



Plan de développement 2024 – Banque de Détail



SOM MAI RE



Marché des particuliers	5
01 Un environnement sismique avec des signaux positifs	7
Une évolution des grandes tendances	
Des comportements qui continuent d'évoluer	
02 Des résultats encourageants et des défis	43
Positionnement et Qualité	
Fonds de commerce	
Marchés et Performances	
Communication	
Distribution & Développement digital	
Risque et conformité	
Eléments financiers	
03 Réactifs, Experts, Responsables	130
Réactifs	
Experts	
Responsables	
04 Des moyens pour performer et se transformer	142

SOM MAI RE

Zoom Premium - Conquête et Expertise 155

01 2024 : Une année pivot au niveau des marchés	157
02 2023, une année de transformation dans l'approche de nos clients PREMIUM	159
03 2024 : Une année visant à booster notre conquête et développer notre expertise	172
04 Des objectifs ambitieux de conquête et d'équipement.	182

Marché des professionnels 185

01 Tendances de marché 2024	188
02 Poursuivre notre développement	194
03 L'ambition d'une nouvelle proximité	213
04 Des innovations au service de nos ambitions	218

Pour vous aider à lire ce document, quelques éléments de signalétique

	Données nationales
	Données régionales
	Données CEGEE
	Données RCE
	Information complémentaire
	Point d'attention
	Analyse détaillée des données
	Point d'amélioration identifié
	Notion de PNB
	Impact du mouvement des Gilets jaunes (novembre 2018 - été 2019)
	Impacts liés à la crise du COVID (début 2020 – automne 2021)
	Impacts de l'inflation (inflation à + de 5% en 2022 et 2023)

Marché des particuliers

SOM MAI RE

- 01 Un environnement sismique avec des signaux positifs
- 02 Des résultats encourageants et des défis
- 03 Réactifs Experts Responsables
- 04 Des moyens pour performer et se transformer

