

Gouvernement d'entreprise

3

► Rapport du Président du Conseil d'administration	92
PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL	93
PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	108
► Rapport des Commissaires aux comptes	119
► Rémunération des mandataires sociaux	120
OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ	127
► Informations complémentaires sur les mandataires sociaux	128
COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	128
MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX	129
► Organes de direction au 12 mars 2013	158
COMPOSITION DU COMITÉ DE DIRECTION	158
COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF	158

Rapport du Président du Conseil d'administration

à l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2013 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 2012

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 13 février 2013 et a ensuite été approuvé par le Conseil d'administration du 19 février 2013.

► 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.

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 (56,25 % à fin 2012) et des droits de vote (56,42 % à fin 2012) 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 : deux administrateurs élus par les salariés de l'Union Économique et Sociale Crédit Agricole S.A. et un administrateur représentant les salariés des Caisses régionales, élu par l'Assemblée générale des actionnaires. De ce fait, la proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration et des Comités spécialisés est inférieure à celle préconisée dans les recommandations de place (Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF). La proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil à fin

2012 atteint 28,6 %. Si l'on considère les administrateurs élus par l'Assemblée générale des actionnaires, leur part s'établit à 33 %, soit la proportion que préconise 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, 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) et M. Talgorn, au travers de ses activités universitaires de recherche sur les questions touchant aux institutions et aux politiques de l'Union Européenne et de ses fonctions de Président de l'Association des Banques Coopératives Européennes.

Sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil a examiné 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 mandataire social de la Société, salarié ou 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 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 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'affaire, 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 auditeur 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.

Le Conseil a 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 des risques et comptes 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.

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) :

Administrateurs/Critères 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 d'Alsace Vosges	X					
SAS Rue La Boétie représentée par 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	X					
Caroline Catoire Directeur Financier du groupe Saur						
Patrick Clavelou Directeur général de la Caisse régionale Brie-Picardie	X					
Jean-Louis Delorme Président de la Caisse régionale de Franche-Comté	X					
Laurence Dors Directeur Associé Anthenor Partners Administrateur de Sociétés						
Véronique Flachaire Directeur général de la Caisse régionale du Languedoc	X					
Carole Giraud Représentant les salariés des Caisses régionales	X					
Françoise Gri Directeur général de Pierre & Vacances-Center Parcs						
Bernard Lepot Directeur général de la Caisse régionale Nord Midi Pyrénées	X					
Monica Mondardini Administrateur délégué de "Gruppo Editoriale l'Espresso"						
Marc Pouzet Président de la Caisse régionale Alpes Provence	X					
Jean-Claude Rigaud Président de la Caisse régionale Pyrénées-Gascogne	X					
Jean-Louis Roveyaz Président de la Caisse régionale de l'Anjou et du Maine	X					
Christian Streiff Président de C.S. Conseils						
Christian Talgorn Président de la Caisse régionale du Morbihan	X					
François Véverka Consultant en activités bancaires et financières (Banquefinance Associés)						
Représentant les Organisations professionnelles agricoles : Xavier Beulin Président de la FNSEA	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 sites informatiques à SILCA	X					

Trois des quatre Comités spécialisés du Conseil sont 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 réglementaires.

Le Président du Conseil réunit périodiquement les administrateurs indépendants.

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, retracées dans le bagage "conformité" mis à la disposition des administrateurs de Crédit Agricole S.A.

Le Conseil a accueilli en 2012 quatre nouveaux administrateurs, élus par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2012 :

- M^{me} Françoise Gri, personnalité extérieure au Groupe, en remplacement de M. Xavier Fontanet ;
- M. Marc Pouzet, Président de Caisse régionale, en remplacement de M. Gérard Cazals ;
- M. Jean-Claude Rigaud, Président de Caisse régionale, en remplacement de M. Michel Michaut ;
- M. Jean-Louis Roveyaz, Président de Caisse régionale, en remplacement de M. Noël Dupuy.

D'autre part, le mandat de trois administrateurs personnes physiques a été renouvelé par l'Assemblée générale du 22 mai 2012 : M^{me} Carole Giraud, représentant les salariés des Caisses régionales, M^{me} Monica Mondardini, administrateur indépendant, M. Patrick Clavelou, Directeur général de Caisse régionale. L'Assemblée générale a également ratifié la cooptation de M. Jean-Louis Delorme en qualité d'administrateur effectuée par le Conseil dans sa séance du 22 février 2012.

Enfin, l'Assemblée générale du 22 mai 2012 a renouvelé le mandat d'administrateur personne morale de la SAS Rue La Boétie. Celle-ci a désigné M. Dominique Lefebvre, Président de la SAS Rue La Boétie et Président de Caisse régionale, en qualité de représentant au sein du Conseil de Crédit Agricole S.A. et le Conseil a reconduit M. Lefebvre dans ses fonctions de Vice-Président au cours de sa séance du 22 mai 2012 suivant l'Assemblée générale.

Lors de cette même séance, le Conseil a désigné M. François Thibault, Président de Caisse régionale, en qualité de censeur, en remplacement de M. Jean-Louis Delorme.

Le Conseil d'administration compte, au 31 décembre 2012, six femmes parmi ses membres, soit une proportion de 28,6 %. Crédit Agricole S.A. se conforme ainsi au Code de gouvernement d'entreprise précité et aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011.

Les renouvellements intervenus au sein du Conseil ont conduit à ajuster la composition de trois comités spécialisés (Comité d'audit et des risques, Comité stratégique, Comité des nominations et de la gouvernance).

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 57,2 ans. Les statuts de la Société prévoient une limite d'âge de 65 ans, à l'exception du Président, dont la limite d'âge est fixée à 67 ans.

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

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, en qualité de dirigeant responsable au sens de l'article L. 511-13 du Code monétaire et financier.

Conformément à la recommandation 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) qui peuvent être consultés au siège social de Crédit Agricole S.A. ainsi que 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

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'arrêtés 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, remis aux administrateurs et aux censeurs en février 2012, est mis à la disposition de tout nouvel administrateur ou censeur.

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'intérêt, 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.

Activité du Conseil d'administration au cours de l'année 2012

L'activité du Conseil a été soutenue en 2012 (10 séances, dont trois exceptionnelles) et le taux d'assiduité est demeuré très élevé, avec une participation moyenne de 96,6 % (97 % pour les séances programmées à l'avance et 95 % pour les séances exceptionnelles), traduisant l'engagement fort de l'ensemble des administrateurs, ainsi que le montre le tableau ci-après :

Administrateurs	Nombre de séances prises en compte	Taux d'assiduité
Jean-Marie Sander	10	100 %
Dominique Lefebvre	10	100 %
Philippe Brassac	10	100 %
Xavier Beulin	10	100 %
Caroline Catoire	10	100 %
Patrick Clavelou	10	100 %
Jean-Louis Delorme	10	100 %
Laurence Dors	9	90 %
Véronique Flachaire	10	100 %
Carole Giraud	10	100 %
Françoise Gri ⁽¹⁾	6	86 %
François Heyman ⁽¹⁾	6	100 %
Bernard Lepot	10	100 %
Monica Mondardini	9	90 %
Christian Moueza ⁽¹⁾	5	83 %
Marc Pouzet ⁽¹⁾	7	100 %
Jean-Claude Rigaud ⁽¹⁾	7	100 %
Jean-Louis Roveyaz ⁽¹⁾	7	100 %
Christian Streiff	10	100 %
Christian Talgorn	10	100 %
François Véverka	10	100 %

(1) Administrateurs arrivés en cours d'année.

