



Assemblée générale mixte  
18 mai 2005, à Lyon

## **Sommaire**

Accueil par Claude Henry et Jean Paul Chifflet,  
respectivement Président et Directeur de la Caisse Régionale Centre Est

Page 3

Ouverture de l'assemblée générale par René Carron,  
Président de Crédit Agricole S.A.

Page 4

Intervention du Président René Carron

Page 6

Résultats 2004 de Crédit Agricole S.A. par Gilles de Margerie,  
Directeur Finances Groupe

Page 10

Rapports des Commissaires aux Comptes

Page 12

Intervention de Jean Laurent, Directeur Général  
de Crédit Agricole S.A.

Page 13

Débat avec les actionnaires

Questions écrites

Page 17

Questions orales

Page 20

Clôture de l'assemblée générale

Page 25

## **Accueil**

**Claude HENRY**  
**Président de la Caisse Régionale Centre Est**

Rhône-Alpes est la seconde région française. Elle participe activement à l'arc méditerranéen, où se concentrent les activités du sud de l'Europe. Il s'agit d'un territoire de passage, d'une région fortement exportatrice et d'une terre d'accueil. Entre ses montagnes et massifs, ses vallées industrieuses, ses lacs et ses étangs, ses plaines et forêts, elle offre un environnement attractif, surtout pour les jeunes.

C'est dans cette région que j'ai le plaisir d'accueillir les actionnaires du groupe Crédit Agricole, ouvert sur le monde, mais proche de ses régions, pour cette Assemblée Générale mixte 2005.

**Jean-Paul CHIFFLET**  
**Directeur de la Caisse Régionale Centre Est**

Je m'associe avec plaisir et fierté à Claude Henry pour vous accueillir à cette Assemblée Générale, qui a lieu, pour la première fois, hors de la région parisienne.

Comme l'a indiqué le Président Henry, la Caisse Régionale Centre Est est importante pour le Groupe. Nous vous accueillons dans une métropole européenne, riche de son patrimoine, de son économie et de ses échanges nationaux et internationaux.

Dans cette ville, le Crédit Agricole est très présent, assurant une personne sur quatre. Au sein de la région Centre Est, nous avons la volonté de nous mettre au service de nos clients, en leur offrant la sécurité d'une grande banque.

Je remercie encore le Président Carron d'avoir choisi Lyon pour tenir cette Assemblée Générale.

## **Ouverture**

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

Chers Sociétaires,

Mesdames et Messieurs,

Jean Laurent et moi-même sommes très heureux d'être parmi vous. Je vous souhaite une très cordiale bienvenue.

Cette Assemblée générale, qui est la quatrième depuis l'entrée en Bourse de Crédit Agricole S.A., marque une étape importante dans la vie de notre groupe et ce, pour deux raisons.

Premièrement, au lieu de la tenir à Paris, comme ce fut le cas jusqu'à présent, nous avons choisi de vous réunir à Lyon, afin de marquer notre attachement à deux valeurs essentielles du Crédit Agricole : la proximité et la décentralisation. C'est ainsi la première fois qu'une entreprise du CAC 40 réunit son Assemblée générale en dehors de Paris.

Deuxièmement, dans l'histoire, encore courte, de Crédit Agricole S.A., cette Assemblée générale marque un tournant. En effet, la phase de rapprochement et d'intégration avec le Crédit Lyonnais s'achève et nous ouvrons désormais la page d'un développement qui se doit d'exprimer le potentiel du nouveau Groupe que nous devons construire. Nous y reviendrons tout au long de cette matinée.

Décentraliser l'Assemblée générale de Crédit Agricole S.A. constitue donc une première. Nous l'avons fait parce que nous entendons renforcer les liens avec nos actionnaires de proximité. Nous avons choisi pour cela une région dont la diversité, le dynamisme et les talents sont réputés, non seulement dans notre pays, mais aussi auprès de nos voisins transalpins et, plus généralement, en Europe. Chacun sait aussi que le Crédit Lyonnais, fidèle à ses origines, a toujours son Siège social à quelques pas d'ici, au 18, rue de la République.

Je voudrais, à cet égard, vous remercier chaleureusement d'être venus si nombreux, ce qui légitime pleinement notre initiative.

Je voudrais également dire ma reconnaissance à nos hôtes, le Président de la Caisse régionale Centre Est, Claude Henry, et son Directeur Général, Jean-Paul Chifflet.

### **Présentation des acteurs locaux du Groupe**

Je voudrais enfin saluer tous ceux qui, tant au Crédit Agricole qu'au Crédit Lyonnais, vivent au rythme de cette belle région : la Caisse régionale Sud Rhône-Alpes, son Président, Marius Revol et son Directeur Général, Yves Couturier, Secrétaire général de la Fédération nationale du Crédit Agricole ; la Caisse régionale Loire Haute-Loire, son Président, Marcel Eymaron et son Directeur Général, Gérard Ouvrier-Buffet ; la Caisse régionale des Savoie, que j'ai l'honneur et le plaisir de présider et dont le Directeur Général est Patrick Gallet ; le Directeur régional d'Exploitation Rhône-Alpes Auvergne du Crédit Lyonnais, Pierre-Louis Boissière.

C'est aussi, pour moi, l'occasion de rendre hommage aux Présidents et aux Administrateurs de Caisses locales, dont le dévouement et l'implication sur le terrain donnent tout leur sens aux valeurs de proximité.

J'associe bien entendu à cet hommage tous les collaborateurs du Crédit Agricole et du Crédit Lyonnais qui, par leur compétence, leur travail et leur disponibilité, portent haut nos couleurs dans la Région.

### **Présentation des Administrateurs de Crédit Agricole S.A.**

Je voudrais également accueillir ce matin les Administrateurs de Crédit Agricole S.A.. Ils sont tous présents, à l'exception de Xavier Fontanet et Corrado Passera, retenus par leurs fonctions. Leur présence témoigne de leur engagement à nos côtés.

Je voudrais enfin souhaiter la bienvenue aux dirigeants des Caisses régionales, à leurs délégations, et saluer chaleureusement mes prédécesseurs, Marc Bué et Yves Barsalou, qui nous font l'amitié d'être des nôtres aujourd'hui, ainsi que Giovanni Bazoli, Président de Banca Intesa.

