

**Assemblée générale mixte  
de Crédit Agricole S.A.  
le 19 mai 2009**

**L'Assemblée générale des actionnaires de Crédit Agricole S.A. s'est tenue mardi 19 mai 2009 au Palais des Congrès à Paris. Plus de 1 000 actionnaires étaient présents.**

**Avec un quorum de 72,26 %, l'Assemblée a délibéré sur l'ensemble des résolutions proposées par le Conseil d'administration.**

**Introduction de René CARRON,  
Président de Crédit Agricole S.A.**

Mesdames et Messieurs, chers actionnaires, l'Assemblée générale représente un moment privilégié de dialogue avec nos actionnaires, particulièrement dans le contexte difficile qui prévaut depuis 2007 et qui s'est prolongé en 2008. Mais au-delà de ce rendez-vous institutionnel, je veux ici souligner que nous apportons une grande attention à la relation avec nos actionnaires individuels, qui témoignent d'une remarquable fidélité à notre société. Nous comptons environ 1,3 million d'actionnaires, avec une grande stabilité depuis 5 ans. Nous poursuivons depuis plusieurs années une politique d'information et de formation active, qui ne s'est pas démentie – bien au contraire - dans le contexte de ces derniers mois. Ainsi, en 2008, 22 réunions d'information se sont tenues sur l'ensemble du territoire métropolitain, avec l'intervention des spécialistes du Groupe en matière économique. Jean-Paul BETBEZE, notre directeur des études économiques y participe régulièrement, ainsi que des spécialistes du placement.

Les différents canaux d'information mis à la disposition de nos actionnaires – qu'il s'agisse du numéro vert avec serveur vocal, du site Internet ou de la lettre trimestrielle aux actionnaires - font la preuve de leur utilité. En particulier, le numéro vert a reçu plus de 100 000 connexions en 2008 et déjà plus de 7 000 par mois depuis le début de l'année 2009. Soulignons en outre que le service de numéro vert a été primé en 2008, obtenant la première place au classement établi par *Synerfil* et *la Vie Financière* dans le cadre des Fils d'or du meilleur service des relations aux actionnaires.

Nous sommes également à l'écoute des attentes des actionnaires grâce à l'appui du Comité de liaison, dont je salue la présence aujourd'hui. Au cours de trois réunions annuelles, les douze membres nous apportent leur éclairage sur les messages et les supports de communication.

Mesdames et Messieurs, l'année 2008 a été largement dominée par la crise financière. On en a beaucoup parlé et nous en avons tous subi les effets. Il nous a paru intéressant de nous en remémorer les grandes étapes avec le témoignage de ceux qui l'ont vécue en première ligne sur le terrain : nos conseillers que je veux saluer et remercier. Je vous propose donc de regarder ce film qui s'intitule *La crise*. [Vidéo]

## Résultats 2008

**Bertrand BADRE**  
**Directeur financier**

Comme disait le dernier intervenant du film, je crois que nous nous en sommes bien sortis ! Dans une année terrible, nous sommes parvenus à un résultat supérieur à 1 milliard d'euros pour Crédit Agricole SA, et de près de 2,5 milliards d'euros pour le Groupe Crédit Agricole.

Pour utiliser une métaphore rugbystique, nous avons marqué plusieurs essais en 2008 :

- l'augmentation de capital réussie de 5,9 milliards d'euros au mois de juin, réalisée dans les délais et sursouscrite à 130 % - nous pouvons pour cela rendre hommage à notre actionnaire majoritaire ;
- le recentrage des activités de Calyon : là encore nous avons été précurseurs ;
- l'amélioration de notre efficacité opérationnelle : alors qu'elles augmentaient depuis plusieurs années de 6 % à 8 % par an, les charges ont diminué de près de 1 % en 2008 (- 6 % au dernier trimestre), et la tendance est la même en 2009 (- 7 %) ;
- la préservation de notre place de premier financeur de l'économie française (près de 30 % de parts de marché).

Il nous appartient de transformer ces essais en 2009 et en 2010.

La solvabilité financière est l'indicateur de bonne santé des banques. En 2008, le fantasme de la mort des banques est devenu une réalité dans de nombreux pays. Avec un ratio *core tier one* (ratio fonds propres durs) de 8 %, nous sommes parmi les plus capitalisés en France et en Europe, ce qui nous permet de voir l'avenir avec un certain confort. Cela nous a permis de ne pas faire appel à la deuxième tranche de l'Etat.

Avec une baisse de près de 5 %, notre PNB (chiffre d'affaires) a souffert. Les efforts sur les charges – plus marqués en fin d'année 2008 et se poursuivant en 2009 - ont permis de préserver notre rentabilité opérationnelle et notre capacité à absorber le coût du risque (provisions constatées en cas de défaut des clients) qui a augmenté en 2008 et en 2009. Nous avons pu dégager un résultat net positif de 1,024 milliard d'euros et nous avons la capacité de distribuer un dividende.

Pour les Caisses régionales, l'année 2008 fut une année de dynamisme commercial, avec la conquête des particuliers. En fin d'année a été consenti un effort massif sur les Livrets A. Les caisses régionales ont placé près de 3 millions de Livrets A (50 % de part de marché sur les nouveaux livrets et près de 5 % du total des Livrets A en circulation). En termes de crédit, nous avons continué à accroître la masse de crédit accordé, y compris dans les pires mois de l'année 2008 (septembre, octobre, novembre). Les Caisses et le Groupes restent les premiers financeurs de l'économie française.

LCL affiche la meilleure performance bancaire depuis 5 trimestres, avec une croissance forte du PNB et une maîtrise des charges (0,5 % à 0,6 % par trimestre). La rentabilité est préservée.

A l'international, nous sommes l'un des leaders en Europe, avec 12 000 agences, 500 milliards d'euros de dépôts et 58 millions de clients. Le PNB est en hausse de 20 % et, hors Emporiki, le résultat net part du Groupe est de 196 millions d'euros. L'Italie est devenue le deuxième marché du Groupe. En Grèce, l'essai reste à transformer. Il s'agit d'une priorité et probablement l'un des enjeux majeurs de 2009.