Après la décision arrêtée par le Conseil, en décembre 2011, de mettre en œuvre un plan d'adaptation du groupe Crédit Agricole S.A. à son nouvel environnement économique, financier et prudentiel, l'année 2012 a été largement consacrée au suivi des actions engagées dans ce cadre au sein des entités du Groupe, dans un contexte marqué par la persistance d'une conjoncture économique difficile. Une attention particulière a été portée au désengagement de Crédit Agricole S.A. de la Grèce (dossier évoqué dans huit des dix réunions du Conseil en 2012), avec la cession de sa filiale Emporiki, décidée en octobre 2012 et finalisée le 1^{er} février 2013, et à l'évolution de la situation du Groupe en matière de risques en Italie, en liaison avec la crise économique affectant ce pays. Les conséquences comptables de la crise sur la valeur des investissements réalisés dans le passé par Crédit Agricole S.A. ont fait l'objet d'un suivi spécifique lors de chaque arrêté. Parallèlement, le Conseil a examiné de façon régulière la situation du groupe Crédit Agricole et de Crédit Agricole S.A. en matière de liquidité, de fonds propres et de solvabilité au regard des règles prudentielles. La cession de participations non stratégiques, la cession de filiales de la banque de financement et d'investissement (dans le domaine du courtage) et la restructuration de filières d'activités du groupe Crédit Agricole ont aussi occupé une place importante dans les travaux du Conseil en 2012. Enfin, le Conseil, dans sa séance du mois de décembre 2012, a décidé du lancement du processus d'élaboration, au cours de l'année 2013, d'un plan à moyen terme du groupe Crédit Agricole, qui s'inscrira dans le cadre tracé par le Projet de Groupe du Crédit Agricole de décembre 2010.

L'ensemble de ces sujets a nécessité une forte mobilisation, en amont, des comités spécialisés du Conseil, en particulier le Comité d'audit et des risques et le Comité stratégique.

En matière de gouvernance, l'année 2012 a été notamment marquée par le renforcement de l'équipe dirigeante de Crédit Agricole S.A. Ainsi le Conseil, dans sa séance du 17 juillet 2012, sur proposition du Directeur général et après avis du Comité des nominations et de la gouvernance, a nommé un nouveau Directeur général délégué. Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil a fixé ses conditions de rémunération et autorisé les dispositions de son contrat de mandat ainsi que les dispositions applicables en cas de cessation de son mandat. Les dispositions relatives aux conditions de cessation de son mandat seront soumises à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2013 au titre des conventions réglementées.

Les orientations retenues par le Conseil à la suite de l'autoévaluation de son fonctionnement réalisée en 2011 avec l'aide d'un cabinet extérieur ont été mises en œuvre au cours de l'année 2012. Elles ont plus particulièrement concerné :

- la mise en place d'une programmation annuelle des travaux du Conseil, du Comité d'audit et des risques et du Comité des rémunérations ;
- l'introduction d'une synthèse en tête des dossiers les plus importants ;
- l'amélioration de la restitution au Conseil des travaux des comités spécialisés ;
- l'intégration des nouveaux administrateurs extérieurs au groupe : mise en place d'un programme d'accueil incluant notamment une rencontre des principaux responsables des grandes fonctions de Crédit Agricole S.A. ;

- l'amélioration des délais de transmission des prédossiers du Conseil, notamment concernant les comptes.

Par ailleurs, le Conseil a examiné un bilan des actions conduites par Crédit Agricole S.A. en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. La démarche de progrès de Crédit Agricole S.A. en matière de RSE s'incarne dans l'indice synthétique "FREd" (Fides, Respect, Demeter), mis en place depuis le 1^{er} janvier 2012 à Crédit Agricole S.A. et dans ses principales filiales. L'évolution de cet indice sera mesurée chaque année dans toutes les entités impliquées dans la démarche. Parmi les actions de progrès engagées en 2012 figurent notamment l'égalité hommes/femmes et la gestion du handicap. Des initiatives importantes ont aussi été prises pour développer une offre responsable à destination de différentes clientèles. La démarche RSE est conduite en liaison avec les Caisses régionales et la Fédération Nationale du Crédit Agricole, conformément aux orientations du Projet de Groupe du Crédit Agricole de décembre 2010.

Les dossiers examinés par le Conseil au cours de l'année 2012

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 également entendu les Commissaires aux comptes de la Société, qui ont exposé les conclusions de leurs travaux, préalablement présentés au Comité d'audit et des risques ;
- l'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 actuelles ou à venir ;
- le rapport annuel de contrôle interne relatif à l'exercice 2011 et l'information semestrielle (1^{er} semestre 2012) 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 annuelle (au 31 décembre 2011), semestrielle et trimestrielles des risques de crédit, des risques de marché et des risques opérationnels et de sécurité ;
- la situation du Groupe en matière de risques en Italie ;
- la charte de gestion financière du groupe Crédit Agricole ;
- le dispositif de limites Groupe encadrant les risques financiers ;
- les résultats, pour le groupe Crédit Agricole, des *stress tests* européens ;
- les plans de redressement et de résolution (*Recovery & Resolution Plans*), examinés par le Conseil en novembre 2012 et validés dans sa séance du 18 décembre 2012 ;
- dans le domaine Conformité/Juridique : le rapport sur les risques de non-conformité au sein du groupe Crédit Agricole S.A. en 2011 (incluant la cartographie des risques de non-conformité) ; la synthèse de l'évaluation des actions de Conformité menées au sein du groupe Crédit Agricole ; un point sur les dossiers contentieux du groupe et les enquêtes administratives en cours.

Après analyse ou avis du Comité stratégique :

- le suivi du plan d'adaptation du Groupe à son nouvel environnement ;
- des projets de repositionnement des activités du Groupe dans différents métiers, notamment la banque de financement et d'investissement, et des projets de cession de participations non stratégiques ;
- le lancement d'un plan à moyen terme du groupe Crédit Agricole.

Après analyse et propositions du Comité des rémunérations (cf. paragraphe 2 ci-après) :

- la rémunération fixe et les modalités et critères de détermination de la rémunération variable (annuelle et long terme) des mandataires sociaux (cf. paragraphe 4 ci-après), tenant compte des dispositions réglementaires et de la politique de rémunération du groupe Crédit Agricole S.A. ;
- les indicateurs de performance sociétale inclus dans le dispositif de rémunération variable des dirigeants du groupe Crédit Agricole S.A. ;
- en application du règlement 97-02, le rapport 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.

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

- sur proposition du Directeur général, la nomination d'un nouveau Directeur général délégué ;
- 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 2012 ainsi que les initiatives engagées, au niveau du groupe Crédit Agricole S.A., en vue de favoriser l'égalité professionnelle et la mixité, dans la séance du 22 février 2013.

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

- le programme annuel d'émissions de Crédit Agricole S.A. ;
- le suivi de la mise en œuvre de la rationalisation des implantations immobilières du groupe Crédit Agricole S.A. ;
- l'impact financier, pour Crédit Agricole S.A. et pour le groupe Crédit Agricole, des mesures fiscales décidées en 2012 par les pouvoirs publics.

Conventions "réglementées"

Au cours de l'exercice 2012, cinq conventions nouvelles ont été préalablement autorisées par le Conseil, conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce. Ces conventions, de même que celles conclues antérieurement à l'année 2012 et ayant continué à produire leurs effets au cours de l'exercice, ont été, conformément à l'article L. 225-40 dudit Code, transmises aux Commissaires aux comptes, qui présenteront leur rapport spécial à l'Assemblée générale des actionnaires de Crédit Agricole S.A.

2. Présentation des Comités

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

Les membres des Comités sont nommés par le Conseil, sur proposition du Président. 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.

Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit et des risques se compose, au 31 décembre 2012, de six membres :

- M. François Véverka, Président du Comité, administrateur indépendant ;
- M^{me} Caroline Catoire, administrateur indépendant ;
- M. Patrick Clavelou, 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. Christian Talgorn, Président de Caisse régionale de Crédit Agricole.

La composition du Comité a été affectée en 2012 par la nomination de M. Talgorn en qualité de membre du Comité, en remplacement de M. Noël Dupuy.

