

**DISCOURS DU PRESIDENT DE CREDIT AGRICOLE S.A. LORS DE L'ASSEMBLEE  
GENERALE 2020 – 13 mai 2020**

**Mesdames et Messieurs, chers actionnaires,**

J'ai l'honneur de vous rendre compte de l'activité de votre Conseil d'administration pour l'exercice écoulé. Jamais je n'ai prononcé cette phrase avec un tel sentiment de gravité, car cet exercice rétrospectif pourrait paraître dérisoire s'il ne s'agissait de dresser l'inventaire de ce sur quoi nous nous appuierons pour demain.

Vous pouvez compter tout d'abord sur l'engagement des femmes et des hommes qui composent le Conseil d'administration, et dont le souci permanent est de servir au mieux les intérêts de Crédit Agricole S.A. et, plus largement du Groupe Crédit Agricole. Cet intérêt nous le partageons avec le vôtre, en tant qu'actionnaire, également pour une partie d'entre vous en tant que client ou salarié et, pour tous, en tant que citoyen.

Ce conseil est en partie renouvelé lors de cette assemblée et je salue les administrateurs qui, atteints par la limite d'âge, le quittent aujourd'hui : Mme Véronique FLACHAIRE, MM. Christian STREIFF, François THIBault et Philippe BOUJOUT. Je les remercie chaleureusement en mon nom et au nom du Conseil d'administration pour leur travail et leur investissement personnel durant les années de leurs mandats, comme pour leurs apports très riches et très constructifs à nos débats. Merci à vous quatre.

Il vous a été proposé pour les remplacer les noms des deux censeurs déjà en poste, M. Philippe de WAAL, Président de la Caisse régionale Brie Picardie, et M.

Pierre CAMBEFORT, Directeur général de la Caisse régionale Nord Midi-Pyrénées. Les noms de deux nouvelles personnalités vous ont été proposés : Mme Marie Claire DAVEU, administratrice indépendante et M. Pascal LHEUREUX, Président de la Caisse régionale de Normandie Seine. Mme DAVEU directrice du développement durable de Kering, mais aussi M. LHEUREUX, ont tous deux un parcours marqué par leurs actions dans les domaines de la responsabilité sociétale et environnementale. Votre Conseil disposait déjà de compétences solides dans ce domaine qui se trouvent ainsi renforcées et en ligne avec l'importance que leur accorde notre projet de Groupe.

Ce lien étroit avec la société que cultive notre Groupe est bien sûr partagé avec les mandataires sociaux exécutifs de Crédit Agricole S.A., Philippe BRASSAC et Xavier MUSCA qui ont renoncé à 50% de leur rémunération variable et exprimé le souhait que cette somme soit versée au profit du Fonds de solidarité créé début avril par le Crédit Agricole en soutien aux personnes âgées. Le Conseil a unanimement salué ce geste.

Pour revenir à l'exercice 2019, je dois relever que celui-ci a été exceptionnel pour Crédit Agricole S.A. : Il s'est soldé par un résultat historique de 4,58 Mds €. L'ensemble des pôles métiers y ont contribué positivement par leur très bonne dynamique commerciale et la maîtrise des charges. A fin décembre, Crédit Agricole S.A. affichait une rentabilité de près de 12% et la solidité financière du Crédit Agricole, mesuré au niveau du Groupe par son ratio de solvabilité CET1, se situait à 15,9%, l'un des plus élevés des banques européennes.

Les conséquences de la crise sanitaire ont généré un paradoxe puisque ces résultats historiques ne s'accompagneront d'aucun versement de dividende au titre de 2019. Vous le savez le Conseil d'administration a pris cette décision le

1er avril 2020, répondant ainsi à la demande faite par la Banque centrale européenne aux établissements sous sa supervision. Il est trop tôt pour mesurer tous les effets de cette crise inédite mais soyez certains que le Conseil d'administration restera attentif aux opportunités permettant de récompenser votre fidélité.

