

L'écho du C.S.E

Jeudi 23 Avril 2026



Numéro 13



Que l'on me donne six heures pour couper un arbre, j'en passerai quatre à préparer ma hache.

Abraham Lincoln



La déclaration du jour :

- CONSULTATION SUR LA SITUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE DE L'ENTREPRISE (première partie) – recueil d’avis**
- Résultats de l’année N-1,**
- Budget de l’année N**

Les élus SDACAP/SUDCAM, à la vue de la présentation des résultats 2025, félicitent toutes les équipes qui ont œuvré pour atteindre ce résultat historique.

Dans un contexte rendu difficile à la fois par des événements exogènes et des conditions de travail parfois dégradées, les salariés de CAAP ont tenu « la baraque » et ont permis d’atteindre les objectifs.

Nous saluons aussi la politique financière de l’entreprise qui a permis de naviguer le plus sereinement possible dans cette période incertaine.

Toutefois nous aurions aimé que la direction fasse un geste, même « symbolique » envers les salariés via une prime pour tous, en plus évidemment de l’intéressement, pour saluer cette performance.

Malgré le refus de la direction de faire ce geste, les élus SDACP/SUDCAM donnent **un avis favorable**.

Le scoop du jour



Présenté par :

- Le directeur général M Laurent FROMAGEAU
- La directrice et directeurs généraux adjoints :
 - Mme Galyna ZHUKOVA
 - M Serge GAONA
 - M Jérôme LEBON

LES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE AU 31/12/2025

IRC en progression

tous marchés
Obj 2030 : TOP 5 Banques FR



809 036 clients

+ 14 115
Obj 2030 : 900 000 clients
(cible : 1M en 2035)



PdM Crédits Collecte

stable en crédits 18,81%
+0,3 pts vs A-1 en collecte bilan 17,08%
Obj 2030 : > 20%



35% clients assurés

+0,3 pts vs A-1
Obj 2030 : 50%



7



Réalisations 2025

Approche 360°

Banque
des RH

9 REGIONS

Confiance +



MIA

1eres
rénovation
agences

DECID'ICI
Conditions commerciales

A venir 2026

Engagements clients
8
Engagements
Clients

DECID'ICI
Octroi et bancaire

15C

Parcours EER sur
mobile
(majeurs 29 avril, mineurs
et Parrainage juin, Pro T4)

Assurance-vie
ORIANCE

Selfcare
MA BANQUE

Acquisition digitale
Conquête et Habitat

Agir et ensemble
**NOUVELLES
PROXIMITES**



NOUVELLES PROXIMITÉS TERRITORIALES façonneur des territoires

Être investisseur, à l'initiative des transformations qui vont préparer le futur de nos territoires.



LES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE AU 31/12/2025

291 M€ investis sur 600 M€ (à 2030)

10 M€ de résultats des filiales dans les comptes consolidés

Grands Programmes

Objectif : 1 Grand Programme sur 3

Alliance Stratégique Métropole Marseille Provence

Siège du Grand Port Marseille (J0)

Emeraude

Permis d'aménager OK
Permis de construire en cours

10



Réalisations 2025

50 M€ investis en 2025
dont 25 M€ sur Immobilier
et 25 M€ sur les Transitions
Environnementales



10 projets signés : 8 MWc
pour un objectif de 3 MWc
(obj 2026 : 9 MWc)

agRIODOR

Solutions de biocontrôle
pour réduire fortement
les pesticides

A venir 2026



Lancement clients
en mars

Ouverture Pôle Santé
À Tarascon

Cette Famille
Plan de déploiement

Business Partner
CAAP / CACIB
Accompagnement du
GPM

Grand Projet
Halle J1

Business
JO 2030



NOUVELLES PROXIMITÉS COOPÉRATIVES Nouvel Elan Coopératif

Être partout, pour tous, dans la durée, dans les bons comme dans les mauvais moments :
notre modèle répond plus que jamais aux enjeux de demain !