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 d'établissements de crédit. M. Talgorn, outre ses fonctions de Président de Caisse régionale, est administrateur de deux filiales bancaires du Groupe. Il est en outre Président de l'Association Européenne des Banques Coopératives (à ce titre, il est très au fait des évolutions réglementaires au niveau européen concernant le système bancaire) et professeur de droit à l'université de Bretagne Sud.

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 2012, deux séances supplémentaires ayant été organisées eu égard à l'actualité du Groupe. Le taux d'assiduité des membres s'est établi à 96 % en moyenne (95 % pour les séances programmées à l'avance et 100 % pour les séances exceptionnelles).

Compte tenu de la persistance d'un environnement économique difficile, le Comité a consacré une part importante de ses travaux au suivi de l'évolution des risques. Il a, en particulier, effectué un suivi rapproché de la situation des filiales en Italie (principalement Agos-Ducato) et en Grèce (Emporiki). Outre l'examen de l'évolution des risques effectué lors de chaque arrêté, le Comité a procédé à une revue globale des risques, dans une double approche géographique et sectorielle mettant en lumière les points de vigilance pour le Groupe. Le champ de ses travaux s'est en outre élargi, en 2012, à l'examen des enjeux et risques du Groupe dans le domaine informatique, compte tenu d'importants projets engagés tant au niveau du groupe Crédit Agricole S.A. qu'à l'échelle du Groupe tout entier. D'autre part, dans un contexte général de montée du risque juridique, le Comité a examiné à plusieurs reprises les dossiers contentieux et enquêtes administratives en cours.

Lors de chacune de ses réunions, le Comité a examiné l'évolution de la situation du Groupe en matière de liquidité, de fonds propres et de solvabilité ainsi que les mesures prises ou envisagées pour répondre aux exigences réglementaires. Dans la perspective de l'arrêté des comptes de l'exercice 2012, le Comité a procédé à une analyse spécifique de la méthodologie utilisée pour la valorisation des écarts d'acquisition. Le Comité s'est également attaché à l'analyse des évolutions réglementaires en cours (régulation bancaire, normes comptables, conformité) et à leurs conséquences pour le Groupe. Il a également 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 nouvelles exigences réglementaires ou prudentielles.

Les principaux **dossiers financiers** examinés par le Comité :

- un point d'étape sur le plan d'adaptation ;

- l'actualisation du capital planning ;
- un point d'étape sur la révision du modèle de liquidité du Groupe ;
- la charte de gestion financière de Crédit Agricole S.A. et le suivi des chantiers en cours en ce domaine ;
- la gestion du risque de taux d'intérêt global et les limites correspondantes ;
- les limites court terme Groupe ;
- le suivi des chantiers en cours en matière de comptabilité et de gestion financière ;
- le traitement comptable et la valorisation des titres de la SAS Rue La Boétie dans les comptes consolidés des Caisses régionales.

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, depuis 2012, 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, 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 2011 ainsi que les tableaux de bord 2012 semestriel et trimestriels des risques (risques de crédit et de contrepartie, risques de marché, risques opérationnels), avant présentation de ces documents au Conseil ;
- une revue spécifique de l'ensemble des risques du groupe en Italie ;
- la situation de la filiale Newedge ;
- l'analyse des résultats des *stress tests* au niveau du groupe Crédit Agricole réalisés au cours de l'exercice et des résultats de l'autoévaluation demandée par l'Autorité de contrôle prudentiel ;
- les plans de redressement et de résolution (*Recovery & Resolution Plans*), avant approbation par le Conseil et transmission au régulateur ;
- le dispositif de limites Groupe encadrant les risques financiers ;
- le seuil d'incident significatif pour Crédit Agricole S.A. en matière de risques opérationnels ;
- les plans de continuité d'activité ;
- les prestations de services essentiels externalisées ;
- des points ponctuels sur les risques du Groupe dans différents métiers (assurances) et dans différents pays (Pologne, Ukraine) ;

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 2011 et au premier semestre 2012. Les comptes rendus au Comité intègrent également les missions les plus significatives réalisées dans les différents pôles métiers (en 2012, ont été portées à la connaissance du Comité les conclusions de missions effectuées dans les périmètres suivants : banque de proximité à l'international, services financiers spécialisés, gestion d'actifs) 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 2011 et au 31 mars 2012),
- la synthèse annuelle des missions menées en 2011 par l'Autorité de contrôle prudentiel,
- le suivi des missions en cours de l'Autorité de contrôle prudentiel et de l'Autorité des marchés financiers,
- la synthèse annuelle des missions menées dans les Caisses régionales de Crédit Agricole,
- enfin le Comité, dans sa séance du 6 novembre 2012, a validé le plan d'audit 2013 ;
- au titre du contrôle interne :
 - le rapport annuel de contrôle interne au titre de l'exercice 2011,
 - l'information semestrielle 2012 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 2011 et la synthèse, au premier semestre 2012, de l'évaluation des actions de conformité menées au sein du groupe Crédit Agricole S.A.,
 - le bilan 2011 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 au 1^{er} semestre 2012,
 - préalablement à leur présentation au Conseil, les courriers de l'Autorité de contrôle prudentiel et les réponses de Crédit Agricole S.A. ainsi que, le cas échéant, les actions mises en œuvre pour répondre aux observations formulées par l'ACP,
 - un point sur le processus "nouvelles activités, nouveaux produits" (NAP) au sein du Groupe,
 - un point sur MIF 2.

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. Véverka, 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 2012, M. Véverka a tenu plus de 60 réunions de travail, dont la moitié concernait Crédit Agricole S.A. 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.

Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations se compose, au 31 décembre 2012, de cinq membres :

- M^{me} Laurence Dors (Présidente du Comité), administrateur indépendant ;
- M. Dominique Lefebvre, Vice-Président du Conseil d'administration et Président de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. Christian Streiff, administrateur indépendant ;
- M. Christian Talgorn, Président de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. François Véverka, administrateur indépendant.

Le Comité, dont la composition n'a pas été modifiée en 2012, est composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

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 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 s'est réuni à sept reprises en 2012 dont trois fois à titre exceptionnel. Le taux d'assiduité des membres s'est établi à 91 % (95 % pour les séances programmées à l'avance et 87 % pour les séances exceptionnelles).

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

Le Comité, à la demande du Conseil, a engagé au printemps 2012 une réflexion sur le dispositif de rémunération variable des mandataires sociaux, dont les principes et caractéristiques ont été définis à la fin de l'année 2009. La première phase des travaux a consisté en l'analyse d'un *benchmark* des pratiques du marché réalisé par un consultant externe sur différents panels. Dans un second temps, le Comité a examiné :

- la sensibilité de la rémunération variable à la variation des différents critères économiques et non économiques actuellement retenus, dans un environnement devenu plus instable ;
- l'articulation de ces critères avec les dispositions réglementaires en vigueur (CRD 3).

La réflexion sera poursuivie en 2013 afin de proposer au Conseil, le cas échéant, les ajustements qui paraîtraient nécessaires, en fonction des évolutions réglementaires à venir (CRD 4) et en cohérence avec les fondements mutualistes du Crédit Agricole.

Les dossiers examinés par le Comité en 2012 et soumis ensuite à l'accord du Conseil ont concerné :

- la rémunération des mandataires sociaux :
 - rémunération du Président de Crédit Agricole S.A.,
 - rémunération fixe et critères de détermination, au titre de l'année 2012, de la rémunération variable (annuelle et long terme) 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. ;
- les conditions de rémunération d'un Directeur général délégué nouvellement nommé ;
- les dispositions du contrat de mandat de ce Directeur général délégué ainsi que les dispositions applicables en cas de cessation de son mandat, qui seront soumises à l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2013 au titre des conventions réglementées ;
- l'enveloppe de jetons de présence à soumettre à l'Assemblée générale et les modalités de répartition de cette enveloppe.