La lutte contre l'épidémie s'est accompagnée à travers le monde de la mise à l'arrêt de la vie sociale et de pans entiers de l'économie. La mobilisation des hommes et les femmes du Crédit Agricole a été totale pour assurer la continuité de l'ensemble des services de banques et d'assurance, mais pas seulement. Toutes les entités du groupe, en fonction de leurs métiers, ont mis en place les dispositifs adaptés à la situation de leurs clients.

Je veux saluer devant vous l'exemplarité de notre groupe, et des hommes et des femmes qui l'animent, chaque jour.

Lorsqu'elles en avaient la mission, nos entités ont relayé massivement les mesures de soutien public. A l'égard des entreprises et des professionnels le groupe a été le premier à mettre en place les mesures d'urgence pour soutenir leur trésorerie. Il a pris toute sa part dans la distribution des prêts garantis par l'Etat, en associant le respect des exigences prudentielles et le besoin de réactivité. Crédit Agricole SA et notre groupe tout entier ont pris un certain nombre d'initiatives, bien au-delà de ses obligations, en direction des personnes ou des professions les plus affectées par la situation. Nous faisons, je le crois, la preuve d'une action réactive, déterminée et solidaire.

Nous n'en sommes qu'à un point d'étape, et non pas à l'heure du bilan. Nous allons donc poursuivre, et probablement amplifier notre action car d'autres besoins vont évidemment surgir. Il nous faut rester très attentifs et admettre

avec modestie que nous ne savons pas tout de ce dont demain sera fait. La modestie n'empêche absolument pas la détermination dans l'action et la solidarité comme ligne de conduite dans une économie à laquelle nous sommes massivement et étroitement liés.

Je vous l'ai dit tout à l'heure, le groupe Crédit Agricole est solide, très solide. Cette solidité a été constituée, renforcée année après année. Et nous trouvons aujourd'hui à employer ce caractère aussi majeur qu'indispensable dans les missions qui sont les nôtres, comme nous l'affirmons dans notre raison d'être.

En mettant à l'épreuve notre système de santé et notre capacité de résistance économique, l'épidémie fait naître aussi un risque d'accentuation des disparités sociales et des risques d'exclusion. Notre projet sociétal est construit sur deux priorités, l'inclusion des plus fragiles et la finance verte au service d'une économie décarbonée. Ces deux préoccupations vont de pair car elles font partie incontestablement des enjeux du monde de demain. Il nous faudra veiller à ce que les outils financiers développés pour accroître les flux d'investissement durables et gérer les risques climatiques, non seulement soient accessibles au plus grand nombre, mais ne soient pas non plus porteurs d'impacts négatifs pour les plus fragiles.

Votre Conseil d'administration sera particulièrement attentif à la bonne prise en compte de l'ensemble des facteurs contribuant au succès de nos missions. J'y serai aussi personnellement très attaché.

Au moment de conclure, j'aimerais premièrement saluer l'attitude remarquable de nos équipes pendant la période que nous venons de vivre. Deuxièmement, remercier les membres du Conseil d'administration pour leur disponibilité et leur engagement. Et enfin, remercier la Direction et tout particulièrement Philippe

Brassac pour la transparence et la qualité des échanges qu'il entretient, non seulement avec moi-même, mais avec l'ensemble du Conseil d'administration.

Mesdames, Messieurs les Actionnaires, je vous remercie de votre confiance et de votre attention, et je passe maintenant la parole à Philippe BRASSAC, Directeur général de Crédit Agricole S.A.

## DISCOURS DU DIRECTEUR GENERAL DE CREDIT AGRICOLE S.A. LORS DE L'ASSEMBLEE GENERALE 2020 – 13 mai 2020

**Bonjour** à Toutes et à Tous,

Avec une Assemblée générale qui se tient habituellement au mois de mai, il y a toujours un décalage significatif entre nos préoccupations de l'instant, et les performances que nous commentons sur un exercice clos depuis déjà plusieurs mois. Jusqu'à présent nous nous disions « le temps a passé ». Aujourd'hui nous avons plutôt le sentiment que « **c'est le monde qui semble avoir changé** ».

