au Japon, et ouverture d'une succursale de banque privée à Hong Kong.
- Acteur historique et N° 1 du courtage en Asie avec CLSA. Une expertise forte avec des implantations de longue date en banque de financement et d'investissement dans 13 pays, dont cinq succursales et un bureau de représentation en Chine.



## MOYEN-ORIENT

420 collaborateurs dans 13 pays

Cette région est un marché d'avenir pour plusieurs métiers du Groupe.

- Un partenariat de longue date avec la Banque Saudi Fransi, 6<sup>e</sup> banque en Arabie Saoudite, dont Calyon détient 31 %.
- ✕ Des développements en Arabie Saoudite dans le crédit à la consommation, via un partenariat de Sofinco avec la Banque Saudi Fransi.
- ▲ Dans la gestion d'actifs avec la joint-venture Caam Saudi Fransi en Arabie Saoudite, et dans les Émirats Arabes Unis. En banque privée, une présence stratégique dans les Émirats Arabes Unis, au Bahrein et au Liban.
- Une présence historique de Calyon dans neuf pays de cette zone : Arabie Saoudite, Bahrein, Émirats Arabes Unis, Iran, Israël, Liban, Libye, Turquie, Yémen.



# Crédit Agricole S.A.

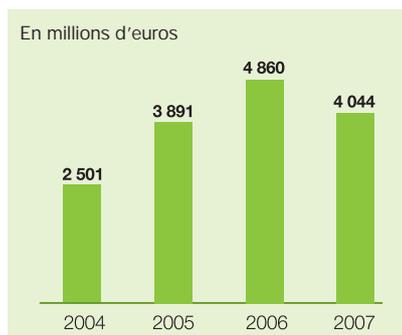
## Les résultats 2007 et l'action en Bourse

### Des résultats 2007 solides malgré la crise.

Le résultat net part du Groupe de Crédit Agricole S.A. s'établit à 4 044 millions d'euros en 2007 (- 16,8 % sur le résultat de l'exercice précédent). Il intègre l'impact de la crise financière internationale sur les marchés des structurés de crédit (- 2,7 milliards d'euros).

Ce résultat reflète la bonne résistance du Groupe dans un contexte de crise financière internationale sévère. Hors impacts de la crise, le produit net bancaire aurait progressé de 25,5 % et le résultat brut d'exploitation serait en hausse de 30,5 %. Ces performances opérationnelles particulièrement satisfaisantes témoignent de la qualité des relais de croissance, en particulier à l'international, dans chaque pôle. C'est plus spécialement le cas pour la banque de détail à l'international, les services financiers spécialisés et les métiers de la gestion d'actifs.

### DES RÉSULTATS ROBUSTES EN PÉRIODE DE CRISE



Évolution du résultat net part du Groupe

### Une année riche en opérations transformantes.

Le Groupe a su se montrer actif et réactif pour parfaire sa reconfiguration. 2007 a ainsi été la première année d'une présence affirmée dans la banque de détail à l'international : avec l'intégration réussie et accélérée des réseaux italiens Cariparma FriulAdria, l'Italie est devenue le deuxième marché domestique du Groupe ; la transformation en profondeur d'Emporiki augure des perspectives rentables de développement tant en Grèce que dans les Balkans ; la participation dans le Banco Espirito Santo au Portugal s'est avérée particulièrement profitable et les filiales en Égypte et au Maroc poursuivent leur croissance à un rythme soutenu. Crédit Agricole S.A. applique à ses réseaux, dès qu'il le peut, le modèle "distributeur / producteur" qu'il a mis en œuvre avec succès en France. C'est déjà le cas dans le domaine du crédit à la consommation mais aussi de l'assurance.

Dans les métiers spécialisés, 2007 aura été le premier exercice complet de la joint venture créée avec Fiat, FGAFS, dont le développement est supérieur aux attentes. Le Groupe a, par ailleurs, acquis aux Pays-Bas deux sociétés dans le métier du crédit à la consommation qui, avec celle qu'il possédait déjà, lui permettent d'être le premier distributeur de crédit à la consommation dans ce pays.

Dans les métiers de la gestion d'actifs, Crédit Agricole Asset Management a reconfiguré avec succès, en fin d'année 2007, son activité en Italie : avec 26 milliards d'euros d'actifs commercialisés, la nouvelle filiale CAAM SGR est le premier gestionnaire d'actifs étranger en Italie.

Parmi les multiples initiatives prises dans ce pôle métier, le Groupe a notamment acquis une banque privée au Luxembourg, et créé en fin d'année une société d'assurance-vie au Japon, deuxième marché mondial de ce secteur.

Concernant les Caisses régionales, 2007 marque une très bonne activité commerciale notamment en matière de collecte ; en outre, leur contribution au résultat du Groupe est en hausse notable. 2007 aura également été l'année du lancement du plan de compétitivité de LCL visant à conforter sa dynamique commerciale réaffirmée tout en maintenant une gestion rigoureuse et maîtrisée.

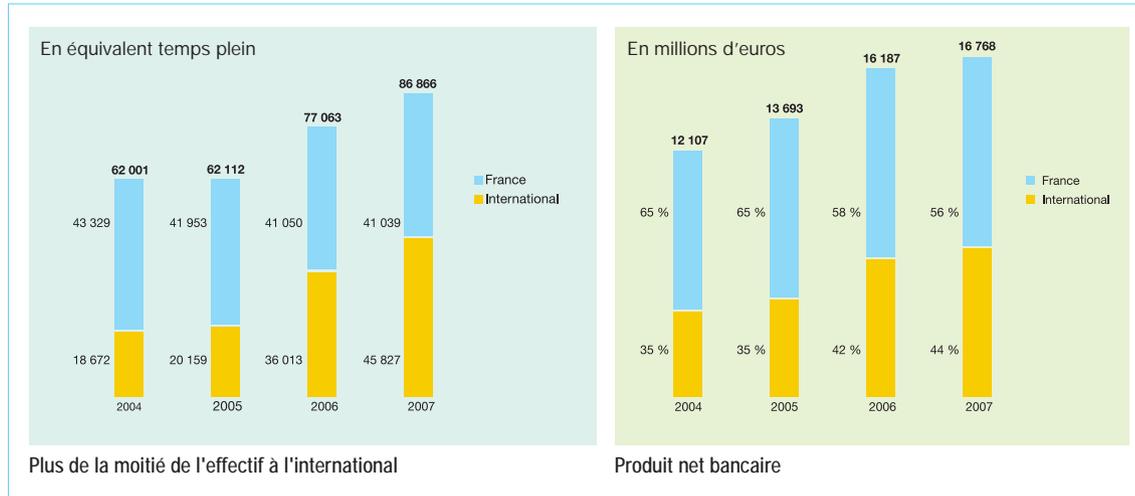
### 2007 a ainsi été pour Crédit Agricole S.A.

une année contrastée, placée sous le signe de l'internationalisation pour tous les métiers du Groupe, mais aussi fortement marquée par la crise du *subprime* américain à laquelle a été confronté l'ensemble du secteur bancaire mondial. Dans cet environnement difficile et particulièrement instable, la rigueur et la prudence ont conduit le Groupe à renforcer de trimestre en trimestre sa politique de dépréciation des instruments financiers exposés à la crise. Le niveau des résultats de l'exercice 2007 reflète ce renforcement sensible des scénarios de risques liés aux marchés des structurés de crédit. Néanmoins, cette politique rigoureuse de dépréciation du risque de contrepartie de marché s'inscrit dans un contexte de grande solidité financière.