LES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE AU 31/12/2025

8 collaborateurs / 10 sociétaires
(+4pts vs Déc 24)
Obj 2030 : 100%



+30 000 nouveaux clients sociétaires en 2025 / Evolution nette + 18 000
48,2% nouveaux clients sociétaires
Obj 2030 : 100%



5 Caisses Locales pilotes plans de développement territoriaux
Obj : 100% des 65 CL avec 1 plan de développement



RESULTATS AG CL 2026 – VOTE EN LIGNE

1ère CR: évolution du taux de participation/ 2025 soit +3,15pts avec 9,62 % de votants

3ème CR : taux de participation : 9,62 % soit 34 610 votants
+ 62% de votants soit +15.000 votants cette année



12

Réalisations 2025



Playlist YouTube
« Nouvelles Proximités »
Sept 25

Manga



Ouverture des PS aux mineurs
651 sociétaires mineurs

Sortie en librairie 20/11



À venir 2026

Plans de développement territoriaux
6 réalisés et 41 déjà planifiés sur 51

Présentations des offres aux **Conseils des CLs**

Communication des actions Caisses Locales sur PLV dynamiques agences

Pitch ton mutualisme

10 rencontres locales sociétaires 2026



Tous Ambassadeurs
Juin 2026

Moment coopératif
« Mieux manger mieux bouger »

Pépinière élus





NOUVELLES PROXIMITÉS HUMAINES Engagement Humain

Une banque responsable, coopérative et inclusive : l'humain au cœur de la relation client et de son implication sur le territoire.



LES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE AU 31/12/2025

IER 2025 : Tx participation 87%
+10 points vs N-1 => 5^e CR



7,6/10 en moyenne sur les 6 questions
Obj 2030 : 9/10 sur 6 questions

93 recrutements CDI et 79 alternants

Proximité RH : 3056 entretiens RH réalisés en 2025



Réalisations 2025

Nouveaux collectifs

Accroissement autonomie des collaborateurs / **Décid'ici**



NOUVEAU LEADERSHIP

Enquête culture Barrett

Construction référentiel

Nouvelles compétences

Lancement de **Carrière**

Mentorats
2^{ème} vague CAAP + inter CR

À venir 2026

Nouveaux collectifs

Refonte **organisation du travail** sur site et à distance

Engagement d'un **nouveau dialogue social** autour de l'évolution du **Modèle de Service**



NOUVEAU LEADERSHIP

Livraison du **référentiel** ✓

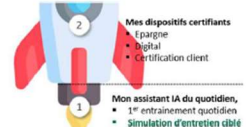
Déploiement **tronc commun** formation
- Impulsions
- Feedforward
- Sens, performance et reconnaissance
- Stratégie d'entreprise et conduite du changement
Déploiement **modules à la carte**

Nouvelles compétences

Accompagner l'évolution **des métiers et des compétences** :

Carrière + **learnia**

Cap excellence



Mes dispositifs certifiants
• Epargne
• Digital
• Certification client

Mon assistant IA du quotidien,
• 1^{er} entraînement quotidien
• Simulation d'entretien ciblé



NOUVELLES PROXIMITÉS pour une Performance Responsable

Une dynamique collective et un engagement au service du client et de la performance durable.



LES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE AU 31/12/2025

Valeur créée sur le territoire
Objectif 2030 de RNAC : > 60M€
RNAC 2023 : 42,4M€
RNAC 2024 : 33M€

42,2M€ (+9M€ vs A-1)

Intensification de la relation
PNB Commissions : > 3% / an

+2,5%

Compétitivité
COEX Activité : < 70%

75,5 % (-2 pts)

Solidité
Solvabilité (CET1) >21%

22,4% (+1,2pts)

Des risques couverts
Couvertures des risques > 2,72%

2,75%

Trajectoire bas Carbone
-4% à 5% par an

20,2 ktCO2, -9,8%

Encours durables

En croissance

4,3 Milliards, +3%

16

Réalisations 2025



Première agence Nouvelle Génération le 02/12

Mise à disposition du **PNB Client**

COBAI
KYC Selfcare
NPC MaBanque

Lancement pilote habitat augmenté à l'IA

SimpliCAAP

Linxo
Cézam



À venir 2026

Évolution du **Modèle de Service des Filières vers 100% en contact clients**

Extension **Felix**

Mise à disposition du **RBE par entité**

ATELIERS PEDAGOGIQUES MANAGERS
Culture résultats & PNB



Simplifications Demandes clients en circuits courts **Workflow**



LES AVIS SUR LES DOSSIERS

– Arrêté de la REC 2025

Déclaration du SDACAP/SUDCAM :

En ce qui concerne le rapport REC, les élus SDACAP/SUDCAM tiennent à rappeler qu'ils ne sont pas signataires de l'accord initial en raison de son application qui ne correspondait pas à la philosophie originelle.

