

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 20 MAI 2015 SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE AU TITRE DE LA LOI 2003-706 DE "SÉCURITÉ FINANCIÈRE" DU 1^{ER} AOÛT 2003 MODIFIÉE (CODE DE COMMERCE, ART. L. 225-37 ; CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER, ART. L. 621-18-3).

Exercice 2014

Mesdames et Messieurs les actionnaires,

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

L'établissement du rapport du Président du Conseil d'administration au titre de la loi de sécurité financière concerne, dans le groupe Crédit Agricole, Crédit Agricole S.A., les Caisses régionales ayant émis des certificats coopératifs d'investissement, ainsi que les principales filiales du Groupe, que celles-ci soient émettrices de titres financiers admis à négociation sur un marché réglementé ou en tant que bonne pratique de contrôle interne.

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

Le présent rapport a été finalisé sous mon autorité, en coordination notamment avec les responsables de l'Inspection générale Groupe, du Secrétariat du Conseil d'administration, de la Conformité, des Risques et contrôles permanents Groupe, sur la base de la documentation disponible en matière de contrôle interne et de pilotage et de contrôle des risques au sein du Groupe. Il a fait l'objet d'une présentation préalable au Comité d'audit et des risques de Crédit Agricole S.A. le 12 février 2015 et a ensuite été approuvé par le Conseil d'administration du 17 février 2015.

PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

1. Présentation du Conseil

Présentation générale

Le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A., dans sa séance du 13 novembre 2008, a décidé, en application de la loi du 3 juillet 2008, que le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF est le Code de référence de Crédit Agricole S.A. pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Crédit Agricole S.A. se réfère aujourd'hui au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF révisé en juin 2013 ("Code AFEP/MEDEF"). Les points sur lesquels Crédit Agricole S.A. n'est pas – ou pas totalement – conforme aux dispositions du Code sont retracés dans le tableau figurant au paragraphe 5 ci-après.

Le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. comprend 21 administrateurs, répartis comme suit :

■ 18 administrateurs élus par l'Assemblée générale des actionnaires :

- 10 administrateurs ayant la qualité de Président ou de Directeur général de Caisse régionale de Crédit Agricole,
- 1 administrateur personne morale, la SAS Rue La Boétie, représentée par un Président de Caisse régionale, par ailleurs Président de la SAS Rue La Boétie,

- 6 administrateurs personnalités extérieures au groupe Crédit Agricole,

- 1 administrateur salarié de Caisse régionale ;

- **un administrateur représentant les organisations professionnelles agricoles**, désigné par arrêté conjoint des ministres chargés des Finances et de l'Agriculture, conformément aux dispositions de la loi du 18 janvier 1988 relative à la mutualisation de la Caisse Nationale de Crédit Agricole devenue Crédit Agricole S.A. le 29 novembre 2001 ;

- **deux administrateurs élus par les salariés du groupe Crédit Agricole S.A.**

Le Conseil a en outre désigné deux censeurs, un Président et un Directeur général de Caisse régionale de Crédit Agricole.

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

Aux termes du protocole conclu entre les Caisses régionales et Crédit Agricole S.A. lors de l'introduction en Bourse, les Caisses régionales, au travers de la SAS Rue La Boétie, détiennent la majorité du capital (56,46 % à fin 2014) et des droits de vote (56,57 % à fin 2014) de Crédit Agricole S.A., ce qui le rend non opéable. La composition du Conseil résulte de la volonté d'assurer une représentation également majoritaire aux Caisses régionales.

D'autre part, trois postes sont réservés aux salariés au sein du Conseil. La présence d'administrateurs élus par les salariés remonte

à 1984, époque à laquelle la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) était un établissement public (décret du 17 juillet 1984 portant application à la CNCA de la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public). Lors de l'entrée en Bourse de la CNCA – devenue à cette occasion Crédit Agricole S.A. –, le groupe Crédit Agricole a décidé :

- d'une part, de maintenir deux postes (un cadre et un non-cadre) d'administrateurs élus par les salariés de l'Union Économique et Sociale Crédit Agricole S.A. conformément aux dispositions des articles L. 225-27 à L. 225-34 du Code de commerce ;
- d'autre part, de réserver l'un des postes d'administrateurs élus par l'Assemblée générale des actionnaires à un représentant des salariés des Caisses régionales. Le candidat est choisi, sous l'égide de la Fédération Nationale du Crédit Agricole, au sein de l'organisation syndicale la plus représentative dans les Caisses régionales.

Compte non tenu des trois administrateurs représentant les salariés (conformément à la recommandation du Code AFEP/MEDEF), la proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration s'établit à 33 %, soit la proportion que recommande le Code précité pour les sociétés contrôlées par un actionnaire majoritaire.

Trois administrateurs disposent d'une **expérience internationale**, principalement au niveau européen :

- M^{me} Mondardini, de nationalité italienne (l'Italie étant le second marché domestique du Crédit Agricole), qui a exercé des fonctions dans les domaines de l'édition et de l'assurance en Espagne et en Italie ; elle est, depuis 2013, administrateur délégué de la Compagnie Industrielle Réunion, groupe industriel italien présent notamment dans l'énergie, l'édition et la construction automobile. M^{me} Mondardini est le seul administrateur de Crédit Agricole S.A. de nationalité étrangère ;
- M^{me} Gri, au travers des responsabilités qu'elle a exercées au sein de grands groupes internationaux : Directeur des opérations commerciales d'IBM Europe, Middle East, Africa, puis Présidente d'IBM France ; Présidente de ManpowerGroup France et Europe du Sud ; Directrice générale du groupe Pierre & Vacances Center Parcs ;
- M. Streiff, qui dispose d'une large expérience dans le domaine industriel et international, au travers des fonctions et mandats qu'il a exercés ou exerce au sein de grands groupes : Saint-Gobain, Airbus, PSA Peugeot Citroën, ThyssenKrupp (Allemagne), Finmeccanica (Italie) ; M. Streiff est, depuis 2013, Vice-Président du groupe Safran.

La composition du Conseil reflète la **diversité** des activités du Groupe, la multiplicité de ses implantations, notamment régionales, et la diversité de ses parties prenantes (clients, sociétaires, actionnaires, salariés). Le profil de chaque administrateur concourt à la diversité collective du Conseil, en termes d'expériences professionnelles, de culture, de formation ou de répartition hommes/femmes.

Le processus d'appréciation de la qualité d'indépendants des administrateurs de Crédit Agricole S.A. est mis en œuvre sous l'égide du Comité des nominations et de la gouvernance. Ainsi, sur proposition du Comité, le Conseil, dans sa séance du 17 février 2015, a procédé à l'examen annuel de la **situation de chacun des administrateurs au regard des six critères d'indépendance** définis dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF :

1. ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la société, ni salarié, ni administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
2. ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné

en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;

3. ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
 - significatif de la société ou de son groupe,
 - ou pour lequel la société ou son groupe représente une partie significative de l'activité ;
4. ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
5. ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
6. ne pas être administrateur depuis plus de 12 ans.

Le Conseil a constaté que les représentants des Caisses régionales au Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. (Présidents, Directeurs généraux) ne peuvent être considérés comme indépendants au regard des critères ci-dessus, dans la mesure où les Caisses régionales de Crédit Agricole sont consolidées par mise en équivalence par Crédit Agricole S.A. Il en est de même de l'administrateur représentant les salariés des Caisses régionales et des deux administrateurs représentant les salariés du groupe Crédit Agricole S.A. au Conseil.

S'agissant plus particulièrement des Présidents de Caisses régionales siégeant au Conseil de Crédit Agricole S.A., le Conseil a rappelé qu'ils ne sont pas salariés des Caisses régionales et tiennent leur légitimité de leur élection, conformément au statut coopératif de ces dernières.

La situation de trois des administrateurs extérieurs au Groupe (M^{mes} Catoire et Gri, M. Streiff) a fait l'objet d'un examen particulier au regard du 3^e critère, dans la mesure où les sociétés ou les groupes au sein desquels ils exercent ou ont exercé des responsabilités en 2014 (le groupe Saur au premier semestre puis la société Métalor à partir du mois d'octobre 2014 pour M^{me} Catoire ; le groupe Pierre & Vacances Center Parcs pour M^{me} Gri ; le groupe Safran pour M. Streiff) entretiennent des relations d'affaires avec le Crédit Agricole. L'examen de leur situation s'est effectué sur la base d'une fiche établie par la Direction des risques et contrôles permanents Groupe présentant l'analyse des relations d'affaires existant entre la société ou le groupe concerné et une ou des entités du groupe Crédit Agricole (montants et type d'engagement ; part du Crédit Agricole dans l'endettement bancaire global ; entité du Groupe concernée ; situation financière de la société ou du groupe). Il est précisé que Crédit Agricole S.A. n'est pas directement concerné par les relations d'affaires visées par les recommandations du Code mais au travers de filiales ou de Caisses régionales de Crédit Agricole.

Sur la base des résultats de cette analyse, le Conseil, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, a considéré que les engagements du Groupe ne sont pas suffisamment significatifs pour qualifier une situation de dépendance de ces trois administrateurs vis-à-vis du Crédit Agricole.

Le Conseil a également considéré que l'administrateur extérieur au Groupe qui assure la présidence du Comité d'audit et des risques devait être considéré comme indépendant, bien qu'il soit également membre du Conseil de LCL et de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (Crédit Agricole CIB) et censeur au sein du Conseil d'Amundi Group. En effet, cette situation résulte du choix de Crédit Agricole S.A. de confier au Président de son Comité d'audit et des risques une responsabilité particulière vis-à-vis des Comités d'audit des principales filiales (présidence du Comité d'audit et des risques de LCL et du Comité d'audit et des risques de Crédit Agricole CIB, participation au Comité d'audit et des risques d'Amundi Group), afin d'assurer une continuité de sa mission.

Après examen par le Comité de leur situation au regard des critères AFEP/MEDEF, le Conseil a considéré que les deux autres administrateurs extérieurs au Groupe (M^{mes} Dors et Mondardini) pouvaient être considérés comme indépendants.

Au total, le Conseil a conclu que les conditions actuelles de fonctionnement permettent au Conseil et à ses Comités d'accomplir leurs missions avec l'efficacité, l'objectivité et l'indépendance nécessaires, en particulier s'agissant de la prévention d'éventuels conflits d'intérêts et de la prise en compte équitable des intérêts de l'ensemble des actionnaires. Le tableau

ci-dessous synthétise la situation de chacun des administrateurs au regard des six critères précités (une croix signifie que le critère n'est pas respecté ; un seul critère non respecté suffit à classer un administrateur comme non indépendant ; les administrateurs considérés comme indépendants apparaissent en grisé dans le tableau) :

Administrateurs/Critères d'indépendance AFEP/MEDEF	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6
Jean-Marie Sander Président du Conseil d'administration Président de la Caisse régionale Alsace Vosges	X					
Dominique Lefebvre Vice-Président du Conseil d'administration Président de la Caisse régionale Val de France Président de la FNCA et de la SAS Rue La Boétie	X					
Philippe Brassac Vice-Président du Conseil d'administration Directeur général de la Caisse régionale Provence Côte d'Azur Secrétaire général de la FNCA Vice-Président de la SAS Rue La Boétie	X					
Pascale Berger Représentant les salariés des Caisses régionales	X					
Caroline Catoire Directeur Financier de la société Métalor						
Pascal Célérier Directeur général de la Caisse régionale de Paris et d'Île-de-France	X					
Jean-Louis Delorme Président de la Caisse régionale de Franche-Comté	X					
Laurence Dors Directeur associé Anthenor Partners Administrateur indépendant de sociétés						
Daniel Epron Président de la Caisse régionale de Normandie	X					
Véronique Flachaire Directeur général de la Caisse régionale du Languedoc	X					
Jean-Pierre Gaillard Président de la Caisse régionale Sud Rhône Alpes	X					
Françoise Gri Administrateur de Sociétés						
Monica Mondardini Administrateur délégué de CIR S.p.A. Administrateur délégué de Gruppo Edditoriale l'Espresso						
Gérard Ouvrier-Buffer Directeur général de la Caisse régionale Loire Haute-Loire	X					
Marc Pouzet ⁽¹⁾ Président de la Caisse régionale Alpes Provence	X					
Jean-Louis Roveyaz Président de la Caisse régionale de l'Anjou et du Maine	X					
Christian Streiff Vice-Président du groupe Safran						
François Veverka Consultant en activités bancaires et financières (BanqueFinance Associés)						
Représentant les Organisations professionnelles agricoles : Xavier Beulin Président de la FNSEA	X	X	X			
Représentants des salariés de l'Union Économique et Sociale Crédit Agricole S.A. : François Heyman Chargé d'études et d'actions de communication à la Direction de la communication Groupe	X					
Christian Moueza Gestionnaire de ressources informatiques à SILCA	X					

(1) M. Pouzet a démissionné de ses fonctions d'administrateur en janvier 2015. Le tableau ci-dessus donne sa situation au titre de 2014.

Trois des quatre Comités spécialisés du Conseil sont, à fin 2014, présidés par des administrateurs indépendants : audit et risques, rémunérations, nominations et gouvernance, le Comité des rémunérations étant composé majoritairement d'administrateurs indépendants, conformément aux dispositions du Code AFEP/MEDEF. La composition de deux des Comités spécialisés n'est pas conforme aux recommandations du Code AFEP/MEDEF en ce qui concerne la proportion d'administrateurs indépendants. Il s'agit du Comité d'audit et des risques (50 % au lieu des deux tiers recommandés) et du Comité des nominations et de la gouvernance (un tiers au lieu d'une majorité recommandée), cette situation s'expliquant, dans les deux cas, par la structure de l'actionnariat de la Société (présence d'un actionnaire majoritaire).

En application des dispositions de l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution, le Conseil, dans sa séance du mois de décembre 2014, a acté le principe de la scission du Comité d'audit et des risques pour mettre en place un Comité des risques distinct du Comité d'audit. Dans sa séance du 17 février 2015, il a arrêté la composition des deux nouveaux comités, comprenant chacun cinq membres, dont trois administrateurs indépendants. Crédit Agricole S.A. se conforme ainsi à la recommandation du Code AFEP/MEDEF concernant la composition du Comité d'audit, puisque la proportion d'indépendants au sein des deux comités sera de 60 %. Le Conseil a également décidé que les deux comités seraient, au moins pour l'année de démarrage du nouveau dispositif et afin d'en faciliter la mise en œuvre, présidés par l'administrateur indépendant qui assurerait la présidence du Comité d'audit et des risques.

Le Président du Conseil réunit périodiquement les administrateurs indépendants, hors la présence des dirigeants effectifs.

Le Conseil a désigné deux censeurs, un Président et un Directeur général de Caisse régionale, qui participent à ses réunions avec voix consultative. Les censeurs s'engagent à respecter les dispositions du règlement intérieur, notamment la Charte de l'administrateur incluse dans le règlement intérieur du Conseil, ainsi que les obligations auxquelles sont tenus les administrateurs. La nomination de deux censeurs s'explique notamment par la volonté de maintenir une représentation géographique équilibrée des Caisses régionales au sein du Conseil, dès lors que l'actionnaire majoritaire a accepté de réduire le nombre d'administrateurs représentant les Caisses pour accueillir deux administrateurs indépendants supplémentaires et, ainsi, se conformer aux recommandations du Code AFEP/MEDEF concernant la proportion d'indépendants dans les sociétés contrôlées. La désignation de représentants des Caisses régionales en qualité de censeurs permet en outre à ces derniers de s'intégrer au Conseil avant de prendre une fonction d'administrateur.

Les mouvements intervenus au sein du Conseil au cours de l'année 2014 sont les suivants :

- le Conseil a accueilli deux nouveaux administrateurs, élus par l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2014, M. Daniel Epron, Président de Caisse régionale, qui a succédé à M. Jean-Claude Rigaud, et M. Jean-Pierre Gaillard, également Président de Caisse régionale, qui a succédé à M. Christian Talgorn.