EN SAVOIR + SUR INTERNET

Sur [www.credit-agricole-sa.fr](http://www.credit-agricole-sa.fr)  
Rubrique Information financière

## INTERNATIONALISATION DES MÉTIERS



## Un modèle équilibré et diversifié

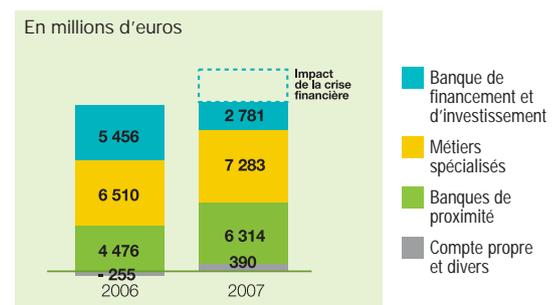
Le produit net bancaire atteint 16 768 millions d'euros, en croissance de 3,6 % par rapport à 2006, après 3 220 millions d'euros de dépréciations consécutives à la crise du

subprime. Cette performance s'appuie sur la dynamique des trois lignes métiers, les banques de proximité France et international, les métiers spécialisés et la banque de financement et d'investissement, qui contribuent de façon

équilibrée aux revenus du Groupe. À périmètre et taux de change constants, et hors l'impact de la crise et les reprises des provisions sur l'épargne-logement\*, le PNB s'accroît de plus de 13 %.

## UN MODÈLE FONDÉ SUR L'ÉQUILIBRE DES MÉTIERS

	ALLOCATION DES FONDS PROPRES	RENTABILITÉ DES MÉTIERS (ROE)
Caisses régionales	13,9 %	15,4 %
LCL	9,3 %	19,6 %
Banque de détail à l'international	10,7 %	17,4 %
Services financiers spécialisés	10,5 %	19,5 %
Gestion d'actifs, assurances et banque privée	24,4 %	24,7 %
Banque de financement et d'investissement	31,2 %	NS
<b>Groupe</b>	<b>100 %</b>	<b>12,2 %</b>



Contribution des trois lignes métiers au produit net bancaire

**Les charges d'exploitation** s'élèvent à 12 718 millions d'euros (+ 22,8 %).

Cette évolution s'explique par trois facteurs : la consolidation de nouvelles entités résultant de la croissance externe du Groupe qui explique plus de la moitié de la progression des charges (12,1 %), le plan de compétitivité

de LCL (601 millions d'euros après intégration, au quatrième trimestre, des impacts complémentaires de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2008) et la croissance organique (+ 6,2 %) en lien avec le développement de l'activité et la poursuite des investissements.

\* Reprises de provisions sur l'épargne-logement : 135 millions d'euros en 2007 contre 366 millions en 2006.

Le **résultat brut d'exploitation** ressort à 4 050 millions d'euros, enregistrant une forte baisse (- 30,6 %) par rapport au résultat de 2006. À périmètre et change constants, et hors l'impact de la crise financière, le RBE s'accroît de 15,4 %.

Le **coût du risque** (- 1 897 millions d'euros) est en augmentation de 1 285 millions d'euros par rapport à 2006. Outre les dépréciations liées à la crise des marchés de structurés de crédit (807 millions d'euros), il enregistre un renforcement des provisions collectives et l'intégration des nouvelles entités à l'étranger (Cariparma FriulAdria et Emporiki pour l'essentiel).

La **contribution des sociétés mises en équivalence** passe de 1 671 millions d'euros en 2006 à 1 269 millions d'euros en 2007 (- 24,1 %) sous l'effet principal de la déconsolidation d'Intesa. La quote-part des résultats des Caisses régionales, 865 millions d'euros, augmente de 2 %.

Le **résultat net sur autres actifs** de 1 395 millions d'euros recouvre les plus-values enregistrées par Crédit Agricole S.A. à la suite de la fusion Banca Intesa – San Paolo IMI (profit de dilution de 1 097 millions d'euros et plus-value de 224 millions d'euros résultant du dénouement de la joint-venture CAAM SGR). Il comprend par ailleurs la plus-value réalisée sur la cession de la participation dans Banco del Desarrollo (Chili).

La rentabilité des capitaux propres ressort à 12,2 % (hors plus-values latentes).

(En millions d'euros)	2006	2007	VARIATION 2007/2006
<b>Produit net bancaire</b>	<b>16 187</b>	<b>16 768</b>	<b>+ 3,6 %</b>
Charges d'exploitation	(10 355)	(12 718)	+ 22,8 %
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>5 832</b>	<b>4 050</b>	<b>(30,6 %)</b>
Coût du risque	(612)	(1 897)	x 3,1
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>5 220</b>	<b>2 153</b>	<b>(58,8 %)</b>
Sociétés mises en équivalence	1 671	1 269	(24,1 %)
Résultat net sur autres actifs	(40)	1 395	NS
Impôts	(1 590)	(257)	(83,8 %)
<b>Résultat net</b>	<b>5 258</b>	<b>4 556</b>	<b>(13,4 %)</b>
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>4 860</b>	<b>4 044</b>	<b>(16,8 %)</b>
<b>ROE</b>	<b>17 %</b>	<b>12,2 %</b>	

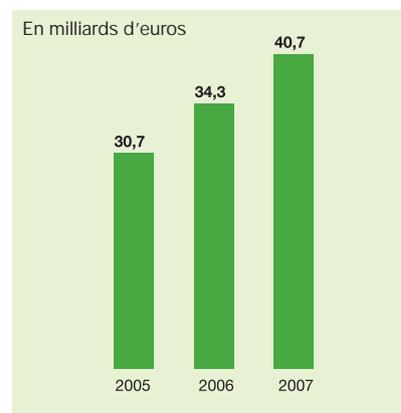
#### Une structure financière solide

Au 31 décembre 2007, les fonds propres part du Groupe de Crédit Agricole S.A. atteignent 66,2 milliards d'euros. Les capitaux propres, part du Groupe, s'élèvent à 40,7 milliards d'euros, en augmentation de 6,4 milliards d'euros sur l'exercice (+ 18,6 %).

Les emplois pondérés s'élèvent à 345,1 milliards d'euros à fin 2007. Sur l'année, leur augmentation (81,5 milliards d'euros soit + 30,9 %) tient principalement à l'évolution des risques de marchés et aux encours de crédit de la banque de financement ainsi qu'aux variations de périmètre dans les pôles crédit à la consommation et banque de détail à l'international.

Au 31 décembre 2007, le ratio européen de solvabilité s'établit à 8,6 % et le ratio Tier One à 8,1 %.

#### CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE



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

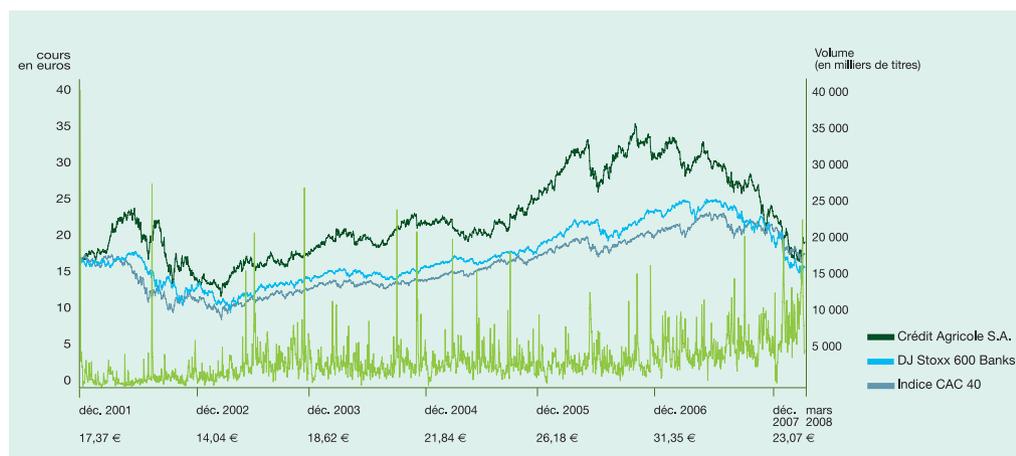
## Évolution du cours

Depuis la cotation, et jusqu'au 31 décembre 2006, l'action Crédit Agricole S.A. avait enregistré une forte surperformance par rapport aux indices, tant CAC 40 que sectoriels. Dans une année boursière 2007 mouvementée, très perturbée à partir de l'été par la crise 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, à comparer à une quasi-stabilité pour l'indice CAC 40 (+ 1,3 %).