Nous avons constaté sur le terrain des incompréhensions et du mécontentement de la part de certains salariés du réseau qui ont vu leur REC payée inférieure à leur REC de production :

-EX : Un salarié ayant une REC de production égale à 110%, son agence est à 80%, a vu sa REC payée à 95%.

Nous regrettons aussi le manque de récompense en points couverture base poste (plafonné à 4 points) sur des agences qui ont fortement souffert en 2024 (absentéisme notamment).

Les élus SDACAP/SUDCAM donnent donc **un avis défavorable** et espèrent que l'avenant de la REC à tendance plus collective permettra une meilleure reconnaissance du travail effectué par les équipes, nous serons très attentifs sur les REC individuelles et les écarts constatés entre REC payée et REC produite.

Sans cette correction, les salariés qui ont fait les efforts nécessaires pour aller au-delà des atteintes prévues risquent d'être démotivés.

Avis défavorables du CSE sauf pour le SNECA CGC qui vote favorable.

– **Projet de regroupement de Avignon les Halles sur Avignon république**

Les salariés sont satisfaits de ce regroupement, en effet, la situation de l'agence des Halles n'était plus tenable au regard du nombre d'incivilités élevé et de l'insécurité perpétuelle.

Nous notons également un taux de chargement encore au-dessus de 1 (1,08), avec un CC en moins. Nous aurions préféré que la nouvelle organisation garde le poste structurel de CC, afin de réduire ce taux de chargement en dessous de 1 pour avoir une marge permettant d'intégrer les EER qui sont dans les priorités du projet d'entreprise.

Avis favorable



Brèves du CSE

- **Présentation indicateurs REC 2026**

REGLES DE DISTRIBUTION ET DE PAIEMENT

Pour sa **composante collective**, le taux de versement de la REC est garanti à hauteur de 71,43 % de la base REC, sans plafond explicite.

Concernant la **composante individuelle**, le versement de la REC est calculé selon les modalités exposées ci-dessous. Cette composante permet l'appréciation de la contribution de chaque collaborateur à l'atteinte des objectifs globaux du Crédit Agricole Alpes Provence et de son unité.

Cette appréciation sera effectuée par le manager de 0% jusqu'à 220% pour évaluer :

- Contribution à la Satisfaction client
- Contribution à la performance commerciale
- Contribution exceptionnelle

Il est par ailleurs précisé que pour les Directeurs d'agences, la REC individuelle pourra être portée jusqu'à 300%.

Afin de valoriser au mieux les sur-performeurs / sur-contributeurs de la CR, le manager direct aura à sa main pour décider du bon niveau de REC à attribuer à son/ses collaborateur(s) tout en restant dans une logique de cohérence entre l'atteinte de son unité et la moyenne REC individuelle de son équipe.

Le paiement de la REC fait l'objet d'un acompte versé au cours de l'exercice de référence égal à 50% du montant théorique. Le collaborateur peut choisir entre un paiement mensuel (12 mensualités) ou trimestriel (4 trimestrialités : janvier, avril, juillet, octobre). Le solde de la REC est versé avec le salaire du mois de février suivant l'exercice de référence ou bien le solde de la partie collective en février et le solde de la partie individuelle en mars suivant l'exercice de référence.

LA REC 2026 doit viser à donner l'impulsion vers nos ambitions et nos axes stratégiques 2030 :

- Conquête par la satisfaction client
- Développer le patrimoine et conquérir l'épargne
- Accompagner et intensifier la relation avec nos clients

La Composante Collective 2026 doit nous permettre :

- d'impulser un nouveau collectif dans des réseaux nouvelle génération
- d'avoir 100% de CAAP orienté client, marchés, canaux, supports pour plus de synergie
- de développer un nouveau leadership managérial responsabilisant
- de créer de la valeur pour une performance durable et sécurisé

La Composante Individuelle 2026 doit nous permettre de :

