



CRÉDIT AGRICOLE S.A.

Assemblée générale mixte

Ouverture

Après avoir salué les actionnaires et les avoir remercié de leur confiance et de leur engagement, dont témoigne l'affluence pour cette 3^{ème} Assemblée générale depuis l'entrée en bourse de Crédit Agricole S.A., René CARRON, Président de Crédit Agricole S.A., précise que les actionnaires présents ou représentés détiennent plus d'un tiers des actions composant le capital pour l'Assemblée générale ordinaire et plus du quart des actions composant le capital pour l'Assemblée générale extraordinaire. L'Assemblée est donc régulièrement constituée et peut valablement délibérer.

Intervention du Président

I. Une histoire qui s'accélère, un groupe puissant et ambitieux

René CARRON revient sur l'accélération importante de l'histoire de Crédit Agricole S.A. qui s'est produite au cours des dernières années, autour de trois moments particuliers. Le 16 décembre 2002, soit un an après l'introduction en bourse de Crédit Agricole S.A., le 14 décembre 2001, le projet de rapprochement avec le Crédit Lyonnais était présenté publiquement. Le 16 juillet 2003, Crédit Agricole S.A. détenait 92,5 % du Crédit Lyonnais. Avec un peu de recul depuis la date du 4 août 2003, date de clôture de toutes les opérations capitalistiques, René CARRON tire trois enseignements majeurs qui éclairent le succès de ces opérations.

En premier lieu, René CARRON souligne que le projet mené par Crédit Agricole S.A. a rencontré le succès parce qu'il était amical. Si cette intention était connue dès le départ, les faits en ont apporté la confirmation. Aux yeux du Président de Crédit Agricole S.A., si une démarche hostile eût pu s'avérer périlleuse au plan capitalistique, elle aurait surtout été en contradiction avec l'esprit de la démarche du Crédit Agricole, qui vise à construire un groupe puissant.

En deuxième lieu, le projet de Crédit Agricole S.A. a réussi parce qu'il est ambitieux. Par son ampleur, l'importance des enjeux, les ambitions dont il est porteur, ce projet transcende en effet les destins individuels, tout en requérant l'adhésion totale de tous ceux qui le servent. Enfin, René CARRON prédit que la réussite va continuer à jalonner la voie tracée par le nouveau Groupe, parce que toutes les conditions du succès ont été réunies. Au-delà de l'engagement des collaborateurs et de l'appui précieux des actionnaires, l'unité et la cohésion de l'équipe de Direction sont au rendez-vous, sous l'autorité de Jean Laurent, Directeur général de Crédit Agricole S.A..

Surtout, les opérations de rapprochement sont très largement engagées, et les acquis très importants. René CARRON salue d'ailleurs, au regard de l'importance et de la qualité du travail effectué, l'ensemble des collaborateurs et des équipes de Direction qui s'y sont impliqués.

Pour autant, le Président de Crédit Agricole S.A. rappelle que l'histoire récente du Groupe n'a pas été linéaire, et que les obstacles n'ont pas manqué. René CARRON revient sur l'affaire Executive Life, dont l'importance avait été mesurée a priori par le Crédit Agricole, mais dont la dimension prise finalement – jusqu'à devenir un enjeu diplomatique entre la France et les Etats-Unis – ne pouvait être imaginée. René CARRON rappelle qu'il était fondamental de transiger, afin d'éviter un procès pénal aux parties françaises. Cet objectif n'a pas été intégralement atteint. René CARRON souligne cependant que l'accord signé est un bon accord, pour le Crédit Lyonnais et les autres parties concernées. Certes, les amendes dont le montant a été convenu sont lourdes. Le montant de 100 millions de dollars fixé pour l'amende civile a été imputé sur des provisions générales au bilan du Crédit Lyonnais, et n'aura donc aucune incidence sur les résultats du Crédit Lyonnais ou de Crédit Agricole SA.

II. La gouvernance

Constatant que la gouvernance constitue un enjeu majeur, le Président René CARRON insiste sur la nécessité de mettre en conformité le modèle de gouvernance d'une organisation avec ses valeurs, sa culture et ses ambitions stratégiques. Dans cet esprit, le principe de décentralisation fait de chacune des entreprises du Groupe un centre de décision à part entière, doté de son Conseil d'administration. Les entités de Crédit Agricole S.A. appliquent aussi depuis longtemps la distinction des fonctions d'orientation, de décision et de contrôle – qui reviennent au Président et au Conseil – et les responsabilités exécutives, relevant de la Direction générale. Par ailleurs, René CARRON observe que les conditions d'élection des Présidents de Caisses Régionales et la nature de leurs relations avec Crédit Agricole S.A. permettent de considérer qu'ils sont très largement libres d'intérêt, au sens des critères de gouvernance.