Permettez-moi de vous présenter maintenant Jean Laurent, Directeur Général de Crédit Agricole S.A., que vous connaissez bien, ainsi que nos Commissaires aux Comptes, Mademoiselle Valérie Meeus, qui représente la société Barbier, Frinault et Autres - Ernst & Young, ainsi que Monsieur Gérard Hautefeuille, qui représente le cabinet PriceWaterhouseCoopers et qui participe pour la première fois à nos travaux.

Le Bureau de notre Assemblée Générale sera constitué de Jean-Marie Sander et Yves Couturier. Jean-Marie Sander préside la SAS Rue La Boétie, société holding qui porte la participation des Caisses régionales au capital de Crédit Agricole S.A.. Yves Couturier est également Vice-Président de la SAS Rue La Boétie. Il leur revient d'assurer les fonctions de scrutateurs. Gilles Guitton, Secrétaire Général de Crédit Agricole S.A., sera, quant à lui, le Secrétaire de notre Assemblée.

### **Mentions obligatoires**

Je dois vous préciser que notre Assemblée Générale est retransmise sur Internet afin de permettre au plus grand nombre de suivre nos débats en direct. Elle a donc un caractère public et, en conséquence, tout propos jugé diffamatoire ou injurieux peut être punissable et tout actionnaire qui prend la parole doit agir sans malveillance.

Je dois également vous indiquer que les actionnaires présents ou représentés aujourd'hui possèdent :

- plus d'un tiers des actions composant le capital pour l'Assemblée Générale extraordinaire ;
- plus du quart des actions composant le capital pour l'Assemblée générale ordinaire.

En conséquence, notre Assemblée générale mixte est régulièrement constituée et peut valablement délibérer. Je vous préciserai le quorum exact dès qu'il me sera communiqué.

## **Intervention du Président**

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

Cette Assemblée générale sera conduite par deux thèmes principaux.

### **I. La proximité**

Le premier de ce thème est la proximité, qui se décline dans tous les aspects de la vie sociale et qui s'exprime au niveau des territoires, des clients et des actionnaires.

Vis-à-vis des clients, nous sommes très attentifs et sereins dans les grands débats qui occupent actuellement la profession bancaire.

Je citerai en premier lieu la rémunération des comptes bancaires, à laquelle nous avons réfléchi depuis longtemps, mais qui ne semble pas faire partie des attentes de nos clients. Nous préférons mettre l'accent sur l'accueil, les services et l'offre de nouveaux produits.

En second lieu, la création d'une banque postale pourrait, à première vue, paraître plus préoccupante, car la France n'avait pas besoin d'un réseau bancaire supplémentaire. Cette décision risque au contraire d'accentuer la marginalisation des bureaux de Poste en zone rurale. La tentation pourrait alors être grande pour cette banque de chercher à obtenir des conditions qui fausseraient une concurrence équitable. Sur ce point, nous serons persévérents à demander l'égal accès de tous les réseaux bancaires au livret d'épargne défiscalisé.

Enfin, vis-à-vis de nos actionnaires, l'Assemblée générale vient couronner l'ensemble des actions que nous menons au long de l'année, et qui nous ont valu d'être distingués à plusieurs reprises par la presse économique et financière. Je citerai, de ce point de vue :

- le site Internet Finance ;
- le numéro vert dédié ;
- le club des actionnaires.

Toutes ces actions sont menées avec l'appui du comité de liaison, composé de 13 actionnaires individuels qui viennent de toute la France et qui sont ici présents. Je tiens à les remercier pour leur contribution.

Pour autant, la relation avec nos actionnaires ne saurait se limiter à ce dispositif. Elle comporte également trois autres aspects essentiels :

- la rémunération de votre engagement à nos côtés : depuis 2001, la plupart d'entre vous nous ont été fidèles, c'est pourquoi nous vous proposons, cette année, une augmentation de 20 % du dividende, en le portant à 0,66 euro par action. Par ailleurs, ce dividende a fait l'objet d'un acompte de 0,30 euro, versé le 16 décembre, bénéficiant une ultime fois du régime de l'avoir fiscal ;

- la gouvernance de Crédit Agricole S.A. : le Conseil d'Administration a été fort actif en 2004, en se réunissant à 10 reprises. Son taux d'assiduité a dépassé 87 %, dont 92 % pour les réunions programmées. Notre Règlement intérieur a été revu et actualisé. Il définit l'organisation du Conseil d'Administration, les pouvoirs respectifs du Conseil d'Administration et du Directeur Général, le fonctionnement du Conseil, la charte de l'administrateur et, enfin, les Comités du Conseil.

Ces Comités sont au nombre de quatre. Ils se réunissent régulièrement pour préparer et approfondir les travaux du Conseil. 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.

Dans le cadre des bonnes pratiques de gouvernance, nous avons demandé à un cabinet extérieur spécialisé de procéder à une évaluation du fonctionnement du Conseil en interrogeant chaque administrateur. Ses travaux viennent tout juste de se terminer et ils seront prochainement présentés au Comité des nominations et de la gouvernance, puis au Conseil d'Administration, qui auront à en débattre et devront définir des voies d'amélioration.

Je voudrais enfin souligner auprès de vous l'importance que nous attachons à tout ce qui concerne le contrôle. L'importance et la densité des travaux du Comité d'audit et des risques l'attestent. Mais, plus largement, nous avons beaucoup travaillé pour prendre en compte et prévenir au mieux tous les risques auxquels le monde d'aujourd'hui nous expose : risques de contrepartie, risques opérationnels et, désormais, risques d'image ou de réputation. C'est notamment au regard de ces derniers que nous avons décidé de lancer, sous le nom de « FIDES », un vaste programme de contrôle de conformité aux lois et règlements, en veillant à y faire adhérer tous les collaborateurs du Groupe.

Je pense que l'ensemble de ces actions démontre bien notre volonté d'avoir une gouvernance de haut niveau, qui réponde aux principes fondamentaux de responsabilité, de transparence et de contrôle.

Concernant par ailleurs la composition du Conseil d'Administration, nous vous proposons de renouveler les mandats de 7 administrateurs : MM. Carron, Dieval, Lebègue, Michaut, Pichon, Fontanet et Passera et nous soumettons à votre approbation les candidatures de M. Alain David, Président de la Caisse régionale de Crédit Agricole d'Ille-et-Vilaine, et de Philippe Camus, Co-gérant de Lagardère SCA.