S'agissant des Services financiers spécialisés, l'année 2008 fut une année de profonde transformation, notamment en Italie. Au début de l'année, nous étions partenaires – quasiment à égalité – avec Intesa dans la société Agos, qui détenait près de 9 % du marché. Nous finissons l'année en étant partenaires d'une autre banque italienne – Banca Popolare – dans une société Agos Ducato contrôlant près de 15 % du marché italien. Nous sommes devenus le leader du crédit consommation en Italie. La hausse des encours témoigne de notre développement à l'international (de 30 milliards d'euros d'encours en décembre 2006 à 43 milliards d'euros). C'est un changement majeur empli de promesses pour l'avenir. Dans le crédit à la consommation – et plus généralement dans les services financiers spécialisés -, nous avons des coûts beaucoup plus bas que ceux de nos concurrents et une meilleure maîtrise des risques. Ainsi, notre point mort opérationnel – le niveau à partir duquel nous perdons de l'argent - est plus bas. Dans la crise actuelle, notre activité de crédit à la consommation gagnera de l'argent plus longtemps que nos concurrents.

Les métiers de gestion ont souffert de la situation des marchés. Le CAC 40 a baissé de 43 %. Nous avons perdu des encours (baisse de 8,5 %), mais dans le même temps, nous avons gagné des parts de marché en gestion d'actifs et en assurance vie. Nous avons fait mieux que résister : nous avons continué à grandir.

S'agissant de Calyon, la banque de financement et d'investissement, l'année fut très contrastée. D'un côté, nous avons subi le poids de l'héritage du passé, avec près de 2 milliards d'euros de pertes résultant de la crise. Nous espérons un avenir meilleur dans la BFI car nous avons procédé à un recentrage clair sur les expertises-clé de Calyon, sur les métiers sur lesquels nous avons une présence mondiale, une expertise reconnue et une masse critique :

- les financements structurés (financement d'autoroutes, d'avions, de bateaux etc.) ;
- le courtage (échange de tous produits, notamment d'actions et de produits dérivés) ;
- les produits de taux.

Être présent sur les marchés de taux est une expertise très importante, sur laquelle nous souhaitons capitaliser dans la période actuelle.

Nous avons en outre réduit fortement les charges (près de 200 millions en 2007, 300 millions d'euros et peut-être plus en 2008), en nous reposant sur des activités qui ont dégagé – hors coût de la crise - 1,5 milliard d'euros de résultat net en 2008 et 400 millions d'euros au premier trimestre 2009.

En 2008, nous nous en sommes bien sortis. J'ai bon espoir que dans un an, nous soyons en mesure de faire le même constat, même si j'espère que l'année sera un peu moins terrible que celle que nous venons de connaître.

## Intervention du Directeur général

**Georges PAUGET**  
**Directeur général de Crédit Agricole S.A.**

L'année 2008 aura été marquée par l'inquiétude de beaucoup de clients et par une puissante mobilisation de nos salariés. Je vous propose d'écouter le témoignage de quelques actionnaires. Je leur répondrai et remettrai en perspective les actions conduites au long de l'année 2008. [Vidéo]

Pour répondre aux dernières interrogations soulevées dans ce film, je suis aujourd'hui optimiste, mais d'un optimisme relativement raisonné. Face à cette crise sans précédent, notre stratégie s'est assise sur trois axes majeurs :

- réagir très vite ;
- conforter nos métiers de base ;
- rebondir pour préparer la sortie de crise.

### **I. Réagir très vite**

La crise a été brutale et il a fallu se mobiliser sans délai. Notre première réaction a été de sécuriser le Groupe, en confortant sa liquidité, en garantissant sa solvabilité et en procédant à une augmentation de capital. Nous avons été la première banque à lancer une augmentation de capital de 5,9 milliards d'euros, un montant jugé très élevé à l'époque. Cette opération fut un vrai succès grâce à l'appui de tous les acteurs du Groupe. Aujourd'hui, cette anticipation permet au Groupe d'afficher des ratios de solvabilité parmi les plus élevés des banques européennes et, ainsi, de ne pas devoir solliciter la deuxième tranche d'appui en fonds propres de l'État. Le Crédit Agricole est la banque française cotée qui a le moins sollicité les aides de l'État.

Face aux incertitudes en matière de chiffre d'affaires, il était impératif de maîtriser les charges. C'est ce que nous avons fait en 2008. Les charges sont inférieures de 1 % aux charges de 2007. Pour l'année 2009, nous avons l'ambition de diminuer les charges de 6 % par rapport à 2008, soit une économie de 600 millions d'euros. Le premier trimestre confirme cette tendance. Cette volonté forte de maîtrise des charges devra permettre de diminuer notre base de coûts. Nous voulons être très compétitifs sur l'ensemble de nos métiers. C'est une façon de garantir l'avenir.

Nous avons enfin recentré notre banque de financement et d'investissement. Certains ont pu avoir le sentiment que nous faisons, alors, « n'importe quoi » avec Calyon. En réalité, le seul reproche qui puisse nous être adressé est d'avoir accordé une confiance trop importante au système de notation internationale chargé d'évaluer les produits que l'on qualifie aujourd'hui de « toxiques ». De fait, la notation triple A était censée être la plus sûre, d'autant que ces produits étaient réassurés par des signatures elles-mêmes notées AAA, comme AIG. Personne n'imaginait à l'époque que le premier assureur de la Planète pourrait faire un jour défaut. Nous nous sommes trompés et avons depuis corrigé radicalement le tir.

Avons-nous réagi à temps ? Avec le recul, on pourrait nous reprocher d'avoir réagi – c'est vrai - trop tardivement. Toutefois, je dois rappeler que dès février 2007, nous avons été parmi les premiers à stopper toute activité en matière de refinancement des *subprimes*. Nous avons ensuite complètement remis en cause l'activité de Calyon et modifié son profil, en réduisant son exposition aux risques, c'est-à-dire concrètement en procédant à un arrêt progressif de l'exposition sur les dérivés à risque et sur certains dérivés sur les taux d'intérêt. Nous nous sommes recentrés sur des produits simples et nous sommes réorganisés pour être au plus près de nos clients.

Les résultats sont déjà au rendez-vous. Au premier trimestre 2009, Calyon est pratiquement à l'équilibre avec un résultat négatif de 17 millions d'euros. Nous sommes sur la bonne trajectoire et nous allons continuer dans cette voie.