Le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. a également été très largement mobilisé en 2003, avec 15 réunions, dont huit à titre exceptionnel. Cet engagement se traduit par des chiffres : un taux d'assiduité de 84 % en moyenne et de 92 % pour les séances initialement programmées. Il en est de même pour les Comités du Conseil.

III. Mutualisme et marché

Le mutualisme enrichit aussi la gouvernance, pour le Président René CARRON, qui rappelle que le mutualisme n'est pas une doctrine figée, mais bien plutôt une philosophie de l'adaptation et de l'action, une philosophie de l'équilibre. Le mutualisme s'exprime d'abord en termes de proximité : Crédit Agricole S.A., tout en devenant un grand groupe international, présent dans 60 pays, est resté le premier réseau bancaire de proximité en France, le plus dense et le plus implanté en milieu rural.

Le mutualisme signifie aussi la stabilité, tant en matière de choix stratégiques que du point de vue des relations avec les partenaires du Groupe. La composition de l'actionnariat de Crédit Agricole S.A., autour d'un actionnaire majoritaire identifié, protège le Groupe d'une éventuelle OPA.

Si elle a pour corollaire l'absence de prime spéculative pour les actionnaires individuels, cette caractéristique traduit la confiance de ceux-ci dans la capacité du Groupe à créer durablement et véritablement de la richesse. Cet actionnariat fort constitue aussi un gage de meilleure résistance aux turbulences boursières, ce qui rejoint une autre caractéristique du mutualisme : sa capacité à inscrire une ambition dans la durée et le long terme, malgré un environnement qui privilégie trop souvent les phénomènes superficiels et le court terme.

En guise de conclusion, René CARRON met en avant trois principes qui continueront de guider la démarche du Groupe :

- la responsabilité, en vertu de laquelle il s'agit d'inscrire l'action du Groupe dans la durée ;
- l'exigence de la performance ;
- l'utilité, en tant que principe, tant vis-à-vis des actionnaires que vis-à-vis des collaborateurs et vis-à-vis du pays dans son ensemble.

Tels sont les termes du contrat de confiance que Crédit Agricole S.A., comme l'exprime son Président René CARRON, souhaite pérenniser avec ses actionnaires.

Résultats 2003 de Crédit Agricole S.A. et perspectives 2004

Rappelant que 2003 a constitué une année de changement majeur pour le Groupe (avec l'acquisition du Crédit Lyonnais et la prise de contrôle de Finaref), Gilles de MARGERIE, Directeur Finances Groupe Crédit Agricole S.A., indique que le résultat net part du Groupe, avant survaleurs et coûts liés au rapprochement, s'établit à 2,4 milliards d'euros, en progression de 28,5 %. Le résultat net part du Groupe, après survaleurs et coûts liés au rapprochement, s'établit à 1,14 milliard d'euros. Le retour sur fonds propres s'élève à 10,6 % sur la période. Le produit net bancaire, à 12,13 milliards d'euros hors Finaref, est en hausse de 4,1 % par rapport à 2002.

L'analyse par métier montre que toutes les activités ont connu un exercice 2003 très satisfaisant.

- Les Caisses régionales ont bénéficié d'une solide dynamique commerciale, tandis que le coût du risque était bien maîtrisé.
- La banque des particuliers et des professionnels du Crédit Lyonnais a été marquée par une croissance soutenue des crédits accordés à ces deux types de clients.
- Dans les services financiers spécialisés, l'activité a été tirée par la demande des particuliers et des partenariats, dans un contexte de progression contenue des charges et du coût du risque.
- En matière de gestion d'actifs, les fonds en gestion ont progressé de 10,6 % par rapport à 2002, pour atteindre 380 milliards d'euros; les activités d'assurances ont également enregistré une hausse de 10,6 % de leur chiffre d'affaires.
- La banque de financement et d'investissement a également connu une forte croissance en 2003, avec un résultat brut d'exploitation (RBE) en progression de 30,7 % sur l'année.

- La banque de détail à l'étranger a vu sa contribution se redresser en 2003, pour revenir à un montant positif (+ 115 millions d'euros).

Le 1^{er} trimestre 2004 (comptes consolidés au 31 mars 2004) fait apparaître de très fortes progressions par rapport à 2003, avec un résultat net part du Groupe après survaleurs et coûts liés au rapprochement en croissance de 68,1 % à 506 millions d'euros. L'ensemble des activités du Groupe a contribué à ces bons résultats.

Enfin, le rapprochement Crédit Agricole-Crédit Lyonnais se poursuit, dans le respect du calendrier fixé pour les fusions et le rapprochement des entités. L'objectif de 760 millions d'euros de synergies est confirmé, à l'horizon 2006.