Sur la base de ce cours de 23,07 euros, la rentabilité moyenne s'est établie à 10,1 % par an depuis l'introduction en bourse (pour un actionnaire ayant souscrit à l'entrée en bourse de Crédit Agricole S.A. et réinvesti les dividendes perçus en cours de période en actions).

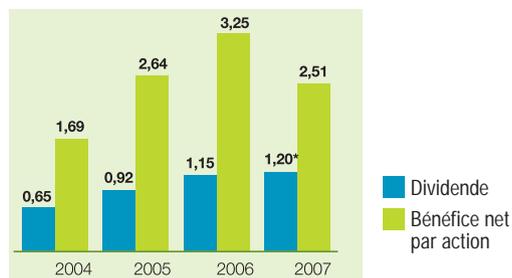
## ÉVOLUTION DU COURS



## TABLEAU DE BORD DE L'ACTION

Code ISIN : FR 0000045072  
 Mnémonique : ACA  
 Place de cotation : Euronext Paris  
 Indices : CAC 40, DJ Euro Stoxx 50, DJ Stoxx 600 Banks, DJ Euro Stoxx Bank  
 Indices Développement durable : ASPI Eurozone, FTSE4Good

## UN TAUX DE DISTRIBUTION PROCHE DE 50 % EN 2007



Données ajustées de l'augmentation de capital de janvier 2007 (en euros)

Au choix de l'actionnaire, le dividende 2007 pourra être payé soit à 100 % en numéraire, soit à 80 % en actions et 20 % en numéraire.

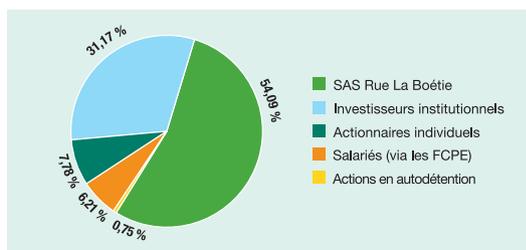
- 27 mai 2008 : détachement du coupon
- 23 juin 2008 : paiement du dividende.

\*Proposé à l'Assemblée générale du 21 mai 2008.

## RENTABILITÉ POUR L'ACTIONNAIRE

DURÉE DE DÉTENTION DE L'ACTION	RENTABILITÉ MOYENNE ANNUELLE
1 exercice (2007)	- 25,8 %
2 exercices (2006-2007)	- 3,5 %
3 exercices (2005-2007)	4,4 %
4 exercices (2004-2007)	9,0 %
5 exercices (2003 - 2007)	16,6 %
6 exercices (2002 - 2007)	9,0 %
Depuis le 14 décembre 2001	10,1 %

## COMPOSITION DU CAPITAL AU 31/12/2007



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

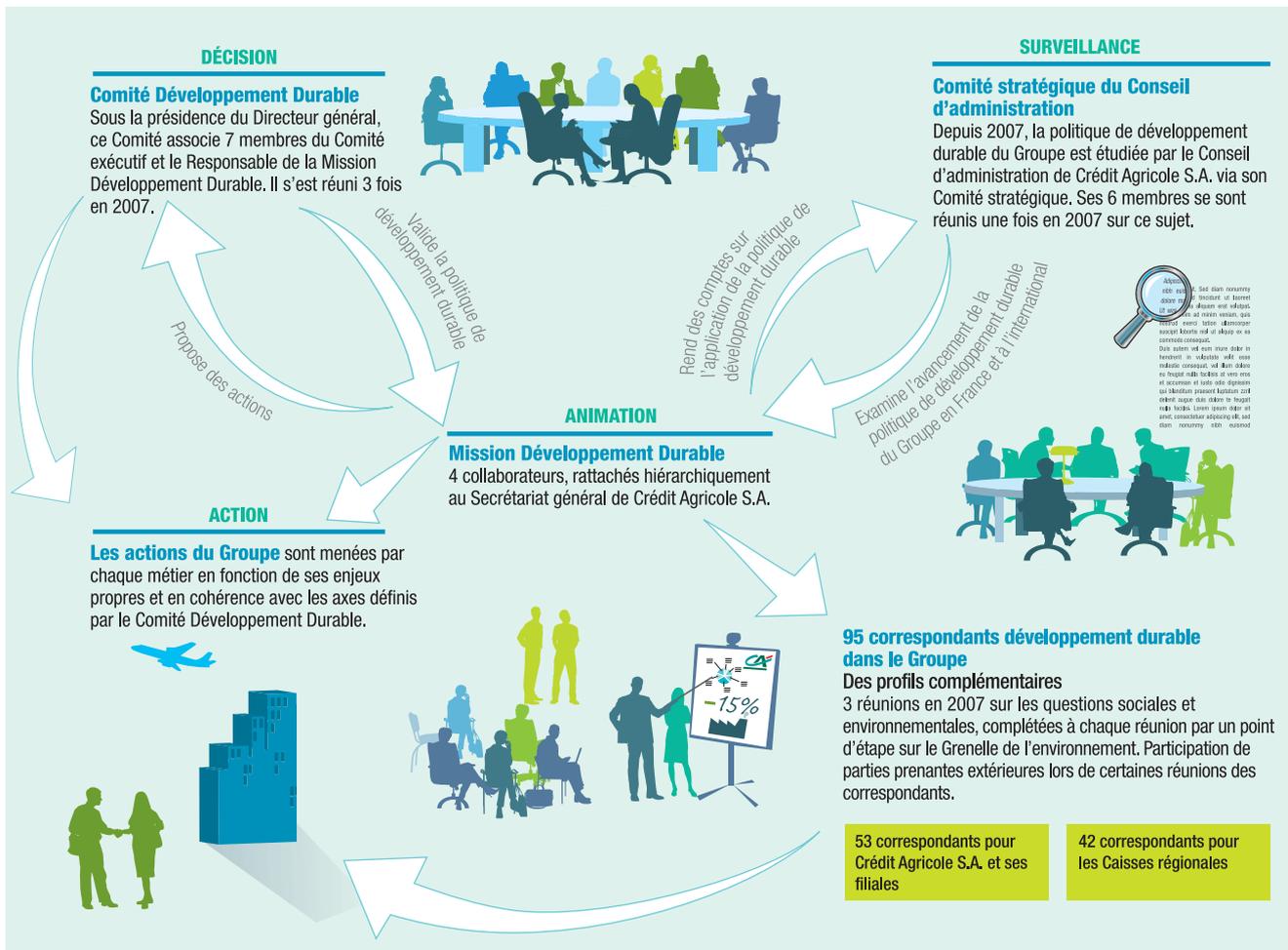
Depuis 2002, le Crédit Agricole est engagé dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale (RSE), affichée notamment par son adhésion aux dix principes du Pacte mondial des Nations unies en mars 2003.

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.



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

\*Actions réalisées au 1<sup>er</sup> trimestre 2008

# Banque de proximité en France

## Caisses régionales de Crédit Agricole

Premier réseau bancaire français\*, les Caisses régionales confortent leur position par une politique d'innovation active en matière de produits et services, et de modes de distribution, au plus près des attentes de leurs clients.

### Banque de la relation durable

Sociétés coopératives et banques de plein exercice, les Caisses régionales de Crédit Agricole occupent la première place sur la quasi-totalité des marchés de proximité en France : particuliers, agriculteurs, professionnels, entreprises et collectivités locales. Elles s'appuient sur un réseau dense de 7 025 agences, renforcé par autant de "points verts" chez des commerçants qui offrent les services bancaires les plus courants.