Autre interrogation entendue : « *Avons-nous encore des cadavres dans les placards ?* ». Ma réponse est clairement non. Nous avons aujourd'hui un recul suffisant et que nous avons cerné la quasi-totalité du sujet. C'est le cas pour nos actifs liés aux subprimes. Leur encours n'a pas évolué depuis le début de l'année 2007. Bien sûr, il peut y avoir encore quelques dépréciations des actifs sur le marché américain, qui est toujours déréglé, mais les montants ne devraient pas être significatifs à notre niveau.

Pour autant, la crise est-elle finie ? Certains considèrent un peu vite de mon point de vue que la situation s'améliore. Pour notre part, nous restons très vigilants sur les risques que nous prenons, quitte à avoir des résultats conjoncturellement moins flatteurs. Nous avons fait un choix que nous assumons.

Au sujet des rémunérations, votre question était « *Le Crédit Agricole n'a-t-il pas perdu le sens des réalités ?* ».

S'agissant des traders, en tant que président de la FBF, j'ai fait en sorte que le problème soit totalement pris en compte dans le cadre des travaux de place. Comme président de Calyon, j'ai ensuite veillé à ce que Calyon soit la première banque à appliquer ces dispositions (encadrement des sommes versées et étalement de ces sommes sur trois ans de façon à s'assurer que la valeur créée est durable).

S'agissant de la rémunération des dirigeants, le sujet n'est pas tabou. Les cinq mandataires sociaux de Crédit Agricole SA – les quatre directeurs généraux délégués et moi-même - ont proposé de renoncer à leur bonus, à leur augmentation de salaire, à leurs actions gratuites et à leurs stocks options. C'est le cas depuis 2006. Les 10 plus fortes rémunérations de CASA ont baissé de plus de 8 % entre 2006 et 2008. Elles sont très en dessous des références de marché, notamment celles de nos concurrents (entre – 25 % et – 40 %). Les retraites chapeaux – qui sont des systèmes de fidélisation des cadres dirigeants – sont un système de rémunération différée qui existent dans le Groupe depuis longtemps et qui concernent plusieurs centaines de collaborateurs au sein du Groupe au titre de leur contrat de travail initial. Elles visent à compenser notre politique de salaires plus bas que ceux du marché. Ce n'est pas un système nouveau, un système de circonstance créé au profit de quelques uns.

Cela dit, nous ne sommes pas figés dans ce domaine. Un groupe de travail sur les rémunérations - composé majoritairement de personnalités extérieures - a été créé par le Conseil d'administration pour :

- comparer notre politique de rémunération avec celle des autres groupes ;
- actualiser les principes qui sous-tendent cette politique et des systèmes de gouvernance associés ;
- imaginer des pratiques novatrices de rémunération ceci dans un souci d'équité, de lisibilité et pour rémunérer la performance durable.

Ce groupe va travailler jusqu'au mois de juillet. Il présentera ses conclusions au début de l'automne au Comité des rémunérations de CASA et au Conseil d'administration, de sorte que le dispositif puisse être décliné par métiers et mis en œuvre dès le début de l'année 2010.

Restons réalistes, n'oublions pas que nous devons pouvoir continuer à attirer et conserver les talents. C'est le gage de notre compétitivité car nos métiers sont très techniques. On ne peut pas prétendre jouer en Ligue 1 en rémunérant les acteurs en division nationale. Notre terrain de jeu s'étend sur 70 pays. Les règles ne sont pas partout les mêmes. Nous devons appréhender ces sujets de manière lisible, mais aussi avec réalisme.

## **II. Conforter nos métiers de base**

Nous voulons nous affirmer comme un acteur à dimension européenne dans la banque de détail, pour diversifier nos sources de revenus et faire en sorte qu'elles soient récurrentes, avec un bon équilibre entre la France et l'international. Depuis la cotation, 80 % des investissements de croissance externe ont été consacrés au renforcement de la banque de détail (Crédit Lyonnais, Emporiki, Agos, Fiat Financial Services notamment). Nous avons délibérément privilégié le *retail*, qui a un poids déterminant dans nos résultats. Hors Emporiki, toutes nos lignes de métiers en *retail* sont très largement bénéficiaires.

Nous voulons aussi renforcer notre *leadership* en France et démontrer notre capacité à être les premiers à répondre aux besoins de nos clients. En 2009, les Caisses régionales et LCL affichent des résultats qui sont les meilleurs de la banque de détail en France (hausse du chiffre d'affaires de 2,5 % au premier trimestre). Les Caisses régionales ont su devenir leader sur le marché du Livret A. 50 % de ce marché des Livrets A libes a été capté (3 millions de Livret), soit 5 % de parts de marché financières qui ont été prises en quelques mois. C'est un succès remarquable confortant le leadership commercial des caisses régionales.

LCL est une banque devenue une valeur sûre et reconnue. En dépit du scepticisme qui régnait lorsque nous avons repris le Crédit Lyonnais, LCL fait depuis 5 trimestres la course en tête des banques de détail. Bien

sûr, il a fallu reconstruire le modèle économique et marketing. En trois ans, la marque LCL a dépassé en termes de notoriété celle de l'ancien Crédit Lyonnais.

Ce renforcement de nos métiers de base – que l'on voit notamment dans les résultats du premier trimestre - nous permet d'absorber le coût du risque, qui a crû de plus de 70 % du fait de la crise. Cela nous permet d'être et de rester le premier financeur de l'économie française, avec une croissance des crédits à l'économie de 5 %. C'est un bon résultat dans une économie en récession.

### **III. Rebondir**

La crise est porteuse d'opportunités, à condition de savoir les identifier et les exploiter. La sortie de crise ne sera pas possible en utilisant les recettes du passé. Nous devons revoir nos modèles économiques dans chacun de nos métiers et susciter les innovations dans un contexte nouveau.

Mais avant tout, nous devons nous repositionner et approfondir l'industrialisation de nos métiers de production. En France, nous sommes souvent premiers ou seconds sur la quasi-totalité de nos métiers. En Europe, nous ne le sommes que sur le crédit à la consommation. Or notre vrai marché domestique est aujourd'hui l'Europe. En Asset management, le rapprochement entre Crédit Agricole Asset Management et la Société Générale va nous permettre de réaliser des économies d'échelle, qui sont des éléments déterminants de la compétitivité dans ce marché. Ils sont également facteurs d'amélioration de la performance. Le nouvel ensemble que nous allons créer va permettre de réaliser 15 % d'économies de coûts et de gérer 600 milliards d'euros. Nous allons ainsi faire des économies d'échelle, ce qui nous permettra de mieux rémunérer les réseaux qui pourront se consacrer à leur objectif d'accroître leur performance pour nos clients. Nous allons développer notre stratégie de partenariat dans d'autres secteurs, chaque fois que le critère des économies d'échelle sera déterminant.