Permettez-moi de saluer Jean Le Brun, qui va quitter notre Conseil après y avoir siégé 7 ans, et Gérard Mestrallet, qui a souhaité, à titre volontaire, se retirer de notre conseil pour éviter, au nom d'une bonne gouvernance, toute l'ambiguïté liée aux relations qui, depuis 1992, existent entre le Groupe qu'il préside et Crédit Agricole S.A..

## II. Le développement

Il y a un an, nous entriions tout juste dans la phase opérationnelle d'intégration du Crédit Lyonnais : les premiers rapprochements entre les activités de Crédit Agricole S.A. et du Crédit Lyonnais avaient effectivement eu lieu fin mars 2004 et Calyon venait de naître du regroupement de Crédit Agricole Indosuez et de la banque de financement et d'investissement du Crédit Lyonnais.

Aujourd’hui, une quarantaine de fusions ou de rapprochements ont été réalisés. 10 000 personnes ont déménagé pour se regrouper sur des sites reconfigurés et nous sommes pratiquement arrivés au bout du chemin, avec 6 pôles opérationnels structurés.

Ce travail a été remarquablement mené, plus rapidement que nous ne le pensions, dans un climat général marqué par l’implication de tous les acteurs. C’est pourquoi nous proposerons de faire prochainement une augmentation de capital pour les salariés du Groupe.

Ainsi donc, même s’il reste quelques ajustements à faire, même si les programmes de synergies n’ont pas encore produit l’intégralité de leurs effets, nous avons construit en deux ans le troisième groupe bancaire mondial, en ordre de marche pour de nouveaux développements.

Rappelez-vous : entre juillet et octobre 2003, combien de confrères, d’observateurs, affirmaient que ce rapprochement serait un échec, que le schéma retenu était trop complexe à mettre en œuvre, que nous n’avions pas les hommes pour conduire une telle entreprise ? Combien auraient parié sur la réalité que nous vous présentons aujourd’hui ? Tous les engagements pris ont été tenus.

Certes, les résultats d’aujourd’hui, ceux de demain, sont votre première préoccupation et la nôtre. Mais je ne voudrais pas oublier le travail exceptionnel qui a été accompli. Je voudrais remercier et féliciter, à ce titre, l’ensemble des collaborateurs du Groupe, ainsi que Jean Laurent et le Comité exécutif.

Nous abordons maintenant une nouvelle étape : celle du développement, qui ne se fera pas n’importe comment, ni à n’importe quel prix. Il sera organisé, structuré et devra répondre à trois conditions :

- un développement durable, axé sur le moyen et le long terme et porteur « d’utilité », en fidélité avec nos valeurs mutualistes ;
- un développement qui s’inscrive dans la continuité des axes que nous avions définis en 2000 et qui se résument à la formule suivante : bâtir un groupe bancaire leader en France, à dimension européenne et à vocation mondiale. Mais nous avons le sens des réalités : nous vivons dans un monde en changement et nous devons observer cela avec beaucoup d’attention ;
- un développement rentable : nous savons que, par nature, tout investissement commence par un engagement immédiat et nous y sommes prêts. Mais nous savons aussi qu’il n’est de bon investissement que celui qui rémunère les ressources qui lui ont été apportées, critère essentiel selon nous.

Dans cet esprit, en respectant ces principes, s’élabore en ce moment un projet de développement qui englobera l’ensemble des métiers du Groupe, qu’ils s’exercent en France ou dans les grandes zones géographiques où nous sommes présents. Ainsi, de même que les Caisses régionales de Crédit Agricole se sont données un projet et des objectifs de développement au Congrès de Tours, en octobre 2004, le groupe Crédit Agricole S.A. aura, à l’automne prochain, défini les siens.

En réalisant vite et bien l’intégration du Crédit Lyonnais, nous avons montré à la fois notre capacité à faire et notre respect des engagements pris. Ce sont, là aussi, les clés de nos développements futurs et de la confiance que vous nous accordez.

Chers actionnaires, sous votre autorité, nous voulons viser haut en s'appréciant juste, nous voulons inscrire notre action et notre entreprise dans la durée, cela, pour satisfaire votre attente, pour assumer notre responsabilité commune dans le monde d'aujourd'hui et en pensant à celui de demain.

Nous avons les moyens, la volonté et l'ambition de faire de grandes choses. Nous les ferons à la condition que ce soit ensemble.

Je vous remercie chaleureusement.

## **Résultats de Crédit Agricole S.A. pour l'exercice 2004**

**Gilles de MARGERIE**  
**Directeur Finances Groupe Crédit Agricole S.A.**

### **I. Des résultats en forte progression**

Le PNB s'est établi à 12,5 milliards d'euros. Notre résultat courant avant impôt s'établit quant à lui à 4,4 milliards d'euros.

Le résultat net part du Groupe est en hausse de 93,2 %, à 2,2 milliards d'euros, et le résultat net part du Groupe avant survaleurs et coûts liés au rapprochement, est en hausse de 31,5 %.

### **II. De très bonnes performances pour tous les métiers**

Tous les pôles de métiers ont contribué à nos résultats.

#### **1. Caisses régionales**

Les caisses régionales ont connu une activité commerciale soutenue. Leur contribution est en hausse de 14 %, et de 12 % après impôt, à 658 millions d'euros.

#### **2. Réseau Crédit Lyonnais**

La contribution du réseau Crédit Lyonnais aux résultats du Groupe est en hausse de 17 %, à 529 millions d'euros.

#### **3. Services financiers spécialisés**

Ce pôle a été profondément transformé. Cela ne l'a pas empêché de continuer à progresser. Au total, le retour sur fonds propres de ce pôle s'est établi à 20 %.

Le PNB est en hausse de 8 %.

#### **4. Gestion d'actifs, assurances et banque privée**

Nos actifs gérés dépassent 400 milliards d'euros, en progression de 7 %. La dynamique de collecte a été bonne et nos performances commerciales dans les activités d'assurances ont été excellentes.

Le PNB est en hausse de 5,6 %, la contribution de ce pôle à la formation de notre résultat augmente quant à elle de plus de 10 %.

## **5. Banque de financement et d'investissement**

Nous avons créé Calyon, entité qui nous a permis d'avoir une bonne résistance des activités de financement, mais qui a accusé une baisse des revenus des activités de marchés.

Le résultat net ressort à plus d'un milliard d'euros, en croissance de plus de 30 %.

## **6. Banque de détail à l'international**

Banca Intesa a connu une excellente performance en 2004. Nous avons franchi des étapes importantes dans notre présence au Maroc.