01

**Un environnement
sismique avec des
signaux positifs**

1. Une évolution des grandes tendances
2. Des comportements qui continuent d'évoluer

Synthèse intermédiaire

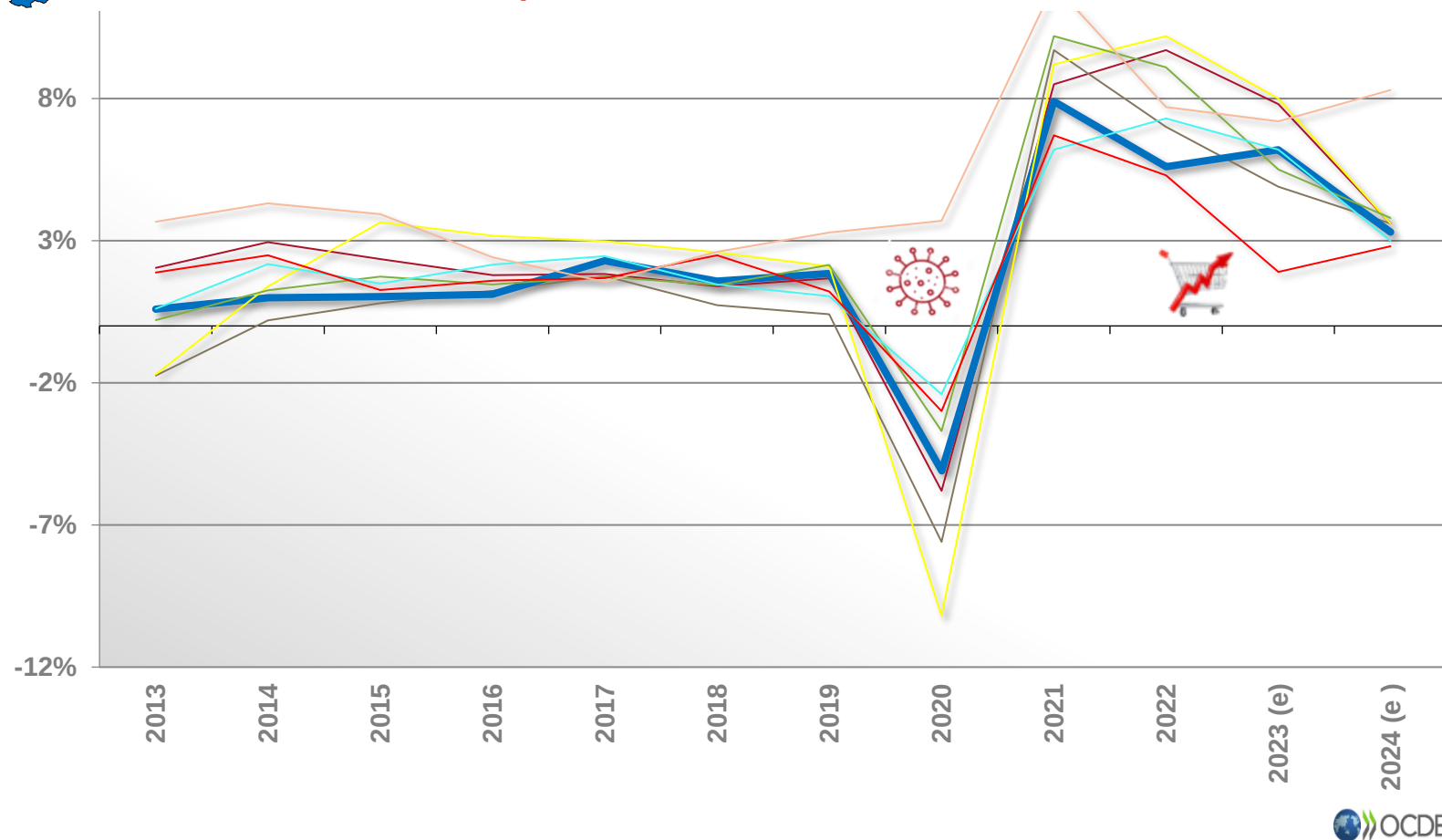
Une évolution des grandes tendances

Un environnement
perturbé, notamment du
point de vue économique
et sociétal, mais qui
présente des opportunités

1. Malgré une reprise rapide de la croissance européenne après la crise sanitaire, les prévisions indiquent un recul pour 2024, en raison du contexte économique et politique
2. Depuis une dizaine d'années, la dynamique de notre territoire est en retrait
3. L'architecture du territoire est complexe, mais des pôles de richesse existent, positionnant la région à la 5^{ème} marche nationale du niveau de vie médian (-1 place)
4. Le taux d'emploi au global, et pour les différents secteurs d'activité, ont nettement progressé au sortir de la crise sanitaire, mais cette dynamique est freinée par l'inflation
5. Après avoir connu un contexte de taux durablement bas (impactant les marges des banques) depuis plusieurs années, la tendance s'est inversée brutalement depuis 2022
6. La réglementation croissante de notre activité présente à la fois des contraintes et des opportunités
7. La dynamique démographique du Grand Est est plus faible qu'au niveau France, mais la pyramide des âges et les perspectives de vieillissement sont similaires
8. Les Français sont en attente de pédagogie financière, notamment par leur banque
9. Les Français s'intéressent à l'investissement responsable, et attendent de l'information de la part de leur conseiller
10. La tendance sociétale de consommation responsable s'encre durablement dans la société, mais elle souffre directement des crises successives du Covid et de l'inflation

1 Malgré une reprise rapide de la croissance européenne après la crise sanitaire, les prévisions indiquent un recul pour 2024, en raison du contexte économique et politique

Taux de croissance en Europe



Focus sur les prévisions 2024 vs 2023

	Royaume Uni	3,6%	7,8%
	Italie	3,6%	4,9%
	France	3,3%	6,2%
	Espagne	3,6%	8,0%
	Belgique	3,8%	5,5%
	Allemagne	3,0%	6,2%
	Suisse	2,8%	1,9%
	Lux.	8,3%	7,2%



Confinements, couvre-feux, fermeture de commerces non-essentiels...
En 2020, la croissance mondiale a beaucoup souffert de la crise sanitaire.



La reprise rapide à la sortie de la crise sanitaire a été brutalement freinée par le contexte géopolitique européen puis par l'inflation.

2

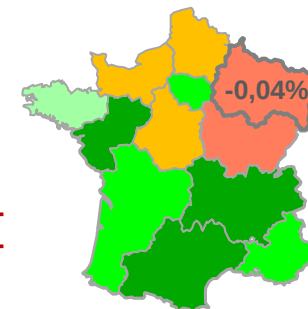
Depuis une dizaine d'années, la dynamique de notre territoire est en retrait



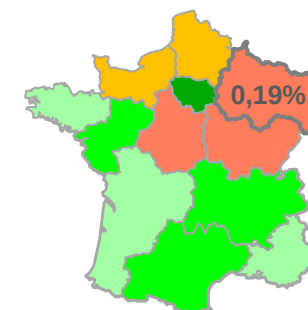
PIB et Population : dynamiques régionales