Deuxième axe de rebond : la poursuite de la mise en commun des outils informatiques. Les caisses régionales ont annoncé le regroupement de leurs cinq plateformes informatiques pour évoluer vers un système d'information unique, ce qui leur permettra de dégager de nouvelles capacités d'investissement, de réagir plus vite pour lancer de nouveaux produits et de réduire leurs coûts. Le Groupe est associé à ce chantier et organisera les passerelles nécessaires avec ses propres systèmes. CASA a adopté une démarche similaire en créant des plateformes communes pour différentes filiales. Il nous faut aller plus loin, avec la mise en commun de nos serveurs, de nos messageries, des réseaux informatiques que nous avons dans le Monde. Ce sont plusieurs dizaines de millions d'euros que nous pouvons économiser. Nous sommes déterminés à agir vite pour progresser, pour accroître notre performance. En sortie de crise, la baisse des coûts sera – plus que jamais - la clé de la compétitivité et nous ne voulons pas manquer cette opportunité.

Troisième axe de rebond : la valorisation de nos banques de détail à l'international. Nous avons enregistré depuis 2006 une croissance importante. Notre objectif majeur est de valoriser ces acquisitions. La première priorité en la matière est Emporiki. Le choix de cette banque et de la Grèce reste bon, mais il nous faut rebâtir notre modèle. Nous avons surestimé les capacités du management précédent. Nous avons perdu un an. Dans le même temps, nous avons subi une forte dégradation de l'économie grecque. Les rigidités en Grèce sont extrêmes. Nous allons reproduire en Grèce ce que nous avons réalisé avec LCL : réduire les coûts, reprendre en main le management, changer l'organisation, maîtriser les risques, revoir le positionnement marketing, avec une nouvelle équipe, sous la responsabilité d'Alain STRUB (un des membres du Comité exécutif du Groupe). Fin juin 2009, il présentera un nouveau plan pour Emporiki, un plan de rupture. J'ai confiance car Emporiki est capable de gagner. Il nous faudra 100 jours pour définir les nouvelles orientations, 500 pour marquer la rupture et 1 000 pour avoir des effets tangibles. Notre deuxième priorité est de lancer de véritables politiques pays en considérant l'ensemble des métiers exercés dans chaque pays. En Italie, le chiffre d'affaires atteint 2,4 milliards d'euros, provenant quasiment à égalité de nos réseaux de banque de détail et des activités des métiers spécialisés. L'Italie est notre deuxième marché domestique. Dans ce marché, nous avons déjà reproduit le modèle français associant plateformes de métiers spécialisés et de la banque de détail. Nos investissements se sont élevés à 6 milliards d'euros. Ils rapportent aujourd'hui 500 millions d'euros pour un investissement réalisé il y a deux ans. A l'évidence, la stratégie est pertinente. Nous allons continuer à développer ce même modèle dans les pays où nous sommes implantés, en respectant les spécificités de chaque pays.

Troisième priorité : innover en finançant l'agriculture dans les pays où elle s'ouvre aux marchés mondiaux. Il y a là une vraie opportunité, notamment en Pologne, en Ukraine ou en Serbie. Nous avons un vrai savoir-faire en la matière et pouvons faire la différence dans ces pays en finançant les agriculteurs. Nous avons

encore 80 % de parts de marché en France sur ce secteur, en dépit de l'ouverture à la concurrence. Nous avons l'intention de faire de l'agribanque les racines du futur.

#### **IV. Conclusion**

L'année 2008 a été difficile pour tous. Que d'interrogations et d'inquiétudes ! Pour les actionnaires – qui ont vécu la dégringolade de la Bourse -, pour les salariés du Groupe – qui ont dû expliquer des situations complexes et changeantes, rassurer les épargnants -, pour les administrateurs de toutes les entités – qui se sont interrogé sur la conduite à tenir. Merci à vous tous pour votre exigence, votre confiance. Merci en particulier à l'équipe de direction qui m'entoure pour son formidable engagement au quotidien, à René Carron pour son soutien sans faille, au Conseil d'administration pour sa confiance renouvelée. Je n'aurais imaginé avoir à affronter une telle tourmente. Je l'ai fait grâce à vous en m'appuyant sur mes convictions, mes engagements. J'ai entendu les critiques, mais aussi les encouragements. Je ne me suis jamais dérobé face à mes responsabilités que j'ai voulu exercer dans la clarté, le respect de l'éthique professionnelle que vous attendez naturellement de moi. Nous sommes à un tournant de la crise. Sa composante financière est plutôt derrière nous. Sa composante économique va encore se faire sentir pendant plusieurs mois. Je suis convaincu que le Crédit Agricole est en ordre de marche, suffisamment solide pour affronter des vents contraires et transformé pour être un acteur majeur de la banque européenne de demain. Je sais que je peux compter sur votre soutien. Avec votre confiance, nous écrivons tous ensemble l'avenir en vert.

## **Rapports des commissaires aux comptes**

**Valérie MEEUS**  
**Ernst & Young, commissaire aux comptes**

**Gérard HAUTEFEUILLE**  
**PricewaterhouseCoopers Audit, commissaire aux comptes**

**Didier KLING**  
**Commissaire aux avantages particuliers**

### **René CARRON**

Didier KLING va vous donner lecture d'un rapport établi dans le cadre d'une opération qu'il vous sera proposé d'autoriser tout à l'heure : l'émission d'actions de préférence réservées à la société qui porte les actions des salariés du Groupe à l'étranger.

### **Valérie MEEUS**

Au nom du collège des commissaires aux comptes, nous devons vous donner connaissance de nos rapports qui portent tant sur les résolutions à titre ordinaire que sur les résolutions à titre extraordinaire. Ces rapports sont au nombre de 14. En la circonstance, nous ne vous en présenterons qu'un résumé.

Nos rapports sur les comptes consolidés et sociaux – que vous retrouverez dans le document de référence aux pages 380 et 328 et qui portent sur les première et deuxième résolutions – s'inscrivent dans le contexte de la crise financière et économique, qui touche l'ensemble de l'économie mondiale. Ils comportent notamment la justification de nos appréciations relatives aux dépréciations pour risque de crédit, à l'évaluation des instruments financiers qui ne sont pas cotés sur des marchés organisés ou qui sont exposés directement ou indirectement à la crise financière, à l'estimation des variations de valeur des instruments de dette émis par certaines entités du Groupe.