La contribution de ce pôle a augmenté de plus de 50 %.

## **7. Une structure financière solide**

Notre ratio international de solvabilité s'est maintenu à 8 %.

En outre, le passage aux nouvelles normes comptables IAS/IFRS a eu les effets suivants :

- une augmentation des fonds propres : + 1 663 millions d'euros ;
- une augmentation du résultat net part du Groupe : +304 millions d'euros ;
- un ROE de 12,2 % ;
- un Tiers One de 7,4 %.

## **8. Evolution du cours de Bourse**

Depuis l'annonce des résultats du 4<sup>ème</sup> trimestre, notre cours de Bourse a légèrement diminué, du fait d'une hausse des charges supérieure aux attentes. Il s'agit d'opérations liées aux étapes finales d'intégration du Groupe. Nous n'avons pas d'inquiétudes pour ce qui est du contrôle de nos charges à l'avenir ainsi que pour la réalisation des synergies prévues.

Cette baisse du cours a effacé la sur-performance enregistrée au cours de l'exercice 2004. Nous sommes maintenant en ligne avec la performance du CAC 40.

En revanche, depuis l'intégration, nous avons fait mieux que le CAC 40 et que nos confrères européens.

## **9. Hausse du dividende**

La hausse de 20 % du dividende s'établit en parallèle avec celle de notre bénéfice par action, qui est de 19,6 %.

Merci de votre attention.

## **Rapports des Commissaires aux comptes**

Gérard Hautefeuille (Pricewaterhousecoopers Audit) et Valérie Meuss (Barbier Frinault & autres Ernst & Young)

Présentation de 9 rapports :

- le Rapport général sur les comptes individuels ;
- le Rapport général sur les comptes consolidés ;
- le Rapport général sur le rapport du Président ;
- le Rapport spécial sur les conventions réglementées ;
- le Rapport spécial sur l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital avec et sans suppression du droit préférentiel de souscription (17<sup>ème</sup> et 18<sup>ème</sup> résolutions) ;
- le Rapport spécial sur les augmentations de capital réservées aux salariés (20<sup>ème</sup> résolution) ;
- le Rapport spécial sur l'augmentation de capital avec suppression de droit préférentiel de souscription (21<sup>ème</sup> résolution) ;
- le Rapport spécial sur l'augmentation de capital avec suppression de droit préférentiel de souscription (22<sup>ème</sup> résolution) ;
- le Rapport spécial sur la réduction de capital par annulation d'actions achetées (23<sup>ème</sup> résolution).

## **Intervention du Directeur Général**

**Jean LAURENT**  
**Directeur général de Crédit Agricole S.A.**

Je suis heureux de vous retrouver pour cette Assemblée générale. Après les propos de René Carron et de Gilles de Margerie, je voudrais revenir sur cette année 2004 qui aura été, pour Crédit Agricole S.A., une très belle année et une année de transition, très riche, très dense et qui nous aura donné de nombreux motifs de satisfaction.

J'en retiendrai principalement quatre.

### **I. La réussite de notre projet d'intégration**

La conduite de ce projet était pour moi, comme pour les équipes de Direction de Crédit Agricole S.A., la priorité de cette année 2004, car l'on ne peut construire son avenir que sur des bases solides.

Le but de notre projet était de construire les bases d'un nouveau Groupe : Crédit Agricole S.A..

Ainsi, nos filiales métiers, issues du Crédit Agricole et du Crédit Lyonnais – gestion d'actifs, assurance-vie, crédit à la consommation, leasing, conservation institutionnelle, administration de fonds, épargne longue des salariés, banque privée internationale, pour ne citer que les plus importantes – ont été fusionnées deux à deux, ou unifiées par apport de branches d'activités.

Ainsi, nous avons créé Calyon en apportant les activités de Banque de financement et d'investissement du Crédit Lyonnais à Crédit Agricole Indosuez. C'était il y a tout juste un an. Cette opération, d'une grande complexité, probablement une première mondiale, qui portait sur le transfert de 140 milliards d'euros d'actifs et plusieurs milliers de collaborateurs en France et à l'international, a été parfaitement réussie. Calyon est aujourd'hui l'une des 10 premières banques de financement et d'investissement européennes, présente dans plus de 60 pays et disposant d'une très large gamme de produits au service de nos grands clients.

Ainsi, et grâce à cette opération, nous avons pu recentrer le Crédit Lyonnais sur les seuls métiers de la banque de proximité, donc la banque des particuliers, des professionnels, PME, avec pour champ d'action le territoire national.

Nous avons également regroupé sur notre siège social, boulevard Pasteur, l'ensemble des fonctions centrales et leurs missions ont été redéfinies dans le cadre de nouvelles organisations.

Enfin, l'unification des systèmes d'information a été partout engagée.

Cet ensemble d'opérations constitue une transformation majeure pour Crédit Agricole S.A. et je voudrais rendre ici hommage aux cadres dirigeants et aux équipes qui ont mené à bien ces projets, au prix d'une extraordinaire mobilisation. Je voudrais également rendre hommage à nos partenaires sociaux qui, au prix d'un dialogue social intense (plus de 500 réunions de CE), marqués par le sens

de leur responsabilité, ont accepté d'accompagner ces évolutions et de faire, ainsi, avec nous et avec vous, un pari sur l'avenir.

Ainsi, en à peine un an, les bases de notre nouveau groupe ont été constituées. C'est un très beau résultat.

## **II. L'exécution de notre programme de synergies**

Nous sommes en avance sur le programme initial et nous serons au rendez-vous des objectifs fixés pour 2006. Ainsi, à fin 2004, le montant des synergies réalisées était supérieur à ce que nous avions prévu pour cet exercice et les réductions d'effectifs annoncées étaient réalisées pour les deux tiers en France et en totalité à l'international.

Pour accélérer ce programme de synergies, nous avons choisi clairement de privilégier la vitesse d'exécution, quitte à dépenser en charges de rapprochement plus que ce que nous avions prévu au départ, en complétant les enveloppes financières attribuées à nos plans sociaux, en faisant appel plus largement à l'assistance extérieure et en accélérant nos migrations informatiques.

## **III. Le maintien de nos dynamiques commerciales**

Sur la banque de proximité, mais aussi pour les métiers de Calyon, nous avons eu de bons résultats.

Chez Calyon, ce sont les activités de marché des capitaux qui ont quelque peu souffert de cette opération de fusion, en particulier les activités de dérivés actions, du fait de la fusion des plates-formes.