D'autre part, l'Assemblée générale du 21 mai 2014 a renouvelé le mandat de sept administrateurs personnes physiques : M^{mes} Caroline Catoire, Laurence Dors et Françoise Gri, administrateurs indépendants ; MM. Jean-Louis Delorme, Président de Caisse régionale, et Gérard Ouvrier-Buffer, Directeur général de Caisse régionale ; MM. Christian Streiff et François Veverka, administrateurs indépendants.

Le Conseil d'administration compte, au 31 décembre 2014, six femmes parmi ses membres, soit une proportion de 28,6 %. Hors administrateurs représentant les salariés, cette part s'établit à 27,8 %. Crédit Agricole S.A. se conforme ainsi au Code AFEP/MEDEF et aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 qui exigent un taux de féminisation minimum de 20 %. Lors de son examen des

mandats à renouveler au cours des prochaines années, le Conseil veillera à faire en sorte de respecter la part de 40 % à l'échéance fixée par la loi.

Un représentant du Comité d'entreprise participe aux réunions du Conseil d'administration, avec voix consultative.

Les mouvements intervenus au sein du Conseil ont conduit à ajuster la composition de trois Comités spécialisés au cours de l'année 2014 (Comité d'audit et des risques, Comité des rémunérations, Comité des nominations et de la gouvernance). D'autre part, le Conseil, dans sa séance du 6 mai 2014, a désigné M. François Heyman, administrateur représentant les salariés de l'Union Économique et Sociale Crédit Agricole S.A. au sein du Conseil d'administration, en qualité de membre du Comité des rémunérations. Crédit Agricole S.A. se conforme ainsi aux dispositions du Code AFEP/MEDEF et aux obligations réglementaires issues de la directive CRD 4.

L'un des administrateurs de Crédit Agricole S.A., M. Marc Pouzet, ayant souhaité, en janvier 2015, mettre fin à son mandat d'administrateur qui venait à échéance lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2015, le Conseil, dans sa séance du 17 février 2015, a coopté M. Roger Andrieu, Président de Caisse régionale, pour lui succéder. La ratification de cette cooptation et le renouvellement du mandat de M. Roger Andrieu seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 20 mai 2015.

La liste nominative des administrateurs est présentée dans la partie ci-après "Informations complémentaires sur les mandataires sociaux".

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

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

Conformément à la pratique constante du Groupe, qui distingue les fonctions d'orientation et de contrôle, d'une part, et les fonctions exécutives, d'autre part, les fonctions de Président et de Directeur général sont dissociées à Crédit Agricole S.A.

Les pouvoirs du Président ont été formalisés par le Conseil et le Président est enregistré, conjointement avec le Directeur général de Crédit Agricole S.A., auprès de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution, en qualité de dirigeant responsable au sens de l'article L. 511-13 du Code monétaire et financier. La mise en conformité avec les dispositions de l'arrêté du 3 novembre 2014 relatives à la nomination de dirigeants effectifs – qui introduit une incompatibilité entre la fonction de Président du Conseil d'administration et celle de dirigeant effectif –, sera effectuée à l'occasion du changement de Directeur général qui interviendra à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2015.

Conformément à la recommandation du Code AFEP/MEDEF, le Directeur général n'a pas de contrat de travail avec une entité du groupe Crédit Agricole S.A.

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale sont prévues dans les statuts (articles 21 à 29), présentés dans le chapitre 8 du présent document qui peuvent être consultés au siège social de Crédit Agricole S.A. et sur son site Internet : www.credit-agricole.com.

Rôle et fonctionnement général du Conseil

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Le règlement intérieur du Conseil d'administration définit les modalités de fonctionnement du Conseil et de la Direction générale de la Société, en tenant compte de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général, ainsi que de la mission d'organe

central confiée à la Société par le Code monétaire et financier. Ce règlement intérieur comprend cinq articles :

1. Organisation du Conseil d'administration ;
2. Pouvoirs du Conseil d'administration et du Directeur général ;
3. Fonctionnement du Conseil ;
4. Comités ;
5. Charte de l'administrateur de Crédit Agricole S.A.

L'essentiel des dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration figure au paragraphe 6 ci-après. Compte tenu de la date de parution de l'arrêté relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution, le règlement intérieur du Conseil ainsi que celui des Comités spécialisés du Conseil feront l'objet d'une actualisation au cours de l'année 2015, pour prendre en compte les évolutions réglementaires introduites par l'arrêté. Cette actualisation intégrera également les conclusions de l'évaluation du fonctionnement du Conseil réalisée en 2014.

Activité du Conseil d'administration au cours de l'année 2014

L'activité du Conseil a été soutenue en 2014 (7 séances, dont une exceptionnelle) et le taux d'assiduité est demeuré très élevé, avec une participation moyenne de 99 % (99 % pour les séances programmées à l'avance et 100 % pour la séance exceptionnelle), traduisant l'engagement fort de l'ensemble des administrateurs, ainsi que le montre le tableau ci-dessous :

Administrateurs	Nombre de séances prises en compte	Taux d'assiduité 2014
Jean-Marie Sander	7	100 %
Dominique Lefebvre, représentant la SAS Rue La Boétie	7	100 %
Philippe Brassac	7	100 %
Pascale Berger	7	100 %
Xavier Beulin	7	100 %
Caroline Catoire	6	86 %
Pascal Célérier	7	100 %
Jean-Louis Delorme	7	100 %
Laurence Dors	7	100 %
Daniel Epron ⁽²⁾	4	100 %
Véronique Flachaire	7	100 %
Jean-Pierre Gaillard ⁽²⁾	4	100 %
Françoise Gri	7	100 %
François Heyman	7	100 %
Gérard Ouvrier-Buffer	7	100 %
Monica Mondardini	7	100 %
Christian Moueza	7	100 %
Marc Pouzet	7	100 %
Jean-Claude Rigaud ⁽¹⁾	3	100 %
Jean-Louis Roveyaz	7	100 %
Christian Streiff	7	100 %
Christian Talgorn ⁽¹⁾	3	100 %
François Veverka	7	100 %
Moyenne générale :		99 %

(1) Administrateurs ayant quitté le Conseil en cours d'année.

(2) Administrateurs arrivés en cours d'année.

Après une année 2013 marquée notamment par l'élaboration du plan à moyen terme 2014-2016 du groupe Crédit Agricole (PMT) et la concrétisation d'actions engagées dans le cadre du plan d'adaptation du groupe Crédit Agricole S.A. à son environnement économique, financier et réglementaire, l'année 2014 a été marquée par :

- la finalisation du PMT, approuvé par le Conseil dans sa réunion exceptionnelle du 18 mars 2014, après avis du Comité stratégique et du Comité d'audit et des risques pour son volet financier ; le plan a ensuite fait l'objet d'une présentation au marché ; les modalités de suivi de l'exécution du plan ont également été définies, sous l'égide du Comité stratégique ;
- l'examen, par la Banque centrale européenne, de la qualité des actifs (**Asset Quality Review, AQR**) et les *stress tests* de la BCE réalisés à la suite de l'AQR ; les résultats de ces exercices, qui ont occupé une part importante des travaux du Comité d'audit et des risques en 2014, ont été présentés au Conseil en novembre 2014. Dans cette même séance, le nouveau dispositif de surveillance et de contrôle des établissements de crédit par le régulateur européen (le "Mécanisme de Supervision Unique") a fait l'objet d'une présentation au Conseil ;
- la définition, sous l'égide du Comité des nominations et de la gouvernance conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, des principes applicables en matière de **succession des dirigeants mandataires sociaux** de la Société. Ces principes, approuvés par le Conseil dans sa séance du 18 février 2014, ont trouvé à s'appliquer à la fin de l'année, avec l'engagement du processus de sélection du futur Directeur général de Crédit Agricole S.A., M. Jean-Paul Chifflet, actuel Directeur général, cessant ses fonctions à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2015. Le Conseil, dans sa séance du 16 décembre 2014, a donné mandat au Comité des nominations et de la gouvernance pour conduire ce processus, qui n'est pas achevé à la date d'établissement du présent rapport ;
- la réalisation, sous l'égide du Comité des nominations et de la gouvernance, d'une **évaluation** du fonctionnement du Conseil d'administration, avec l'aide d'un cabinet extérieur. Les résultats de cette évaluation, effectuée au cours de l'été 2014, ont été présentés et débattus par le Conseil dans sa séance du 16 décembre. Les points d'amélioration mis en lumière par l'évaluation concernent principalement : l'articulation du Conseil avec le Comité stratégique ; l'introduction, en complément des informations à caractère financier, d'éléments relatifs à l'environnement concurrentiel et au positionnement du Groupe, notamment lors de la présentation des résultats ; la formation des administrateurs. Le Conseil, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, a approuvé un plan d'actions visant à améliorer son fonctionnement et à répondre aux souhaits exprimés par les administrateurs. Ce plan s'articule autour de quatre axes :
 - l'approfondissement du débat stratégique au sein du Conseil avec, en particulier, l'organisation d'un séminaire annuel consacré à la stratégie,
 - la formation et l'information des administrateurs : renforcement du programme d'intégration des administrateurs et des nouveaux membres des Comités spécialisés et recensement des besoins individuels de formation ; mise en place de modules de formation sur des sujets techniques et/ou réglementaires, à l'instar de ce qui a été mis en place depuis 2013 pour les membres du Comité d'audit et des risques et, en 2014, pour les nouveaux membres du Comité des rémunérations ; présentation au Conseil de points réguliers sur la marche des affaires et le positionnement concurrentiel du Groupe,

- la gouvernance : intégration, dans le fonctionnement du Conseil et de ses Comités spécialisés, des nouvelles obligations résultant de la directive CRD 4,
- l'organisation des travaux et le fonctionnement du Conseil : présentations plus didactiques, planification plus équilibrée des ordres du jour.

À l'occasion de chaque arrêté des comptes, un accent particulier a été mis sur le suivi de l'évolution de la situation du Groupe et de Crédit Agricole S.A. en matière de liquidité et de solvabilité, en liaison avec l'introduction de nouveaux ratios réglementaires. De même, dans le domaine des risques, l'évolution de la situation du Groupe dans tous les compartiments (risques de crédit et de contrepartie, risques de marché, risques opérationnels incluant les risques juridiques) a été examinée à chaque arrêté et la situation des entités du Groupe en Italie, compte tenu de la persistance des difficultés économiques dans ce pays qui constitue le second marché domestique du Crédit Agricole, et dans les pays à risques (notamment l'Ukraine), a fait l'objet d'un suivi spécifique.

En matière de gouvernance, outre l'évaluation du Conseil d'administration et la nomination de deux nouveaux administrateurs, l'année a été marquée par l'analyse des projets de textes de transposition de la directive CRD 4. Cette analyse a été présentée au Comité des rémunérations en juillet et novembre 2014, pour les dispositions touchant aux rémunérations, et au Comité des nominations et de la gouvernance en octobre 2014, pour le volet gouvernance. Les dispositions nouvelles introduites par l'arrêté du 3 novembre 2014 seront mises en œuvre en 2015, sous l'égide du Comité des nominations et de la gouvernance, incluant, notamment, la définition d'une méthodologie d'évaluation annuelle de la performance du Conseil et l'actualisation des règlements intérieurs du Conseil et des Comités spécialisés.

Par ailleurs, compte tenu du nouveau cadre normatif instauré par la directive précitée en matière de gouvernance des établissements de crédit, une mise à jour du bagage "Conformité" destiné aux administrateurs a été effectuée à la fin de l'année 2014. Ce document :

- expose les évolutions réglementaires relatives au statut des membres du Conseil (notamment : exigences relatives à l'appréciation de l'aptitude des administrateurs, aux plans individuel et collectif, règles de limitation des mandats) ;
- rappelle les obligations auxquelles sont tenus les administrateurs au titre de leurs fonctions ainsi que les sanctions en cas de manquement ;
- reprend les principaux textes de référence.

Le dispositif décrit dans ce bagage s'applique à l'ensemble des autres personnes assistant au Conseil : censeurs, représentant du Comité d'entreprise au Conseil (hors règles propres aux administrateurs).

Enfin, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance et après avis du Comité des rémunérations pour les sujets relevant de sa compétence, le Conseil a validé le tableau récapitulatif des dispositions du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF sur lesquelles Crédit Agricole S.A. n'est pas - ou pas totalement - conforme. Ce tableau figure ci-après, au paragraphe 5.

Par ailleurs, le Conseil a examiné un bilan des actions conduites par Crédit Agricole S.A. en matière de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). La démarche de progrès de Crédit Agricole S.A. en matière de RSE s'incarne dans l'indice synthétique "FRéD" (Fides, Respect, Demeter), mis en place depuis le 1^{er} janvier 2012 à Crédit Agricole S.A. et dans ses principales filiales. Un rapport spécifique sur la responsabilité sociale du Groupe est établi depuis 2013 et disponible sur le site de la Société. La démarche RSE, conduite en liaison avec les Caisses régionales et la Fédération Nationale du Crédit Agricole conformément aux orientations du plan à moyen terme du groupe Crédit Agricole, trouve notamment

sa traduction dans la mise en place d'offres responsables. Le Conseil, dans sa séance du 17 février 2015, a décidé de compléter les missions du Comité stratégique en y incluant la responsabilité sociale de l'entreprise, marquant ainsi sa volonté d'intégrer cette dimension dans la stratégie du groupe Crédit Agricole. Ce comité s'intitulera désormais "Comité stratégique et de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise".

Les membres du Conseil reçoivent, en règle générale trois à quatre jours avant chaque séance, un dossier préparatoire sur les différents sujets inscrits à l'ordre du jour. Les membres du Conseil reçoivent toute information pertinente concernant la Société, en particulier les communiqués de presse diffusés par celle-ci.

LES DOSSIERS EXAMINÉS PAR LE CONSEIL AU COURS DE L'ANNÉE 2014

Après analyse par le Comité d'audit et des risques :

- l'arrêté des comptes annuels et l'examen des comptes semestriels et trimestriels de Crédit Agricole S.A., du groupe Crédit Agricole S.A. et du groupe Crédit Agricole. Lors de chaque arrêté, le Conseil a entendu les Commissaires aux comptes de la Société, qui ont exposé les conclusions de leurs travaux, préalablement présentées au Comité d'audit et des risques. Le Conseil prend également connaissance des projets de communiqué publiés par la Société à l'occasion des arrêts ;
- l'évolution de la situation de Crédit Agricole S.A. et du groupe Crédit Agricole en matière de fonds propres et de solvabilité dans le contexte du renforcement des contraintes prudentielles ;
- l'évolution de la situation du Groupe en matière de liquidité au regard des obligations réglementaires, ainsi que le suivi de la réalisation du programme de financement à long terme du groupe Crédit Agricole, préalablement approuvé par le Conseil ; le Conseil a en outre procédé, en 2014, à une revue normative en matière de gestion de la liquidité et a validé le dispositif de mesure, d'encadrement et de suivi du risque de liquidité du groupe Crédit Agricole ;
- les exercices de stress budgétaire et de liquidité ;
- la méthodologie et la situation du Groupe en matière d'écarts d'acquisition ;
- la gestion du portefeuille titres du groupe Crédit Agricole S.A. ;
- le Rapport annuel de contrôle interne relatif à l'exercice 2013 et l'information semestrielle (1^{er} semestre 2014) sur le contrôle interne, établis sous la coordination de la Direction des risques et contrôles permanents Groupe ;
- les courriers adressés à la Société par les régulateurs ainsi que, le cas échéant, les actions mises en œuvre pour répondre aux observations formulées par ceux-ci ;
- les évolutions annuelles (au 31 décembre 2013), semestrielle et trimestrielle des risques de crédit, des risques de marché et des risques opérationnels et de sécurité, ainsi que le tableau de bord annuel des risques ;
- l'actualisation des plans de redressement et de résolution (*Recovery & Resolution Plans*) du Groupe, validée dans la séance du 4 août 2014, et le plan de résolution des activités américaines de Crédit Agricole S.A. ;
- la situation de participations à l'international ;
- le renforcement des fonds propres de certaines filiales du groupe Crédit Agricole S.A. ;
- dans le domaine conformité/juridique : le rapport sur les risques de non-conformité au sein du groupe Crédit Agricole S.A. en 2014 (incluant la cartographie des risques de non-conformité) ainsi que l'information semestrielle sur la conformité (1^{er} semestre 2014) ; un point d'avancement des enquêtes administratives en cours.