Mais, paradoxalement, ce monde qui aurait changé ne fait pas de 2019 une base lointaine, mais plutôt un « **camp de base** », qui nous dote aujourd'hui d'un niveau de Performance et d'une Solidité, nous rendant, plus que beaucoup d'autres, aptes à affronter 2020.

**Affronter 2020**, cela signifie quoi ? Cela signifie : être capable d'absorber les inévitables chocs de revenus et de risques que cette crise va nous infliger, mais c'est aussi être capable de nous engager en acteur de premier rang dans la remédiation de cette crise.

2019 c'est aussi pour nous l'affirmation d'un **Projet de Groupe** qui n'a pas que tracé des voies possibles sur le moyen terme : ce Projet nous a aussi livré les clés de notre action immédiate dans cette crise. L'actualité du film corporate que nous projetons en ce moment, et qui, pourtant, avait été pensé et conçu avant crise, révèle toute la pertinence de ce Projet.

Avec un **RN de 4,582 Mds**, en croissance de 4%, quasiment 400 Me au-dessus de l'objectif que nous nous étions fixés pour 2019 dans le précédent plan; avec une solvabilité de 12,1% dans un groupe atteignant 15,9%; avec un coefficient d'exploitation de 61%; et enfin une rentabilité de 11,9% ... nous avons signé en 2019 la meilleure performance des banques françaises et une des toutes meilleures performances des banques européennes ... une performance qui a été saluée, en 2019, par une progression du titre Casa de 37,1%.

Cette performance nous l'avons établie dans ce qu'il me plaît d'appeler "**la plénitude de notre modèle**" : sur tous nos métiers, sur tous nos territoires, et en faisant jouer toutes les singularités de notre ADN :

- Notre principe **d'universalité** : nous sommes au service de tous.
- Notre organisation **décentralisée** : elle met la Responsabilité en Proximité de nos clients, partout dans le monde.
- Notre capacité à **coopérer** à grande échelle : si Amundi, CACEIS, CA-CF ou encore CAA ouvrent largement à d'autres partenaires, tout le bénéfice mutuel des effets de taille, c'est parce que, par nature, le principe de coopération est chez nous plus au cœur de notre culture que celui de la confrontation.

**Mais le monde a basculé** pour nous au mois de mars. 2019 nous paraît désormais très loin, et il n'y a plus, à l'instant, d'autre défi majeur que celui de faire face à cette crise dite du Coronavirus, et à toutes ses conséquences.

Faire face, cela a d'abord consisté à assurer **la continuité du fonctionnement** d'un groupe qui gère des dizaines de millions de clients, des centaines de millions de comptes, et des milliards d'opérations. Nos managers et nos collaborateurs avaient et ont les mêmes peurs et les mêmes contraintes que toutes ces

secondes lignes, dans lesquelles nous avons été si peu souvent citées. Mais ils ont assumé et ils ont assuré : en quelques demi-journées à peine, le Groupe a su mettre en place les procédures et les outils, notamment technologiques, qui ont permis une continuité bancaire quasi sans défaut. Le géant que nous sommes, habituellement décrit comme peu manœuvrant, a de fait affiché une agilité et une souplesse de commando. Nous le devons à l'efficacité et à l'engagement de nos équipiers. Je voudrais qu'ils en soient félicités et remerciés.