Après avoir noté que le Groupe, dans ses comptes consolidés, avoir fait usage de l'amendement de la norme IAS 39 qui ouvre la possibilité de reclasser certains actifs financiers, nous concluons – tant pour les comptes consolidés que pour les comptes sociaux – à une opinion de certification sans réserve ni observation. Il en est de même pour le rapport du Président sur le processus d'élaboration de l'information comptable et financière.

Concernant notre rapport sur les conventions et engagements réglementés – que vous trouverez à la page 405 du document de référence et qui correspond à la cinquième résolution – est mentionnée une convention nouvelle qui a été conclue au cours de l'exercice avec la SAS La Boétie dans le cadre de l'augmentation de capital. Celle-ci ayant été sursouscrite, la convention n'a pas été mise en œuvre. Notre rapport comporte aussi, dans le cadre de la mise en conformité de divers engagements en cours bénéficiant à des dirigeants mandataires sociaux avec les dispositions de la loi du 21 août 2007 – dite TEPA -, des éléments d'information relatifs à MM. PAUGET, Jean-Frédéric DE LEUSSE, Jean-Yves HOCHER et Jacques LENORMAND à la page 406 du document de référence. Ces éléments correspondent aux résolutions 6 à 9.

Dans notre rapport figure enfin quatre conventions antérieurement approuvées par vous et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice. Cela concerne des conventions avec les caisses régionales du Crédit Agricole, de Calyon, de Crédit Agricole Covered Bonds et la Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le Monde.

### **Gérard HAUTEFEUILLE**

Dans le cadre des résolutions à titre extraordinaire soumises à votre approbation, nous avons émis différents rapports assez formels et regroupés par thèmes, portant sur les opérations décrites dans les

22<sup>ème</sup>, 23<sup>ème</sup>, 25<sup>ème</sup>, 26<sup>ème</sup>, 27<sup>ème</sup>, 28<sup>ème</sup>, 29<sup>ème</sup>, 30<sup>ème</sup>, 31<sup>ème</sup>, 32<sup>ème</sup>, 33<sup>ème</sup>, 34<sup>ème</sup>, 35<sup>ème</sup>, 36<sup>ème</sup>, 37<sup>ème</sup>, 38<sup>ème</sup> et 39<sup>ème</sup> résolutions. Certaines des résolutions soumises à votre approbation sont présentées sous conditions suspensives de l'approbation et de la mise en œuvre par votre Conseil d'administration d'autres délégations que vous lui donneriez par ailleurs.

D'une manière générale, nous concluons que nous n'avons pas d'observation à formuler sur les différentes modalités des opérations pour lesquelles il vous est proposé de donner délégation à votre Conseil d'administration. Dans un certain nombre de cas - les prix d'émission des divers titres de capital ou valeurs mobilières où les modalités de détermination de ces prix n'étant pas fixées -, nous ne donnons pas d'avis sur ces éléments. En revanche et conformément aux dispositions légales, nous établirons des rapports complémentaires lors de l'usage de ces autorisations par votre Conseil d'administration et donc sur les modalités de fixation du prix ou le prix d'émission lui-même.

Merci Monsieur le Président.

## **René CARRON**

Je remercie Madame MEEUS et Monsieur HAUTEFEUILLE. Je passe à présent la parole à Monsieur KLING.

## **Didier KLING**

Merci Monsieur le Président. Les très nombreux rapports évoqués par mes confrères visent un certain nombre de résolutions, mais pas la 37<sup>ème</sup> résolution qui vous est soumise aujourd'hui à approbation. Cette dernière se situe dans un contexte particulier. Elle vise des actions susceptibles d'être réservées à des salariés du Groupe qui résident dans des pays étrangers.

Si vous y avez convenance, je ne lirai pas mon rapport qui est aussi long qu'extraordinairement technique. Je me bornerai à vous livrer simplement la synthèse de mes travaux et de mes constatations.

La structure qui est susceptible de bénéficier de ces actions dites préférentielles est destinée à apporter aux salariés du Groupe qui résident à l'étranger des formules aussi proches que possible de celles qui sont retenues pour les autres salariés du Groupe, telles que prévues par la 36<sup>ème</sup> résolution, en tenant compte toutefois des contraintes locales de natures financière, juridique et fiscale. Ces dispositions particulières font l'objet d'un article du Code de Commerce qui justifie la désignation d'un professionnel extérieur. C'est en cette qualité que j'ai eu l'honneur d'être désigné par le Président du Tribunal de Commerce, par une ordonnance du 10 avril dernier.

En substance, mon rapport comporte deux parties : la description de ces actions de préférence et l'appréciation. En ce qui concerne la description, il suffit de dire qu'il s'agit avant tout d'actions, c'est-à-dire des titres de capital qui participent en tant que tels à la composition de votre capital social, qui figureront au rang des fonds propres de base et qui permettront donc d'augmenter notamment les ratios de solvabilité du Groupe. Par contre, ce sont des actions particulières, dites de préférence, à raison de quatre spécificités. La première est que les porteurs de ces actions ne disposeraient pas du droit de vote dans les assemblées générales. La deuxième particularité est qu'ils seraient privés du droit préférentiel de souscription à l'occasion d'augmentations éventuelles du capital. A l'inverse, et c'est la troisième spécificité, en cas de distribution ils bénéficieraient de dividendes prioritaires non cumulatifs, c'est-à-dire non reportables d'un exercice sur l'autre, selon des modalités définies par l'article 31 du projet de statuts qui vous est soumis par ailleurs. Enfin, dernière spécificité, le rachat de ces titres pourrait intervenir sur décision du Conseil d'administration, selon des dispositions qui sont prévues dans l'article 32 du projet de statuts qui vous est également soumis.