Après analyse ou avis du Comité stratégique :

- le plan à moyen terme du Groupe 2014-2016 ainsi que le dispositif de suivi de l'exécution de ce plan ;
- les enjeux associés à l'évolution du contexte économique et réglementaire ;

Après analyse et propositions du Comité des rémunérations :

- la rémunération fixe, la rémunération variable (annuelle et long terme) et les modalités et critères de détermination de la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux, tenant compte des dispositions réglementaires et de la politique de rémunération du groupe Crédit Agricole S.A. L'ensemble des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux de Crédit Agricole S.A. et à la politique de rémunération applicable au sein du groupe Crédit Agricole S.A. sont regroupées dans le chapitre "Politique de rémunération" ci-après ;
- les évolutions réglementaires introduites par la directive CRD 4 en matière de rémunérations ; c'est dans ce cadre que le Conseil a, d'une part, soumis à l'Assemblée générale du 21 mai 2014 une résolution concernant le plafonnement des rémunérations variables des dirigeants et collaborateurs preneurs de risques et, d'autre part, pris connaissance de l'actualisation du périmètre de la population régulée du groupe Crédit Agricole S.A. induite par cette directive ;
- en application du règlement 97-02, le rapport, au titre de l'année 2013, sur les pratiques de rémunération des membres de l'organe exécutif ainsi que des personnes dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque de l'entreprise ;
- l'enveloppe de jetons de présence (proposition à soumettre à l'Assemblée générale et répartition).

Après examen et propositions par le Comité des nominations et de la gouvernance :

- la définition des principes applicables en matière de succession des dirigeants mandataires sociaux (Directeur général, Directeurs généraux délégués) ;
- l'évolution de la réglementation en matière de gouvernance (CRD 4) ;
- l'ajustement de la composition de certains Comités spécialisés, en liaison avec les mouvements intervenus au sein du Conseil ;
- le rapport sur l'égalité professionnelle et salariale au sein de Crédit Agricole S.A. en 2013-2014, ainsi que les initiatives engagées, au niveau du groupe Crédit Agricole S.A., en vue de favoriser l'égalité professionnelle et la mixité.

Les **autres dossiers** examinés par le Conseil ont concerné :

- l'examen des conventions réglementées, conformément aux nouvelles dispositions réglementaires applicables à ces conventions (*cf. infra*) ;
- le programme annuel d'émissions de Crédit Agricole S.A. ;
- la politique du Groupe en matière de RSE (*cf. supra*).

Conventions "réglementées"

Le régime des conventions réglementées a été modifié par l'Ordonnance n° 2014-863 du 31 juillet 2014, prise en application de la loi de simplification et de sécurisation de la vie des entreprises du 2 janvier 2014. Conformément aux nouvelles dispositions introduites par l'Ordonnance, entrée en vigueur le 2 août 2014, le Conseil a procédé à un réexamen de l'ensemble des conventions approuvées par le Conseil antérieurement à 2014 et dont l'exécution

s'est poursuivie au cours de l'exercice, ainsi que d'une convention autorisée en 2014. Cet examen a conduit :

- d'une part, à confirmer le caractère réglementé de quatre conventions précédemment autorisées par le Conseil puis approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires. Ces conventions ont été notifiées aux Commissaires aux comptes et figurent, à ce titre, dans leur rapport spécial à l'Assemblée générale du 20 mai 2015 ;
- d'autre part, à constater qu'une convention concernant Crédit Agricole Home Loan SFH, autorisée par le Conseil le 23 mai 2007, n'entrait plus dans le champ des conventions réglementées, cette société étant détenue à 100 % par Crédit Agricole S.A. ;
- enfin, à considérer que la convention relative à la modification de la documentation juridique du programme d'émission de Crédit Agricole Home Loan SFH, autorisée par le Conseil en 2014 et se rattachant à la convention précitée autorisée en 2007, pouvait également être exclue du champ des conventions réglementées.

Ces deux dernières conventions n'ont donc pas fait l'objet d'une notification aux Commissaires aux comptes.

Aucune autre convention entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-38 du Code de commerce n'a été autorisée au cours de l'exercice 2014.

2. Présentation des Comités

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

Dans sa séance du 16 décembre 2014, le Conseil a arrêté le principe d'une scission du Comité d'audit et des risques, en application des dispositions de l'arrêté du 3 novembre 2014 qui impose la mise en place d'un Comité des risques distinct ; dans sa séance du 17 février 2015, le Conseil a arrêté la composition des deux nouveaux Comités, qui comprendront chacun cinq membres, dont trois administrateurs indépendants. Crédit Agricole S.A. se conforme ainsi à la recommandation du Code AFEP/MEDEF concernant la composition du Comité d'audit, puisque la proportion d'indépendants au sein des deux Comités sera de 60 %. Le Conseil a également décidé que les deux Comités seraient, au moins pour l'année de démarrage du nouveau dispositif et afin d'en faciliter la mise en œuvre, présidés par l'administrateur indépendant qui assurerait la présidence du Comité d'audit et des risques. La composition de ces Comités sera la suivante :

- Comité d'audit : Président M. François Veverka, administrateur indépendant ; membres : M^{mes} Caroline Catoire et Laurence Dors, administrateurs indépendants ; MM. Pascal Célérier, Directeur général de Caisse régionale, et Jean-Pierre Gaillard, Président de Caisse régionale ;
- Comité des risques : Président M. François Veverka, administrateur indépendant ; membres : M^{mes} Françoise Gri, administrateur indépendant, et Véronique Flachaire, Directeur général de Caisse régionale ; MM. Jean-Louis Roveyaz, Président de Caisse régionale, et Christian Streiff, administrateur indépendant.

La mise en place effective des deux Comités interviendra au printemps 2015, après définition de leurs missions respectives et de leurs règles de fonctionnement, qui figureront dans leur règlement intérieur.

Les membres des Comités sont nommés par le Conseil, sur proposition du Président. Le Conseil peut mettre fin à tout moment aux fonctions d'un membre d'un Comité. Un membre d'un Comité peut à tout moment renoncer à ses fonctions. Tous les membres

des Comités, ainsi que toute personne participant aux réunions des Comités, sont soumis aux obligations du secret professionnel.

Dans le cadre de leurs travaux, les Comités peuvent entendre des collaborateurs du groupe Crédit Agricole S.A. ou des experts extérieurs dans les domaines relevant de la compétence des Comités.

Les membres des Comités spécialisés reçoivent – en règle générale deux à quatre jours avant la réunion, selon le Comité – un dossier préparatoire sur les sujets inscrits à l'ordre du jour.

Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit et des risques se compose, au 31 décembre 2014, de six membres :

- M. François Veverka, Président du Comité, administrateur indépendant ;
- M^{me} Caroline Catoire, administrateur indépendant ;
- M. Pascal Célrier, Directeur général de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M^{me} Laurence Dors, administrateur indépendant ;
- M^{me} Véronique Flachaire, Directeur général de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. Marc Pouzet, Président de Caisse régionale de Crédit Agricole.

La composition du Comité a été modifiée en 2014 avec la nomination de M. Marc Pouzet en qualité de membre du Comité, en remplacement de M. Christian Talgorn. M. Pouzet a été membre du Comité d'août 2014 à janvier 2015. Il a démissionné de ses fonctions d'administrateur le 27 janvier 2015 et n'a pas été remplacé au sein du Comité d'audit et des risques, la scission de ce dernier devant intervenir avant la fin du premier semestre 2015.

Conformément aux dispositions du Code AFEP/MEDEF et à l'article L. 823-19 du Code de commerce, les membres du Comité d'audit et des risques sont choisis en raison de leurs compétences financières et/ou comptables, qu'il s'agisse des membres administrateurs indépendants ou des membres issus des Caisses régionales, Président ou Directeur général de Caisse régionale. M. Pouzet est un dirigeant confirmé d'établissement de crédit de taille significative (il est Président de Caisse régionale depuis 1997). Lors de son entrée au Comité d'audit et des risques, trois modules de formation ont été proposés à M. Pouzet : gestion financière, gestion des risques et conformité, sous forme de réunions de travail avec les Directeurs en charge de ces trois fonctions au sein de Crédit Agricole S.A.

Participent aux réunions du Comité d'audit et des risques le Directeur financier Groupe, le Directeur de la comptabilité et de la consolidation, le Directeur des risques et contrôles permanents Groupe, l'Inspecteur général Groupe et le Directeur de la conformité Groupe.

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

- d'examiner les comptes sociaux et consolidés de Crédit Agricole S.A. ;
- d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information comptable et financière, de s'assurer de la qualité et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et de porter une appréciation sur la pertinence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes individuels et consolidés et sur la qualité du contrôle interne ;
- de procéder à l'évaluation et au contrôle de l'efficacité des procédures permettant d'assurer la Conformité de l'ensemble

de l'activité du Groupe avec les lois et règlements français et étrangers ;

- d'assurer le suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les Commissaires aux comptes. Il veille à l'indépendance de ces derniers et émet une recommandation sur leur nomination par l'Assemblée générale.

Les travaux du Comité font l'objet d'une programmation annuelle, sur la base de sept séances. Le Comité s'est réuni à neuf reprises en 2014, deux séances supplémentaires ayant été organisées, consacrées, pour l'une, à l'examen du volet financier du plan à moyen terme 2014-2016 avant présentation au Conseil d'administration et, pour l'autre, à la méthodologie utilisée pour la valorisation des écarts d'acquisition. Le taux d'assiduité des membres s'est établi à 92 % en moyenne, pour les séances programmées à l'avance comme pour les séances exceptionnelles.

Le Comité a consacré une part importante de ses travaux en 2014 au suivi de la revue de la qualité des actifs (**Asset Quality Review, AQR**) dans les entités du groupe Crédit Agricole, puis des *stress tests* de la Banque centrale européenne mis en œuvre après l'exercice d'AQR. La Direction des risques et contrôles permanents Groupe (DRG), qui assurait la coordination globale des différents chantiers, a présenté un point d'étape à chaque réunion du Comité, puis les résultats de ces exercices pour le Groupe, avant présentation au Conseil.

Dans le domaine des **risques**, le Comité a organisé ses travaux selon une double approche :

- un examen spécifique de la situation de filiales à l'étranger (principalement Cariparma en Italie, ainsi que la filiale du groupe en Ukraine et les entités de crédit à la consommation à l'international), de certaines participations internationales (Portugal) et de pôles métiers (immobilier, leasing/affacturation, capital-investissement, métiers de titres) ;
- l'examen de sujets transverses au Groupe : revue globale des risques (incluant une cartographie des risques), dans une perspective sectorielle (banque de proximité en France, risques sectoriels spécifiques, risques assurances) et géographique (risques pays, dettes souveraines) mettant en lumière les points de vigilance pour le Groupe ; enjeux et risques du Groupe dans le domaine de l'informatique ; dispositif de consolidation des risques du Groupe (suivi de la mise en œuvre des principes SI du Comité de Bâle) ; problématiques de sécurité informatique au sein du Groupe.

Le Comité a également pris connaissance de la nouvelle organisation de la Direction des risques et contrôles permanents Groupe (DRG), qui vise à la fois à prendre en compte les implications, pour l'ensemble de la ligne métier Risques au sein du Groupe (pilote par DRG), du nouveau dispositif de supervision européen (Mécanisme de Supervision Unique) et à répondre aux besoins des métiers dans le cadre de la mise en œuvre du plan à moyen terme. Enfin, dans un contexte général de montée du risque juridique, un point sur les dossiers contentieux et les enquêtes administratives en cours a été très régulièrement présenté au Comité.

Lors de chacune de ses réunions, le Comité a effectué un suivi rapproché de l'évolution de la situation du Groupe en matière de liquidité (y compris une revue du dispositif normatif de mesure, d'encadrement et de suivi du risque de liquidité du groupe Crédit Agricole, avant validation par le Conseil), de fonds propres et de solvabilité. Il a également examiné les problématiques de refinancement et de *rating* du Groupe, ainsi que le dispositif de gestion du portefeuille titres du groupe Crédit Agricole S.A. Il a enfin porté une attention particulière à la mise en œuvre des recommandations formulées par les régulateurs à l'occasion des missions réalisées par ceux-ci dans différentes entités du Groupe et au bon déroulement des chantiers engagés pour satisfaire aux exigences réglementaires ou prudentielles.

Un nouveau module de formation d'une demi-journée (hors des réunions normales) a été organisé en 2014 à l'attention des membres du Comité, consacré à la gestion financière (Crédit Agricole S.A. et groupe Crédit Agricole).

Outre les sujets déjà mentionnés, les principaux **dossiers financiers** examinés par le Comité sont les suivants :

- un point d'étape sur le ratio de levier ;
- l'actualisation du *capital planning* ;
- les résultats de l'audit des créances TRICP et les mesures prises par le Groupe ;
- un point sur les gisements de collatéral dans le Groupe ;
- l'adossement en taux des fonds propres pour le groupe Crédit Agricole S.A. ;
- la pondération des opérations intragroupe ;
- un point sur la loi bancaire française et la *Volcker Rule* et leurs conséquences pour le Groupe.

Le second volet des travaux du Comité a porté sur l'examen approfondi, préalablement à leur présentation au Conseil, des **comptes annuels, semestriels et trimestriels** : options comptables lors de chaque arrêté, examen des résultats consolidés et des résultats de chaque pôle métier du Groupe, situation prudentielle, axes de communication financière et examen du projet de communiqué. À cette occasion, le Comité a procédé à l'audition des Commissaires aux comptes, sur la base d'un document détaillé remis par ces derniers lors de chaque arrêté comptable. Les Commissaires aux comptes ont en outre présenté au Comité leur programme de travail général mis en œuvre en 2014, ainsi que les différents sondages auxquels ils ont procédé. Le Comité procède, chaque année, à l'audition des Commissaires aux comptes hors de la présence du management.

Dans le domaine des **risques**, le Comité a examiné, outre les dossiers déjà mentionnés :

- le tableau de bord des risques du groupe Crédit Agricole au titre de l'année 2013, avant présentation au Conseil, ainsi que les tableaux de bord 2014 semestriel et trimestriels des risques (risques de crédit et de contrepartie, risques de marché, risques opérationnels) ;
- les résultats de l'exercice de stress budgétaire et liquidité ;
- l'analyse des résultats de l'autoévaluation demandée par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution ;
- les plans de redressement et de résolution (*Recovery & Resolution Plans*) du groupe Crédit Agricole, ainsi que le plan de résolution des activités américaines de Crédit Agricole S.A., avant approbation par le Conseil et transmission au régulateur ;
- les limites Groupe en matière de risque de taux d'intérêt global ;
- la limite VaR pour le groupe Crédit Agricole S.A. ;
- les prestations de services essentiels externalisées ;
- les plans de continuité d'activité.