Faire face c'est aussi nous **mobiliser** en acteur majeur de la **remédiation** du volet économique de cette crise. Car pour la 1ère fois de notre histoire, et de manière singulièrement différente de ce que nous avons vécu en 2008 et 2011, nous n'avons pas seulement à protéger le Groupe des effets de la crise, nous devons aussi apporter une contribution plus que significative à la sortie de crise. Plus que significative, parce que nous sommes le 1er financeur de l'économie française. Parler de manière théorique des plans de portage de l'économie, via des PGE ou des reports d'échéances, c'est pour 25 à 30% des volumes, parler concrètement de nous, de notre action, de ce que nous mettons en œuvre sur nos territoires et en soutien de nos clients. Nous sommes l'acteur principal de la 1ère ligne de défense de notre économie.

Je n'insisterais pas autant sur ce point si je n'avais le sentiment que cette **dimension** est encore largement **ignorée** par ceux qui nous observent et nous commentent : nul ne s'intéresse vraiment à notre action au service de l'économie. Au mieux nous a-t-on sporadiquement demandé si "nous jouons vraiment le jeu" ... une bien étrange question lorsqu'elle est adressée au principal joueur de la partie ... dont le sort, qui plus est naturellement lié à l'issue de cette partie.

Alors redisons-le simplement : les banques ne font pas partie du problème, les banques font vraiment partie de la solution.

Une solution au demeurant inédite pour un **scénario** qui l'est tout autant. Un scénario dont je crois utile que nous en ré-exprimions ensemble les principales caractéristiques. Non pas pour nous forger d'impossibles certitudes sur l'avenir, mais pour partager les mêmes convictions sur l'attitude qui doit être la nôtre et sur l'action que nous devons continuer à conduire avec détermination.

Car si cette crise s'exprime dans un vocabulaire classique : baisse du PIB, chômage, récession, dérapages des dettes ... en revanche sa nature et ses ressorts sont bel et bien singuliers.

Le **scénario** est de fait très clair, même si ces contours sont inévitablement imprécis :

- Une **mise en arrêt** de l'économie déclenchée volontairement.
- Une opération massive de « **pontage en trésorerie** » des professionnels et des entreprises pour « enjamber » les périodes de pertes d'activités.
- Et en sortie de crise, une **remise en route** des activités ... essentiellement floutée par la progressivité du déconfinement, et par la vitesse de retour à la confiance, naturellement impossible à évaluer à ce stade.

Ce scénario s'accompagne par ailleurs de **dispositifs publics d'exception** :

- Un accès sans limite à la **Liquidité** de la banque centrale
- Un engagement **budgétaire** sans précédent des Etats
- Et un cadre de **supervision** qui a été très vite adapté : moindres exigences en capital, et maintien du classement en encours sains de tous les crédits garantis par les États.

Ma lecture personnelle de tout ceci, sans acte de foi particulier, c'est que les incertitudes sur les contours précis de ce qui va se passer, ne réduisent pas la **lisibilité** du **schéma global**, ni la crédibilité et la cohérence des mesures mises en œuvre. Je crois, personnellement, que ce scénario est parfaitement jouable. Je crois que nous pouvons accompagner l'économie en sortie de ce mauvais pas. La dimension **mondiale** et synchrone de cette crise apportant paradoxalement de la stabilité et non une complexité supplémentaire : chaque grande zone économique devant en effet affronter, à peu près au même moment, la même menace, en adoptant pour cela à peu près les mêmes types de solution. Ceci ne devrait donc pas à court terme modifier les grandes parts de marché mondiales.

Pour dire les choses autrement : les crises économiques sont habituellement déclenchées par une accumulation de facteurs diffus qu'il est en général long, complexe et incertain de corriger. Nous ne sommes pas dans ce type de situation : avec la crise du Covid, il ne s'agit pas d'espérer mais d'accompagner, il ne s'agit pas de prévoir mais d'agir.

C'est la raison pour laquelle, au Crédit Agricole, nous n'avons pas d'autre ambition que de nous comporter en acteur **engagé** et **exemplaire**, à l'intérieur et en complément de tous les dispositifs publics qui sont mis en œuvre.