Aujourd'hui, le processus de reconstruction est bien avancé. Les revenus du 4<sup>ème</sup> trimestre sont en nette amélioration, les plates-formes techniques sont maintenant pratiquement unifiées et la reconstitution des équipes progresse bien, ce qui devrait conduire, si les conditions de marché le permettent, à une remontée progressive des revenus de ces métiers et de leur contribution aux résultats de Crédit Agricole S.A..

## **IV. La forte progression de nos résultats**

Cette forte progression a été permise :

- par l'amélioration du coût du risque ;
- par l'amélioration de la contribution de la plupart des métiers que nous contrôlons, comme de celle des sociétés mises en équivalence.

Au total, sur l'exercice 2004 :

- notre résultat net part du Groupe, avant survaleur et charges de rapprochement, progresse de 30 % ;
- notre ROE gagne 3 points à 13,6 % ; il atteint 17 % pour les métiers ;

- notre résultat net par action progresse lui aussi, passant, dans les comptes consolidés de Crédit Agricole S.A., de 1,4 euro en 2002 à 1,8 euro en 2003 et à 2,15 euros en 2004, soit +50 % en deux ans, ce qui montre, à l'évidence, le caractère relatif de l'acquisition du Crédit Lyonnais.

## V. Les objectifs pour l'avenir

Après cette année de transition, nous tournons une page. Nos regards se portent maintenant vers l'avenir et nous avons défini deux grands objectifs pour 2005.

### 1. Parachever l'intégration

A cet égard, il nous faut réaliser la fin de notre programme de synergies. Il nous faut également réaliser les derniers rapprochements dans la banque privée internationale au Luxembourg, dans la gestion d'actifs immobiliers et dans l'affacturage. Il nous faut enfin terminer les migrations informatiques et mettre en œuvre de nouveaux programmes d'optimisation dans toutes nos organisations.

### 2. Incrire notre nouveau Groupe dans une nouvelle dynamique de développement

Les Caisses régionales l'ont fait dans le cadre de leur Congrès de Tours, au cours duquel elles ont redéfini leurs ambitions de développement au service de leurs sociétaires, clients et régions.

Le Crédit Lyonnais est engagé dans son nouveau projet d'entreprise, Crescendo, qui vise à développer son produit net bancaire et à ramener son coefficient d'exploitation à 65 % à l'horizon 2007.

De même, Calyon a travaillé sur un plan à 3 ans afin d'augmenter ses revenus, tout en maîtrisant ses coûts.

Plus largement, nous avons engagé une réflexion collective qui s'inscrit dans les grandes orientations stratégiques du Groupe :

- nous voulons renforcer notre position de leader en France ;
- hors de nos frontières, notre présence, qui est probablement insuffisamment connue, est déjà imposante (60 pays, représentant près du tiers de notre chiffre d'affaires, 20 000 personnes travaillant à l'étranger). Nous souhaitons la renforcer en élargissant notre dimension européenne, par croissance organique pour la banque de grande clientèle et par acquisitions ciblées ou partenariats pour les autres métiers.

Dans cette perspective, nous avons renforcé notre position au Portugal et au Danemark. Nous envisageons par ailleurs une implantation en Serbie et, plus largement, en Europe Centrale et Orientale. Nous discutons en outre avec Banca Intesa à propos de sa société de gestion d'actifs Nextra, afin de créer ensemble le 4<sup>ème</sup> acteur européen dans ce métier.

Cette stratégie de croissance progressive en Europe est probablement moins spectaculaire que les grandes opérations transfrontalières, exercice difficile à conduire dans une Europe bancaire encore

fragmentée. Mais elle nous permet d'avancer régulièrement et de donner une dimension européenne à notre Groupe.

Mais la priorité donnée à l'Europe ne doit pas nous conduire à relâcher nos efforts dans le reste du monde, notamment aux Etats-Unis, en Asie, en Afrique et au Moyen Orient.

## **VI. Conclusion**

Vous le voyez, nous sommes en train de tourner la page du rapprochement et de relancer notre marche en avant pour concrétiser le projet de développement rentable que nous avons promis au marché, que nous vous avons promis.

La formidable mobilisation qui a permis, dans un laps de temps très court, l'intégration du Crédit Lyonnais, démontre, s'il en était besoin, que les hommes et les femmes de Crédit Agricole S.A., en ont la capacité. Ils en ont la volonté.

C'est ce qui nous permet, avec votre appui absolument nécessaire, déterminant et dont je vous remercie, d'aborder l'avenir avec sérénité, avec optimisme et avec confiance.

## **Débat avec les actionnaires**

### **René CARRON**

Les actionnaires présents représentent 1 004 390 actions. Le quorum requis pour l'Assemblée Générale ordinaire et l'Assemblée Générale extraordinaire est donc atteint.

### **I. Réponses du Conseil d'Administration aux questions écrites**

#### **Gilles GUITTON, Secrétaire Général de Crédit Agricole S.A.**

Trois actionnaires ont adressé des questions écrites au Président du Conseil d'Administration de Crédit Agricole S.A., auxquelles le Conseil doit apporter réponse lors de la présente Assemblée.

#### **1. Première question**

Un actionnaire individuel, par ailleurs salarié d'une filiale, en l'occurrence le Crédit Lyonnais, avec laquelle il est en litige, pose au Conseil deux questions qui concernent, d'une part, la politique sociale de cette filiale et, d'autre part, la politique d'emploi des seniors dans le Groupe.

Le Conseil rappelle que l'Assemblée générale n'est pas le lieu pour exposer les cas individuels, *a fortiori* lorsqu'ils font l'objet d'une action en justice. En l'espèce, le dossier est bien connu de notre filiale, le Crédit Lyonnais, et le Conseil dément le fait qu'il puisse s'agir, en tout état de cause, de « harcèlement moral », comme l'indique le rédacteur de la question.

S'agissant de la politique d'emploi des seniors, le groupe Crédit Agricole S.A. s'est préoccupé, depuis plusieurs années, des conséquences de l'évolution de la pyramide des âges et de l'allongement de la durée de la vie professionnelle, notamment :

- en mettant en œuvre des démarches de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, qui projettent l'évolution des métiers dans l'avenir ;
- au travers de mesures spécifiques, tels les « rendez-vous de carrière » destinés aux seniors, afin d'anticiper les évolutions de carrière en fonction de celles des métiers.