\* Sources : Banque de France, étude IPSOS 2007

### L'année 2007

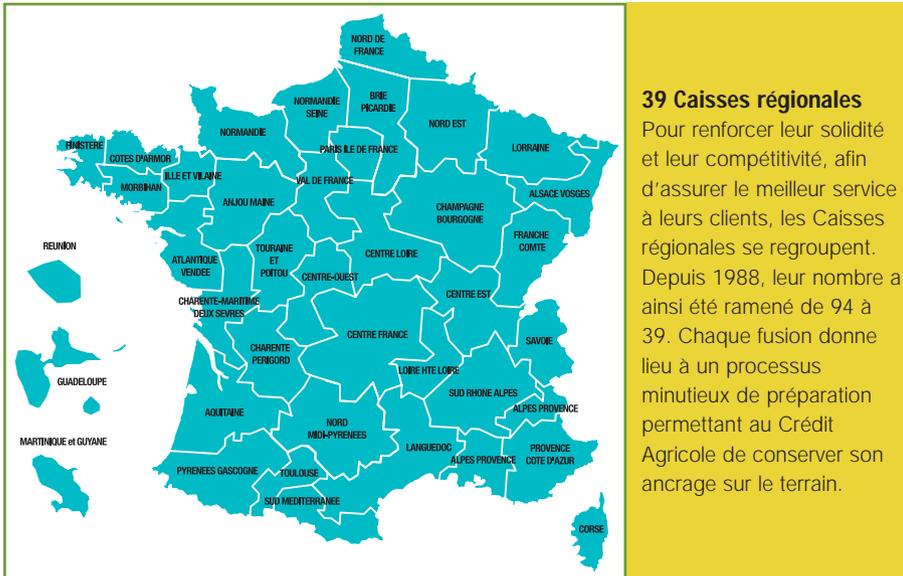
Les Caisses régionales ont poursuivi leur dynamique de conquête auprès de toutes leurs clientèles, dans un contexte toujours fortement concurrentiel.

### 300 000 ouvertures de comptes

Auprès des particuliers, elles ont atteint leur objectif d'ouvertures de comptes DAV, en concentrant l'effort sur les jeunes et jeunes actifs. En matière d'épargne, le Crédit Agricole décline sa volonté d'une relation durable dans la construction des offres : il commercialise notamment une gamme de fonds communs de placements avec des services associés et une gamme de contrats d'assurance-vie multi-supports. Sur les livrets non réglementés, il a choisi d'accompagner le mouvement de hausse des taux intervenu en milieu d'année, proposant ainsi des livrets à prix compétitifs, dans un but de conquête et de fidélisation.

### L'innovation, support de conquête

Banque professionnelle principale de 84 %\* des agriculteurs, le Crédit Agricole poursuit le développement de produits innovants dédiés. Auprès des professionnels, la dynamique relancée en 2006 rencontre des succès tangibles pour ses offres en épargne, assurance et financements. Avec les entreprises, comme avec les collectivités, le Crédit Agricole a enregistré des performances commerciales élevées.



### 39 Caisses régionales

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. Chaque fusion donne lieu à un processus minutieux de préparation permettant au Crédit Agricole de conserver son ancrage sur le terrain.

## • • • FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE



**Banquier et assureur**, le Crédit Agricole mène une politique d'innovation active. Parmi les succès de 2007, l'option capital décote en assurance auto, la complémentaire santé, la garantie obsèques qui a conquis plus de 20 % du marché en 9 mois.



**Dans l'immobilier**, le Crédit Agricole s'affirme comme un acteur majeur du marché de la transaction avec la marque nationale "Square Habitat", lancée par 25 Caisses régionales.

## LES CHIFFRES

**20 millions** de clients

**24 %** du marché des particuliers\*

**80 %** des crédits aux agriculteurs\*

\* Sources : Banque de France, étude IPSOS 2007

CRÉDITS ET COLLECTE :  
UNE ACTIVITÉ SOUTENUE

En milliards d'euros



## EN SAVOIR + SUR INTERNET

Sur [www.credit-agricole.fr](http://www.credit-agricole.fr), retrouvez l'actualité des produits et services du Crédit Agricole, les campagnes de communication, les liens vers les sites de chaque Caisse régionale et l'accès aux services en ligne

**Un développement fondé sur la conquête**

Pour conforter, voire développer, leur position de premier acteur de la banque de proximité en France, les Caisses régionales s'inscrivent dans une dynamique de conquête. Elles élargissent leur offre de produits et services dans le cadre d'activités qui les associent étroitement à Crédit Agricole S.A. et à ses filiales. Ainsi, de nouveaux produits et services viennent réinventer la banque du quotidien.

**Une gamme "cartes" élargie**

L'approche innovante en matière de cartes bancaires - du "low cost" au haut de gamme en passant par les cartes affinitaires - a prouvé son succès. En moins de deux ans, l'"Autre carte" a conquis plus de 500 000 clients, et la carte Gold Mastercard en équipe plus de 600 000 aujourd'hui.

**Des filières dédiées**

Certains marchés spécifiques sont développés dans le cadre de filières dédiées : c'est notamment le cas du marché haut de gamme,

avec la BGPI et le pôle assurances. C'est aussi le cas des entreprises, qui bénéficient d'un réseau de 720 chargés d'affaires spécialisés.

**Un modèle unique dans l'immobilier**

Près de 25 Caisses régionales ont lancé une activité immobilière, représentant 485 agences, dont la plupart sous l'enseigne "Square Habitat". Le Crédit Agricole s'affirme ainsi comme un acteur majeur sur le marché de l'immobilier. La marque est appuyée par le site [squarehabitat.fr](http://squarehabitat.fr), lancé avec succès fin 2006.

**Multicanal : un développement accéléré**

En 2007, le nombre de clients utilisant Internet a augmenté de 14 %, les connexions progressant de 30 %. Au stade de la prospection, les partenariats avec des sites comme [seloger.com](http://seloger.com) ont déjà contribué aux objectifs de conquête. L'offre en ligne s'élargit dès début 2008, avec une nouvelle offre de bourse en ligne, la souscription de prêts à la consommation et la généralisation des devis d'assurance dommages en ligne.

## EN BREF...

**La "Nouvelle Relation Client"**

Cette démarche initiée fin 2006 se déploie progressivement. Elle vise à permettre aux clients de percevoir et apprécier l'engagement du Crédit Agricole à leur service (personnalisation des services, accueil, suivi, etc).

**Un acteur de premier plan du financement des collectivités**

Le Crédit Agricole est le précurseur des partenariats publics privés, pour le financement d'hôpitaux, de gendarmeries, et d'établissements scolaires.

**Points Passerelle : une aide dans les moments difficiles**

Avec la vocation d'être déployés dans toutes les Caisses régionales, les Points Passerelle sont de véritables tremplins pour les clients en difficulté à la suite d'un accident de la vie (décès d'un proche, perte d'un emploi...).



Leader sur le marché des cartes bancaires, le Crédit Agricole a lancé des cartes nouvelle génération, notamment la première carte bancaire officielle de l'Équipe de France.

**investstore**  
VOTRE LIEN AVEC LA BOURSE

Le Crédit Agricole déploie son nouveau service de Bourse en ligne, avec deux versions : Invest Store Initial pour des services essentiels et Invest Store Intégral pour des services d'experts.

# Banque de proximité en France - LCL

**Près de 8 Français sur 10 connaissent LCL**, deux ans après son lancement. Nouvelle organisation des réseaux et création de la banque privée en 2007, plan de développement ambitieux lancé en 2008 : les principaux leviers sont en place pour accélérer la croissance.