Rapports des Commissaires aux comptes

Valérie MEEUS, représentant la société civile Barbier, Frinault et autres/Ernst & Young, certifie notamment que les comptes consolidés annuels du Groupe sont, au regard des règles françaises, réguliers et sincères, et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que des résultats consolidés annuels du Groupe.

Intervention du Directeur Général

I. La dynamique des résultats 2003

Jean LAURENT, Directeur Général de Crédit Agricole S.A., revient sur les résultats 2003 du Groupe, marqués par le dynamisme de l'ensemble des métiers, et dont les grandes lignes sont retracées plus haut. Jean LAURENT souligne que ces résultats, sains et solides, ont été obtenus sans déroger aux politiques de prudence « qui constituent l'une des marques de fabrique du Groupe ». Au vu de ces résultats, le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale de fixer le dividende à 0,55 euro ; le taux de distribution s'établit ainsi à 70 %, c'est-à-dire à un niveau exceptionnellement élevé, expression de la reconnaissance du Conseil d'administration vis-à-vis des actionnaires pour leur fidélité et leur soutien.

Jean LAURENT rappelle que ce dividende accompagne un bon parcours boursier pour le titre Crédit Agricole S.A.. Le titre a d'abord gagné en liquidité, avec l'augmentation du flottant ainsi que la croissance du nombre de titres consécutive à l'OPE sur le Crédit Lyonnais et à l'augmentation de capital réalisée fin 2003. Par ailleurs, le titre a constamment surperformé le CAC 40 depuis son introduction en bourse, fin 2001. Plus largement, Jean LAURENT observe qu'avec 1,8 million d'actionnaires, Crédit Agricole S.A. demeure aux 1^{ères} places du CAC 40, et indique qu'il mesure la responsabilité ainsi que les engagements qui en découlent. C'est pourquoi les instruments d'un dialogue régulier avec les actionnaires ont été mis en place : Lettre aux Actionnaires, numéro de téléphone vert avec serveur vocal interactif, site Internet, réunions d'information, Comité de liaison avec les actionnaires...

II. La naissance d'un nouveau leader

Jean LAURENT souligne que le projet de rapprochement avec le Crédit Lyonnais avance rapidement. Sa structure s'articule autour de plusieurs éléments :

- deux banques de proximité, fonctionnant de manière indépendante, avec des organisations différentes et des marques distinctives ;
- une banque de grande clientèle unifiée, logée dans une filiale dédiée : Calyon ;
- de grandes filiales métiers, nées de la fusion Crédit Agricole S.A.-Crédit Lyonnais ;
- des fonctions centrales réorganisées et renforcées, afin d'assurer le contrôle et le pilotage du Groupe.

Jean LAURENT souligne que le chemin parcouru en un an est impressionnant. Après la préparation du projet, notamment *via* la constitution de 250 groupes de travail, le nouveau Groupe est maintenant engagé dans la phase de réalisation, sur la base d'un calendrier clair, réaliste et parfaitement respecté. Dès la fin du mois de mars, la fusion de SOFINCO et de FINALION a été réalisée et la nouvelle entreprise est déjà opérationnelle. Au début du mois de mai, une étape essentielle a été franchie avec l'apport à Crédit Agricole Indosuez des activités de la BFI du Crédit Lyonnais, pour créer CALYON, qui portera le développement du Groupe en direction des grandes clientèles en France et à l'international.

Avant l'été prochain, seront réalisées les fusions des filiales d'asset management, d'assurance vie, de leasing et des services titres, ainsi que la mise en place définitive des fonctions centrales. Au cours du second semestre, ce sera le tour des activités de banque privée internationale. Enfin, le regroupement physique des différentes équipes progresse rapidement.

III. Perspectives d'avenir

Pour l'avenir, Jean LAURENT évoque la nécessité d'optimisation de certaines des activités du Groupe. Les activités de banque privée en Angleterre et en Italie ont ainsi été cédées, de même que CLSE (Crédit Lyonnais Securities Europe) ; une société de crédit à la consommation au Danemark, complétant le dispositif du Groupe en Europe du Nord, a au contraire été acquise récemment.

Mais plus largement, les Caisses régionales sont en train de définir leur projet de développement, qui animera leur congrès à l'automne, tandis que le nouveau Crédit Lyonnais est engagé dans une démarche similaire, avec l'ambition d'accentuer ses dynamiques commerciales et son efficacité économique. D'ici la fin de l'année, les principales orientations et les perspectives de tous les métiers seront également définies. Un puissant mouvement de transformation est ainsi engagé, qui se nourrit de réorganisations et de développements, de croissance organique et de croissance externe ; il inscrit l'exigence de la performance à court terme dans une ambition de long terme.

* * *