Les autres dossiers examinés par le Comité ont concerné :

- la revue annuelle des populations régulées au sens du règlement 97-02 ;
- les enveloppes de rémunération variable des populations régulées au titre de l'année 2011 ;
- 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 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 2012, de la note d'application relative aux politiques de rémunération applicables aux populations régulées (extension du périmètre des "preneurs de risques").

Les principes et règles de détermination de la rémunération des mandataires sociaux de Crédit Agricole S.A. au titre de l'exercice 2012 sont exposés au chapitre 4 ci-après.

Comité stratégique

Le Comité stratégique comprend sept membres. Au 31 décembre 2012, 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 Lefebvre, 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. Bernard Lepot, Directeur général de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. François Véverka, administrateur indépendant.

La composition du Comité a été affectée en 2012 par la nomination en qualité de membres de M^{me} Françoise Gri, administrateur indépendant, en remplacement de M. Fontanet, et de M. Jean-Louis Delorme, Président de Caisse régionale, en remplacement de M. Dupuy.

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 2012 et le taux d'assiduité des membres s'est établi à 96 %.

Le Comité a consacré une large part de ses travaux :

- au premier semestre, au scénario macro-économique du Groupe et aux tendances des évolutions réglementaires en cours ou à venir, ainsi qu'à leurs conséquences pour le Groupe ;

- au second semestre, au suivi de la mise en œuvre du plan d'adaptation du Groupe au nouvel environnement économique, financier et prudentiel et, en particulier, à la transformation du modèle de la banque de financement et d'investissement. Le Comité a émis un avis favorable à l'élaboration, au cours de l'année 2013, d'un plan à moyen terme du groupe Crédit Agricole, dont le lancement a été décidé par le Conseil dans sa séance du mois de décembre 2012.

Les autres dossiers examinés par le Comité ont concerné :

- les revues métiers du groupe Crédit Agricole S.A. ;
- la cession de participations non stratégiques ;
- le plan "MUST" de maîtrise des charges au sein du groupe Crédit Agricole S.A.

Le Président du Comité a rendu compte au Conseil de l'ensemble 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 2012, 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 Lefebvre, 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-Claude Rigaud, Président de Caisse régionale de Crédit Agricole.

La composition du Comité a été affectée en 2012 par la nomination de M. Rigaud en qualité de membre, en remplacement de M. Michaut.

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.
- Le Président du Comité des nominations et de la gouvernance rend compte au Conseil de ses travaux et avis.
- Le Comité s'est réuni à trois reprises en 2012, avec un taux d'assiduité des membres de 88 %. Au cours de ces séances, il a examiné :
- la mise en œuvre des orientations retenues par le Conseil à la suite de l'autoévaluation réalisée en 2011 avec l'aide d'un cabinet extérieur ;
 - la proposition à soumettre au Conseil, en vue de l'Assemblée générale du 22 mai 2012, concernant la candidature d'un nouvel administrateur extérieur au Groupe, en remplacement de M. Xavier Fontanet ;
 - les propositions de la SAS Rue La Boétie concernant les candidatures aux fonctions d'administrateurs représentant les Caisses régionales de Crédit Agricole (nominations et renouvellements) ainsi que la proposition relative au renouvellement du mandat d'administrateur de M^{me} Giraud en qualité de représentant des salariés des Caisses régionales, l'ensemble de ces propositions ayant été approuvé par le Conseil puis soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2012 ;
 - 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 ;
 - l'évolution de la composition de trois comités spécialisés du Conseil (audit et risques, stratégique, nominations et gouvernance), sur proposition du Président ;
 - un panorama de l'actualité réglementaire et législative en matière de gouvernance ;

- les pratiques de gouvernance des sociétés cotées, sur la base du rapport de l'Autorité des marchés financiers, ainsi que le positionnement de la Société au regard de ces pratiques.

Le Comité a examiné, dans sa réunion du 5 février 2013, la situation de chacun des administrateurs au regard des critères d'indépendance définis dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF. Le Comité a constaté que Crédit Agricole S.A. présente un nombre d'administrateurs indépendants inférieur à celui recommandé par le Code précité mais que, si l'on considère les administrateurs élus par l'Assemblée générale des actionnaires, la part des indépendants est conforme à celle que préconise le Code pour les sociétés contrôlées par un actionnaire majoritaire. 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 précité, le Conseil, dans sa séance du 19 février 2013, a examiné la situation de chacun de ses membres et estimé que M^{mes} Catoire, Dors, Gri et Mondardini ainsi que MM. Streiff et Véverka pouvaient être considérés comme indépendants, dans la mesure où ils ne se trouvent pas dans une situation susceptible d'altérer leur indépendance de jugement ou de les placer dans une situation de conflit d'intérêt réel ou potentiel.

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 chapitre 1 ci-dessus.

4. Principes et règles de détermination de la rémunération des mandataires sociaux

Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil fixe la rémunération des mandataires sociaux de Crédit Agricole S.A., dont le montant figure au chapitre "Informations sur les mandataires sociaux" du présent document.

Rémunération du Président du Conseil d'administration

La rémunération fixe du Président du Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. est déterminée par le Conseil sur proposition du Comité des rémunérations, sur la base d'une analyse par référence aux rémunérations observées pour des fonctions de même nature dans les grandes sociétés cotées. Cette proposition a été approuvée par le Conseil dans sa séance du 22 février 2012.

Le Président bénéficie par ailleurs, d'une dotation lui donnant la possibilité de financer la constitution d'un capital retraite, d'un logement et d'une voiture de service. Le montant global correspondant à la dotation (également décidée par le Conseil sur proposition du Comité des rémunérations) et à la valorisation de l'avantage logement figure au chapitre "Informations sur les mandataires sociaux" du présent document

Aucune indemnité de départ n'a été prévue pour le Président.

Rémunération du Directeur général et des Directeurs généraux délégués

Rémunération fixe

Les décisions concernant les rémunérations fixes du Directeur général et des Directeurs généraux délégués sont prises par le Conseil sur proposition du Comité des rémunérations, sur la base d'analyses faites par référence aux pratiques de place et aux rémunérations observées pour des fonctions de même nature dans les grandes sociétés cotées.

Rémunération variable annuelle

Les principes de détermination de la rémunération variable annuelle du Directeur général et des Directeurs généraux délégués s'appuient sur la réalisation d'objectifs fixés en début d'exercice de façon équilibrée entre objectifs économiques et financiers, d'une part, et objectifs non économiques, d'autre part. Pour les Directeurs généraux délégués, les objectifs fixés tiennent compte de leurs périmètres de responsabilités respectifs. En cas de dépassement des objectifs, la rémunération variable peut être supérieure au montant cible dans la limite de + 20 % pour le Directeur général et de + 50 % pour les Directeurs généraux délégués.

Intéressement long terme

En fonction de la performance sur l'exercice considéré, un intéressement long terme est attribué.

La rémunération variable globale, constituée de la rémunération variable annuelle et de l'intéressement long terme, est attribuée à concurrence de soixante pour cent en actions Crédit Agricole S.A. dont l'acquisition définitive est différée progressivement sur 3 ans et conditionnée à l'atteinte de trois objectifs de performance :

- la performance économique intrinsèque du groupe Crédit Agricole S.A. ;
- la performance relative de l'action Crédit Agricole S.A. par rapport à un indice composite de banques européennes ;
- la performance sociétale du groupe Crédit Agricole S.A. mesurée par l'indice FReD.

La part non différée de cette rémunération variable globale est payée pour partie dès son attribution et pour partie 6 mois plus tard, cette dernière part étant indexée sur l'évolution du cours de l'action Crédit Agricole S.A. entre mars et septembre.