Nous avons donc probablement une vision assez claire du chemin raisonnable à emprunter sur les 12 à 18 prochains mois. En revanche, nous nous interrogeons tous sur ce que je vais appeler le "**véritable après**". Nous nous interrogeons sur la situation des entreprises à l'issue des différents pontages organisés, mais aussi sur la situation budgétaire des états après l'utilisation réelle qui aura été faite des engagements pris pour sortir de cette crise.

**S'agissant des entreprises**, la question peut se formuler de la façon suivante : quelle sera réellement leur capacité à absorber plusieurs mois de perte de chiffre d'affaires, une fois les échéances de charges correspondantes étalées sur un maximum de 6 années, qui est la durée maximale des PGE ? Quelle sera plus particulièrement la capacité de celles dont le secteur aura été plus structurellement touché (je pense par exemple au transport aérien) pour s'adapter plus radicalement à une probable nouvelle donne ? Nul ne peut répondre avec certitude à ces questions.

Mais il est raisonnable de penser qu'à la fois "ça devrait globalement marcher", parce que les moyens sont là et qu'ils sont massifs et cohérents ... mais que malgré ce, "il y aura probablement in fine pas mal de casse". Une prédiction peu précise, j'en conviens, mais tout de même suffisante me semble-t-il pour en déduire que les banques, dans un tel contexte, devront être, sur toute la durée, toujours aussi solides pour résister et toujours aussi actives pour accompagner. Les banques devront plus que jamais se concentrer sur les activités les plus directement utiles à l'économie, comme le CA s'y est résolument engagé depuis les crises de 2008 et de 2011. Plus sur "l'économie réelle", que sur les activités et les produits qui en sont "dérivés", si je peux oser cette formule qui parlera sans doute aux métiers financiers les plus sophistiqués.

Enfin, que penser de la **dette des états** en sortie de crise ? Et plus particulièrement sur la zone euro ?

- La crainte que certains états ne puissent faire face à leur niveau de dettes post Covid, ou à tout le moins que leur économie ne se retrouve durablement pénalisée par un endettement beaucoup trop long à

résorber ... cette crainte est à présent de plus en plus exprimée. Je ne la partage pas.

- Je ne la partage pas, car elle ignore la capacité et les outils dont dispose la BCE pour absorber, neutraliser ou cantonner ce surcroît de dettes souveraines spécifiquement lié à cette “guerre contre le Covid”. Tout comme la FED, tout comme la Banque d’Angleterre ou la Banque Populaire de Chine, la BCE dispose des armes lui permettant, si elle le décide, de refinancer cette dette et de la neutraliser, ou de la rendre plus ou moins perpétuelle, ce qui reviendrait au même.
- Pour ceux qui s’étonneraient de cette capacité fondamentale mais non conventionnelle des banques centrales, je voudrais en effet rappeler que ce type d’opération est d’ordinaire à proscrire car elle consiste à injecter définitivement, ex nihilo, une quantité nouvelle de monnaie dans le système, ce qui ne peut que nuire, in fine, à la compétitivité de la zone économique concernée. Mais s’agissant d’une difficulté planétaire qui sera probablement gérée, à peu près de la même manière, par toutes les banques centrales du monde, et donc dans une forme de jeu à somme nulle ... je ne doute pas un seul instant que les états de la zone euro sauront trouver la voie pour sécuriser leurs dettes, et avec elles, leurs détenteurs.
- Il y aura malgré ce, probablement un prix à payer à cette sécurité : celui d’un environnement de taux bas beaucoup plus long encore que celui que nous pouvions imaginer jusqu’à présent. Mais à ce jeu-là, le Crédit Agricole a déjà démontré, sur les dernières années, toute la capacité du modèle de banque universelle à pouvoir s’adapter à un environnement de taux bas, tout en maintenant un bon niveau de rentabilité.

Pour conclure, je voudrais revenir au temps présent, à celui de l'action immédiate, et donc à notre **Projet de Groupe**.