## LES CHIFFRES

**2 064** agences

**4,6** millions de comptes de dépôts à vue

**6** millions de clients

## EN SAVOIR + SUR INTERNET

Sur [www.lcl.com](http://www.lcl.com), retrouvez l'actualité de LCL, les campagnes de communication, les dossiers d'information, et l'accès aux services en ligne

## 2007 en ligne avec les objectifs stratégiques

En 2007, le rôle de l'agence s'est vu renforcé, au cœur de la relation commerciale. L'organisation renouvelée de LCL repose sur quatre métiers : la banque de proximité des particuliers, la banque de proximité des professionnels, la banque privée et la banque des entreprises. Un renforcement des moyens doit permettre d'atteindre l'excellence opérationnelle au profit de la satisfaction des clients. En parallèle, pour dynamiser son développement, LCL met en œuvre un plan de compétitivité qui vise à renforcer l'efficacité des réseaux commerciaux, alléger le poids des fonctions administratives, rationaliser les dépenses informatiques et optimiser son schéma immobilier en Île-de-France.

Dans un climat de concurrence exacerbée, les équipes commerciales ont prouvé leur esprit de conquête et leur volonté de fidéliser les clients. Innovations marketing à l'appui, cela a permis à LCL d'ouvrir plus de 80 000 nouveaux comptes nets sur l'année, en ligne avec l'objectif fixé (100 000 nouveaux comptes en 2008). Une présence accrue de conseillers dédiés a également porté ses fruits auprès des professionnels et des entreprises.

## Le plan de développement 2008-2010

L'ambition est claire : faire de LCL une banque engagée, qui offre à une clientèle urbaine, moyen et haut de gamme, les services et les conseils les plus performants du marché.

Pour ce faire, au-delà de la mise en place de politiques commerciales spécifiques par métier, LCL a identifié des leviers prioritaires. Au premier rang de ces priorités, la progression de la satisfaction des clients : une expertise renforcée en agence et de nouveaux programmes de fidélisation y contribueront.

En outre, la modernisation du réseau fait l'objet d'un programme d'investissement renforcé de 800 millions d'euros sur 3 ans, prévoyant l'optimisation du maillage des agences, le développement des canaux alternatifs, en particulier d'Internet, et le soutien à la marque. Ainsi, après une période de redéploiement, l'organisation est en place pour accélérer le développement de LCL.

## AMÉLIORATION DU COEFFICIENT D'EXPLOITATION, UNE BAISSÉ DE 4,2 POINTS



\* hors coût du plan de compétitivité

## • • • FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE



**LCL Interactif** : 1,3 million d'utilisateurs réalisent environ 1,5 million d'opérations tous les mois. 96 % des particuliers et la quasi-totalité des professionnels se disent satisfaits.

**Notoriété record pour la marque LCL.** Les films publicitaires sont systématiquement en tête des campagnes les mieux mémorisées.



# Banque de détail à l'international

**Avec trois marchés domestiques en Europe, France, Italie et Grèce, et une présence forte en Europe du Sud et de l'Est, le Crédit Agricole constitue un réseau international de banques de proximité, support de développement de tous ses métiers.**

## LES CHIFFRES

**5** millions de clients

**2 080** agences

**27 150** collaborateurs

## EN SAVOIR + SUR INTERNET

Sur [www.credit-agricole.com](http://www.credit-agricole.com), retrouvez la présentation détaillée des filiales et l'accès à leurs sites.

### L'année 2007

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

**En Italie**, l'acquisition de Cariparma FriulAdria, avec les agences rachetées à Intesa, a été réalisée en 3 étapes qui se sont achevées le 1<sup>er</sup> juillet. Ainsi, l'année 2007 est celle d'une intégration achevée dans des délais très courts.

**En Grèce**, Emporiki a débuté la mise en œuvre de son plan de transformation, présenté en début d'année. En parallèle, elle a relancé une dynamique de conquête auprès des particuliers et des entreprises, et ouvert 10 centres d'affaires dédiés aux PME.

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

**Le Crédit du Maroc** a fortement déployé son réseau, avec 30 ouvertures d'agences sur l'année. De nouvelles offres ciblées et innovantes ont été lancées, dont certaines, destinées aux particuliers, en synergie étroite avec LCL.

**Crédit Agricole Egypt** a mis en place un important programme d'ouvertures d'agences, une vingtaine par an. De nouvelles offres ont été très bien accueillies, notamment en crédit automobile et à la consommation et en monétique.

### Axes de développement

Après la phase d'intégration, le développement est un enjeu majeur. Grâce à sa capacité à croiser les expertises et à mettre en place des plates-formes communes, le Groupe peut faire de chaque banque un "porte-avion" pour développer tous ses métiers.

#### Italie et Grèce

Le plan 2007-2010 du groupe Cariparma FriulAdria vise à renforcer les segments de clientèle à potentiel élevé, étendre le réseau et réaliser des synergies avec les filiales du Groupe en assurance, services financiers spécialisés et gestion d'actifs. Pour Emporiki, son plan de transformation lui permettra d'être une banque tournée vers ses clients en Grèce et dans les pays balkans voisins.

#### Maroc et Égypte

Le Crédit du Maroc s'est engagé dans une accélération de la croissance avec pour objectif de figurer d'ici 2010 parmi les cinq premières banques du pays, avec une part de marché commerciale de 10 %. Crédit Agricole Egypt entend devenir l'une des quatre premières banques égyptiennes, tout en équilibrant son portefeuille d'activités au profit des particuliers.

#### Europe centrale et orientale

L'objectif du Crédit Agricole est de devenir un acteur significatif de cette région, par un accroissement du nombre d'agences et la mise en place d'un système d'information commun.

**Le nouveau concept d'agence :** une réorganisation commerciale et rationnelle de l'espace, en phase avec la stratégie d'intégration et de développement de la banque de détail à l'international.



**En Grèce, Emporiki** fait partie des indices de développement durable FTSE4Good et Ethibel Excellence



## Services financiers spécialisés

Les métiers de financements spécialisés sont placés sous le double signe de l'expertise et du développement international. Ils permettent au Groupe d'être l'un des tout premiers acteurs européens en la matière.

### Trois métiers

**Crédit à la consommation**, présent dans 19 pays. **Sofinco** est spécialiste des crédits à la consommation distribués sur le lieu de vente, par un réseau d'agences et par des partenariats. Spécialiste des services financiers à distance\*, **Finaref** est le leader des cartes privatives en France.

**Affacturage** : n°1 en France avec 23 % du marché, **Eurofactor** est le premier réseau intégré en Europe.

**Crédit-bail** : **Crédit Agricole Leasing** est présent dans tous les métiers du financement locatif à destination des entreprises et collectivités publiques.