En ce qui concerne l'appréciation de ces droits et particularités, les travaux que j'ai accomplis sont décrits en pages 18 et suivantes de mon rapport. En substance, il faut en retenir trois éléments. Premièrement, le Conseil a tout pouvoir pour fixer le prix d'émission, la date d'émission et le taux servant de base de calcul à la détermination des dividendes prioritaires. Mais ce pouvoir est étroitement encadré par des dispositions statutaires qui, assez souvent, font par ailleurs référence aux conditions du marché le jour où cette émission est susceptible d'intervenir. Deuxième constat : les dispositions proposées peuvent être utilement rapprochées des modalités qui ont été retenues pour des émissions récentes et susceptibles de présenter des caractéristiques similaires. Je fais référence ici notamment, bien que les sommes en cause ne soient pas comparables, aux actions de préférence qui ont émises en faveur de la société de prise de participation

de l'Etat. Troisième constat : l'opération est plafonnée puisque le montant maximum prévu est de 40 millions d'euros, soit environ 0,60 % de votre capital. Elle n'est donc pas de nature à peser sur la valorisation de vos titres en termes de dilution.

Voilà pourquoi, Monsieur le Président, au terme de ces travaux et de mes constatations, je conclus en indiquant que l'opération envisagée répond aux conditions posées par la loi et n'appelle pas d'observation particulière de ma part. Je vous remercie.

**René CARRON**

Je remercie les commissaires aux comptes pour leurs rapports et leur coopération. Je voudrais aussi remercier plus particulièrement Valérie MEEUS, qui accompagne notre société depuis de très nombreuses années et qui, en application de la règle de rotation des associés signataires de mandats de commissaire aux comptes, termine aujourd'hui sa mission de commissaire aux comptes de Crédit Agricole SA. Je vous demande de l'applaudir.

## **Intervention du Président**

**René CARRON**  
**Président du Crédit Agricole S.A.**

Mesdames et Messieurs,

Chers actionnaires,

Depuis plus de 18 mois, nous traversons une crise sans précédent. Née aux Etats-Unis dans le courant de l'été 2007, la crise financière s'est rapidement propagée. Elle a débouché fin 2008 sur une crise économique mondiale. Sans faire de pronostic, tout nous laisse à penser que la sortie sera plus longue qu'on pouvait l'espérer ou l'imaginer il y a un an. Nous allons vivre dans un contexte encore difficile sans doute pendant un ou deux ans.

Cette crise est violente : beaucoup d'entreprises, des secteurs entiers d'activité sont touchés. Même les plus solides sont ébranlés ou ont trébuché. On a vu des géants de l'économie mondiale faire faillite en quelques semaines, de grandes entreprises se faire racheter, démanteler ou nationaliser. De grandes valeurs boursières ont été fortement dévaluées, sans doute injustement – ce qui illustre aussi l'irrationalité des marchés.

Dans ce contexte incertain, il est utile de prendre la mesure de ce qui se passe, sans pour autant se voiler la face. Il est nécessaire, tout en étant capable de réagir vite dans l'immédiat, de réfléchir et d'agir pour préparer le moyen terme.

Il est de ma responsabilité de Président du Conseil d'administration de votre société et de mandataire social de vous rendre compte de l'évolution de votre groupe en 2008. Il est de mon devoir de le faire de la façon la plus claire et la plus transparente possible.

Il est important que vous sachiez que le Conseil d'administration de Crédit Agricole SA et les dirigeants de votre société ont réagi face à la crise ; que vous sachiez les mesures adoptées pour que votre groupe résiste à cette situation. Il me paraît également important, parce que cela arrivera inévitablement, de vous préciser comment il se prépare à l'après-crise.

Je dis « votre groupe » en parlant de l'ensemble du Crédit Agricole. C'est bien grâce à l'unité et à la solidité du Groupe tout entier que nous avons pu résister – nous semble-t-il – mieux que d'autres.

En 2008, dans un contexte de dégradation rapide et globale des conditions économiques de son environnement, le Conseil d'administration de Crédit Agricole SA a connu une activité intense. En 2008, votre conseil s'est réuni 11 fois, dont trois fois à titre exceptionnel et ses comités spécialisés 21 fois au total. Nous avons tenu :

- 8 comités d'audit et des risques ;
- 5 comités des rémunérations ;
- 5 comités stratégiques ;
- 3 comités des nominations et de la gouvernance.

L'assiduité des administrateurs ne s'est jamais démentie. Le taux de présence a été supérieur à 90 %, tant au Conseil que dans les comités. Je veux donc remercier très chaleureusement tous les administrateurs de Crédit Agricole SA. Je peux témoigner que chacun, avec sa personnalité, ses compétences et son expérience, s'est fortement impliqué dans l'ensemble des travaux de notre conseil. Dans la période difficile que nous traversons, l'engagement et la cohésion des administrateurs sont utiles, précieux et appréciés.

Permettez-moi aussi d'exprimer les remerciements du Conseil d'administration et les miens, à Georges Pauget pour sa compétence et son efficacité. Sans relâche, il a conduit votre société avec sang-froid dans des eaux agitées. Je souhaite qu'il partage ce que je viens de dire avec le Comité exécutif et toutes les équipes de notre grande maison.

Le Conseil s'est particulièrement attaché au suivi de l'évolution des risques. Je tiens à souligner le travail très important accompli par les Comités du Conseil et tout particulièrement, dans ce contexte de crise, par le Comité d'audit et des risques présidé par Henri MOULARD. Vous trouverez les détails de l'activité du Conseil d'administration et de ses Comités dans le rapport du Président à l'Assemblée générale.

En 2008, comme toutes les banques, le Crédit Agricole a souffert de la crise financière mondiale. Ses résultats en portent la trace. Nous avons subi, comme les autres, la forte dégradation de l'environnement économique mondial, ce qui s'est traduit pour nous par une progression marquée du coût du risque (+67 %), et ce qui a naturellement pesé sur nos résultats.

Alors que les pertes de certaines banques se chiffrent par milliards, les résultats du Crédit Agricole, même s'ils sont en recul, restent nettement positifs : un milliard d'euros pour Crédit Agricole SA et 2,5 milliards d'euros pour le Groupe Crédit Agricole.

Malgré le recul des résultats, le Conseil d'administration a décidé de vous proposer un dividende de 0,45 euro par action. Ce montant traduit notre volonté de récompenser votre fidélité. Il correspond à la distribution de la quasi-totalité de nos résultats.

Deux options sont proposées aux actionnaires : le paiement intégral en espèces ou en actions. Les Caisses régionales ont d'ores et déjà annoncé leur intention d'opter pour le paiement en actions, ce dont – bien sûr – nous nous réjouissons. Cela renforcera nos fonds propres tout en préservant nos marges de manœuvre.