Le dernier volet des travaux du Comité a concerné **l'audit interne, le contrôle interne, les relations avec les régulateurs et la conformité**. À ce titre, il a notamment examiné :

- au titre de l'audit interne :
 - la synthèse des missions réalisées par l'Inspection générale Groupe de Crédit Agricole S.A. et les Inspections générales de Crédit Agricole CIB et de LCL au second semestre 2013 et au premier semestre 2014. Les comptes rendus au Comité intègrent les missions les plus significatives réalisées dans les différents pôles métiers ainsi que les missions correspondant à des problématiques transverses au Groupe,

- le suivi de la mise en œuvre des recommandations des missions des régulateurs et des auditeurs internes et externes au groupe Crédit Agricole (au 30 septembre 2013 et au 31 mars 2014),
- la synthèse annuelle des missions menées en 2013 par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution,
- le suivi des missions en cours de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution et de l'Autorité des marchés financiers,
- la synthèse annuelle des missions menées dans les Caisses régionales de Crédit Agricole,
- l'actualisation des Chartes d'audit Inspection générale Groupe et PSEE,
- enfin le Comité, dans sa séance du 31 octobre 2014, a validé le plan d'audit 2015. Au cours de cette même séance, le Comité a été informé de la réalisation, en 2015, d'un audit externe de la ligne métier Audit-Inspection ;
- au titre du contrôle interne :
 - le Rapport annuel de contrôle interne au titre de l'exercice 2013,
 - l'information semestrielle 2014 sur le contrôle interne ;
- au titre des relations avec les régulateurs et de la conformité :
 - le rapport sur les risques de non-conformité au sein du groupe Crédit Agricole S.A. au titre de l'année 2013 et la synthèse, au premier semestre 2014, de l'évaluation des actions de conformité menées au sein du groupe Crédit Agricole S.A.,
 - l'examen des constats relevés par un cabinet d'audit externe sur le processus de contribution de Crédit Agricole S.A. à l'indice de référence Euribor,
 - le bilan de la mise en œuvre du dispositif de prévention de la fraude interne et externe au sein du Groupe ainsi que le coût de la fraude, pour l'année 2013 et au premier semestre 2014,
 - les résultats de l'exécution du programme de contrôle des chèques chez Crédit Agricole S.A. en 2013,
 - préalablement à leur présentation au Conseil, les courriers des régulateurs et les réponses de Crédit Agricole S.A. ainsi que, le cas échéant, les actions mises en œuvre pour répondre aux observations formulées par les régulateurs.

Enfin, le Comité a examiné le rapport du Président à l'Assemblée générale sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et sur les procédures de contrôle interne.

Le Président du Comité d'audit et des risques a rendu compte au Conseil des travaux du Comité. Il lui a également rendu compte, lors de chaque séance, des travaux conduits entre les séances du Comité. En effet, M. Veverka, Président du Comité, assure aussi la présidence du Comité d'audit et des risques de Crédit Agricole CIB et de LCL. Au titre de ces fonctions, il rencontre de façon régulière, hors Comités, les responsables des grandes fonctions centrales de ces entités (Direction financière, Direction des risques, Inspection générale), les membres de la Direction générale, ainsi que les Commissaires aux comptes des entités. Ainsi, au cours de l'année 2014, M. Veverka a tenu plus de 60 réunions de travail. Le Président du Comité d'audit et des risques de Crédit Agricole S.A. est également destinataire des synthèses des rapports de l'Inspection générale des trois sociétés (Crédit Agricole S.A., Crédit Agricole CIB et LCL, soit une centaine de synthèses sur l'année).

Le Comité d'audit et des risques organise une fois par an, à l'automne, un déjeuner de travail hors la présence du management, afin d'arrêter son programme de travail pour l'année à venir et d'examiner, s'il le juge nécessaire, les moyens d'améliorer son fonctionnement.

Chaque séance du Comité donne lieu à la rédaction d'un compte rendu qui est diffusé à l'ensemble des administrateurs, en annexe au procès-verbal du Conseil. Lorsque les délais entre la réunion du Comité et la réunion du Conseil le permettent, une synthèse des dossiers présentés au Comité et ne faisant pas l'objet d'une présentation au Conseil, est transmise aux administrateurs, en même temps que le pré-dossier du Conseil (en règle générale, le vendredi de la semaine précédant le Conseil).

Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations se compose, au 31 décembre 2014, de six membres :

- M^{me} Laurence Dors, Présidente du Comité, administrateur indépendant ;
- M. François Heyman, administrateur représentant les salariés de l'Union Économique et Sociale Crédit Agricole S.A. au sein du Conseil ;
- M. Dominique Lefèbvre, Vice-Président du Conseil d'administration et Président de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. Christian Streiff, administrateur indépendant ;
- M. Jean-Louis Roveyaz, Président de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. François Veverka, administrateur indépendant.

La composition du Comité a été modifiée en 2014, avec la nomination de M. François Heyman, représentant les salariés au Conseil, et Jean-Louis Roveyaz, en remplacement de M. Christian Talgorn, en qualité de membres du Comité. Crédit Agricole S.A. se conforme ainsi aux dispositions du Code AFEP/MEDEF, tant en ce qui concerne la composition du Comité des rémunérations (majorité d'administrateurs indépendants, présence d'un représentant des salariés) que sa présidence (par un administrateur indépendant).

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

Le fonctionnement et les missions du Comité sont définis par un règlement intérieur approuvé par le Conseil d'administration. Les missions du Comité des rémunérations sont les suivantes :

- établir les propositions et avis à soumettre au Conseil relatifs à la politique de rémunération du groupe Crédit Agricole S.A. et, notamment :
 - aux principes de détermination des enveloppes de rémunérations variables, prenant en compte l'impact des risques et des besoins en capitaux inhérents aux activités concernées,
 - à l'application des normes professionnelles concernant les salariés dont les activités sont susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'exposition aux risques des entités concernées du groupe Crédit Agricole S.A. ;
- établir les propositions relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;
- établir les propositions relatives au montant et à la répartition de l'enveloppe de jetons de présence ;
- établir les propositions relatives aux projets d'augmentations de capital réservées aux salariés du groupe Crédit Agricole et, le cas échéant, aux plans de souscription ou d'achat d'actions et aux plans de distribution gratuite d'actions à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires, ainsi qu'aux modalités de mise en œuvre de ces augmentations de capital et de ces plans.

Le Comité des rémunérations est en outre chargé du suivi de la mise en œuvre de la politique de rémunération arrêtée par le Conseil et applicable à l'ensemble des entités du groupe Crédit Agricole S.A.

et, notamment, aux cadres dirigeants du Groupe (cf. ci-après le chapitre "Politique de rémunération"). Toute modification de cette politique fait l'objet d'un examen par le Comité préalablement à sa validation par le Conseil.

Le Comité des rémunérations s'est réuni à cinq reprises en 2014. Le taux d'assiduité des membres s'est établi à 96 %.

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

Les travaux du Comité ont été, en 2014, assez largement dominés par les évolutions intervenues en matière de gouvernance des rémunérations, (règlement CRR et directive CRD 4). Le Comité a consacré plusieurs séances à l'analyse des nouveautés introduites par ces textes, notamment en ce qui concerne la définition des personnels identifiés et l'encadrement des rémunérations des populations concernées.

Compte tenu de la date de parution de l'arrêté de contrôle interne pris en application de la directive CRD 4, la mise à jour du règlement intérieur du Comité s'effectuera en 2015.

Lors de sa réunion consacrée à l'examen de l'atteinte des objectifs fixés par le Conseil pour déterminer le montant des rémunérations variables des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'année 2013, le Comité, avant d'arrêter les propositions à soumettre au Conseil, a entendu le Directeur général sur les propositions relatives aux Directeurs généraux délégués.

Les dossiers examinés par le Comité en 2014 et soumis ensuite à l'accord du Conseil ont concerné :

- la rémunération des dirigeants mandataires sociaux :
 - rémunération du Président de Crédit Agricole S.A.,
 - rémunération variable annuelle du Directeur général et des Directeurs généraux délégués au titre de l'année 2013,
 - rémunération fixe et critères de détermination, au titre de l'année 2014, de la rémunération variable du Directeur général et des Directeurs généraux délégués, tenant compte des dispositions réglementaires et de la politique de rémunération du groupe Crédit Agricole S.A. ;
- l'enveloppe de jetons de présence à soumettre à l'Assemblée générale et les modalités de répartition de cette enveloppe ;
- les décisions à soumettre à approbation ou avis de l'Assemblée générale du 21 mai 2014 concernant les rémunérations.

Les autres dossiers examinés par le Comité ont concerné :

- la revue annuelle des populations régulées au sens du règlement 97-02 et les enveloppes de rémunération variable des populations régulées, au titre de l'année 2013 ;
- la revue de la démarche "FRéD" par un cabinet d'audit externe, dans le cadre de la politique du groupe Crédit Agricole S.A. en matière de RSE ;
- les rémunérations variables annuelles au sein du groupe Crédit Agricole S.A. supérieures à un seuil arrêté par le Conseil et la rémunération du Directeur des risques et contrôles permanents Groupe ;
- le rapport, au titre de 2013, sur la politique et les pratiques de rémunération des membres de l'organe exécutif ainsi que sur les personnes dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque de l'entreprise, en application du règlement 97-02 ;
- la mise à jour, à la fin de l'année 2014, de la note d'application relative aux politiques de rémunération applicables aux populations régulées (en lien avec la mise en œuvre de la directive CRD 4).

Enfin, le Comité des rémunérations, dans sa séance du 10 février 2015, a validé le chapitre spécifique consacré aux rémunérations figurant dans le présent Document de référence, qui décrit la politique de rémunération de Crédit Agricole S.A., des personnels identifiés (précédemment dénommés "preneurs de risques") et des dirigeants mandataires sociaux (cf. ci-après, en pages 135 à 163).

Comité stratégique

Le Comité stratégique comprend sept membres. Au 31 décembre 2014, sa composition est la suivante :

- M. Jean-Marie Sander, Président du Comité, Président du Conseil de Crédit Agricole S.A. et Président de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. Dominique Lefèbvre, Vice-Président du Conseil, Président de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. Philippe Brassac, Vice-Président du Conseil, Directeur général de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. Jean-Louis Delorme, Président de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M^{me} Françoise Gri, administrateur indépendant ;
- M. Gérard Ouvrier-Buffet, Directeur général de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. François Veverka, administrateur indépendant.

La composition du Comité n'a pas été modifiée en 2014.

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

Le fonctionnement et les missions du Comité sont définis par un règlement intérieur approuvé par le Conseil d'administration. Le Comité a pour mission, sous la responsabilité du Conseil d'administration, d'approfondir la réflexion stratégique du Groupe dans ses différents métiers, en France et à l'international. Le Comité examine notamment les projets de croissance externe ou d'investissement à caractère stratégique et formule un avis sur ces projets.

Le Comité stratégique s'est réuni à quatre reprises en 2014 et le taux d'assiduité des membres s'est établi à 100 %.

Le Comité a consacré l'essentiel de ses travaux, au premier semestre, à la finalisation du plan à moyen terme 2014-2016 du groupe Crédit Agricole, approuvé par le Conseil dans sa séance du 18 mars, puis à la définition du dispositif de suivi de ce plan. Un point d'étape sur l'exécution du PMT lui a été présenté à l'automne. Le Comité a, au second semestre, examiné l'impact des évolutions de l'environnement économique, financier et réglementaire sur Crédit Agricole S.A. et sur le groupe Crédit Agricole.

Le Comité a, par ailleurs, examiné la politique du Groupe en matière de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), avant présentation au Conseil d'administration. Celui-ci, dans sa séance du 17 février 2015, a décidé de compléter les missions du Comité stratégique en y incluant la RSE, marquant ainsi sa volonté d'intégrer cette dimension dans la stratégie du groupe Crédit Agricole. Ce comité s'intitulera désormais "Comité stratégique et de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise".

Les autres dossiers examinés par le Comité ont concerné :

- la gestion du portefeuille titres du groupe Crédit Agricole S.A. ;
- les problématiques de sécurité informatique au sein du Crédit Agricole ;
- un point sur la situation du groupe en Ukraine, compte tenu du contexte prévalant dans ce pays.

Le Président du Comité a rendu compte au Conseil des dossiers examinés par celui-ci et exposé l'avis du Comité sur ceux d'entre eux soumis à l'approbation du Conseil.

Comité des nominations et de la gouvernance

Le Comité des nominations et de la gouvernance se compose, au 31 décembre 2014, de six membres :

- M^{me} Monica Mondardini, Présidente du Comité, administrateur indépendant ;
- M. Jean-Marie Sander, Président du Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. et Président de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. Dominique Lefèbvre, Vice-Président du Conseil et Président de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. Philippe Brassac, Vice-Président du Conseil et Directeur général de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M^{me} Laurence Dors, administrateur indépendant ;
- M. Jean-Louis Delorme, Président de Caisse régionale de Crédit Agricole.

La composition du Comité a été modifiée au cours de l'année 2014, avec la nomination de M. Jean-Louis Delorme en qualité de membre, en remplacement de M. Jean-Claude Rigaud.

Conformément aux dispositions du Code AFEP/MEDEF, le Comité est présidé par un administrateur indépendant.

Le Secrétaire général de Crédit Agricole S.A., Secrétaire du Conseil d'administration, participe aux réunions du Comité des nominations et de la gouvernance.

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

- de faire des propositions au Conseil pour le choix des administrateurs et censeurs personnalités extérieures au groupe Crédit Agricole, étant rappelé que les candidats aux fonctions d'administrateur ayant la qualité de Président ou de Directeur général de Caisse régionale sont proposés au Conseil d'administration par l'intermédiaire de la *holding* de contrôle de Crédit Agricole S.A., en application du Protocole d'accord préalable à la cotation de Crédit Agricole S.A., signé entre les Caisses régionales et Crédit Agricole S.A., dont les dispositions figurent dans le Document de référence du 22 octobre 2001 enregistré par la Commission des opérations de Bourse sous le numéro R. 01-453. Les propositions de la SAS Rue La Boétie sont présentées au Comité des nominations et de la gouvernance, avant décision du Conseil ;
- pour les mandataires sociaux :
 - d'émettre un avis sur les propositions du Président du Conseil d'administration pour la nomination du Directeur général, conformément au règlement intérieur du Conseil, et sur les propositions du Directeur général pour la nomination des Directeurs généraux délégués, conformément au règlement intérieur du Conseil,
 - s'agissant de la succession des mandataires sociaux, le Comité veille à la mise en place d'une procédure de préparation de plans de succession des mandataires sociaux en cas de vacance imprévisible ;
- de piloter le processus d'évaluation périodique du Conseil d'administration. Il propose, en tant que de besoin, une actualisation des règles de gouvernance de Crédit Agricole S.A. (règlement intérieur du Conseil et des Comités spécialisés du Conseil) ou toute mesure visant à améliorer le fonctionnement du Conseil d'administration ;
- de proposer au Conseil les critères permettant d'apprécier l'indépendance des administrateurs.

La Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance rend compte au Conseil de ses travaux et avis.

Le Comité s'est réuni à cinq reprises en 2014, avec un taux d'assiduité des membres de 97 %.

Le Conseil ayant décidé de procéder, en 2014, à une nouvelle **évaluation** de son fonctionnement avec l'aide d'un cabinet extérieur, cet exercice a été conduit au cours de l'été, selon des modalités définies lors de la séance du 18 février 2014, sur la base d'un questionnaire et d'entretiens individuels. Le Comité a pris connaissance des résultats de l'évaluation, identifié les points d'amélioration et arrêté un plan d'actions qui a été approuvé par le Conseil lors de sa séance du 16 décembre 2014 (cf. *supra* paragraphe 1 "Activité du Conseil d'administration au cours de l'année 2014").

Le Comité a également consacré une partie de ses travaux à l'analyse des dispositions touchant à la gouvernance de l'arrêté du 3 novembre 2014 (pris en application de la directive CRD 4) relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution. Le Comité a examiné les évolutions introduites par ce texte concernant l'évaluation et le contrôle de l'aptitude des dirigeants, la désignation de dirigeants effectifs, la limitation du cumul des mandats, la création d'un comité des risques, l'élargissement des missions du Comité des nominations. La mise en application des nouvelles dispositions est déjà engagée, avec la décision prise par le Conseil de créer un comité des risques distinct du Comité d'audit (la mise en œuvre effective interviendra au printemps 2015) ; elle se poursuivra au cours de l'année 2015, sous l'égide du Comité des nominations et de la gouvernance avec, notamment, la définition d'une méthodologie d'évaluation annuelle de la performance du Conseil et l'actualisation des règlements intérieurs du Conseil et des Comités spécialisés.