\* Pour l'activité Assurances de Finaref, voir pages 44 et 45

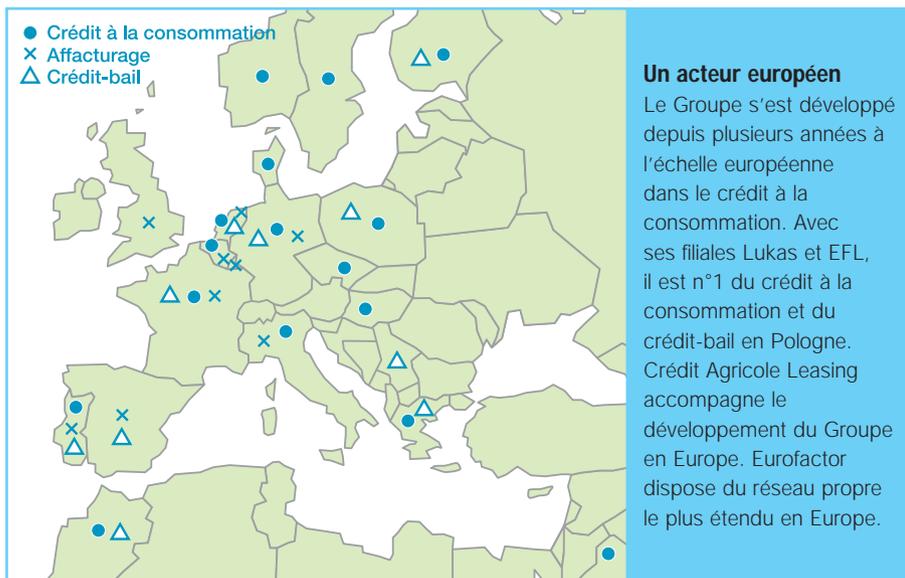
### L'année 2007 : innovations et développement international

Dans un contexte de ralentissement de l'activité en Europe, Sofinco et Finaref ont consolidé leurs positions. Elles ont signé de nouveaux partenariats en France comme à l'international, avec des enseignes prestigieuses de la grande distribution, de la distribution spécialisée ou du secteur automobile. Sur Internet et sur le marché de l'e-commerce en général, leur politique d'innovations technologiques s'est poursuivie avec succès : déploiement de la solution ReceiveAndPay par Sofinco ; paiement sur téléphone portable via la carte OKShopping, puis solution de signature électronique prospect pour Finaref.

L'international a été porté par la croissance organique, le développement des partenariats, et de nouvelles implantations.

Eurofactor a innové en France avec les premiers contrats d'*Asset Based Lending*, financement adossé à des actifs autres que les créances, et s'est implanté en Italie, le deuxième marché mondial de l'affacturage.

Crédit Agricole Leasing a obtenu les premiers résultats de la stratégie lancée fin 2006. Il confirme ses positions dans le financement du développement durable et du secteur public grâce à des accords avec la Banque de développement du Conseil de l'Europe et avec la Banque Européenne d'Investissements.



### • • • FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE



**Sofinco** devient la première société spécialisée de crédit à la consommation aux Pays-Bas grâce au rachat d'Interbank et DMC Groep, avec 14 % de part de marché.

### Affacturage

Eurofactor France a reçu le 1<sup>er</sup> prix du factor export pour la troisième fois, en récompense de la plus forte croissance du volume export.



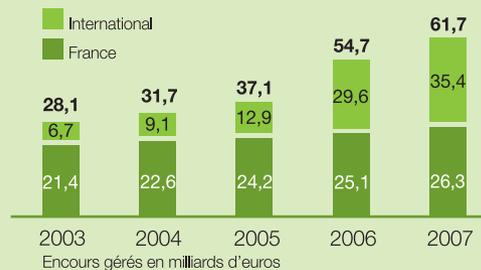
**LES CHIFFRES**

**15 millions** de clients en crédit à la consommation dans le monde

**+17%** pour le chiffre d'affaires factoré (41 Mds €)

**+ 10 %** pour la production de Crédit Agricole Leasing

**CRÉDIT À LA CONSOMMATION : UN RAPIDE DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL**



**EN SAVOIR + SUR INTERNET**

Les sites développés par chaque marque

- [www.sofinco.com](http://www.sofinco.com)
- [www.finaref.com](http://www.finaref.com)
- [www.ca-leasing.fr](http://www.ca-leasing.fr)
- [www.eurofactor.com](http://www.eurofactor.com)

**Les axes de développement**

**Crédit à la consommation**

Pour conforter sa place de leader dans un marché français moins porteur, le Groupe déploie des offres vers une clientèle n'accédant pas encore au crédit. La demande forte sur ce segment permet à Sofinco de répondre à sa vocation : favoriser l'accès du plus grand nombre de particuliers au crédit, tout en préservant son approche d'acteur responsable en matière de risque. À l'international, Sofinco a l'ambition d'être parmi les trois premiers acteurs sur chacun de ses marchés, en alliant croissance organique et développement de partenariats. Sofinco est déjà numéro un en Grèce, au Portugal, aux Pays-Bas et au Maroc, et numéro deux en Italie. Au terme de sa première année d'existence, la société commune avec Fiat Auto, FGAFS, prévoit une croissance soutenue pour 2008, sous l'effet de la croissance des ventes de Fiat et du développement des synergies, passant notamment par une gamme de services élargie.

Finaref conforte sa place de leader de la carte privative en France en enrichissant son offre par des regroupements innovants de services et par le développement de nouveaux métiers.

**Affacturation**

Eurofactor poursuit sa politique de recherche d'innovations, sur un marché français très dynamique. L'international, qui représente aujourd'hui 43 % de l'activité, constitue un moteur de croissance important.

**Crédit-bail**

Crédit Agricole Leasing fonde son développement sur l'accélération de la conquête dans les domaines à forte valeur ajoutée que sont le crédit-bail immobilier, le financement du développement durable et des collectivités publiques, l'international, et sur le renforcement de la compétitivité de ses autres métiers.

**EN BREF...**

**CréditLift**

2007 a été la première année d'activité de CréditLift, filiale de Sofinco dédiée à une clientèle présentant des caractéristiques ne correspondant pas toujours aux standards d'acceptation du marché.

**Souscription en ligne chez Finaref**

Finaref a ouvert la souscription de produits intégralement en ligne, y compris pour des prospects. Une solution innovante qui place Finaref parmi les acteurs en pointe de l'économie numérique.

**Financement du développement durable**

Acteur majeur dans ce domaine, Unifergie, filiale de Crédit Agricole Leasing, accompagne le secteur de l'éolien en France, avec des réalisations portées à près de 490 MW en 2007.



**"Crédit Agricole Leasing, l'énergie renouvelée"**  
une campagne de communication qui met à l'honneur les fondements de sa croissance : expertise et innovation.



**Avec son partenaire Fiat Group Auto Financial Services,** Sofinco a lancé en France la première carte bancaire automobile co-brandée à l'effigie de la nouvelle Fiat 500.

## Gestion d'actifs, assurances et banque privée

Ce pôle recouvre les métiers de la gestion d'actifs au sens large. Il occupe des positions de premier plan en France et appuie son ambition de développement sur des relais déjà solides à l'international.

### Trois métiers

**Gestion d'actifs et titres** : parmi les 5 premiers *asset managers* en Europe continentale, Crédit Agricole Asset Management est n°1 en Europe et en France de la gestion collective. CACEIS (détenu à 50 %) est spécialisé dans les activités d'*asset servicing*, pour une clientèle institutionnelle et de grandes entreprises.

**Assurances** : 2<sup>e</sup> assureur français, Crédit Agricole Assurances est présent en assurance-vie (Predica), dommages (Pacifica) et emprunteurs (Finaref Assurances), selon un modèle intégré à la distribution bancaire et qui se déploie à l'international.

**Banque privée** : outre l'activité des Caisses régionales, le Groupe opère en France avec la BGPI et LCL Banque privée, et à l'international avec des filiales spécialisées sous la marque Crédit Agricole Private Bank.

### 2007 : hausse de la collecte malgré des marchés perturbés

#### Gestion d'actifs et titres

Dans un environnement de marchés contrastés entre un très bon 1<sup>er</sup> semestre et la crise financière qui a affecté le second, CAAM a enregistré une progression de 4,7 % de ses encours gérés. En Italie, CAAM a réaffirmé sa stratégie de développement autonome après le dénouement de la joint-venture avec Intesa. Par ailleurs, CAAM a renforcé sa présence locale en Allemagne et Autriche, en Australie et au Canada avec l'ouverture de bureaux de représentation ou de filiales.

Pour sa part, CACEIS a repris les activités de conservation de HVB en Allemagne, et a acquis Olympia Capital International.

**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. Les réseaux du Groupe ont réalisé de belles performances en prévoyance décès, de même qu'en assurance dommages, qui a enregistré une hausse de 26 % du chiffre d'affaires.