Le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. du 4 avril 2012 a fixé les principes et les montants cibles de la rémunération variable du Directeur général et des Directeurs généraux délégués au titre de 2012. Ces principes sont applicables également à M. Xavier Musca, nommé Directeur général délégué le 17 juillet 2012 avec effet au 19 juillet 2012.

Rémunération du Directeur général

La **part fixe** de la rémunération du Directeur général est déterminée par référence aux pratiques du marché pour des niveaux de responsabilité équivalente.

La **part variable annuelle**, plafonnée, est composée de deux éléments :

- le premier (50 %) repose sur trois critères économiques et financiers relatifs à la performance du groupe Crédit Agricole S.A. :
 - produit net bancaire,
 - coefficient d'exploitation,
 - RBE - coût du risque + quote-part des sociétés mises en équivalence ;
- le second (50 %) repose sur des critères non économiques établis à partir d'objectifs prédéfinis :
 - développement du capital humain,
 - création de valeur pour les clients externes et internes,
 - création de valeur sociétale, en ligne avec l'identité mutualiste et solidaire du Crédit Agricole.

L'évaluation de la performance du Directeur général résulte de la comparaison du résultat obtenu avec la cible définie par le Conseil pour chaque indicateur. La mesure de la performance est établie sur la base des résultats obtenus.

Le montant de la part variable annuelle est fixé, en valeur cible, à 100 % de la rémunération fixe, le maximum pouvant atteindre 120 %.

L'**intéressement long terme** est attribué par le Conseil, sur proposition du Comité des rémunérations, en fonction du montant cible fixé par le Conseil.

Le Directeur général bénéficie d'une voiture de service et d'un logement de fonction.

Rémunération des Directeurs généraux délégués de Crédit Agricole S.A.

La **part fixe** de la rémunération des Directeurs généraux délégués est déterminée par référence aux pratiques du marché pour des niveaux de responsabilité équivalente.

La **part variable annuelle**, plafonnée, est composée de deux éléments :

- le premier (50 %) repose sur des critères économiques et financiers.

Les critères retenus pour un Directeur général délégué en charge de fonctions centrales traduisent l'évolution des indicateurs de performance financière du groupe Crédit Agricole S.A. :

- produit net bancaire,
- coefficient d'exploitation,
- RBE - coût du risque + quote-part des sociétés mises en équivalence ;

Les critères retenus pour un Directeur général délégué en charge de domaines "métiers" traduisent :

- l'évolution des indicateurs de performance financière du groupe Crédit Agricole S.A. (25 %) :
 - produit net bancaire,
 - coefficient d'exploitation,
 - RBE - coût du risque + quote-part des sociétés mises en équivalence.
- et l'évolution de ces mêmes indicateurs sur le périmètre de son/ses domaine(s) de responsabilité (25 %),
- le second (50 %) repose sur des critères non économiques établis à partir d'objectifs prédéfinis :
 - développement du capital humain,
 - création de valeur pour les clients externes et internes,
 - création de valeur sociétale, en ligne avec l'identité mutualiste et solidaire du Crédit Agricole.

L'évaluation de la performance des Directeurs généraux délégués est proposée au Comité des rémunérations par le Directeur général.

Le montant de la part variable est fixé, en valeur cible, à 80 % du salaire fixe, le maximum pouvant atteindre 120 % du salaire fixe.

L'**intéressement long terme** est attribué par le Conseil, sur proposition du Comité des rémunérations, en fonction du montant cible fixé par le Conseil.

Les Directeurs généraux délégués bénéficient d'une voiture de service et d'un logement de fonction pour trois d'entre eux.

Avantages postérieurs à l'emploi

Le **Directeur général** ne bénéficie pas de régime spécifique de retraite ou de prévoyance. Il bénéficiera en revanche d'une indemnité de rupture en cas de cessation de son mandat à l'initiative de Crédit Agricole S.A. dans les conditions approuvées par l'Assemblée générale du 19 mai 2010 décrites ci-après.

En cas de cessation du mandat à l'initiative de Crédit Agricole S.A. et du fait d'un changement de contrôle ou de stratégie, une indemnité de rupture soumise à des conditions de performance sera versée au Directeur général.

Cette indemnité sera déterminée sur la base d'une assiette correspondant à deux fois la somme de la rémunération brute totale annuelle perçue au titre de l'année civile précédant l'année de la cessation de son mandat. Cette assiette sera dégressive de façon linéaire, par cinquième, par année pleine à compter du 1^{er} janvier 2010.

Les critères liés à la performance seront des critères budgétaires liés à la performance des métiers du groupe Crédit Agricole S.A. en prenant en compte la croissance interne des activités et le coût du risque, soit :

- le PNB des métiers opérationnels (hors Activités hors métiers) ;
- le résultat d'exploitation des métiers opérationnels (hors Activités hors métiers).

En cas de versement effectif d'une indemnité de rupture, le Directeur général ne pourra faire valoir ses droits à la retraite avant douze mois. Cette indemnité de rupture inclut toute autre indemnité et, notamment, l'indemnité relative à l'éventuelle application de l'engagement de non-concurrence.

Les Directeurs généraux délégués de Crédit Agricole S.A. ne bénéficient pas de régimes spécifiques de retraite, de prévoyance ou d'indemnité de rupture liés à leur mandat social. En cas de cessation du mandat d'un Directeur général délégué, son contrat de travail est réactivé dans les conditions approuvées par l'Assemblée générale du 19 mai 2010. En cas de rupture de leur contrat de travail, MM. Bruno de Laage, Michel Mathieu et Jean-Yves Hoher bénéficieront d'une indemnité de rupture, sur la base d'une assiette correspondant à deux fois la somme de la rémunération brute annuelle perçue les douze mois précédant la rupture (hors avantages en nature), y inclus toute autre indemnité et, notamment, l'indemnité conventionnelle de licenciement et l'indemnité éventuelle de non-concurrence. En cas de rupture de son contrat de travail, M. Xavier Musca bénéficiera d'une indemnité de rupture égale à une fois la somme de sa rémunération brute totale annuelle perçue les douze mois précédant la rupture (hors avantages en nature), y inclus toute autre indemnité et, notamment, l'indemnité conventionnelle de licenciement et l'indemnité éventuelle de non-concurrence.

En cas de possibilité de liquidation de la retraite à taux plein, aucune indemnité de rupture ne sera due.

Régimes de retraite supplémentaire de MM. Jean-Paul Chifflet, Directeur général, Bruno de Laage, Michel Mathieu, Jean-Yves Hoher et Xavier Musca, Directeurs généraux délégués de Crédit Agricole S.A.

MM. Jean-Paul Chifflet, Directeur général, Bruno de Laage, Jean-Yves Hoher, Michel Mathieu et Xavier Musca, Directeurs généraux délégués de Crédit Agricole S.A., bénéficient du régime de retraite supplémentaire des cadres dirigeants du groupe Crédit Agricole, complémentaire aux régimes collectifs et obligatoires de retraite et de prévoyance.

Ces régimes sont constitués d'une combinaison d'un régime à cotisations définies et d'un régime de retraite à prestations définies de type additif dont les droits sont déterminés sous déduction de la rente constituée dans le cadre du régime à cotisations définies. Les cotisations du régime à cotisations définies sont égales à 8 % du salaire brut plafonné à concurrence de 8 fois le plafond de la Sécurité sociale. Les droits additifs du régime à prestations définies sont égaux – sous condition de présence au terme – pour chaque année d'ancienneté à 1,20 % de la rémunération fixe plus la rémunération variable (plafonnée à 60 % de la rémunération fixe).

Le montant global de la retraite acquise au titre de ces régimes est plafonné, d'une part, à 70 % d'une assiette égale à la moyenne des trois meilleures années de rémunération globale (fixe et variable) sur les dix dernières et, d'autre part, à 23 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale à la date de liquidation.

Indemnité de départ à la retraite des Directeurs généraux délégués de Crédit Agricole S.A.