Par ailleurs, conformément à son règlement intérieur et aux dispositions du Code AFEP/MEDEF, le Comité a proposé au Conseil une approche méthodologique concernant la succession des dirigeants mandataires sociaux, tenant compte du fait que Crédit Agricole S.A. est contrôlé par un actionnaire majoritaire. Le Conseil, dans sa séance du 18 février 2014, a validé les principes applicables en matière de succession des dirigeants mandataires sociaux. Ces principes ont trouvé à s'appliquer à la fin de l'année, avec l'engagement du processus de sélection du futur Directeur général de Crédit Agricole S.A., M. Jean-Paul Chifflet, actuel Directeur général, cessant ses fonctions à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2015. Le Conseil, dans sa séance du 16 décembre 2014, a donné mandat au Comité des nominations et de la gouvernance pour conduire ce processus, qui n'est pas achevé à la date d'établissement du présent rapport.

Dans sa séance du 10 février 2015, le Comité a examiné l'actualisation du tableau récapitulatif des dispositions du Code AFEP/MEDEF sur lesquelles Crédit Agricole S.A. n'est pas - ou pas totalement - conforme. Ce tableau, validé par le Conseil, figure ci-après, au paragraphe 5.

Les autres dossiers examinés par le Comité ont concerné :

- les propositions à soumettre au Conseil, en vue de l'Assemblée générale du 21 mai 2014, concernant les candidatures à une fonction d'administrateur : renouvellement du mandat de sept administrateurs et nomination de deux nouveaux administrateurs, en remplacement de MM. Rigaud et Talgorn ;
- le rapport sur l'égalité professionnelle et salariale au sein de Crédit Agricole S.A. ainsi que la politique engagée, à l'échelle du groupe Crédit Agricole S.A., pour favoriser l'égalité professionnelle et la mixité.

Le Comité, dans sa réunion du 10 février 2015, a examiné la situation de chacun des administrateurs au regard des critères d'indépendance définis dans le Code AFEP/MEDEF. Le Comité a constaté que Crédit Agricole S.A. présente un nombre d'administrateurs indépendants conforme à celui recommandé par le Code pour les sociétés contrôlées par un actionnaire majoritaire,

soit 33 %, hors les trois administrateurs représentant les salariés. Il a considéré que les conditions actuelles de fonctionnement permettaient au Conseil et à ses Comités d'accomplir leurs missions avec l'efficacité, l'objectivité et l'indépendance nécessaires, en particulier s'agissant de la prévention d'éventuels conflits d'intérêts et de la prise en compte équitable des intérêts de l'ensemble des actionnaires. Sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, et s'appuyant sur le Code AFEP/MEDEF, le Conseil, dans sa séance du 17 février 2015, a examiné la situation de chacun de ses membres et estimé que M^{mes} Catoire, Dors, Gri et Mondardini ainsi que MM. Streiff et Veverka pouvaient être considérés comme indépendants, dans la mesure où ils ne se trouvent pas dans une situation susceptible d'altérer leur indépendance de jugement ou de les placer dans une situation de conflit d'intérêts réel ou potentiel.

3. Présentation des limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur général

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

Les limitations apportées par le Conseil au pouvoir du Directeur général sont décrites dans le paragraphe 6 ci-après.

4. Rémunération des administrateurs

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

La rémunération des membres du Conseil est assise exclusivement sur leur assiduité aux séances du Conseil. Les séances exceptionnelles sont rémunérées au même titre que les séances programmées à l'avance, dans la limite de l'enveloppe globale.

La participation des membres du Conseil aux Comités spécialisés donne lieu à des jetons supplémentaires : les Présidents des quatre Comités spécialisés du Conseil perçoivent un jeton annuel forfaitaire, avec une différenciation selon les Comités ; les membres des Comités perçoivent un jeton par séance en fonction de leur participation effective aux séances desdits Comités.

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

Le Président du Conseil d'administration ne perçoit de jetons de présence que pour sa participation aux réunions de Comités spécialisés du Conseil (Comité stratégique, dont il assure la présidence, Comité des nominations et de la gouvernance, dont il est membre).

Par ailleurs, le Conseil a décidé que les censeurs qu'il a désignés conformément aux statuts de la Société et qui participent aux réunions du Conseil seraient rémunérés par des jetons de présence, pour des montants et selon des modalités identiques à ceux retenus pour les administrateurs.

Le montant des jetons de présence perçus par les administrateurs et les censeurs figure dans le tableau ci-après, en page 113.

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

Rémunération au titre des mandats exercés dans des sociétés du Groupe

L'enveloppe de jetons de présence de Crédit Agricole CIB, LCL et Amundi Group est arrêtée par leur Conseil d'administration et soumise à l'approbation de leur Assemblée générale. La répartition des jetons de présence versés aux administrateurs de ces trois sociétés est établie en fonction de leur assiduité aux réunions du Conseil ainsi que de leur participation aux Comités spécialisés du Conseil.

Le tableau retraçant les jetons perçus par les administrateurs et censeurs de Crédit Agricole S.A. inclut les montants perçus d'autres filiales du Groupe.

5. Tableau récapitulatif des points de non-conformité dans l'application par Crédit Agricole S.A. des recommandations du Code AFEP/MEDEF révisé

Recommandation du Code	Commentaire de la Société
10. L'évaluation du Conseil d'administration	Le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. ne comprend pas d'administrateurs exécutifs ou internes. Il est rappelé que la performance individuelle et collective des dirigeants mandataires sociaux fait l'objet chaque année d'une évaluation détaillée par le Comité des rémunérations, dans le cadre du dispositif de rémunération des mandataires sociaux arrêté par le Conseil. Le Comité rend compte au Conseil de cette évaluation.
10.4 "Il est recommandé que les administrateurs non exécutifs se réunissent périodiquement hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes. Le règlement intérieur du conseil d'administration devrait prévoir une réunion par an de cette nature, au cours de laquelle serait réalisée l'évaluation des performances du président, du directeur général, du ou des directeurs généraux délégués et qui serait l'occasion périodique de réfléchir à l'avenir du management."	D'autre part, le Conseil, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, a, en février 2014, arrêté les principes applicables en matière de succession des dirigeants mandataires sociaux.
Les Comités du Conseil	
16. Le Comité d'audit	Comité d'audit et des risques
16.1 Composition : "La part des administrateurs indépendants doit être au moins de deux tiers..."	Le Comité d'audit et des risques, présidé par un administrateur indépendant, était, en 2014, composé de six membres, dont trois représentants des Caisses régionales (deux Directeurs généraux et un Président) et trois administrateurs indépendants, soit une proportion de 50 %. Dans sa séance du 16 décembre 2014, en application des dispositions de l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution, le Conseil a acté le principe d'une scission du Comité d'audit et des risques pour mettre en place un Comité des risques distinct. Dans sa séance du 17 février 2015, il a arrêté la composition des deux futurs Comités qui seront, chacun, composés de cinq membres, dont trois administrateurs indépendants. Leur mise en place effective interviendra au printemps 2015. Crédit Agricole S.A. se conforme ainsi aux dispositions du Code.
17. Le Comité en charge de la sélection ou des nominations	Comité des nominations et de la gouvernance
17.1 Composition : "(Il) doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants."	Le Comité des nominations et de la gouvernance est présidé par un administrateur indépendant. Il comprend six membres, dont le président, non exécutif, du Conseil d'administration, et deux administrateurs indépendants, soit une proportion d'un tiers. La structure de l'actionnariat (présence d'un actionnaire majoritaire) se reflète dans la composition de ce Comité.
Détention d'actions par les administrateurs et les dirigeants mandataires sociaux	
20. La déontologie de l'administrateur : "... hors dispositions légales contraires, l'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et posséder un nombre relativement significatif d'actions au regard des jetons de présence perçus : à défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il doit utiliser ses jetons de présence à leur acquisition."	Les statuts de la Société fixent à une action la détention minimale d'actions Crédit Agricole S.A. par un administrateur et aucune disposition en la matière n'est prévue pour les dirigeants mandataires sociaux. Après réexamen de cette question, le Conseil a constaté que la détention moyenne d'actions par les administrateurs représente l'équivalent d'une année de jetons de présence. Sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil, tout en recommandant aux administrateurs et aux dirigeants mandataires sociaux de détenir un certain volume d'actions de la Société, n'a pas estimé souhaitable de modifier les règles actuelles, considérant que :
23.2.1 Obligation de conservation d'actions "Le président du conseil, le directeur général, les directeurs généraux délégués (...) doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions, un nombre significatif d'actions fixé périodiquement par le conseil d'administration. (...) Le nombre de titres, qui peut provenir de levées d'options d'actions ou d'actions de performance, doit être important et croissant, le cas échéant jusqu'à un niveau déterminé par le conseil."	- d'une part, au plan déontologique, on peut défendre l'idée que la qualité d'initiés permanents des administrateurs doit plutôt les conduire à une certaine modération quant à la détention d'actions de la Société ; - d'autre part, dans un groupe d'essence coopérative et mutualiste, l'engagement des administrateurs ou des dirigeants n'est pas lié aux intérêts qu'ils peuvent avoir dans leur entreprise. De plus, les administrateurs issus des Caisses régionales représentent l'actionnaire majoritaire de Crédit Agricole S.A. et il y a donc un alignement naturel de leurs intérêts avec l'intérêt de la Société ; - enfin, s'agissant plus particulièrement des dirigeants mandataires sociaux, il convient de rappeler que : - contrairement à ce que l'on observe dans la plupart des grandes sociétés du CAC 40, les mandataires sociaux de Crédit Agricole S.A. ne bénéficient pas de <i>stock options</i> ; - conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, une partie significative de leur rémunération variable est différée dans le temps et versée sous forme d'actions. Ce dispositif induit donc la conservation permanente d'un certain volume d'actions.

Recommandation du Code

Commentaire de la Société

23. Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

23.2.5 Indemnités de prise de fonctions, de départ, et de non-concurrence

Indemnités de départ

"La loi... soumet les indemnités de départ à des conditions de performance. Ces conditions de performance doivent être appréciées sur deux exercices au moins."

- **Pour le Directeur général :** le dispositif de rémunération mis en place en 2010 lors de sa nomination et approuvé par l'Assemblée générale de mai 2010 au titre des conventions réglementées, soumet l'indemnité de départ prévue dans son contrat de mandat à des conditions de performance appréciées sur une année, en conformité avec les dispositions d'alors du Code AFEP/MEDEF. La version révisée du Code prévoit que les conditions de performance doivent désormais être appréciées sur deux exercices. Le Conseil a considéré qu'il n'était pas nécessaire de modifier les termes du contrat de mandat du Directeur général. En effet, l'indemnité de rupture prévue dans son contrat de mandat est dégressive et aucune indemnité ne serait due en cas de cessation de son contrat au-delà de 2014.
- **Pour les Directeurs généraux délégués :** leur contrat de mandat, également approuvé par l'Assemblée générale au titre des conventions réglementées, ne prévoit pas de conditions de performance, dans la mesure où les indemnités de départ dont ils sont susceptibles de bénéficier en cas de départ ne leur seraient pas dues au titre de leur contrat de mandat mais au titre de leur contrat de travail, qui est suspendu pendant l'exercice de leur mandat et qui serait de fait réactivé en cas de cessation dudit contrat de mandat. Et l'introduction de conditions de performance serait contraire au droit du travail.

6. Règlement intérieur du Conseil d'administration

Compte tenu de la date de parution (3 novembre 2014) de l'arrêté relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution, le règlement intérieur du Conseil ainsi que celui des Comités spécialisés du Conseil feront l'objet d'une actualisation au cours de l'année 2015, pour prendre en compte les évolutions réglementaires introduites par l'arrêté. Cette actualisation intégrera également les conclusions de l'évaluation du fonctionnement du Conseil réalisée en 2014.

1. Organisation du Conseil d'administration

Ce chapitre décrit :

- le rôle du Président du Conseil d'administration : "le Président dirige et organise les travaux du Conseil. Il convoque le Conseil et arrête l'ordre du jour des réunions" ;
- le Bureau du Conseil est composé du Président et des Vice-Présidents. Le Directeur général de Crédit Agricole S.A. participe aux travaux du Bureau. Celui-ci a pour mission générale de "préparer les travaux du Conseil. Il se réunit, en tant que de besoin, à l'initiative du Président". Le Bureau du Conseil se réunit avant chaque arrêté des comptes ;
- les Comités spécialisés constitués au sein du Conseil et dont ce dernier définit la mission, la composition ainsi que le règlement intérieur. Il s'agit du Comité d'audit et des risques, du Comité des rémunérations, du Comité stratégique et du Comité des nominations et de la gouvernance. Le Conseil peut désigner un ou plusieurs censeurs qui participent au Comité stratégique, au Comité des rémunérations ou au Comité des nominations et de la gouvernance dans les mêmes conditions que les administrateurs.

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

LES POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Outre les pouvoirs attribués par la loi, le Conseil :

- arrête, sur proposition du Président et du Directeur général, les orientations stratégiques du Groupe ;
- approuve préalablement les projets d'investissements stratégiques et toute opération, notamment d'acquisition ou de cession, susceptible d'affecter significativement le résultat du Groupe, la structure de son bilan ou son profil de risque ;
- arrête les principes généraux en matière d'organisation financière interne du groupe Crédit Agricole ;
- décide ou autorise l'émission d'obligations Crédit Agricole S.A. ;
- confère au Directeur général les autorisations nécessaires à la mise en œuvre des décisions énumérées ci-dessus ;

- est régulièrement informé par la Direction générale de la situation des risques du Groupe et des dispositifs de contrôle de ces risques conformément au règlement 97-02 du CRBF. En outre, il arrête, conformément à ce même règlement, les différentes limites d'engagement et de risques pour le groupe Crédit Agricole S.A. et, le cas échéant, pour le groupe Crédit Agricole ;
- arrête les principes de la politique de rémunération du groupe Crédit Agricole S.A. ;
- définit les critères permettant d'apprécier l'indépendance des administrateurs.

Le Conseil prend en outre toutes décisions concernant les Caisses régionales de Crédit Agricole et relevant de la mission d'organe central confiée à Crédit Agricole S.A. par le Code monétaire et financier.

LES POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Directeur général "est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances pour le compte de la Société, qu'il représente vis-à-vis des tiers. Il doit toutefois obtenir l'accord préalable du Conseil d'administration pour les opérations suivantes :

- création, acquisition ou cession de toutes filiales et participations en France ou à l'étranger, dès lors que l'investissement est d'un montant supérieur à 150 millions d'euros ;
- tout autre investissement, de quelque nature que ce soit, d'un montant supérieur à 150 millions d'euros.

Si l'urgence ne permet pas de réunir le Conseil pour délibérer d'une opération répondant aux conditions susmentionnées, le Directeur général met tout en œuvre pour recueillir l'avis de tous les administrateurs et, à tout le moins, des membres du Bureau et des membres du Comité spécialisé concerné, avant de prendre une décision. Lorsque cela n'est pas possible, le Directeur général peut, en accord avec le Président, prendre dans les domaines énumérés ci-dessus (c'est-à-dire dans les domaines relevant d'une décision du Conseil tels qu'indiqués au paragraphe "Les pouvoirs du Conseil" ci-dessus), toute décision conforme à l'intérêt de la Société. Il en rend compte au prochain Conseil."

3. Fonctionnement du Conseil

"Le Conseil se réunit, sur convocation de son Président ou de toute personne mandatée à cet effet par le Conseil, aussi souvent que les intérêts de la Société le nécessitent et au moins six fois par an. En cas d'empêchement du Président, le Conseil est présidé par le Vice-Président le plus âgé qui est, à ce titre, habilité à le convoquer. (...) Les administrateurs concernés par une délibération du Conseil ne prennent pas part au vote. Le Directeur général ainsi que le ou les Directeurs généraux délégués et le Secrétaire général participent aux réunions du Conseil, sans voix délibérative. Le Directeur général désigne les représentants de la Direction générale qui peuvent

assister aux réunions du Conseil d'administration. Le Conseil peut nommer un ou plusieurs censeurs, qui participent aux réunions du Conseil, sans voix délibérative."

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

"Les membres du Conseil reçoivent toute information pertinente concernant la Société, notamment les communiqués de presse qu'elle diffuse. (...) Dans le cadre de leurs travaux, les Comités du Conseil peuvent entendre des collaborateurs du Groupe ou des experts dans les domaines relevant de la compétence des Comités."