#### **2. Deuxième question**

Un actionnaire individuel, qui a déjà posé, en 2003 et 2004, des questions relatives à la situation financière de la société Ucabail, interroge le Conseil d'Administration de Crédit Agricole S.A. sur les éléments exceptionnels ayant obéi les résultats de la société en 2004.

Le Conseil indique que l'arrêté comptable à fin 2004 constituait le premier arrêté annuel du nouveau groupe Ucabail sur l'ensemble du périmètre. A cette occasion, un certain nombre d'écritures comptables impactant de manière significative les résultats de l'exercice 2004 ont été constatées, correspondant à :

- une harmonisation de pratiques comptables divergentes entre les différentes sociétés ;
- des corrections d'erreurs antérieures dans les flux d'alimentation de la comptabilité ;
- une mise à niveau d'interprétations divergentes de principes comptables par rapport aux pratiques antérieures.

Un grand nombre de ces écritures d'ajustement sont consécutives à un audit réalisé par un cabinet extérieur à la demande du Conseil d'Administration d'Ucabail, immédiatement après la fusion juridique.

L'impact global de ces éléments sur le résultat financier de l'exercice 2004 s'élève à 32,6 millions d'euros. Ces retraitements, validés par les Commissaires aux comptes, ont fait l'objet d'une présentation détaillée à la Commission bancaire.

L'ensemble des contrôles et ajustements réalisés assure une parfaite régularité des états financiers au 31 décembre 2004. Un plan d'action d'envergure déployé depuis lors permettra, en améliorant les processus et les systèmes comptables, de pérenniser la qualité de l'information comptable.

Cet actionnaire souhaite par ailleurs connaître les conditions de départ de deux cadres du Groupe en 2003 et 2005.

Le Conseil d'Administration rappelle que les textes en vigueur ne prévoient en aucun cas la communication aux actionnaires du montant des rémunérations et indemnités de départ de salariés ou d'anciens salariés.

### **3. Troisième question**

L'Union des Sociétaires-Actionnaires du Crédit Agricole Mutuel (USACAM) a adressé au Conseil quatre questions écrites.

#### *a. Action du Crédit Agricole en faveur du développement durable*

Le Conseil d'Administration précise que le rapport d'activité 2004 de Crédit Agricole S.A. présente de manière détaillée (pages 78 à 123) les politiques et actions mises en œuvre par le Groupe, en cohérence avec ses valeurs et les engagements pris par l'adhésion au Pacte mondial des Nations Unies, en mars 2003. A titre d'exemple, on peut citer :

- la confirmation par Calyon de son adhésion au Principes Equateur ;
- l'exercice, par Crédit Agricole Asset Management, de sa responsabilité d'actionnaire, marquée par le vote de plus de 800 assemblées générales en 2004 ;
- la 4<sup>ème</sup> place obtenue en France par IDEAM, filiale du Groupe, qui concentre ses activités sur l'investissement responsable ;
- la poursuite par les Caisses régionales de politique actives au service du développement local et de la solidarité.

Au sein de Crédit Agricole S.A., la fonction dédiée au développement durable a été renforcée, en même temps que chaque entité du Groupe tirait partie du rapprochement avec le Crédit Lyonnais pour adopter les meilleures pratiques dans de nombreux domaines.

L'agence de notation Vigéo a pris acte des réalisations du Groupe et intégré l'action Crédit Agricole S.A. dans l'indice Aspi Eurozone, en septembre 2004.

*b. La réévaluation des parts sociales*

L'USACAM demande quelles mesures entend prendre le Crédit Agricole pour que l'intérêt aux parts sociales soit versé sur la base d'une valeur réelle des parts sociales, et non sur une valeur historique.

Bien que cette question soit sans rapport avec l'ordre du jour de l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration rappelle la position du Crédit Agricole sur ce sujet. Les parts sociales constituent l'un des fondements de l'architecture du Crédit Agricole. La souscription des parts sociales est avant tout le moyen de devenir sociétaire. Leur montant en capital, représenté par le nominal, est stable. La rémunération, calculée sur la valeur nominale, est plafonnée par la loi de 1947 sur les coopératives à la moyenne des obligations du secteur privé.

Les parts sociales ne donnent pas un droit sur l'actif net des Caisses, qui est dit « impartageable ». Leur finalité est de créer une valeur d'utilité collective, destinée à se transmettre dans le temps, de génération en génération, et d'éviter toute dilapidation du bien commun.

Le Crédit Agricole est très attaché à la forme de ce titre en capital que constituent les parts sociales. Il est toutefois rappelé que les Caisses régionales émettent également d'autres titres de capital (les certificats coopératifs d'investissement et les certificats coopératifs d'associés) donnant un droit sur l'actif net, comme les actions.

En résumé, les parts sociales ne correspondent pas, pour le sociétaire, à un investissement financier, mais à un engagement coopératif et à l'expression de la responsabilité associée. L'actionnaire, au contraire, accepte une prise de risque et attend que le dividende la rémunère de façon effective.

*c. La prise en compte de la souscription des parts sociales dans le calcul du Taux Effectif Global (TEG)*

Le Conseil d'Administration indique que la Première Chambre Civile de la Cour de cassation a rendu, le 23 novembre 2004, une décision de principe concernant les éléments à prendre en compte dans le TEG. Cette décision indique notamment que doit être intégré dans le TEG le montant des parts sociales obligatoirement souscrites pour obtenir un crédit.

Crédit Agricole S.A. a porté cette décision à la connaissance des Caisses régionales en temps utile. Il appartient à chaque Caisse régionale de mener une réflexion sur la souscription de parts sociales à l'occasion de la conclusion des différentes opérations de banque.

*d. Le traitement des contentieux entre une Caisse régionale et ses sociétaires (par référence aux modalités prévues selon l'USACAM, par le Code Rural en cas de contentieux entre une organisation coopérative et ses sociétaires)*

Le Conseil indique qu'aucune disposition de cette nature n'est applicable aux Caisses régionales de Crédit Agricole. Un litige entre une Caisse de Crédit Agricole et un sociétaire, après procédure de conciliation, que le Crédit Agricole s'efforce de mener de bonne foi, se règle dans le cadre des dispositions de droit commun.

## II. Débat avec la salle

### Un actionnaire individuel

Il ne fait aucun doute que les performances de Crédit Agricole S.A. ont été très bonnes pour l'actionnaire depuis trois ans. Mais en tant que petit actionnaire, qui représente 10 % du capital, soit la moyenne des actions cotées au CAC 40, au lieu de revenir sur les points forts du Crédit Agricole, toujours flatteurs, je voudrais vous livrer quelques remarques.