MM. Bruno de Laage, Jean-Yves Hoher, Michel Mathieu et Xavier Musca bénéficient du dispositif des indemnités de départ à la retraite prévu pour l'ensemble des salariés au titre de la convention collective de Crédit Agricole S.A., dont le montant peut atteindre 6 mois de salaire fixe majoré de la rémunération variable limitée à 4,5 % du salaire fixe.

Options d'achat d'actions – actions gratuites

Aucune option d'achat ou de souscription d'actions Crédit Agricole S.A. n'a été attribuée aux mandataires sociaux depuis 2006.

Les mandataires sociaux n'ont bénéficié d'aucun plan d'attribution gratuite d'actions en 2012.

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, avec une compensation possible, pour chaque membre du Conseil, entre les séances normales et les séances exceptionnelles.

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

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

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

Rémunération au titre des mandats exercés dans des sociétés du groupe (Crédit Agricole CIB, LCL et Amundi Group)

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.

► 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 du groupe Crédit Agricole S.A. à ses propres filiales, permet de décliner le dispositif de contrôle interne selon une logique pyramidale et sur l'ensemble des entités. Le dispositif mis en œuvre par Crédit Agricole S.A., qui s'inscrit dans le cadre de normes et principes rappelés ci-dessous, est ainsi déployé d'une façon adaptée aux différents métiers et aux différents risques, à chacun des niveaux du groupe Crédit Agricole 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⁾, du 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 au groupe Crédit Agricole S.A., portant sur l'organisation, le fonctionnement ou les risques. Dans ce cadre, Crédit Agricole S.A. avait dès 2004 adopté un ensemble de notes de procédures visant au contrôle de la conformité aux lois et règlements. Ce dispositif procédural a été depuis lors adapté aux évolutions réglementaires et déployé dans les entités du Groupe, notamment en matière de sécurité financière (prévention du blanchiment de capitaux, lutte contre le financement du terrorisme, 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, autres, etc.) se doit d'appliquer ces principes à son propre niveau.

(1) Article L. 511-41.

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 ;
- de normes et procédures, notamment en matière comptable, formalisées et à jour.

Ces principes sont complétés par :

- des dispositifs de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques : de crédit, 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 du 9 décembre 2009 et du 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 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, 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 supports.

LE COMITÉ DE CONTRÔLE INTERNE GROUPE

Le Comité de contrôle interne du Groupe et de Crédit Agricole S.A., instance faitière 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, le Directeur des risques et contrôles permanents Groupe a été désigné comme responsable de la Filière "risques" pour le groupe 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 juridique et 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 (comptabilité, contrôle de gestion, etc.).

En application de l'arrêté du 19 janvier 2010 modifiant le règlement 97-02, 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 le département Caisses régionales 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 2012 aura été présenté au Comité d'audit et des risques, transmis à bonne date à l'Autorité de contrôle prudentiel 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 2012 lui a été présentée lors de sa séance du 10 octobre 2012. Le Rapport annuel relatif à l'exercice 2012 lui sera présenté lors de sa séance du 18 avril 2013.

(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.

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 structurels, autres, etc.) adaptés à ses activités et à son organisation, faisant partie intégrante du dispositif de contrôle interne, dont il est périodiquement rendu compte à l'organe exécutif, à l'organe délibérant, au Comité d'audit et des risques, notamment via les rapports sur le contrôle interne et la mesure et la surveillance des risques.

Les éléments détaillés relatifs à la gestion des risques sont présentés dans le chapitre Facteurs de risque 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, a mené une activité soutenue en 2012 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 2012 sont de l'ordre de 2 500 personnes (en équivalents temps plein) sur le périmètre du groupe Crédit Agricole S.A.

Le fonctionnement de la ligne métier s'appuie sur des instances de gouvernance structurées, parmi lesquelles les Comités de contrôle interne, le Comité des risques Groupe dans le cadre duquel l'exécutif valide les stratégies du Groupe et est informé du niveau de ses risques, le Comité de suivi des risques des Caisses régionales, le Comité de sécurité Groupe, le Comité des normes et méthodologies, le Comité de pilotage 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 hebdomadaire et a pour rôle de surveiller l'apparition de risques afin de dégager les orientations adaptées.

En 2012, 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 "Suivi métier" en charge de la relation globale et individualisée avec chacune des filiales du groupe Crédit Agricole S.A. Sont ainsi désignés des responsables suivi métier en charge de la relation globale et consolidée (tous types de risques inclus) avec chaque filiale du Groupe, notamment la Banque de financement et d'investissement (Crédit Agricole Corporate and Investment Bank – Crédit Agricole CIB). 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 suivi métier, s'effectue *via* l'examen des risques en Comité des risques Groupe et Comité de suivi des risques des Caisses régionales.

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". En 2011 et 2012, le Groupe a participé aux exercices de simulation de crise organisés par l'Autorité Bancaire Européenne (EBA) puis par le FMI (exercice "*Financial System Stability Assessment*" en 2012 portant sur la stabilité du système financier français). Ces travaux ont été menés sur le périmètre prudentiel groupe Crédit Agricole. Concernant l'exercice 2012, les stress de solvabilité, dont les résultats ont été publiés par le FMI en décembre 2012, ont montré la bonne capacité du groupe Crédit Agricole et, plus généralement, du système bancaire français, à résister à un environnement économique dégradé, tout en parvenant à se conformer aux nouvelles exigences imposées dans le cadre de la directive européenne CRD 4.

Du point de vue de la gestion interne, des exercices de stress sont réalisés par l'ensemble des entités. Ces travaux sont réalisés 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.

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.

Le groupe Crédit Agricole S.A. met en œuvre depuis 2008 le calcul de ses encours de risques pondérés pour le calcul des fonds propres Bâle 2, en vertu de ses modèles internes, homologués par l'Autorité de contrôle prudentiel (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, suite à la publication de l'arrêté du 5 mai 2009 modifiant le règlement 97-02, des travaux ont été entrepris dès 2009 afin de renforcer le système de gestion et d'encadrement de la liquidité. Le Groupe a ainsi mis en place un dispositif d'encadrement du risque de liquidité et dispose d'outils et d'indicateurs de mesure de ce risque à court et moyen long terme sur un périmètre de gestion représentatif du risque de liquidité.

En 2012, dans un contexte marqué par la poursuite de la crise des dettes souveraines, néanmoins amélioré par les interventions des banques centrales, le Groupe a poursuivi sa politique de gestion prudente de sa liquidité, en réduisant ses besoins et en augmentant ses réserves.

Le Groupe a par ailleurs initié une révision de ce dispositif interne afin de tenir compte des enseignements de la crise et des modifications de l'environnement réglementaire induites par la future mise en place des ratios de liquidité Bâle 3.

Sur le périmètre des activités de marché, l'année 2012 a été marquée, dans le cadre du plan d'adaptation de Crédit Agricole CIB, par l'arrêt ou l'externalisation d'activités non stratégiques. Concernant la gestion des risques, les principales modifications ont concerné la cession du risque de marché du portefeuille de corrélation au gestionnaire de fonds Blue Mountain et la prise en compte du coût du collatéral dans le calcul du *mark to market* et la mesure des risques.

Par ailleurs, Crédit Agricole CIB a poursuivi les évolutions de son dispositif de mesure des risques et de calcul des fonds propres prudentiels, afin de s'adapter aux évolutions du cadre réglementaire (CRD 3) et de se préparer aux exigences à venir (CRD 4).

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 assure la coordination du dispositif Groupe de contrôles permanents (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 2012, dans le prolongement du questionnaire relatif au déploiement des dispositifs de contrôle permanent, la Direction des risques a organisé des ateliers du contrôle permanent afin de favoriser l'échange des bonnes pratiques au sein des entités du Groupe et engagé une campagne de révision des référentiels de contrôles clés. Une synthèse des résultats des contrôles clés est dorénavant communiquée au Comité de contrôle interne Groupe deux fois par an.