"Le Conseil peut, sur décision du Président, tenir sa réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, à condition que :

- cinq administrateurs au moins soient physiquement réunis sur le lieu de convocation du Conseil ;
- les moyens de visioconférence ou de télécommunication permettent l'identification des administrateurs et garantissent leur participation effective. À cette fin, les moyens retenus transmettent au moins la voix des participants et satisfont à des caractéristiques techniques permettant la retransmission continue et simultanée des délibérations.

Les administrateurs qui participent à une réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité. Cette disposition n'est pas applicable lorsque le Conseil est réuni pour procéder aux opérations d'établissement et d'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels et des rapports de gestion, à la nomination et à la révocation du Président, à la nomination et à la révocation du Directeur général."

4. Comités du Conseil

Les missions des quatre Comités créés au sein du Conseil, décrites dans ce chapitre du règlement intérieur, sont rappelées au paragraphe 2 du présent rapport (Présentation des Comités).

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

Cette charte a pour objet de contribuer à la qualité du travail des administrateurs en favorisant l'application efficace des principes et bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise. Les administrateurs et les censeurs de Crédit Agricole S.A. s'engagent à adhérer aux règles directrices contenues dans la charte et à les mettre en œuvre. La Charte de l'administrateur a été complétée, en 2012, par un bagage "conformité" reprenant les dispositions qu'ils doivent respecter en qualité d'initiés permanents et eu égard à leur fonction d'administrateur d'une société cotée. Ce bagage, mis à la disposition de tout nouvel administrateur ou censeur, a fait l'objet d'une actualisation en 2014 pour tenir compte des évolutions réglementaires (directive CRD 4).

La charte comprend 12 articles :

ARTICLE 1 - ADMINISTRATION ET INTÉRÊT SOCIAL

L'administrateur, quel que soit son mode de désignation, doit se considérer comme représentant l'ensemble des actionnaires et les autres parties prenantes et agir en toutes circonstances dans l'intérêt de ceux-ci et de la Société.

ARTICLE 2 - RESPECT DES LOIS ET DES STATUTS

Lors de son entrée en fonction et tout au long de son mandat, l'administrateur doit prendre la pleine mesure de ses droits et obligations généraux et/ou particuliers. Il doit notamment connaître et respecter les dispositions légales et réglementaires applicables à la Société et celles relatives à sa fonction, les Codes et bonnes pratiques de gouvernance applicables, ainsi que les règles propres de la Société résultant des statuts et du règlement intérieur.

ARTICLE 3 - ASSIDUITÉ

L'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps, l'attention et la disponibilité nécessaires. Il doit être assidu et participer, sauf empêchement majeur, à toutes les séances du Conseil et réunions des Comités auxquels il appartient, le cas échéant.

ARTICLE 4 - INFORMATION

Le Président veille à ce que les administrateurs reçoivent, dans un délai suffisant, les informations et documents qui leur sont nécessaires pour exercer pleinement leur mission. De même, le Président de chacun des Comités spécialisés du Conseil veille à ce que les membres de son Comité disposent, dans un délai suffisant, des informations qui leur sont nécessaires pour accomplir leur mission.

L'administrateur, même expérimenté, doit se placer dans une logique d'information et de formation permanente. Il a l'obligation de s'informer afin de pouvoir intervenir de manière utile sur les sujets inscrits à l'ordre du jour du Conseil.

ARTICLE 5 - EXERCICE DES FONCTIONS : PRINCIPES DIRECTEURS

L'administrateur exerce ses fonctions avec indépendance, intégrité, loyauté et professionnalisme.

ARTICLE 6 - INDÉPENDANCE ET DEVOIR D'EXPRESSION

L'administrateur veille à préserver en toutes circonstances son indépendance et sa liberté de jugement, de décision et d'action. Il se doit d'être impartial et s'interdit d'être influencé par tout élément étranger à l'intérêt social qu'il a pour mission de défendre. Il alerte le Conseil sur tout élément de sa connaissance lui paraissant de nature à impacter les intérêts de l'entreprise. Il a le devoir de faire part de ses interrogations et ses opinions. En cas de désaccord, il veille à ce que celles-ci soient explicitement consignées aux procès-verbaux des délibérations.

ARTICLE 7 - INDÉPENDANCE ET CONFLIT D'INTÉRÊTS

L'administrateur informe le Conseil de tout conflit d'intérêts, y compris potentiel, dans lequel il pourrait être impliqué directement ou indirectement. Il s'abstient de participer aux débats et à la prise de décision sur les sujets concernés.

ARTICLE 8 - INTÉGRITÉ ET LOYAUTÉ

L'administrateur agit de bonne foi en toutes circonstances et ne prend aucune initiative qui pourrait nuire aux intérêts de la Société ou aux autres sociétés du groupe Crédit Agricole. Il s'engage personnellement à respecter la confidentialité totale des informations qu'il reçoit, des débats auxquels il participe et des décisions prises.

ARTICLE 9 - INFORMATIONS PRIVILÉGIÉES - OPÉRATIONS SUR TITRES

L'administrateur s'abstient d'utiliser à son profit personnel ou pour le profit de quiconque les informations privilégiées auxquelles il a accès.

Actions et instruments financiers liés de Crédit Agricole S.A.

Lorsqu'il détient sur la Société où il exerce son mandat d'administrateur des informations non rendues publiques, il s'interdit de les utiliser pour effectuer ou faire effectuer par un tiers des opérations sur les titres Crédit Agricole S.A.

Il doit suivre les règles établies pour les collaborateurs du groupe Crédit Agricole dits "Initiés Permanents" sur le titre Crédit Agricole S.A. Ces règles prévoient notamment que les "Initiés Permanents" peuvent opérer sur le titre Crédit Agricole S.A. dans les intervalles de six semaines suivant la publication des résultats trimestriels, semestriels et annuels, dès lors qu'ils ne détiennent pas, durant ces périodes, d'informations non rendues publiques sur la Société.

Crédit Agricole S.A. peut se trouver en situation d'interdire d'opérer sur tout instrument financier de Crédit Agricole S.A., y compris durant ces périodes.

L'administrateur doit déclarer, pour son compte ainsi que pour les personnes qui lui sont liées, les transactions effectuées sur les actions de la Société et les instruments financiers qui leur sont liés, en application des prescriptions légales et réglementaires.

Les personnes soumises à l'obligation déclarative transmettent leurs déclarations à l'Autorité des marchés financiers, par voie électronique uniquement, dans les cinq jours de négociation qui suivent la réalisation des transactions. Chaque déclaration est publiée sur le site Internet de l'AMF.

L'Assemblée générale des actionnaires est informée des opérations réalisées au cours du dernier exercice écoulé, opérations qui sont présentées dans un état récapitulatif du rapport de gestion de la Société.

Instruments financiers hors ceux émis ou liés à Crédit Agricole S.A.

En outre, l'administrateur est tenu de déclarer à Crédit Agricole S.A. pour son compte ainsi que pour les personnes qui lui sont liées les transactions effectuées sur instruments financiers hors ceux émis ou liés à Crédit Agricole S.A., s'il estime être potentiellement en situation de conflit d'intérêts ou détenir des informations confidentielles susceptibles d'être qualifiées de privilégiées et acquises dans le cadre de ses fonctions d'administrateur de Crédit Agricole S.A. Crédit Agricole S.A. peut se trouver en situation d'interdire d'opérer sur tout instrument financier qui fait l'objet d'une information précise non publique dans le cadre d'un Conseil

d'administration de Crédit Agricole S.A. (opération stratégique, opération d'acquisition, création de *joint venture*, etc.).

Il est en outre recommandé à l'administrateur de placer la gestion de son portefeuille titres dans le cadre d'un mandat de gestion discrétionnaire soit, plus simplement, de ne détenir en portefeuille que des OPCVM. Il est également recommandé que ce mandat de gestion discrétionnaire ne comporte aucune instruction de la part de l'administrateur sur les instruments financiers émis ou liés à Crédit Agricole S.A.

Toute évolution législative ou réglementaire est portée à la connaissance des administrateurs.

ARTICLE 10 – PROFESSIONNALISME ET EFFICACITÉ

L'administrateur contribue à la collégialité et à l'efficacité des travaux du Conseil et des Comités spécialisés constitués en son sein. Il formule toute recommandation lui paraissant de nature à améliorer les modalités de fonctionnement du Conseil, notamment à l'occasion de l'évaluation périodique de celui-ci. Il s'attache, avec les autres membres du Conseil, à ce que les missions d'orientation et de contrôle soient accomplies avec efficacité et sans entraves. En particulier, il veille à ce que soient en place dans l'entreprise les procédures permettant le contrôle du respect des lois et règlements.

ARTICLE 11 – APPLICATION DE LA CHARTE

Dans le cas où un administrateur n'est plus en position d'exercer ses fonctions en conformité avec la charte soit de son propre fait, soit pour toute autre raison y compris tenant aux règles propres de la société où il exerce son mandat, il doit en informer le Président du Conseil d'administration, rechercher les solutions permettant d'y remédier et, à défaut d'y parvenir, en tirer les conséquences personnelles quant à l'exercice de son mandat.

ARTICLE 12 – CENSEUR

Le (les) censeur(s) désigné(s) par le Conseil s'engage(nt) à adhérer aux règles directrices contenues dans la présente charte et à les mettre en œuvre.

PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

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

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

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

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

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

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

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

1. Références en matière de contrôle interne

Les références en matière de contrôle interne procèdent des dispositions du Code monétaire et financier ⁽¹⁾, de l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (qui a abrogé et remplacé le règlement 97-02 modifié du Comité de la réglementation bancaire et financière relatif au contrôle interne des établissements de crédit

et entreprises d'investissement), du Règlement général de l'AMF et des recommandations relatives au contrôle interne, à la maîtrise des risques et à la solvabilité émises par le Comité de Bâle.

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

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

2. Principes d'organisation du dispositif de contrôle interne

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

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

Principes fondamentaux

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

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

(1) Article L. 511-41.

- de normes et procédures formalisées et à jour.

Ces principes sont complétés par :

- des dispositifs de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques : de crédit, de marché, de liquidité, financiers, opérationnels (traitements opérationnels, qualité de l'information financière et comptable, processus informatiques), risques de non-conformité et risques juridiques ;
- un système de contrôle, s'inscrivant dans un processus dynamique et correctif, comprenant des contrôles permanents réalisés par les unités opérationnelles ou par des collaborateurs dédiés, et des contrôles périodiques (réalisés par les unités d'Inspection générale ou d'audit) ;
- l'adaptation des politiques de rémunérations du Groupe (suite aux délibérations du Conseil d'administration des 9 décembre 2009 et 23 février 2011) et des procédures de contrôle interne – en application des arrêtés du 14 janvier, du 3 novembre 2009 et du 13 décembre 2010 modifiant le règlement 97-02 (abrogé et remplacé par l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution) ainsi que des recommandations professionnelles bancaires relatifs d'une part à l'adéquation entre la politique de rémunération et les objectifs de maîtrise des risques, et d'autre part à la rémunération des membres des organes exécutifs et de celle des preneurs de risques (cf. partie I du présent rapport).

Pilotage du dispositif

Depuis l'entrée en vigueur des modifications du règlement 97-02 sur le contrôle interne relatives à l'organisation des fonctions de contrôle, éléments repris dans l'arrêté du 3 novembre 2014 abrogeant le règlement 97-02, l'obligation est faite à chaque responsable d'entité ou de métier, chaque manager, chaque collaborateur et instance du Groupe, d'être à même de rendre compte et de justifier à tout moment de la correcte maîtrise de ses activités et des risques induits, conformément aux normes d'exercice des métiers bancaires et financiers, afin de sécuriser de façon pérenne chaque activité et chaque projet de développement et d'adapter les dispositifs de contrôle à mettre en œuvre à l'intensité des risques encourus.

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

LE COMITÉ DE CONTRÔLE INTERNE GROUPE

Le Comité de contrôle interne du Groupe et de Crédit Agricole S.A., instance faîtière de pilotage des dispositifs, s'est réuni régulièrement sous la présidence du Directeur général de Crédit Agricole S.A.

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

TROIS LIGNES MÉTIERS INTERVENANT SUR L'ENSEMBLE DU GROUPE

Le responsable de la Direction risques et contrôles permanents Groupe et l'Inspecteur général Groupe, responsable du Contrôle périodique, sont directement rattachés au Directeur général de Crédit Agricole S.A. En outre, la fonction Conformité, assumée par un Directeur juridique et conformité du Groupe, est rattachée à un Directeur général délégué, en qualité de responsable de la Conformité. Les trois responsables (du Contrôle périodique, du Contrôle permanent et de la Conformité) disposent d'un large droit d'accès au Comité d'audit et des risques ainsi qu'au Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A.

Par ailleurs, en application de l'arrêté du 19 janvier 2010 modifiant le règlement 97-02 (abrogé et remplacé par l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution), le Directeur des risques et contrôles permanents Groupe a été désigné comme responsable de la filière Risques pour Crédit Agricole S.A., ainsi que pour le groupe Crédit Agricole.

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

- le pilotage et le contrôle des risques de crédit, de marché, de liquidité, financiers et opérationnels, par la Direction risques et contrôles permanents Groupe, également en charge du contrôle de dernier niveau de l'information comptable et financière et du suivi du déploiement de la sécurité des systèmes d'information et des plans de continuité d'activités ;
- la prévention et le contrôle des risques de non-conformité et des risques juridiques par la Direction des affaires juridiques et de la conformité. La Direction de la conformité assure notamment la prévention du blanchiment de capitaux, la lutte contre le financement du terrorisme, la prévention de la fraude, le respect des embargos et des obligations de gel des avoirs. Organisée en ligne métier, la Direction des affaires juridiques a deux objectifs principaux : la maîtrise du risque juridique, potentiellement générateur de litiges et de responsabilités, tant civiles que disciplinaires ou pénales, et l'appui juridique nécessaire aux entités afin de leur permettre d'exercer leurs activités, tout en maîtrisant les risques juridiques et en minimisant les coûts associés ;
- le contrôle indépendant et périodique du bon fonctionnement de l'ensemble des entités du groupe Crédit Agricole par l'Inspection générale Groupe.

En complément de l'intervention des différentes fonctions de contrôle, les autres fonctions centrales de Crédit Agricole S.A., les directions et les lignes métiers concourent à la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne sur base consolidée, que ce soit au sein de Comités spécialisés ou *via* des actions de normalisation des procédures et de centralisation de données.

En application de l'arrêté du 19 janvier 2010 modifiant le règlement 97-02 (abrogé et remplacé par l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution), un responsable de la filière Risques a été désigné dans chaque filiale de premier rang de Crédit Agricole S.A. et chaque Caisse régionale. Il a notamment vocation à alerter les organes exécutifs et délibérant de toute situation pouvant avoir un impact significatif sur la maîtrise des risques.

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

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

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

En ce qui concerne les Caisses régionales de Crédit Agricole

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

Le rôle d'organe central dévolu à Crédit Agricole S.A. amène celui-ci à être très actif et vigilant en matière de contrôle interne. En particulier, un suivi spécifique des risques et des contrôles des Caisses régionales est exercé à Crédit Agricole S.A. par l'unité Pilotage & Animation métiers Risques France de la Direction risques et contrôles permanents et par la Direction de la conformité.

RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ⁽¹⁾

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

Le Conseil est informé, au travers du Comité d'audit et des risques, des principaux risques encourus par l'entreprise et des incidents significatifs révélés par les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Le Président du Comité d'audit et des risques de Crédit Agricole S.A. rend compte au Conseil des travaux du Comité et en particulier du Rapport annuel sur le contrôle interne et sur la mesure et la surveillance des risques. À la date de l'Assemblée

générale, le Rapport annuel relatif à l'exercice 2014 aura été présenté au Comité d'audit et des risques, transmis à bonne date à l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) et aux Commissaires aux comptes. Il fera également l'objet d'une présentation au Conseil d'administration.