Ces résultats, chers actionnaires, prouvent notre capacité de résistance. Ce n'est pas le fruit du hasard. Georges vous l'a explicité il y a quelques instants. C'est grâce à la stratégie menée depuis plusieurs années que notre groupe a pu résister à cette crise. Il l'a fait mieux que la plupart de ses concurrents.

Notre stratégie est fondée sur la solidité de notre modèle diversifié. Nous nous sommes efforcés de préserver un équilibre entre les métiers, entre les clientèles et entre les pays. Nous n'avons ainsi enregistré qu'une baisse limitée de l'activité, grâce notamment aux bonnes performances de la banque de détail en France.

Notre stratégie repose aussi sur la qualité de nos performances opérationnelles. Notre groupe affiche des coefficients d'exploitation parmi les meilleurs des banques françaises.

Notre stratégie tient également compte de la réactivité du Groupe face à la crise. Nous avons été parmi les premiers à alerter sur la crise dès 2007. Nous avons, dès le début de l'année 2008, réagi vigoureusement et au bon moment. C'est, avant l'été 2008, la réalisation, avec succès, de notre augmentation de capital.

Je tiens à ré-exprimer à l'ensemble de nos actionnaires et à notre actionnaire majoritaire et à ses dirigeants, les remerciements de notre groupe pour leur fidélité et leur soutien.

Un mot sur notre cours de bourse. Il n'a pas été épargné. Son évolution, pourtant, soutient largement la comparaison avec les autres valeurs bancaires européennes. Il convient de souligner que depuis le 31 décembre 2008, notre action a enregistré l'une des plus fortes progressions parmi les valeurs bancaires.

La deuxième grande décision, c'est le recentrage, engagé et réalisé rapidement, des activités de notre banque de financement et d'investissement. Elle s'est recentrée sur ses trois métiers forts : les financements, le courtage et les activités sur les marchés des taux. Cela a permis une nette réduction de son profil de risque.

Enfin, c'est l'adoption et l'application rapide de mesures de réduction de coûts dans tous nos métiers. Elles ont permis de réduire les charges dès 2008. Notre compétitivité en a été naturellement renforcée.

Notre groupe s'est renforcé financièrement. Il l'a fait au bon moment. Aujourd'hui, les fonds propres du Groupe Crédit Agricole s'élèvent à 101 milliards d'euros, dont 64 milliards d'euros de capitaux propres part du Groupe. Crédit Agricole S.A. a pour sa part 42 milliards de capitaux propres. Ce qui fait de nous l'une des banques en Europe et dans le monde ayant les meilleurs ratios de solvabilité.

Soyons clairs, c'est grâce à notre solidité que nous n'avons pas eu besoin de faire appel à la deuxième tranche de prêt de l'État. C'est aussi parce que nous sommes solides que nous entendons conserver notre indépendance.

Nos métiers confirment leur capacité de résistance dans un environnement plus difficile.

Je peux l'affirmer devant vous : les principaux sujets de préoccupation sont désormais maîtrisés. J'en retiens deux parmi ceux qui ont pesé en 2008.

Je l'ai dit, les difficultés rencontrées par Calyon nous ont fait décider, très vite, de recentrer notre filiale.

S'agissant de la BFI, je tiens à rappeler que si nous avons développé ces activités, ce n'est pas parce que nous voulions nous diversifier à tout prix. Les activités de la BFI répondent très directement à l'évolution des besoins de nos grands clients. La BFI, c'est la réalité, participe très directement au financement de l'économie.

Le second sujet de préoccupation pour nous est l'évolution de notre filiale en Grèce. Nous savions la situation difficile, mais riche en potentialités de développement. Elle s'est aggravée brutalement. Nous avons adopté un train de mesures vigoureuses : changement de management, recapitalisation et plan d'économies avec comme objectif de redresser la situation dès 2010.

Comme il s'est toujours employé à le faire, le Crédit Agricole a voulu anticiper les difficultés et ne pas les dissimuler. Anticiper pour ne pas subir. Nous avons donné la priorité à la solidité financière, tout en maintenant notre dynamisme commercial et notre capacité d'innovation, au service de nos clients. Nous avons eu raison.

Parce que les temps sont difficiles, nous continuons, plus que jamais, à préparer l'avenir. L'évolution de notre secteur passera moins par de grandes fusions que par des concentrations dans les différentes activités, par des rapprochements indispensables pour atteindre la taille critique dans des métiers dits « industriels ».

Nous avons pris dans ce cadre des initiatives majeures.

- Avec CACEIS, nous devenons un leader en Europe des services titres.
- En créant Agos-Ducato, nous avons formé le numéro 1 du crédit à la consommation en Italie.
- Avec le rapprochement CAAM et SGAM, nous créons un leader européen de l'Asset Management, dans le Top 10 mondial.

Ces exemples illustrent la capacité de mouvement de notre groupe, la façon dont il se prépare dès aujourd'hui à la sortie de crise.

Je voudrais maintenant revenir sur les enseignements que l'on peut tirer de la crise, sur les réformes du monde bancaire qui me paraissent nécessaires.

Très récemment encore, les banques et les métiers que nous pratiquons ont fait l'objet de critiques sévères et incessantes. Certaines étaient très justifiées, face à des dérives inacceptables. D'autres l'étaient beaucoup moins. Il était injuste et sûrement dangereux de désigner, comme cela a été le cas, la communauté bancaire dans son ensemble comme le responsable de tous nos maux.

Nous savons aujourd'hui que la crise financière, née dans le courant de l'été 2007, recouvrait une situation beaucoup plus grave, beaucoup plus profonde, beaucoup plus globale que celle provoquée par les excès et les dysfonctionnements de la sphère financière, qui l'ont amplifiée.

Nous vivons aujourd'hui une crise économique mondiale. C'est la réalité, même si les signes de reprise et l'espoir d'une sortie de crise commencent à être perceptibles ici ou là.

Dans ce contexte de crise, l'économie française est sans doute moins éprouvée que d'autres. Il faut que nous en soyons sûrs. Le système bancaire français, bien qu'impacté durement par la crise financière, a plutôt mieux résisté que celui de nos grands voisins. Les résultats des banques françaises l'attestent. Les mesures mises en place par le gouvernement français ont contribué à rétablir la confiance et ont certainement permis d'écartier la menace d'une crise de liquidité.