- de renforcer la satisfaction de nos clients
- d'intensifier la relation pour Equiper, fidéliser et limiter l'attrition
- d'augmenter la coopération au sein de l'équipe et les synergies
- de responsabiliser les managers sur les appréciations de performance individuelle

- **Projet pilote Campus Nouvelle Génération**

01

Les objectifs du projet

Un projet pour rapprocher et créer des synergies



Point info projet

02

Le cadrage du projet

Les principes structurants



Ouverture et décroissement

- Passage en espace ouvert pour tous
- Retrait des bureaux individuels
- Système de partage du poste de travail
- Casiers individuels pour tous
- Attention portée à l'ergonomie, au confort, à la luminosité et à l'acoustique



Expérience Utilisateurs

- Postes partagés
- Mixité de postures et de typologies d'espaces
- Bulles et espaces hybrides pour : confidentialité, visios et réunions



Territorialité préservée

- Conservation de notions de territoires
- Perméabilité souhaitée et encouragée dans les usages



Valorisation de l'image et des valeurs CAAP

- Mise en avant des 5 piliers : satisfaction client / ancrage local / pilier humain / mutualisme / performance
- Apport de modernité et de digital



03

Synthèse de la journée d'immersion

Comprendre les modes de travail pour mieux concevoir les espaces

Ce que nous avons observé

Modes de travail diversifiés

- Concentration
- Collaboration
- Échanges transverses
- Conf call fréquentes

Présence au bureau

- Télétravail variable (Accord de télétravail : 7 jours/mois)
- Pics de présence :
 - o Mardis
 - o Jeudis
 - o Périodes d'arrêts comptables

Points de vigilance actuels

- Bulles insuffisantes
- Acoustique
- Confidentialité
- Proximités à préserver

Les 4 besoins prioritaires identifiés



Concentration :

- Zones calmes
- Cabines individuelles
- Traitement acoustique renforcé



Collaboration :

- Salles de réunion variées (4 à 30 pers.)
- Espaces ouverts collaboratifs
- Espace Lab créatif



Confidentialité :

- Espaces fermés pour données sensibles
- Box pour entretiens individuels



Convivialité :

- Lobby central
- Espaces de rencontre favorisant les synergies entre directions

FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

- **Confort** : Luminosité, acoustique, ergonomie
- **Equipements** : bureau dynamique, grand écran/poste, écrans dans box et salles
- **Flexibilité** : Diversité d'ambiances adaptées aux activités

Point info projet

Nos questions, leurs réponses :

- Merci de rappeler la localisation actuelle et les effectifs précis de ces 3 directions ?
- Quelle surface occupait les 3 départements et quelle sera la surface cible ?
- Ou projetez-vous de les réunir ?
- Est-ce un test qui s'étendra ultérieurement à tous le campus ?
- Serait-il possible d'avoir une projection du concept en image ?
- Quel a été le budget alloué au cabinet Tetris design and build ?

Réponse : Ce projet vise avant tout à réhausser l'expérience collaborateur et à accompagner une nouvelle façon de travailler, plus collective, plus transversale. Il s'inscrit pleinement dans l'ambition de notre projet d'entreprise « Nouvelles Proximités », qui place l'humain, la coopération et la performance durable au cœur de nos transformations.

En réunissant les Directions Finances, Marketing & Commerciales sur un même plateau (1er étage du bâtiment B2), il s'agit de créer un environnement qui favorise naturellement les échanges, les synergies et la coopération entre les équipes, au service de la performance globale et du sens au travail.

Les équipes concernées sont localisées au business center, au bâtiment B2 1er étage, au Bâtiment B1 1er étage aile sud, et bâtiment C 1er étage aile sud pour un effectif total de

112 collaborateurs. Au total, la surface occupée actuellement est de 1 150m² pour une cible à 800m².

L'enjeu n'est pas seulement de partager un espace, mais de faire évoluer les usages multiplier les occasions de travail en équipe, faciliter les interactions informelles encourager l'intelligence collective, tout en laissant à chacun la possibilité de choisir le cadre le plus adapté à son activité. La diversité des espaces proposés – qu'ils soient collaboratifs, calmes, confidentiels ou hybrides – permet de concilier travail en collectif et besoins de concentration individuelle.