RÔLE DU COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES ⁽²⁾

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

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

À ce titre, il bénéficie de présentations régulières sur les dispositifs d'encadrement des activités et sur la mesure des risques. Une information semestrielle sur le contrôle interne relative au premier semestre 2014 lui a été présentée lors de sa séance du 1^{er} octobre 2014. Le Rapport annuel relatif à l'exercice 2014 lui sera présenté lors de sa séance du 14 avril 2015.

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

RÔLE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL EN MATIÈRE DE CONTRÔLE INTERNE

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

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

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

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

3. Dispositifs de contrôle interne spécifiques et dispositifs de maîtrise et surveillance des risques de Crédit Agricole S.A.

Mesure et surveillance des risques

Crédit Agricole S.A. met en œuvre des processus et dispositifs de mesure, de surveillance et de maîtrise de ses risques (risques de contrepartie, de marché, opérationnels, risques financiers, etc.) adaptés à ses activités et à son organisation, faisant partie intégrante du dispositif de contrôle interne, dont il est périodiquement rendu

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

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

compte à l'organe exécutif, à l'organe délibérant, au Comité d'audit et des risques, notamment *via* les rapports sur le contrôle interne et la mesure et la surveillance des risques.

Les éléments détaillés relatifs à la gestion des risques sont présentés dans le chapitre "Facteurs de risques" et dans l'annexe aux comptes consolidés qui leur est consacrée (note 3).

Organisation de la fonction Risques et contrôles permanents

La ligne métier Risques et contrôles permanents, créée en 2006 en application des modifications du règlement 97-02 (abrogé et remplacé par l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution), a mené une activité soutenue en 2014 visant à la mesure et à la maîtrise des risques du Groupe, dans les meilleures conditions de réactivité et d'efficacité.

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

La gestion des risques s'appuie sur un dispositif Groupe selon lequel les stratégies des métiers, y compris en cas de lancement de nouvelles activités ou de nouveaux produits, font l'objet d'un avis risques, et de limites de risques formalisées dans les stratégies risques pour chaque entité et activité sensible. Ces limites sont revues *a minima* une fois par an ou en cas d'évolution d'une activité ou des risques et sont validées par le Comité des risques Groupe. Elles sont accompagnées de limites Groupe transverses, notamment sur les grandes contreparties. La cartographie des risques potentiels, la mesure et le suivi des risques avérés font l'objet d'adaptations régulières au regard de l'activité.

Les plans de contrôle sont adaptés au regard des évolutions de l'activité et des risques, auxquels ils sont proportionnés.

La ligne métier est placée sous la responsabilité du Directeur des risques et contrôles permanents Groupe de Crédit Agricole S.A., indépendant de toute fonction opérationnelle et rattaché au Directeur général de Crédit Agricole S.A. Elle réunit les fonctions transverses de Crédit Agricole S.A. (Direction risques et contrôles permanents Groupe) et les fonctions Risques et contrôles permanents décentralisées, au plus proche des métiers, au niveau de chaque entité du Groupe, en France ou à l'international. Les effectifs de la ligne métier Risques et contrôles permanents à fin 2014 s'élèvent à près de 2 900 personnes (en équivalents temps plein) sur le périmètre du groupe Crédit Agricole.

Le fonctionnement de la ligne métier s'appuie sur des instances de gouvernance structurées, parmi lesquelles les Comités de contrôle interne, le Comité des risques Groupe dans le cadre duquel l'exécutif valide les stratégies du Groupe et est informé du niveau de ses risques, le Comité de suivi des risques des Caisses régionales, le Comité de sécurité Groupe, le Comité des normes et méthodologies, le Comité de pilotage des recommandations de Bâle, les Comités de suivi métier regroupant selon des périodicités prédéfinies la Direction risques et contrôles permanents Groupe et les filiales, et divers Comités en charge notamment des systèmes de notation et des systèmes d'information. Le Comité de surveillance des risques Groupe, présidé par le Directeur général de Crédit Agricole S.A., se réunit de façon bimensuelle et a pour rôle de surveiller l'apparition de risques afin de dégager les orientations adaptées.

En 2014, l'organe exécutif (*via* le Comité des risques Groupe), le Comité d'audit et des risques et le Conseil d'administration ont été

tenus informés régulièrement des stratégies risques et du niveau des risques financiers et de crédit du Groupe. Le Comité des risques Groupe a réexaminé autant que nécessaire les stratégies des métiers du Groupe en adaptant leurs limites d'intervention. L'approche transverse au Groupe a en outre été poursuivie sur les secteurs économiques et pays sensibles.

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

Au sein de Crédit Agricole S.A., la Direction risques et contrôles permanents Groupe assure le suivi et la gestion globale des risques et des dispositifs de contrôle permanent du Groupe.

Gestion globale des risques Groupe

La mesure consolidée et le pilotage de l'ensemble des risques du Groupe sont assurés de façon centralisée par la Direction risques et contrôles permanents Groupe, avec des unités spécialisées par nature de risque qui définissent et mettent en œuvre les dispositifs de consolidation et de *risk management* (normes, méthodologies, système d'information).

Le dispositif de la Direction risques et contrôles permanents comprend également une fonction de "pilotage risques métier" en charge de la relation globale et individualisée avec chacune des filiales de Crédit Agricole S.A. Sont ainsi désignés des pilotes risques métier en charge de la relation globale et consolidée (tous types de risques inclus) avec chaque filiale du Groupe, notamment la Banque de financement et d'investissement (Crédit Agricole Corporate and Investment Bank). La supervision des risques des Caisses régionales est assurée par un département spécifique de la Direction risques et contrôles permanents.

Le suivi des risques Groupe, outre le suivi par entité, par les unités de pilotage risques métiers, s'effectue notamment *via* l'examen des risques en Comité des risques Groupe et en Comité de suivi des risques des Caisses régionales.

Il s'effectue également au travers d'une procédure d'alerte déclinée sur l'ensemble des entités et qui permet une présentation des risques les plus significatifs à un Comité de direction générale sur un rythme bimensuel.

Crédit Agricole S.A. mesure ses risques de manière exhaustive et précise, c'est-à-dire en intégrant l'ensemble des catégories d'engagements (bilan, hors bilan) et des positions, en consolidant les engagements sur les sociétés appartenant à un même groupe, en agrégeant l'ensemble des portefeuilles et en distinguant les niveaux de risques.

Ces mesures sont complétées par des mesures périodiques de déformation de profil de risque sous scénarios de stress et d'une évaluation régulière basée sur différents types de "scénarios catastrophes".

L'année 2014 a été marquée par l'exercice de stress mené par la BCE (Banque centrale européenne) et l'ABE (Autorité bancaire européenne) couplé avec les *Asset Quality Review* (AQR) dont les résultats ont été publiés le 26 octobre 2014. L'ampleur et la durée de ce projet étaient exceptionnelles. Ces travaux ont mobilisé une centaine d'auditeurs de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) ainsi que l'équivalent de 28 000 jours de travail pendant huit mois pour les équipes du Groupe.

À cette occasion, le groupe Crédit Agricole a montré la robustesse de sa structure financière, avec un niveau de solvabilité après mesure de l'impact combiné des AQR et de l'exercice de stress parmi les plus élevés des grandes banques européennes.

Outre les exercices réglementaires, du point de vue de la gestion interne, des stress sont réalisés *a minima* annuellement par l'ensemble des entités. Ces travaux sont réalisés notamment dans le cadre du processus budgétaire annuel afin de renforcer la pratique de la mesure de sensibilité des risques et du compte de résultat du Groupe et de ses différentes composantes à une

dégradation significative de la conjoncture économique. Ces stress globaux sont complétés par des analyses de sensibilité sur les principaux portefeuilles.

La surveillance des risques par Crédit Agricole S.A., ses filiales et les Caisses régionales sur base individuelle ou collective passe par un dispositif de suivi des dépassements de limites et de leur régularisation, du fonctionnement des comptes, de la correcte classification des créances au regard de la réglementation en vigueur (créances dépréciées notamment), de l'adéquation du niveau de provisionnement aux niveaux de risques sous le contrôle des Comités risques ainsi que par la revue périodique des principaux risques et portefeuilles, portant en particulier sur les "affaires sensibles".

Dans un contexte de risque contrasté et incertain, Crédit Agricole S.A. mène une politique de revue active des politiques et stratégies de risques appliquées par les filiales.

Des procédures d'alerte et d'escalade sont en place en cas d'anomalie prolongée, en fonction de leur matérialité.

Crédit Agricole S.A. et ses filiales mettent en œuvre depuis 2008 le calcul des encours de risques pondérés pour le calcul des fonds propres d'abord selon les règles Bâle 2 puis selon Bâle 3, en vertu de ses modèles internes, homologués par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (modèle "IRB" pour le calcul des risques de crédit, modèle AMA pour le calcul des risques opérationnels ; la méthode "standard" est appliquée sur le périmètre destiné à une validation ultérieure ou restant en standard durable).

Concernant le risque de liquidité, la révision du système interne de gestion et d'encadrement du risque de liquidité s'est achevée en 2014. Conformément aux exigences réglementaires, le nouveau ratio de liquidité LCR (*Liquidity Coverage Ratio*) fait l'objet d'un *reporting* mensuel transmis à l'ACPR depuis la fin du premier trimestre.

Le dispositif de gestion des risques de marché n'a pas connu d'évolution majeure au cours de l'année 2014. Le dispositif d'encadrement de ces risques a été revu et enrichi.

Sur le périmètre Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et suite à l'entrée en vigueur du texte relatif au *Capital Requirements Directive* (CRD 4) au 1^{er} janvier 2014, des indicateurs de VaR et VaR Stressée sur le *Credit Valuation Adjustment* (CVA) sont désormais calculés et intégrés aux exigences de fonds propres au titre des risques de marché.

Un dispositif relatif aux incidents significatifs sur l'ensemble des risques est en place depuis 2009 et une procédure précise les seuils de significativité et les modalités de remontée des incidents aux organes exécutifs et délibérants de Crédit Agricole S.A., de ses filiales et des Caisses régionales.

Contrôles permanents et risques opérationnels

La Direction risques et contrôles permanents Groupe assure la coordination du dispositif Groupe de contrôle permanent (définition d'indicateurs de contrôles clés par type de risques, déploiement d'une plateforme logicielle unique intégrant l'évaluation des risques opérationnels et le résultat des contrôles permanents, organisation d'un *reporting* des résultats de contrôles auprès des différents niveaux de consolidation concernés au sein du Groupe).

En 2014, la Direction des risques et contrôles permanents Groupe a enrichi son dispositif de pilotage par la création d'un Forum d'animation du Contrôle permanent composé de représentants de la ligne métier en filiales et en Caisses régionales ainsi que de membres de la Direction. Ce dernier a conçu et mis en œuvre deux temps forts réunissant l'ensemble des entités du Groupe visant à favoriser l'échange des bonnes pratiques et la mise en place d'améliorations de notre dispositif. Dans le cadre de la prévention et de la détection du risque opérationnel, une communication mensuelle ("Mensuel des alertes RO") auprès des entités des alertes reçues dans le Groupe a également été mise en place.

Une synthèse des résultats des contrôles clés est communiquée au Comité de contrôle interne Groupe deux fois par an.

En matière de pilotage des risques liés aux activités essentielles externalisées, une mise à niveau du dispositif pour intégrer les IOBSP (Intermédiaires en opérations de banque et en services de paiement) a été structurée.

Dans le domaine des risques opérationnels, le Groupe a poursuivi l'amélioration du système d'information risque opérationnel par la mise en production du projet "Sécurisation des référentiels". Ce dernier intègre une rationalisation des référentiels et l'automatisation de contrôles des données reprises dans les états réglementaires COREP, visant ainsi à répondre aux principes de saine gestion du système d'information risque du Comité de Bâle.

Le corps procédural s'est enrichi de deux supports pédagogiques : dictionnaire et cartographie des scénarios majeurs.

La Direction des risques et contrôles permanents Groupe a par ailleurs décliné au sein du groupe Crédit Agricole le questionnaire sur les "Principes de saine gestion du risque opérationnel" de manière à obtenir, de la part de chaque entité, une autoévaluation de leur dispositif. Les réponses ont permis de constater des axes d'amélioration qui donneront lieu à des plans d'actions locaux ou au niveau du Groupe : définition d'une méthodologie de détermination de l'appétit au risque, renforcement du dispositif de formation Groupe au risque opérationnel, clarification du rôle et de l'information communiquée au Conseil d'administration.

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

Au sein de Crédit Agricole S.A.

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

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

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

- mise en œuvre par chaque filiale ou métier des normes et procédures transverses du Groupe, élaborées par la Direction risques et contrôles permanents ;
- détermination pour chaque filiale ou métier d'une stratégie risques, validée par le Comité des risques Groupe sur avis de la Direction risques et contrôles permanents, précisant notamment les limites globales d'engagement de l'entité ;
- principe de délégation de pouvoirs du RCPR Groupe aux RCPR métier qui lui sont hiérarchiquement rattachés dans l'exercice de leurs missions, sous condition de transparence et d'alerte de ces derniers vis-à-vis de la Direction risques et contrôles permanents Groupe ;
- Comité suivi métier réunissant périodiquement la Direction risques et contrôles permanents et l'entité sur la qualité du dispositif risques et contrôles permanents et le niveau des risques, y compris sur la Banque de financement et d'investissement (Crédit Agricole Corporate and Investment Bank).

Sur le périmètre des Caisses régionales

La réglementation bancaire relative aux risques s'applique à chacune des Caisses régionales à titre individuel. Chacune d'elles est responsable de son dispositif de risques et contrôles permanents et dispose d'un responsable des Risques et contrôles permanents, rattaché à son Directeur général, en charge du pilotage des risques et des contrôles permanents. Celui-ci peut également avoir sous sa responsabilité le responsable de la Conformité. Si ce n'est pas le cas, le responsable de la Conformité est directement rattaché au Directeur général. Le dispositif a été complété en 2010 par la nomination d'un responsable de la filière Risques suite à la mise en place de la "filiale risques" telle que définie par les textes et ce dernier est en général le RCPR.

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

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

Dispositif de contrôle interne en matière de sécurité des systèmes d'information et de plans de continuité d'activité

Le dispositif de contrôle interne mis en place permet d'assurer auprès des instances de gouvernance de la sécurité du Groupe un *reporting* périodique sur la situation des principales entités en matière de suivi des risques relatifs aux plans de continuité d'activité et à la sécurité des systèmes d'information.

En ce qui concerne les plans de continuité d'activité, l'ensemble des grands projets stratégiques engagés par le Groupe depuis 2009 et contribuant à apporter une meilleure couverture et maîtrise des risques de fonctionnement et informatiques ont à nouveau enregistré en 2014 des avancées significatives :

- projet Eversafe : cette solution qui offre une sécurisation élevée en cas d'indisponibilité d'immeuble, de campus, voire de quartier en région parisienne est maintenant totalement opérationnelle et éprouvée, avec deux sites dédiés au Groupe. Le Groupe est ainsi doté d'espaces de travail disponibles en cas de sinistre majeur en région parisienne ;
- projet Greenfield : le Groupe s'est doté de deux centres jumeaux dont les caractéristiques (redondance totale des équipements vitaux) prévoient une très haute disponibilité et une continuité en cas de sinistre. Les productions informatiques de la majorité des filiales du groupe Crédit Agricole S.A. ainsi que celles des 39 Caisses régionales sont maintenant hébergées sur ce bi-site sécurisé. De plus, le scénario de pertes simultanées et prolongées des deux sites de Greenfield, quoique considéré comme faiblement probable, fait l'objet d'une solution de couverture par des copies distantes pour la plupart des entités hébergées sur ce bi-site. Enfin, Greenfield a obtenu récemment la certification Tier 4, plus haut niveau de qualité délivré par un organisme international de référence en matière de sécurité de fonctionnement des *datacenters*.