Mais, et permettez-moi d'insister sur ce point, les banques françaises n'étaient pas et n'ont jamais été en situation de faillite. La France a aujourd'hui un secteur bancaire parmi les plus solides dans le monde – ce qui constitue un véritable atout pour notre pays. Ne le gaspillons pas.

Ceci posé, nous ne pourrions pas faire l'économie d'une réflexion collective. Les interrogations, auxquelles nous devons répondre prioritairement, sont nombreuses. Permettez-moi de vous en livrer quelques-unes.

- Comment éviter les dérives et mettre de l'ordre dans un système beaucoup trop livré à la recherche coûte que coûte du profit ?
- Peut-on accepter de vivre dans une économie mondialisée, alors que les règles de comptabilité et d'évaluation des entreprises sont différentes d'un continent à l'autre, voire d'un pays à l'autre ?
- Peut-on accepter un monde où les systèmes de rémunération des acteurs des marchés, et parfois des dirigeants, reposent d'abord sur le profit à court terme ?

Je le dis d'autant plus que la politique de rémunération pratiquée par notre groupe s'est toujours efforcée d'éviter les excès et s'emploie, lorsque le constat en est fait, à les corriger.

S'agissant des dirigeants de notre Groupe, je pense que leur niveau de rémunération est justifié par les responsabilités qu'ils exercent mais ne les situe pas, loin s'en faut, parmi les dirigeants dont les rémunérations et avantages divers ont pu choquer l'opinion. Tout cela est facilement vérifiable.

Peut-on accepter un monde où de grands acteurs de la finance semblent avoir perdu de vue la réalité de leur métier, de leur vocation ?

Cette crise nous impose un devoir : tout mettre en œuvre pour que cela ne se reproduise plus. Nous devons contribuer, à notre niveau, à réformer la finance pour qu'elle apparaisse plus transparente, plus juste, plus utile à tous et au développement.

Le Crédit Agricole ne se dérobe pas à ses responsabilités, il est profondément engagé dans ces réflexions. Au niveau de Crédit Agricole SA, nous menons quand il le faut des actions nécessaires auprès des pouvoirs publics. Je rappelle aussi l'implication forte et déterminante de Georges Pauget à la tête de la FBF. Dans les Caisses Régionales, que je salue, ce sont toutes les actions engagées pour revitaliser constamment la banque coopérative, pour amplifier la pratique des valeurs fondamentales de notre groupe. Notre objectif est d'être plus proche encore de nos clients et de nos sociétaires.

Le Crédit Agricole reste le premier financier de l'économie française. Plus que jamais, il a une responsabilité dans le développement économique au cœur de nos territoires et dans le maintien de ses engagements auprès de ses clients. C'est en faisant notre métier que nous pouvons aider notre pays à surmonter les difficultés présentes et à sortir de la crise.

Cette crise montre la capacité de résistance de notre modèle coopératif pour demain. Oui, le Crédit Agricole reste un acteur profondément engagé, au service de l'économie locale et des territoires. Il est, par son organisation décentralisée et son processus de légitimité, un outil de médiation – cette médiation dont nous avons tant besoin.

Vous le savez, notre Groupe est le premier financeur du marché des PME-PMI et TPE. Ce sont ces entreprises qui constituent l'essentiel du tissu économique local et régional. Le Crédit Agricole finance un tiers des TPE-PME.

Banque historique et premier banquier de l'agriculture et du milieu rural, nous proposons à la communauté agricole des services et des produits adaptés à l'évolution de ses besoins. C'est ce que nous avons fait dans le domaine des assurances avec, par exemple, le développement de l'assurance récoltes. En étroite collaboration avec la communauté agricole, nous participons à la promotion d'une agriculture plus raisonnée, plus respectueuse de l'environnement.

Sur un plan national, le Crédit Agricole est directement concerné par deux grands enjeux, primordiaux pour le tissu social : l'habitat des plus démunis et le microcrédit. Notre responsabilité et nos compétences dans ce domaine nous ont conduits à créer, avec le Professeur Yunus, la Fondation Grameen – Crédit Agricole, et à donner à nos actions une dimension internationale. Si nous entendons exercer pleinement nos

responsabilités tant au niveau local qu'au niveau national, nous sommes prêts à les assumer lorsqu'il le faut au niveau mondial.

Face à deux des plus grands défis de notre planète, la sécurité alimentaire et le changement climatique, je peux vous assurer que le Crédit Agricole saura participer à la réflexion et à l'action collective nécessaires voire indispensables. Il y va de notre avenir collectif, et cela concerne très directement l'évolution de nos agricultures.

Pour conclure, je veux réaffirmer devant vous, chers actionnaires, que dans une période incertaine et difficile, vous pouvez avoir confiance dans votre banque, le Crédit Agricole. Vous pouvez être confiants dans le projet qu'elle porte, avec vous, avec tous ses actionnaires.

Ce projet n'a pas changé : construire une grande banque en France et en Europe, une grande banque à la fois locale et mondiale, une banque qui sache rester fidèle aux valeurs qui l'ont fait naître et grandir : la proximité, la responsabilité, l'engagement dans le long terme.

La crise révèle pour toute entreprise ses vraies forces, ses vrais talents et ses vraies faiblesses. Soyez sûrs que nous nous attachons tous à corriger nos faiblesses, et à cultiver nos talents et nos forces.

Malgré les temps difficiles, marqués d'incertitude, je veux vous délivrer un message de confiance :

- confiance, parce que le Crédit Agricole a bien résisté à la crise ;
- confiance, parce que votre banque a démontré son dynamisme et sa réactivité ;
- confiance, parce que votre banque s'attèle dès à présent à préparer l'avenir ;
- confiance, surtout, parce que le Groupe Crédit Agricole est profondément uni et solidaire.

Uni dans ses choix, dans ses valeurs et dans ses convictions ; solidaire en interne, solidaire avec ses clients, acteurs de nos territoires et acteurs de la cité.

Que chaque collaborateur de toutes les composantes du Groupe soit assuré de notre gratitude et de notre soutien. Nous savons et je sais ce que nous leur devons.

Chers actionnaires, chers clients et chers collaborateurs, demain ne sera pas et ne doit pas être la reproduction d'hier. Ne pas le comprendre, ne pas le vouloir, n'est pas une erreur mais une faute. L'histoire du Crédit Agricole, ses valeurs, son rôle dans notre société nous invitent à être un acteur de changement. Nous le ferons avec vous, pour vous et pour les générations futures.

Je vous remercie.