La crise aurait pu nous faire mettre notre Projet de Groupe en suspens, le temps de nous occuper de choses plus immédiates. En réalité ce fut exactement le contraire : la crise nous a mécaniquement conduit à nous concentrer sur le cœur de notre Projet de Groupe :

- **L'omnicanalté**, qui est à l'évidence le modèle attendu par tous. La crise nous débarrasse des incertitudes stratégiques : il n'y a définitivement pas de place pour les banques sans modèle relationnel, il n'y a pas de place non plus pour les banques non accessibles en digital. C'est bien le ET qui l'emporte, et non le OU. C'est le ET de la banque universelle qui est attendu, et non le OU des banques partielles.
- En période de crise, c'est aussi, avant toute chose, la **Responsabilité** des Hommes et des Femmes qui fait la différence. L'accessibilité à des équipes qui vous connaissent, qui vous écoutent et qui peuvent vraiment décider avec discernement. La Banque est bien une affaire de responsabilité humaine ; ses services, eux, devant être accessibles par des processus digitaux.
- Enfin, en période de crise, il apparaît au révélateur du désarroi collectif que nos **projets sociétaux** ne peuvent plus être considérés comme des volets rajoutés, mais des volets intégrés. L'inclusion sociale n'est plus affaire d'actions caritatives rédemptrices, mais de politiques d'inclusivité déployées au cœur de nos offres et de nos approches. La préoccupation des maux qui menacent notre planète n'est plus affaire de supplément d'âme écologique, mais de survie de nos sociétés.

Le temps n'est donc plus à réfléchir à ce que nous devrions faire "après-crise", mais bien à ce que nous devons mettre en œuvre pendant et à l'occasion de cette crise.

Cette crise ne sera pas une parenthèse : aux yeux de tous, nous serons après crise ce que nous serons concrètement devenus pendant et à l'occasion de cette crise.

L'avenir se construit chaque jour, parce que les stratégies ne se mettent en œuvre que dans le présent. Tout le reste n'est qu'intention.

Voici bientôt 38 années que je me déclare **fier** de travailler au CA, et je sais que c'est un sentiment plus que jamais partagé. Non pas tant du fait de nos ratios, du fait de notre solidité, du fait de nos performances. Nous sommes fiers d'être au Crédit agricole ... parce que nous **faisons face**.

Parce qu'entre pessimisme ou optimisme, nous choisissons le parti pris de **l'Action**.

Parce qu'entre digital ou humain, nous choisissons le parti pris de la **Responsabilité**.

Parce qu'entre Utilité ou Rentabilité, nous choisissons le parti pris d'être **au service de Tous**.

Je remercie le **Conseil d'Administration** et je vous remercie particulièrement, Dominique et Raphaël, pour la confiance que vous m'accordez et à laquelle j'associe tout le Comex du Groupe Casa ... un Comex fait de dirigeants durs à la tâche, sincères dans leurs intentions, et solides dans leurs actions. Un Comex d'une très grande valeur.

Je remercie les **managers** du Groupe : car ce sont eux qui façonnent le Crédit Agricole dans le temps.

Je remercie les **femmes** et les **hommes** du Groupe : car ce sont eux, le Crédit Agricole à tout instant.

Enfin, à vous tous **actionnaires** de Casa : Caisses régionales, investisseurs institutionnels, actionnaires individuels ... je voudrais vous assurer que nous ne priorisons pas nos clients et la société en lieu et place de vos intérêts. Nous nous focalisons sur notre Raison d’Etre parce que l’utilité a toujours été et sera toujours le seul véritable passeport pour l’avenir, le seul véritable carburant pour une rentabilité durable. La seule voie possible pour vous assurer le meilleur retour de votre engagement auprès de nous, et plus encore de la confiance dont vous nous honorez.

Un très **grand Merci** à vous toutes et à vous tous.