Reportées de 2013 à début 2014 pour cause de projets de migration en cours, les entités de Crédit Agricole S.A. et ses filiales ont mené des tests de plans de secours informatique du site de Greenfield en février 2014, puis à nouveau en juin au titre de l'exercice en cours,

avec un complément en novembre. Les plans d'actions suite aux deux derniers tests sont en cours de finalisation.

Les Caisses régionales ont effectué en 2014 des tests partiels de leur plan de secours informatique et réaliseront leur premier test global de plan de secours informatique en 2015.

Dans le cadre de la démarche initiée par le Groupe en 2010 de définition d'un plan de continuité d'activité par ligne métier, permettant d'éviter un effet "cloisonnement" lors d'un sinistre affectant une des entités de la ligne métier, des tests transverses ont été menés en 2014 pour les lignes métiers "Assurances", "Moyens de paiements", "Titres *retail*" et "Financements spécialisés".

Le dispositif national de gestion de crise a été testé trimestriellement en associant tous les correspondants de crise désignés par les entités du Groupe (Caisses régionales et filiales).

En ce qui concerne la sécurité des systèmes d'information, les démarches organisationnelles et techniques déjà engagées en réponse à l'évolution des menaces ont fait l'objet d'une accélération. Le Groupe renforce sa capacité de détection des anomalies et a fait qualifier son équipe de traitement des alertes informatiques à l'aune des standards internationaux (CERT : *Computer Emergency Response Team*). Une réorganisation de la ligne métier des responsables de la Sécurité des systèmes d'information vise à accélérer le rythme auquel le système d'information s'adapte aux menaces. En matière technologique, un plan pour lequel un budget est sanctuarisé vise à généraliser des pratiques de sécurité (recours à la cryptographie, surveillance, reconstruction massive) auparavant réservées à des secteurs plus restreints. Enfin, les grilles d'évaluation de la sécurité ont été renouvées pour tenir compte de l'évolution des menaces et un mode d'évaluation davantage en phase avec les évolutions récentes de la criminalité informatique a été pérennisé.

Dispositif de contrôle interne de l'information comptable et financière

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

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

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

Au niveau de chaque pôle métier/filiale, la Direction financière constitue un relais, chargé de la déclinaison, en fonction des spécificités du métier, des principes du Groupe en matière de normes, d'organisation des systèmes d'information ; elle constitue également dans certains cas un palier d'élaboration des données comptables et des données de gestion du métier. Chaque Direction risques et contrôles permanents d'un pôle métier/filiale au sein du Groupe est également responsable de la production des données risques utilisées dans le cadre de l'élaboration de l'information financière et de la mise en œuvre de contrôles permettant de s'assurer de la qualité de la réconciliation avec les données comptables.

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

Au sein du pôle Finances Groupe, trois fonctions contribuent principalement à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée : la Comptabilité, le Contrôle de gestion et la Communication financière.

La fonction Comptable

La fonction Comptable a pour mission principale d'élaborer les comptes individuels de Crédit Agricole S.A., les comptes consolidés de Crédit Agricole S.A. et ses filiales et du groupe Crédit Agricole, y compris l'information sectorielle de Crédit Agricole S.A. selon la définition des métiers arrêtée aux fins de communication financière et en application de la norme IFRS 8. Pour répondre à cette mission, la fonction Comptable assure, dans le cadre de la réglementation en vigueur, la définition et la diffusion des normes et principes comptables applicables au Groupe, pilote les référentiels comptables, définit les règles d'architecture du système d'information comptable et réglementaire et gère les processus comptables permettant la consolidation des comptes et des déclarations réglementaires.

La fonction Contrôle de gestion

Dans le domaine de l'élaboration de l'information financière, la fonction Contrôle de gestion Groupe participe avec la Direction de la gestion financière à la définition des règles d'allocation des fonds propres économiques (définition, politique d'allocation), consolide, construit et chiffre le budget et le plan à moyen terme de Crédit Agricole S.A., assure le *reporting* et le suivi du budget. Pour répondre à cet objectif, la fonction Contrôle de gestion Groupe définit les procédures et méthodes de contrôle de gestion ainsi que l'architecture et les règles de gestion du système de contrôle de gestion du Groupe.

La fonction Communication financière

La fonction Communication financière de Crédit Agricole S.A. assure l'homogénéité de l'ensemble des messages diffusés aux différentes catégories d'investisseurs. Elle a la responsabilité de l'information publiée au travers des communiqués et des présentations faites aux actionnaires, analystes financiers, investisseurs institutionnels, agences de notation, et de l'information qui est reprise dans les documents soumis au visa de l'Autorité des marchés financiers (AMF). À ce titre, la fonction Communication financière élabore, sous la responsabilité du Directeur général et du Directeur financier Groupe de Crédit Agricole S.A., les supports de présentation des résultats, de la structure financière ainsi que de l'évolution des métiers de Crédit Agricole S.A., permettant aux tiers de se faire une opinion notamment sur sa solidité financière, sa rentabilité et ses perspectives.

Procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière

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

Concernant les Caisses régionales de Crédit Agricole, l'arrêté des comptes s'accompagne d'une mission d'approbation réalisée par la Direction de la comptabilité de Crédit Agricole S.A., dans le cadre de l'exercice de sa fonction d'organe central. Les comptes consolidés du groupe Crédit Agricole sont présentés au Comité d'audit et des risques et arrêtés par le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A.

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

Données comptables

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

Données de gestion

Les données de gestion sont issues du pôle Finances Groupe ou de la Direction risques et contrôles permanents Groupe. Elles sont remontées en anticipation des données comptables définitives selon les mêmes normes de définition et de granularité et servent à alimenter le *reporting* de gestion interne du Groupe.

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

Conformément aux recommandations de l'AMF et du CESR (*Committee of European Securities Regulators*), l'utilisation de données de gestion pour élaborer l'information financière publiée respecte les orientations suivantes :

- qualification des informations financières publiées : informations historiques, données *pro forma*, prévisions ou tendances ;
- description claire des sources desquelles est issue l'information financière. Lorsque les données publiées ne sont pas directement extraites des informations comptables, il est fait mention des sources et de la définition des modes de calcul ;
- comparabilité dans le temps des données chiffrées et des indicateurs qui impliquent une permanence des sources, des modes de calcul et des méthodes.

Description du dispositif de contrôle permanent comptable

La fonction de Contrôle permanent comptable Groupe a pour objectif de s'assurer de la couverture adéquate des risques comptables majeurs, susceptibles d'altérer la qualité de l'information comptable et financière. Cette fonction est réalisée par le service Contrôle permanent Finances, rattaché hiérarchiquement à la Direction risques et contrôles permanents Groupe. La fonction de Contrôle permanent comptable Groupe s'appuie sur un dispositif constitué de contrôleurs comptables en filiales et en Caisses régionales, auprès desquels elle exerce ses missions d'accompagnement et de supervision.

Le service exerce, dans ce domaine d'activité, les missions suivantes :

- définition des normes et des principes d'organisation et de fonctionnement du contrôle permanent comptable, au sein du groupe Crédit Agricole ;
- surveillance et animation des dispositifs de contrôle permanent comptable déployés au sein des filiales et des Caisses régionales du Groupe ;
- restitution de la qualité des dispositifs de contrôle permanent de l'information comptable et financière pour l'ensemble des entités du groupe Crédit Agricole, auprès des instances de suivi du contrôle interne du Groupe.

En 2014, la fonction Contrôle permanent Comptable a mené des travaux qui ont mis en évidence un niveau global de maturité des dispositifs satisfaisant.

Elle a également réalisé, en collaboration avec le service Qualité comptable, la refonte du Guide du Contrôle Comptable afin notamment de prendre en compte les évolutions comptables et réglementaires.

Relations avec les Commissaires aux comptes

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

Conformément aux normes d'exercice professionnel en vigueur, les Commissaires aux comptes mettent en œuvre les diligences

qu'ils jugent appropriées sur l'information comptable et financière publiée :

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

Dans le cadre de leur mission légale, les Commissaires aux comptes présentent au Comité d'audit et des risques de Crédit Agricole S.A. leur programme général de travail, les différents sondages auxquels ils ont procédé, les conclusions de leurs travaux relatifs à l'information comptable et financière qu'ils ont examinée dans le cadre de leur mandat, ainsi que les faiblesses significatives du contrôle interne, pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Prévention et contrôle des risques de non-conformité

Les fonctions de Conformité sont présentes dans l'ensemble du périmètre de contrôle interne de Crédit Agricole S.A., ainsi que dans chacune des Caisses régionales. Ces fonctions sont exercées en équivalent temps plein par près de 750 personnes au sein de Crédit Agricole S.A. et ses filiales (auxquelles s'ajoutent 230 personnes pour les Caisses régionales), les variations de périmètre s'accompagnant d'un renforcement des moyens dans plusieurs filiales en France et à l'international.

La Direction de la conformité dispose d'une autorité fonctionnelle sur les responsables Conformité des filiales françaises et étrangères de Crédit Agricole S.A. Les missions des responsables Conformité des filiales de Crédit Agricole S.A. sont exercées en toute indépendance grâce à un double rattachement hiérarchique à l'entité, et fonctionnel à la ligne métier Conformité. En qualité d'organe central, Crédit Agricole S.A., via la Direction de la conformité Groupe, anime et coordonne les équipes Conformité des Caisses régionales.

La Direction de la conformité Groupe élabore les politiques Groupe relatives au respect des dispositions législatives et réglementaires relevant de son périmètre, assure leur diffusion et contrôle leur observation.

Ceci concerne en particulier les règles en matière de prévention du blanchiment des capitaux, de lutte contre le financement du terrorisme, de gestion des embargos et de gel des avoirs, de lutte contre la fraude ainsi que de prévention de la corruption.

Au sein de la ligne métier Conformité, chaque responsable de Conformité met en particulier à jour une cartographie des risques de non-conformité consolidée par la Direction de la conformité Groupe.

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

Au sein de la Direction de la conformité Groupe, l'organisation est demeurée stable en 2014 avec des unités spécifiquement dédiées aux expertises transverses Groupe (conformité et procédures, sécurité financière et prévention de la fraude, conformité et systèmes) et des unités en charge de l'animation et de la supervision des différents métiers.

Dans le cadre des actions déjà engagées et suite aux évolutions des textes réglementaires, l'activité de la ligne métier Conformité en 2014 s'est concentrée sur les domaines suivants :

- **la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LCB/FT)** demeure une préoccupation constante, au centre d'une actualité réglementaire prégnante. Cela exige une amélioration continue des dispositifs d'identification de la clientèle et de ses activités, à tous les stades de la relation commerciale et en cohérence avec une approche par les risques de plus en plus fine ;
- **le respect des embargos et gels des avoirs**, dans des contextes politiques toujours difficiles, impose un renforcement des dispositifs de filtrage et d'analyse qualitative des flux, ainsi que des programmes de formation renforcés destinés à conforter la vigilance des acteurs ;
- **s'agissant de la prévention de la fraude**, les initiatives ont été poursuivies pour contrer les nouvelles formes de fraude externe organisée, qui s'appuient sur des techniques de plus en plus sophistiquées. Le volet sensibilisation s'avère essentiel pour démultiplier les mesures de vigilance ;
- **la protection de la clientèle** a fait l'objet de plusieurs chantiers en 2014 pour poursuivre l'amélioration du processus de commercialisation des produits financiers et des contrats d'assurance-vie, grâce à une meilleure évaluation de la connaissance et de l'expérience des investisseurs, et pour décliner dans les offres bancaires les dispositions réglementaires en faveur de la clientèle en situation de fragilité financière ;
- au titre du respect de **l'intégrité des marchés**, les efforts se sont concentrés sur les mesures d'encadrement de la contribution aux indices, la gouvernance du dispositif de détection des abus de marché, et la déclinaison opérationnelle des règles européennes et américaines relatives à la séparation des activités bancaires et spéculatives ;
- enfin, dans le prolongement de **la réglementation FATCA** (*Foreign Account Tax Compliant Act*) avec laquelle il est conforme depuis le 1^{er} juillet 2014, le Groupe se prépare à la mise en œuvre d'un échange multilatéral d'informations au sein de l'OCDE.

Contrôle périodique

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

À partir d'une approche cartographique actualisée des risques se traduisant par un cycle d'audit en général compris entre deux et cinq ans, elle conduit des missions de vérification sur place et sur pièces à la fois dans les Caisses régionales, dans les unités de Crédit Agricole S.A. et dans ses filiales, y compris lorsque celles-ci disposent de leur propre corps d'Audit-Inspection interne, dans le cadre d'une approche coordonnée des plans d'audit.

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

Elles consistent notamment, au sein des entités auditées, à s'assurer du respect de la réglementation externe et interne, à apprécier la sécurité et l'efficacité des procédures opérationnelles, à s'assurer de l'adéquation des dispositifs de mesure et de surveillance des risques de toute nature et à vérifier la fiabilité de l'information comptable.

Au cours de l'exercice 2014, marqué par une contribution des Inspections générales et des unités d'audit-inspection à l'exercice *Asset Quality Review (AQR)* demandé par la Banque centrale européenne, les missions de vérifications sur place et sur pièces de l'Inspection générale Groupe ont concerné diverses entités et unités en France et à l'International au travers de missions à caractère monographique, en particulier en Caisses régionales, thématique et/ou transverse. Ces missions ont ainsi porté notamment sur la qualité et la fiabilité des données de notations bâloises dans les Caisses régionales, les contrats d'assurance-vie dénoués non réglés, l'épargne-logement, la Banque privée au sein des activités de banque de proximité en France et la Banque privée à l'étranger, les Abus de marché, le *back office* de la Direction financière de Crédit Agricole S.A., le Contrôle permanent de Crédit Agricole S.A., la revue du ratio LCR, les prestations externalisées par Crédit Agricole Assurances à Amundi incluant celles sub-délégées à CACEIS, le pilotage et les indicateurs de risques d'Amundi, Amundi Finance, le Dispositif ALM de CACEIS, le Crédit du Maroc, Foncaris et CPoR Devises dont le Crédit Agricole est actionnaire de référence ; les audits de modèles ont porté sur les modèles hybrides et inflation ou le suivi des recommandations de la mission EEPE/CVA chez Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, les modèles de CACEIS ainsi que les modèles de *scoring* et de provisionnement chez Agos. S'agissant des systèmes d'information, les missions ont concerné les systèmes d'Information de CAAGIS, la production informatique de Crédit Agricole Cards & Payments, la sécurité opérationnelle chez SILCA, la sécurité Internet (point d'accès et sites) du Groupe, l'hébergement des *datacenters* et la prise en compte des exigences réglementaires et sécuritaires du système d'information LCL.

L'Inspection générale Groupe assure par ailleurs un pilotage central de la ligne métier Audit-Inspection sur l'ensemble des filiales,

renforçant ainsi l'efficacité des contrôles, par une harmonisation des pratiques d'audit à leur meilleur niveau, afin d'assurer la sécurité et la régularité des opérations dans les différentes entités du Groupe et de développer des pôles d'expertise communs. La ligne métier regroupe environ 762 collaborateurs, équivalent temps plein, fin 2014 au sein de Crédit Agricole S.A. et ses filiales (y compris Inspection générale Groupe mais hors les audits du périmètre des Caisses régionales qui rassemblent environ 418 collaborateurs).

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

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

Les missions réalisées par l'Inspection générale de Crédit Agricole S.A., les unités d'audit-inspection ou tout audit externe (autorités de tutelle, cabinets externes) font l'objet d'un dispositif formalisé de suivi dans le cadre de missions *a minima* semestrielles de suivi contrôlé inscrites au plan d'audit. Pour chacune des recommandations formulées à l'issue de ces missions, ce dispositif permet de s'assurer de l'avancement des actions correctrices programmées, mises en œuvre selon un calendrier précis, en fonction de leur niveau de priorité, et à l'Inspecteur général Groupe d'exercer, le cas échéant, le devoir d'alerte auprès de l'organe de surveillance et du Comité d'audit et des Risques en vertu de l'article 26 b) de l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution, abrogeant le règlement 97-02 modifié de la réglementation bancaire et financière.

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

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

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

Jean-Marie SANDER