En matière de pilotage des risques liés aux activités essentielles externalisées, la standardisation du dispositif pour les Caisses régionales a été formalisée cette année dans une procédure.

Dans le domaine des risques opérationnels, le Groupe a renforcé son pilotage *via* l'industrialisation du moteur de calcul de fonds propres et de l'outil de *backtesting* mais également en poursuivant les travaux d'actualisation des scénarios « Risques Opérationnels » à dominante informatique. Une analyse des besoins en termes d'outil de cartographie des risques opérationnels a été menée afin d'adapter la plateforme RCP (« Risques et Contrôles Permanents ») à la diversité des organisations composant le Groupe. La Direction des risques a par ailleurs procédé à une actualisation des seuils de significativité dans le cadre du dispositif d'alerte suite à la révision de la norme réalisée l'année dernière.

En 2012, le Groupe, et plus particulièrement Crédit Agricole CIB dans le cadre du programme Marly, a poursuivi les actions de renforcement de son dispositif de prévention du risque de *rogue trading* (risque de fraude sur activités de marché). Cette année, les efforts ont plus particulièrement porté sur le renforcement de la sécurité informatique, sur celui du contrôle des comportements atypiques ainsi que sur le suivi resserré des flux de trésorerie interne résiduels.

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

Au sein du groupe Crédit Agricole S.A.

Le déploiement de la ligne métier s'opère sous forme de ligne métier hiérarchique par la nomination d'un responsable Risques et contrôles permanents (RCPR) pour chaque filiale ou pôle métier. Le RCPR métier est rattaché hiérarchiquement au RCPR Groupe et fonctionnellement à l'organe exécutif du pôle métier concerné. Ce positionnement assure l'indépendance des Directions 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 ;
- mise en place entre chaque filiale ou métier et la Direction risques et contrôles permanents d'une convention de fonctionnement, périodiquement révisée, précisant le mode de déclinaison opérationnelle, au sein de l'entité, des principes du Groupe en matière d'organisation de la fonction Risques et contrôles permanents, notamment le format du *reporting* vers la Direction risques et contrôles permanents ;
- 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 CIB).

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 risque suite à la mise en place de la « filière risques » telle que définie par les textes.

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'activités

Le dispositif de contrôle interne mis en place permet d'assurer un reporting périodique auprès des instances de gouvernance de la sécurité du Groupe sur la situation des principales entités en matière de suivi des risques sur les Plans de Continuité d'Activités (PCA) et sur la Sécurité des Systèmes d'Information (SSI).

Au sein de chaque entité du Groupe, les Responsables SSI et Responsables PCA ont œuvré sur la déclinaison et la mise en œuvre des politiques générales de sécurité du Groupe. Dans ce cadre plusieurs tests unitaires ont été réalisés par les entités, lesquels ont permis de valider le caractère opérationnel des solutions de secours mises en œuvre.

Dans le cadre de la démarche initiée par le Groupe en 2010 de PCA 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 2012 pour les lignes métiers "Assurances", "Moyens de paiements" et "Titres retail".

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).

L'ensemble des grands projets stratégiques engagés par le Groupe en 2009-2010 et contribuant à apporter une meilleure couverture et maîtrise des risques de fonctionnement et informatique, ont enregistré en 2012 des avancées significatives :

- projet Evergreen : comme prévu au planning, l'ensemble du personnel parisien de la filiale Crédit Agricole Leasing & Factoring a rejoint le pôle administratif Evergreen à Montrouge en fin 2012, bénéficiant ainsi des services sécuritaires communs au pôle ;
- projet Greenfield : les transferts de sites de production situés en région parisienne vers le bi-site informatique du Groupe en province se sont poursuivis en 2012, conformément au planning.

Par ailleurs, le programme NICE, engagé depuis 2009 et visant à unifier le système d'information des Caisses régionales d'ici fin 2013, a connu courant 2012 ses premières vagues de migrations de Caisses régionales, accomplies avec succès : en novembre 2012, 17 Caisses régionales sur 39 utilisent la même première version du système d'information cible NICE. Durant cette année 2012, Crédit Agricole S.A. a continué à accompagner le programme NICE, au travers :

- d'un suivi régulier de la Direction informatique et industriel Groupe (IIG) ;
- d'un soutien effectif des différentes équipes métiers et maîtrise d'ouvrage de Crédit Agricole S.A. et de ses filiales dans le développement des projets mis en chantier en 2012 par les différents pôles métiers du programme NICE, avec l'objectif conjoint de préserver les obligations réglementaires, dont notamment celles liées à Bâle 3, et de développer la cible d'un système orienté Client-Collaborateur ;

- des présentations à l'Autorité de contrôle prudentiel de l'état d'avancement du programme de migration NICE et des projets réglementaires.

Dans le cadre de ce programme NICE, il est également à noter que la production de certaines Caisses régionales ayant migré est désormais assurée sur le bi-site Greenfield.

Le déploiement de ces projets est accompagné d'une politique sécuritaire appropriée avec notamment la mise en œuvre de tests PCA sur la nouvelle plateforme Greenfield et la mise en œuvre de Plans de Repli Utilisateurs répondant au regroupement sur Evergreen. Enfin, et bien que le bi-site apporte déjà un haut niveau de sécurité, le Groupe étudie les solutions de sauvegardes de données essentielles permettant de reconstituer ses systèmes d'informations en cas de choc extrême affectant durablement Greenfield.

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 du groupe Crédit Agricole S.A. Les responsables de la fonction Finances d'un métier et/ou d'une filiale sont rattachés hiérarchiquement au responsable du métier ou de la filiale et fonctionnellement au Directeur 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 dotent 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, la Communication financière.

La fonction comptable

La fonction comptable a pour mission principale d'élaborer les comptes individuels de Crédit Agricole S.A., les comptes consolidés des groupes Crédit Agricole S.A. et Crédit Agricole, y compris l'information sectorielle du groupe 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 du groupe 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 du groupe 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 et des risques, 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 le groupe 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, 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 comptable Groupe et Contrôle permanent du pôle Finances Groupe, rattaché hiérarchiquement à la Direction risques et contrôles permanents Groupe. La fonction de Contrôle permanent comptable Groupe s'appuie sur un maillage du dispositif constitué par les contrôleurs comptables des filiales et des Caisses régionales. Elle exerce directement des missions de contrôle sur les fonctions d'élaboration de l'information financière Groupe de Crédit Agricole S.A.

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

- définir les normes et les principes d'organisation et de fonctionnement du contrôle permanent comptable, au sein du groupe Crédit Agricole ;

- assurer la surveillance et l'animation des dispositifs de contrôle permanent comptable déployés au sein des filiales et des Caisses Régionales du Groupe ;
- rendre compte 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 et, à leur demande, auprès de l'organe délibérant ou du Comité d'audit et des risques.

En 2012, la fonction Contrôle permanent comptable Groupe a poursuivi l'animation et l'accompagnement des entités dans le déploiement de leurs dispositifs, notamment dans le déploiement des contrôles clés du Guide du contrôle comptable, la déclinaison de la note de procédure sur le rapprochement comptabilité/risques ainsi que la mise en œuvre de la note de procédure relative au dispositif d'alerte sur les risques comptables pour les filiales. Elle a également diffusé un nouveau référentiel des processus et risques comptables, visant à harmoniser les cartographies des risques comptables des entités.

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 Conformité sont présentes chez Crédit Agricole S.A., dans chacune de ses filiales et dans chacune des Caisses régionales. Ces fonctions sont exercées en équivalent temps plein par près de 800 personnes au sein du groupe Crédit Agricole S.A.

La fonction Conformité est assumée par le Directeur juridique et conformité du Groupe, lui-même rattaché au Directeur général

délégué en charge des fonctions centrales Groupe, qui assure la fonction de responsable de la Conformité au regard du règlement 97-02.