**En banque privée**, le Groupe a conforté son positionnement d'acteur majeur en Europe en associant croissance interne et opérations sélectives de croissance externe, avec des acquisitions significatives au Luxembourg et aux Bahamas.

### DES RELAIS DE CROISSANCE À L'INTERNATIONAL

**Crédit Agricole Asset Management** : présent dans plus de 20 pays, en Europe, Asie-Pacifique, Amérique du Nord, Moyen-Orient, Afrique du Nord.

**Crédit Agricole Assurances** : la part des primes réalisées hors de France est passée en un an de 9 % à 15 %, traduisant une internationalisation rapide et la création de nouvelles implantations : Serbie, Pologne, Italie, Grèce et Japon. Depuis une plate-forme à Dublin, le Groupe développe une offre complète d'assurances emprunteurs et risques parabancaires avec 25 partenaires dans 15 pays européens.

**Banque privée** : des implantations sur les principales places mondiales de la banque privée et une présence dans 21 pays.

### • • • FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE



**"More than figures"** : une campagne de communication mondiale qui repose sur les qualités de CAAM telles que perçues par ses clients et partenaires : savoir-faire, convictions, respect et fiabilité.

**Cap Découverte**, lancé en janvier 2008 dans les réseaux Crédit Agricole : une offre d'assurance-vie simple, ouverte à tous, et destinée à une clientèle jeune ou qui n'a jamais souscrit de contrat d'assurance-vie.



**LES CHIFFRES**

**614** milliards € d'actifs gérés,  
hors doubles comptes

**37** milliards € de collecte

**+ 14,7 %** hausse du résultat  
d'exploitation du pôle

**DES ENCOURS GÉRÉS EN HAUSSE SOUTENUE**  
 en milliards d'euros, avant élimination des doubles comptes
**EN SAVOIR + SUR INTERNET**

- <http://www.caam.com>
- <http://www.bgpi.com>
- <http://www.ca-privatebank.com>

**Axes de développement : cap vers l'international**

Tous les métiers du pôle ont entrepris un renforcement de leur maillage international, à partir des positions très solides qu'ils détiennent en France.

Pour CAAM, présent dans plus de 20 pays, le renforcement du dispositif commercial international s'effectue avec ses quatre piliers majeurs : l'accompagnement des réseaux du groupe Crédit Agricole, le monde des distributeurs externes, la clientèle banque privée, ainsi que celle des investisseurs institutionnels.

Ainsi, tout début 2008, face au développement de la base de clientèle locale, le bureau de représentation ouvert en Australie en 2007 a été transformé en filiale à part entière. Un partenariat a démarré avec la Banque Saudi Fransi, pour proposer au marché saoudien une offre complète et évolutive de fonds d'investissement.

En Italie, CAAM SGR est d'ores et déjà le 1<sup>er</sup> opérateur étranger et se fixe pour objectif de figurer parmi les 5 premiers opérateurs du pays en 3 ans.

Pour **Crédit Agricole Assurances**, la croissance en France sera soutenue par une diversification de l'offre et la présence sur des marchés porteurs, notamment jeunes actifs, fonds à formules, assurance dommages. Hors de France, la mise en place de plates-formes internationales de gestion et les synergies avec les autres métiers du Groupe viendront appuyer les nouvelles implantations. Un accent particulier est porté au développement de partenariats de bancassurance-vie, dommages et emprunteurs avec les réseaux du Groupe et hors Groupe.

La **banque privée** suit une démarche parallèle visant à la consolidation de son réseau, après les acquisitions de 2007 (Luxembourg, Bahamas) et les nouvelles implantations (notamment Hong Kong et Qatar).

**EN BREF...****Innovation**

CAAM a lancé le premier OPCl français, et s'est doté début 2007 d'une plate-forme de spécialistes dédiés au *Liability Driven Investment*, un enjeu capital pour les investisseurs soucieux de gérer au mieux les risques financiers de leurs passifs à long terme.

**Finance responsable**

CAAM a lancé un comité scientifique, composé de personnalités du monde scientifique, culturel et politique, de dirigeants d'entreprises et de représentants du Groupe, chargé de réfléchir aux problématiques de RSE.

**Développement durable**

Predica a fait évaluer ses investissements gérés par IDEAM, filiale de CAAM, selon la méthode Innovest, sur leur conformité aux principes du Pacte mondial des Nations unies.



Après l'acquisition auprès des AGF de la totalité de AF IARD, Crédit Agricole Assurances, avec Pacifica, poursuit sa croissance sur le marché des particuliers auprès des clients de LCL.



Crédit Agricole Luxembourg rachète la filiale locale de la Banque Sarasin. Cette acquisition la place parmi les 5 premières banques privées au Luxembourg par les actifs sous gestion.

# Banque de financement et d'investissement

Avec 12 150 collaborateurs répartis dans 58 pays, Calyon offre à ses clients, grands *corporates* et institutions financières, toute la palette des produits de la banque de financement et d'investissement.

## Les métiers de Calyon

La Banque de marchés et d'investissement rassemble les marchés de capitaux (trésorerie, change, crédits structurés, dette, matières premières, dérivés de taux et dérivés actions), le courtage et la banque d'investissement (primaire actions et conseil en fusions et acquisitions).

La Banque de financement comprend les financements structurés - Calyon est présent sur toute la gamme des financements d'actifs et de la grande exportation, à l'échelle mondiale -, et la banque commerciale.

## L'année 2007

L'année s'est déroulée dans un environnement marqué par la dégradation continue des marchés de structurés de crédit à partir du second semestre. La crise dite du "subprime" a fortement pesé sur les résultats de Calyon, négatifs de 904 millions d'euros. L'effet de cette crise occulte ainsi les très bonnes performances enregistrées par la plupart des autres métiers, notamment les domaines d'excellence de Calyon qui sont les financements structurés, les activités de courtage et les dérivés de taux.

Les financements structurés, qui représentent plus de 60 % des revenus de la banque de financement ont progressé de 14 %, avec une dynamique particulièrement soutenue en commerce international et financement de projets.

Pour sa part, la Banque de marchés et d'investissement porte le poids de la crise : hors impact de la crise, ses revenus auraient progressé de 11,4 % et son résultat net de 25,5 % par rapport à 2006 .

Les principales lignes métiers de marchés de capitaux enregistrent une forte croissance, en particulier la trésorerie (+ 80 %), les dérivés de taux (+ 69 %), de même que les activités de courtage, qui progressent de plus de 20 %.

## RÉPARTITION DES REVENUS CLIENTÈLE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



Outre une forte présence sur les places financières incontournables (Londres, New York, Tokyo, Hong Kong), Calyon est solidement implanté en Europe de l'Ouest et en Asie-Pacifique. Calyon se développe également en Europe Centrale et au Moyen-Orient, notamment au travers de la Banque Saudi Fransi.

## • • • FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE



**Dérivés actions et fonds** : créée en 2005 en joint-venture avec CAAM, CASAM a dépassé les 50 milliards d'euros d'actifs sous gestion, en hausse de 16 milliards. Le Groupe a été classé 6<sup>e</sup> mondial en fonds de fonds alternatifs (Alpha Magazine).

Calyon et Banque Saudi Fransi, détenue à 31 % par Calyon, ont créé une joint-venture, **Calyon Saudi Fransi**, active dans les métiers d'*Equity Capital Markets* et de *Corporate Finance Advisory*.



## LES REVENUS DE CALYON

(en millions d'euros)

En intégrant l'impact de la crise, le produit net bancaire s'établit à 2 781 millions d'euros.

Sur le résultat net, l'impact de la crise du subprime est de 2,7 milliards d'euros.