Ce projet traduit également une volonté forte d'investir dans des conditions de travail modernisées et qualitatives. Il sera pensé et construit avec les collaborateurs ; il vise une appropriation durable et une amélioration concrète du quotidien au travail, dans une logique de confiance, de proximité et de responsabilité.

Nous mesurerons l'atteinte de ces objectifs à travers une enquête de satisfaction en 2027 qui sera partagée. Avant de lancer ce projet, nous avons travaillé avec d'autres entreprises qui ont évolué vers ce type d'espace. Tous les retours d'expérience ont été positifs.

Dans son principe, ce projet pilote a vocation à inspirer l'évolution future des modes de travail sur le campus, car il s'inscrit dans l'ambition globale de Nouvelles Proximités : plus de collectif, de synergies et une expérience collaborateur enrichie. Pour autant, il n'a pas vocation à être déployé de manière uniforme ou automatique. Toute extension serait menée de façon progressive et en prenant pleinement en compte les spécificités de chaque activité : nature des missions, utilisation de dossiers papier, temps de téléphone important, contraintes métiers. L'objectif n'est pas de plaquer un modèle unique, mais de construire des environnements de travail adaptés aux usages réels, conciliant travail collectif et exigences opérationnelles. Le retour d'expérience du projet pilote constituera un élément clé pour ajuster les approches et définir, le cas échéant, des solutions différenciées selon les directions et les métiers.

Le travail actuel n'est qu'une co-construction avec les équipes. Une fois ce travail réalisé, nous présenterons le projet définitif (y compris les vues 3d).

INTERESSEMENT & PARTICIPATION AU TITRE DE L'EXERCICE 2025



Rappel des principes de l'accord d'intéressement 2024-2026

- **Durée accord** : 3 ans
- **Seuil de déclenchement de l'intéressement** : 20 M€ de résultat net
- **Calcul de l'enveloppe d'intéressement** :
 - **Résultat total < 90 M€** :
 - $0 < RN < 20 \text{ M€}$: 0
 - $20 \text{ M€} \leq RN < 60 \text{ M€}$: 13% RN d'activité + 13% dividendes nationaux
 - $60 \text{ M€} \leq RN < 75 \text{ M€}$: 14% RN d'activité + 14% dividendes nationaux
 - $75 \text{ M€} \leq RN \leq 90 \text{ M€}$: 15% RN d'activité + 15% dividendes nationaux
 - **Si Résultat total $\geq 90 \text{ M€}$** :
 - Dividendes nationaux : 15%
 - RN d'activité :

RN activité	0 à 10 M€	10 à 20 M€	20 à 30 M€	30 à 40 M€	40 à 50 M€	50 à 60 M€	60 à 70 M€	70 à 80 M€	$\geq 80 \text{ M€}$
Taux de distribution	16,0%	16,5%	17,0%	17,5%	18,0%	18,5%	19,0%	19,5%	20,0%

- **Répartition individuelle** :
 - $20 \text{ M€} \leq RNC < 30 \text{ M€}$ \Rightarrow 100% proportionnel au temps de présence
 - $30 \text{ M€} \leq RNC \leq 40 \text{ M€}$ \Rightarrow 30% temps de présence + 70% rémunération*
 - $RNC > 40 \text{ M€}$ \Rightarrow 100% proportionnel à la rémunération*

Les chiffres clés

➔ Résultat Net Social 2025 :	116.347.108 €
➔ Dividende issu des filiales nationales :	74.196.437 €
➔ Résultat Net d'activité CAAP :	42.150.671 €
 ➔ Montant total I/P 2025 :	 18.716.586 €

LES R.I.C

Remontées Individuelles et Collectives

Arbitrage assurance-vie nantie

Compte tenu du délai de traitement imposé de 10 à 15 jours pour l'arbitrage sur un contrat d'assurance vie nanti (acte non délégué), alors même que le client ne peut agir en self care et en particulier quand le niveau de garantie ne diminue pas après arbitrage (fonds UC vers fonds euros), comment CAAP justifie-t-il le maintien de cette procédure, malgré le risque accru de moins-value sur la partie UC en période d'instabilité boursière ?

Cette situation expose non seulement le client à des pertes financières importantes source de forte insatisfaction mais représente aussi un risque juridique et financier pour la CR.