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 du groupe 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.

La Direction de la conformité Groupe élabore les politiques Groupe relatives au respect :

- des dispositions législatives et réglementaires, et assure leur diffusion et le contrôle de leur observation ;
- des règles en matière de prévention du blanchiment des capitaux, de lutte contre le financement du terrorisme, de gestion des embargos et de gel des avoirs ainsi que de la lutte contre la fraude.

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. Un point dédié à la protection de la clientèle est désormais systématiquement inscrit à l'ordre du jour. 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, des unités sont spécifiquement dédiées aux expertises transverses Groupe : conformité et procédures, sécurité financière et prévention de la fraude, conformité et systèmes. En outre, des unités sont dédiées à l'animation des entités par métier : Banque de proximité en France et à l'international, Métiers financiers spécialisés (assurances, gestion d'actifs, crédit consommation, crédit-bail et affacturage) et Banque de financement et d'investissement.

En qualité d'organe central, Crédit Agricole S.A., via la Direction de la conformité Groupe, anime et coordonne la ligne métier Conformité dans les Caisses régionales, notamment en diffusant les normes nécessaires, en particulier au regard du règlement général de l'Autorité des marchés financiers et du règlement 97-02 modifié.

Dans le cadre des actions déjà engagées et suite aux évolutions des textes réglementaires, la ligne métier Conformité a en particulier :

- intégré dans les procédures Groupe les exigences de l'Autorité de contrôle prudentiel en matière d'identification du bénéficiaire effectif et les obligations de vigilances s'y rapportant ;

- poursuivi le renforcement du dispositif de respect des sanctions internationales et de la politique correspondante de filtrage du Groupe ;
- lancé un plan d'action national (Caisses régionales) de vérification de la conformité des dossiers clients personnes morales, dans le prolongement du plan d'actions national personnes physiques désormais achevé pour la majorité des Caisses régionales ;
- piloté un chantier transverse dédié à la protection de la clientèle, dont les principales réalisations en 2012 ont porté sur la diffusion de guides d'auto-évaluation et de contrôles en matière de consumérisme et de commercialisation des produits financiers ;
- décliné dans les normes Groupe les recommandations des régulateurs (ACP et AMF) en matière de traitement des réclamations, visant à renforcer la transparence et la qualité du service rendu au client ;
- poursuivi le chantier sur le processus Nouveaux Produits/ Nouvelles Activités au sein du groupe Crédit Agricole S.A. ;
- piloté le déploiement de l'outil de centralisation des dysfonctionnements de conformité pour les entités du groupe Crédit Agricole S.A. ;
- appuyé la démarche de Développement durable Groupe, avec la mise en œuvre de plans d'actions dans le cadre de la responsabilité sociétale et environnementale (RSE) ;
- déployé les nouveaux parcours de formation à la Conformité au sein du Groupe (Caisses régionales et filiales).

S'agissant de la prévention de la fraude, l'envoi à toutes unités du Groupe d'un questionnaire sur le déploiement du dispositif a contribué au renforcement du pilotage par la Direction de la Conformité et à l'élaboration de plans d'actions. L'unité Coordination de la prévention de la fraude a ainsi accompagné des Caisses régionales et des filiales en retrait par rapport au dispositif cible et mis à disposition des entités des outils de détection, de pilotage et de lutte contre la fraude identitaire et documentaire. En complément, un *benchmark* d'outils du marché spécialisés dans la lutte anti-fraude est en cours. Enfin, des actions de sensibilisation ont été conduites à travers des sessions de formation dans le cadre de l'Ifcam et auprès des collaborateurs des entités dans le cadre des missions sur place.

Concernant les systèmes d'information, les dispositifs Groupe de lutte contre le blanchiment et de gestion des embargos et gel des avoirs, déjà utilisés en France, ont continué à faire l'objet d'optimisations régulières et ont vu leur déploiement dans les entités internationales se poursuivre, en complément ou remplacement de solutions déjà existantes. L'outil de partage sécurisé d'informations utilisé dans le cadre des obligations d'échanges d'informations au sein du Groupe, adapté en 2011 à la remontée et à la prévention des cas de fraude, est désormais utilisé à ce titre dans la majorité des Caisses régionales.

Depuis l'été 2011, le groupe Crédit Agricole S.A. mène un projet transversal et mondial, conduit par la Direction de la Conformité, afin de mettre en œuvre le dispositif réglementaire américain FATCA (*Foreign Account Tax Compliant Act*). Les textes publiés au cours de l'année 2012, "*proposed regulations*" et accords-cadres intergouvernementaux ont permis de déterminer les actions à

mettre en œuvre en fonction des pays d'implantation des entités et des calendriers impartis. La parution des textes définitifs au début de l'année 2013 permettra de préciser le statut au regard de la réglementation FATCA de chaque entité du Groupe et de faire évoluer les procédures d'entrée en relation avec la clientèle afin d'être en conformité avec cette réglementation dès le 1^{er} janvier 2014.

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 du groupe Crédit Agricole S.A. 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 visant à déterminer une fréquence d'audit adaptée (de deux à cinq ans selon les entités), elle conduit des missions de vérification sur place et sur pièces à la fois dans les Caisses régionales, dans les unités de Crédit Agricole S.A. et dans ses filiales, y compris lorsque celles-ci disposent de leur propre corps d'Audit-Inspection interne.

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

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

Au cours de l'exercice 2012, les missions de vérifications sur place et sur pièces de l'Inspection générale Groupe ont concerné diverses entités et unités, et porté notamment sur le dispositif de calcul du capital économique (Bâle 2 – Pilier 2), la gouvernance et la gestion des moyens de paiement, le filtrage des flux internationaux, l'activité *Exchange Trade Funds* (ETF), le pilotage des risques des filiales à l'international de CA Consumer Finance, la filiale d'assurance emprunteurs CACI, les filiales étrangères CA Egypt, CA Srbija, Cariparma (contrôle et risque crédit) et Centea (suite à son acquisition par le Crédit Agricole de Belgique), la Sécurité financière dans le périmètre des Caisses régionales, les dispositifs de refinancement du Groupe (ainsi que la gestion de la liquidité et du crédit mobilisable au refinancement dans les Caisses régionales), le programme NICE (volets réglementaire et sécurité de la production) et les infrastructures critiques de SILCA, et sur certaines thématiques financières, réglementaires et technologiques. L'Inspection générale Groupe a également piloté au cours de l'exercice 2012 le travail d'investigation visant à rassembler les informations sollicitées par différentes autorités dans le cadre d'enquêtes relatives aux indices Euribor, Libor et de certains autres indices de marché. Ces travaux seront poursuivis en 2013.

L'Inspection générale Groupe assure par ailleurs un pilotage central de la ligne métier Audit-Inspection sur l'ensemble des filiales, Crédit Agricole CIB et LCL compris, renforçant ainsi l'efficacité des contrôles, par une harmonisation des pratiques d'audit à leur meilleur niveau, afin d'assurer la sécurité et la régularité des opérations dans les différentes entités du Groupe et de développer des pôles d'expertise communs. La ligne métier regroupe 875 collaborateurs, équivalent temps plein, fin 2012 au sein du groupe Crédit Agricole S.A. (y compris Inspection générale Groupe mais hors les audits du périmètre des Caisses régionales qui comportent 412 collaborateurs).

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

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

Les missions réalisées par l'Inspection générale de Crédit Agricole S.A., les unités d'audit-inspection ou tout audit externe (autorités de tutelle, cabinets externes) font l'objet d'un dispositif formalisé de suivi. Pour chacune des recommandations formulées à l'issue de ces missions, ce dispositif permet de s'assurer de l'avancement des actions 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 du Comité d'audit et des risques, tel que prévu par l'article 9-1 du règlement 97-02 modifié.

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