	2005	2006	2007
Financements structurés	1 115	1 219	1 392
Banque commerciale et autres	758	916	908
Courtiers et conseil	971	1 244	1 622
Marchés de capitaux	1 612	2 077	2 079
<b>Total</b>	<b>4 456</b>	<b>5 456</b>	<b>6 001</b>

Impact de la crise -3 220

## EN SAVOIR + SUR INTERNET

Retrouvez les produits et services, l'offre clients et l'actualité de Calyon sur [www.calyon.fr](http://www.calyon.fr)

## Axes de développement

Dans un contexte de marchés toujours profondément perturbés, Calyon maintient sa stratégie de diversification des métiers et des clients. Les implantations de Calyon à l'international développent, en concertation avec les lignes métiers, les produits et services adaptés à la clientèle présente dans ces pays, qu'elle soit locale ou internationale, qu'il s'agisse de grands *corporates* ou d'institutions financières. Ainsi, Calyon adapte sa stratégie au contexte particulier de chaque pays et anime un réseau de 400 "Coverage Officers", dont plus de la moitié à l'international.

### Devenir un acteur international de premier plan

Les leviers de croissance sont de trois ordres et comportent des déclinaisons spécifiques dans chaque pays : l'intensification des relations avec les clients mondiaux en développant le *cross-selling*, l'élargissement de la base clients grands

*corporates* et institutions financières, et la concentration des efforts commerciaux sur les activités à produits à valeur ajoutée.

Calyon a l'ambition de faire de l'Europe de l'Ouest son marché domestique, d'où un fort développement de la clientèle et un renforcement des équipes d'origination sur les marchés déjà investis. La présence locale est soutenue par Cheuvreux, courtier actions du groupe Crédit Agricole particulièrement bien implanté en Europe continentale.

Aux États-Unis, où Calyon est significativement présent, l'accent est mis sur l'offre de produits à valeur ajoutée et l'intensification des relations avec la clientèle institutionnelle. En Asie, Calyon bénéficie de la présence de CLSA, premier courtier asiatique hors Japon.

## EN BREF...

### Financements de projets :

3<sup>e</sup> *Mandated Lead Arranger* de la zone EMEA (Thomson)

### Financements structurés de matières premières :

2<sup>e</sup> *Mandated Lead Arranger* dans le monde (Dealogic)

### Primaire actions :

1<sup>er</sup> *Bookrunner* en France (Thomson Financial)

### Émissions obligataires en euro :

11<sup>e</sup> *Bookrunner* mondial (Thomson Financial)

### Cheuvreux :

1<sup>er</sup> pour sa recherche en Europe continentale (Institutional Investor)



Newedge est née début janvier 2008 du rapprochement entre Calyon Financial et Fimat, et met au service de sa clientèle institutionnelle un accès à plus de 60 marchés de produits dérivés et à plus de 40 marchés actions dans le monde.



Cheuvreux a reçu le prix "Farsight Award", remis par le Gresham College avec le soutien de la City de Londres, pour sa recherche consacrée aux enjeux et impacts du changement climatique.

## Relations avec les actionnaires et les investisseurs : une volonté de dialogue

**Les actionnaires individuels** de Crédit Agricole S.A. bénéficient d'un dispositif complet d'outils de communication et de dialogue, mis en place depuis la cotation en 2001 et gérés par une équipe dédiée de cinq personnes : téléphone avec serveur vocal (numéro vert gratuit), site Internet, lettre trimestrielle, guide de l'actionnaire, 25 réunions en 2007. Le Comité de liaison, composé de 12 membres, apporte son conseil sur ces outils lors de trois réunions annuelles.

**Le Club des actionnaires**, accessible au plus grand nombre avec un seuil d'adhésion très bas (50 actions au porteur ou une au nominatif) compte 120 000 membres. Répondant à une vocation informative et pédagogique, il permet la réception de la Lettre et l'accès aux réunions sur des thèmes liés à la conjoncture économique et au patrimoine. La Direction générale de Crédit Agricole S.A. intervient trois fois par an pour présenter la stratégie du Groupe aux actionnaires.

**Avec les investisseurs institutionnels**, Crédit Agricole S.A. développe des relations de haut niveau grâce à une équipe dédiée. Les rendez-vous de communication financière et les grands événements sont accompagnés de road shows et de conférences dédiées. Des visites à Crédit Agricole S.A. et dans les filiales sont organisées régulièrement, de même que des réunions thématiques, pour apporter des éclairages fréquents sur la stratégie et les résultats du Groupe.



Comité de liaison avec les actionnaires individuels

### AGENDA 2008 DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

- 5 mars** : présentation des résultats de l'exercice 2007
- 15 mai** : présentation des résultats du 1<sup>er</sup> trimestre 2008
- 21 mai** : Assemblée générale des actionnaires, à Nantes (44)
- 27 mai** : détachement du coupon
- 23 juin** : paiement du dividende de 1,20 euro\* par action
- 28 août** : présentation des résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2008
- 13 novembre** : présentation des résultats des neuf premiers mois 2008

\* Sous réserve d'approbation par l'Assemblée générale



Réunion d'actionnaires à Pau, juin 2007

### » CONTACTS

**Responsable de la communication financière** : Denis Kleiber

**Relations actionnaires** : 0 800 000 777

Touche 5 pour contacter une personne de l'équipe Relations actionnaires, du lundi au vendredi, de 9h à 19h (appel gratuit depuis un poste fixe en France métropolitaine)  
infos.actionnaires@credit-agricole-sa.fr

**Relations analystes et investisseurs institutionnels**

+33 (0) 1 43 23 04 31 / relations.investors@credit-agricole-sa.fr

**Relations presse** : Anne-Sophie Gentil

+33 (0) 1 43 23 37 51 / anne-sophie.gentil@credit-agricole-sa.fr

**Mission Développement durable** : Brigitte Drège

+33 (0) 1 43 23 31 11 / brigitte.drege@credit-agricole-sa.fr

**Internet** :

Finance et actionnaires : [www.credit-agricole-sa.fr](http://www.credit-agricole-sa.fr)

Groupe Crédit Agricole : [www.credit-agricole.com](http://www.credit-agricole.com)

**» Pour en savoir plus, vous pouvez consulter :**

- Mini site Regards 2007/2008 : [www.credit-agricole-sa.fr/rapport-activite-2007](http://www.credit-agricole-sa.fr/rapport-activite-2007)
- Internet développement durable : [www.credit-agricole.com/developpement-durable](http://www.credit-agricole.com/developpement-durable)
- Document de référence/rapport annuel 2007 : [www.credit-agricole-sa.fr](http://www.credit-agricole-sa.fr) - Rubrique Information financière

**Crédits photos**

Alain Goulard, M. Foley, Jean Chiscano, Didier Triquet, Dominique Desrue, Hervé Thouroude, Christophe Audebert, Fico, Gilles Baumont, Isabelle Vincenti, Philippe Caron, Amid Hazmoun, Laurent Geslin, Frédéric Förster, Sabine Weissinger, P. Olivier, F. Marchal, Robin Jensen, Jean-Baptiste Avril, LaPresse S.p.A., Grégoire Korganow (Rapho), Crédit Agricole S.A.

**Illustrations** Selçuk Demirel

**Conception** HARRISON • WOLF

Ce document est imprimé sur du papier Satimat Green, composé à 60 % de fibres recyclées (PCR) et à 40 % de fibres vierges provenant de forêts gérées de façon responsable aux plans social, écologique et économique (label FSC). Les usines fabriquant ce papier travaillent selon les normes de respect de l'environnement et de développement durable les plus élevées (ISO 14001, ISO - 9001 AFAQ).

Ce document a été imprimé par Vasti-Dumas (groupe Albert Brailly), labellisé ISO 14001 et Imprim'vert. L'impression quadrichromique est réalisée à partir d'encre végétales.



**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 (0)1 43 23 52 02  
[www.credit-agricole-sa.fr](http://www.credit-agricole-sa.fr)