Premièrement, Crédit Agricole S.A. n'est que la 7<sup>ème</sup> capitalisation bancaire en Europe, loin derrière BNP Paribas. La récurrence de ces résultats vient de la participation de 25 % dans les Caisses régionales et le réseau Crédit Lyonnais.

Deuxièmement, l'activité de banque d'affaires de Crédit Agricole S.A. me semble avoir été affaiblie par l'activité de BFI. Dans la banque de marché et d'investissement, votre retour sur fonds propres a été divisé par deux.

Troisièmement, la dynamique de croissance des Caisses régionales provient de la croissance des crédits à l'habitat, et des crédits à la consommation, notamment en Europe.

En définitive, le fait de rester la première banque en France est effectivement un beau projet, mais je pense que vous n'avez pas tranché le dilemme d'Hamlet : être ou ne pas être une banque mutualiste.

En tant que petit actionnaire, j'ai acheté des titres de Crédit Agricole S.A. en pensant être actionnaire d'une grande banque universelle dans les années à venir. Je pense donc que vous devrez renforcer vos fonds propres, en dépassant la barrière des 25 % de remontées des caisses régionales, et vous développer plus rapidement à l'international, notamment en Europe.

### René CARRON

Je vous remercie pour votre analyse très fine. Je me réjouis que vous ayez constaté le succès de notre action.

Vous ne devez pas être étonné de notre organisation et de notre schéma capitalistique : nous l'avons voulu et nous l'avons affirmé. Nous n'avons pas l'intention de le modifier, car nous prenons le pari de faire en sorte que Crédit Agricole S.A. puisse se hisser au niveau des meilleurs en termes de rentabilité et de construire un grand groupe mondial avec le soutien d'un actionnaire majoritaire fort et, de surcroît, mutualiste.

Dans le schéma retenu, il vous reste, chers actionnaires, à prendre le pari de ce que nous sommes capables de faire en termes de création de vraies richesses.

Vous avez évoqué notre internationalisation. Tout le monde la souhaite, mais il existe un décalage entre nos souhaits et la réalité. Dans ce monde, où les zones de croissance sont fort différentes, nous devons être attentifs à ce qui pourrait se passer là où la croissance est forte. Nous nous développerons donc par métier.

**Jean LAURENT**

Lorsque l'on porte un regard sur la performance économique de Crédit Agricole S.A. ces dernières années, il faut se souvenir que la cotation de Crédit Agricole S.A. est intervenue fin 2001, l'acquisition du Crédit Lyonnais, fin 2002 et le lancement de l'opération de fusion, en 2003 et 2004. Vous nous dites qu'il faut aller plus vite en Europe : certes, mais si nous voulons continuer à avancer, nous devons être sûrs d'avoir stabilisé nos bases au préalable. Il faut être conscient de notre transformation profonde opérée depuis quelques années.

Derrière ces opérations de croissance, nous allons envisager de nouveaux développements, dont j'ai rappelé les orientations : la banque de proximité, l'Europe et le monde.

Notre activité récurrente ne se limite pas aux Caisses régionales et au réseau Crédit Lyonnais : nos activités de crédit à la consommation, d'asset management et d'assurance-vie ont une forte contribution aux résultats du Groupe et ont une stabilité avérée. La partie volatile se concentre sur les activités de Calyon.

Ce choix d'une banque de financement et d'investissement est stratégique et a été fait en 1996. Il correspond à notre vision de la banque, qui est de pouvoir continuer à exercer tous les métiers bancaires. Cette stratégie n'a pas varié depuis et nous n'envisageons pas de la modifier. Nous allons donc continuer à progresser dans nos métiers de banque de grande clientèle.

**Un actionnaire salarié**

Il est important, pour la vitalité de l'Entreprise, que les salariés détiennent, à terme, 10 % du capital de Crédit Agricole S.A.. L'augmentation de capital projetée va donc dans le bon sens. Nous proposons que cette opération se renouvelle chaque année.

Par ailleurs, je m'interroge sur le partage de la valeur entre les 3 composantes de l'Entreprise : ses salariés, ses actionnaires et ses fonds propres. Je souhaiterais connaître votre avis à ce sujet.

**Jean LAURENT**

Sur votre première question, nous souhaitons associer les salariés au développement de l'Entreprise par leur entrée au capital. L'augmentation de capital proposée a vocation à manifester ce sentiment d'appartenance des salariés au nouveau Groupe. Cela étant, il s'agit d'un effort demandé aux autres actionnaires, qui sont légèrement dilués. Il faut donc savoir raison garder.

Sur votre seconde question, je dirais que les salariés bénéficient, au sein du Groupe, de systèmes d'intéressement et de participation.

**René CARRON**

Ce partage des résultats est un vrai sujet. Je pense que le Crédit Agricole respecte les équilibres entre ces 3 composantes.

**Didier LIGNON**

J'ai le plaisir de vous informer que j'interviens pour la première fois au nom de toutes les associations d'actionnaires salariés et retraités du groupe Crédit Agricole, qui se sont regroupées.

Les salariés actionnaires s'inquiètent de l'évolution du cours de l'action. Pensez-vous que l'organisation du Groupe paraît aujourd'hui toujours aussi complexe aux analystes financiers ?

**René CARRON**

Nous n'allons pas changer d'organisation parce que le cours de Bourse évolue moins favorablement depuis trois mois.

En nous comparant à nos grands confrères, la valeur de notre titre s'est accrue de 16 % en 2004, contre 5 % à 7 % pour ces derniers.

Je pense que l'essentiel est que nos actionnaires comprennent notre organisation. De plus, au vu de nos résultats, meilleurs que les autres, je ne vois pas ce qui justifierait un changement d'organisation.

**Jean LAURENT**

Je vous félicite d'avoir réussi à fusionner toutes les associations d'actionnaires salariés.

Nous n'avons plus de questions sur le modèle d'organisation de Crédit Agricole S.A. de la part des investisseurs internationaux et des analystes. En revanche, leurs questions sont de savoir si nous sommes capables de faire encore mieux sur certains métiers. Notre modèle est maintenant installé. Il a été approuvé par nos actionnaires en 2001. A nous, maintenant, d'utiliser toutes ses facettes positives pour améliorer encore notre performance et avoir un regard positif des marchés, mais aussi de nos salariés et de tous nos actionnaires.

**Une représentante de l'Association pour la Promotion de l'actionnariat individuel**

Votre stratégie semble correspondre au souhait de la Commission européenne de constituer de grands groupes européens pour faire face aux Américains. Cependant, qu'en est-il de votre développement en Europe Centrale et Orientale ? En outre, pourquoi avoir cédé une partie de vos actifs asiatiques à la BNP ? Enfin, Nextra a connu une perte exceptionnelle de 43 millions d'euros en 2004, suite à une transaction avec Parmalat. N'y a-t-il pas d'autres risques liés à ce groupe ?

**Jean LAURENT**

En Europe, les projets de rapprochement entre grands acteurs européens ne me paraissent pas encore arrivés à maturité. Je me félicite du souhait de la Commission de Bruxelles, mais il ne deviendra réalité que si l'intégration du marché bancaire européen s'accélère.

S'agissant des pays de l'Est, les banques françaises ont manqué la première vague d'internationalisation, au contraire des Autrichiens, Belges, Allemands et Italiens. Aujourd'hui, les marchés bancaires de ces pays sont fermés à toute acquisition. Nous devons donc maintenant porter un regard sur des pays comme la Roumanie ou la Serbie, afin de ne pas rater leur bancarisation. Il faut savoir prendre un certain nombre de risques. Nous l'avons fait – tardivement – en Pologne, où nos acquisitions sont des contributeurs positifs aux résultats du Groupe.

En Asie, nous avons cédé une petite opération dans le domaine du courtage, qui faisait double emploi avec une filiale du Groupe issue du Crédit Lyonnais. Mais nous allons continuer à nous développer dans cette zone.

Enfin, s'agissant de Nextra, il s'agit d'une grande société de gestion d'actifs. Sa performance économique a été affectée en 2004 pour les raisons que vous avez citées, mais il s'agit d'une difficulté ponctuelle. Nextra a la capacité de se développer considérablement. Notre idée est de s'associer avec nos confrères italiens afin de progresser sur nos marchés respectifs, mais également en Europe et hors d'Europe.

### **Un actionnaire individuel**

Deux groupes français, dont Vinci, ont décidé de pérenniser la pratique de l'acompte sur dividende. Allez-vous faire de même ?

Par ailleurs, vous avez un projet de rapprochement avec la Caisse d'Epargne sur les métiers de services de titres. Qu'en est-il ?

En outre, pouvez-vous nous confirmer que votre engagement pour Paris 2012 vous coûte bien 1,5 million d'euros et qu'en attendez-vous ?

Enfin, avez-vous l'intention de retirer les titres participatifs Crédit Lyonnais de la cote ?

### **Jean LAURENT**

La pérennisation de la pratique de l'acompte sur dividende mérite réflexion. Nous verrons ce que nous ferons.

Pour ce qui est de l'accord avec les Caisses d'Epargne, il s'agit de constater que nous avons des tailles comparables sur ces métiers et que nous avons, par conséquent, intérêt à nous rapprocher, du fait du mouvement actuel de concentration dans ces activités. La date du 30 juin 2005, qui a été évoquée, n'est pas gravée dans le marbre : le travail est en cours.

Par ailleurs, nous n'avons pas l'intention de retirer les titres participatifs Crédit Lyonnais de la cote.

### **René CARRON**

Les Jeux Olympiques, si la France en obtient l'organisation pour 2012, constituent un événement exceptionnel, qui permettrait à notre pays, s'il le réussit, de montrer sa capacité à se mobiliser, à organiser, à maintenir l'ordre, à être enthousiaste. Qu'on le veuille ou non, pendant le temps des

Jeux, tous ceux qui aiment le sport et qui regardent les Jeux peuvent constater qu'il faut se dépasser soi-même et non, uniquement, dépasser les concurrents pour gagner.

Notre pays a besoin d'un événement qui lui permette d'exprimer sa capacité à faire. Le Crédit Agricole a donc voulu être partenaire de ce projet. Comment aurions-nous pu ne pas le faire ? Le coût est bien celui que vous avez indiqué, mais il ne faut pas se demander ce que nous allons en retirer. Nous participons à ce développement et, en tant qu'entreprise, nous en recueillerons les fruits, car en plus de servir nos sociétaires et nos clients, nous aurons servi notre pays. Réussir, c'est aussi cela.

### **Carole GIRAUD, représentante CFDT des salariés des Caisses régionales**

Les salariés souhaitent attirer votre attention sur la problématique des conditions de travail et de la gestion des fins de carrière au sein des Caisses régionales. Ces sujets sont actuellement en suspens. Il serait nécessaire de trouver des solutions innovantes pour maintenir dans leur emploi les salariés les plus âgés et réfléchir à l'organisation des métiers.

L'année 2005 doit être décisive sur toutes ces questions.

### **Jean LAURENT**

Ce sujet relève des Caisses régionales et non de Crédit Agricole S.A.. Les responsables concernés vous ont entendu et poursuivront le dialogue dans les instances compétentes.

### **Louis ANDREAU, actionnaire individuel**

Répondant à mon courrier d'avril 2003, le Club des Actionnaires m'avait promis que la Bretagne ne serait pas écartée du programme d'information boursière, ce qui n'a pas été le cas. Je renouvelle donc ma demande à ce sujet.

Par ailleurs, quelles sont les raisons de la chute du cours de l'action depuis le 11 novembre 2004, alors même que les résultats ont fortement progressé ?

### **Jean LAURENT**

Je vous confirme que nous irons en Bretagne, et même dans le Finistère.

S'agissant de la chute du cours de Bourse, nous voyons aujourd'hui des sociétés qui annoncent des pertes massives et des provisions extraordinaires, mais dont le cours s'envole, et d'autres qui annoncent de très bons résultats, mais dont le cours connaît une évolution moins favorable, ce qui est notre cas. Ce qui compte, pour les marchés, ce n'est pas le passé, mais l'idée qu'ils se font de l'avenir, de l'évolution de la performance des entreprises.

## **Clôture de l'Assemblée générale**

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

Le vote étant accompli, les scores m'invitent à vous remercier pour votre confiance. Nous avons eu beaucoup de plaisir à être parmi vous pour cette Assemblée générale qui a été très agréable. Merci d'être venus si nombreux. Soyez sûrs que nous voulons maintenir avec vous des liens de cordialité et que nous voulons répondre à vos attentes.