Sources :  	Population <i>TCAM 2010-2020</i>	PIB <i>TCAM 2000-2019</i>	PIB / Hab <i>2020</i>	PIB / Hab <i>2017</i>
Auvergne-Rhône-Alpes	0,65%	0,73%	33 200	33 000
Bourgogne-Franche-Comté	-0,12%	0,20%	27 000	26 600
Bretagne	0,48%	0,68%	29 500	29 100
Centre-Val de Loire	0,05%	0,27%	27 900	27 800
Grand-Est	-0,04%	0,19%	27 500	27 900
Hauts-de-France	0,02%	0,79%	27 000	26 500
Île-de-France	0,46%	1,04%	57 600	58 300
Normandie	-0,02%	0,29%	27 200	28 100
Nouvelle-Aquitaine	0,48%	0,66%	28 500	28 800
Occitanie	0,79%	0,87%	28 200	28 400
Pays-de-la-Loire	0,70%	0,73%	30 300	30 900
Provence-Alpes-Côte d'Azur	0,35%	0,89%	31 580	31 400
France Province	0,35%	0,63%	29 200	32 011
France Métropole	0,37%	0,76%	34 500	34 317

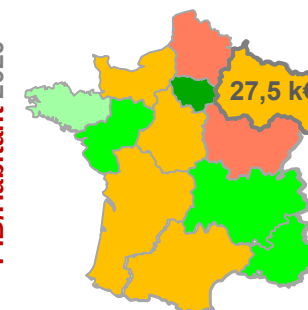
TCAM population 2010-20



TCAM PIB 2000-2019



PIB/Habitant 2020



TCAM : Taux de croissance annuel moyen



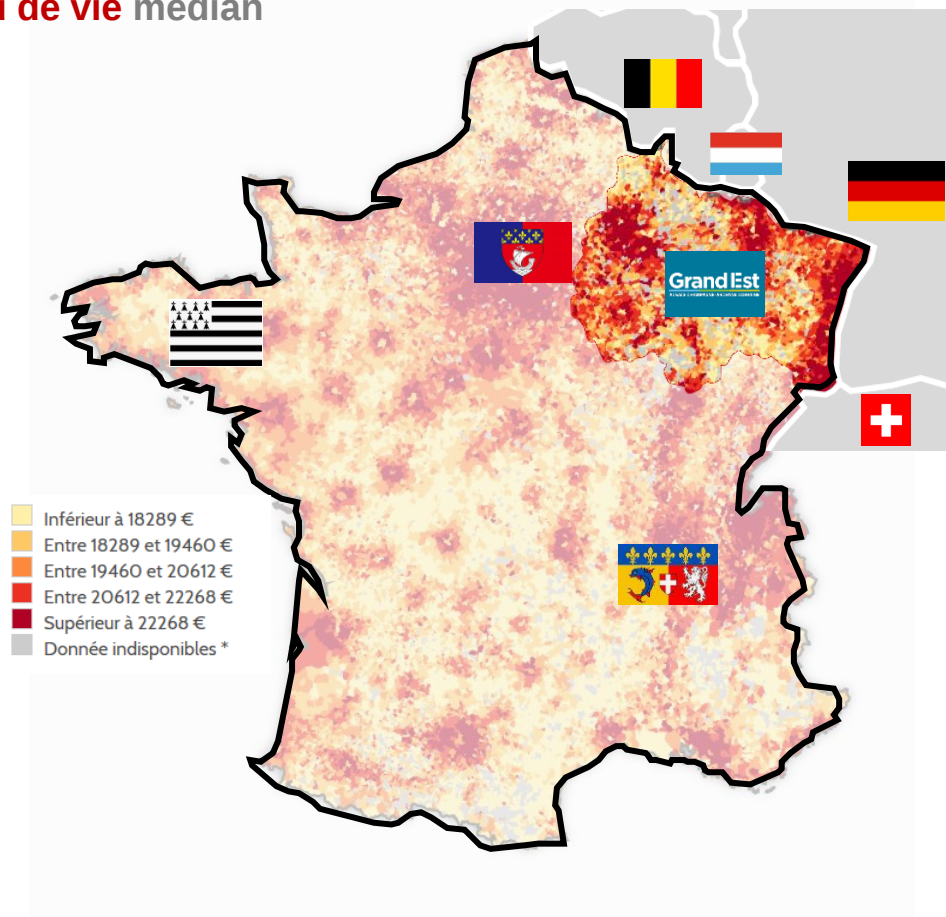
Le Grand Est est la région métropolitaine qui a connu le taux de croissance du PIB par habitant le plus faible

Entre 2017 et 2020, le PIB / habitant dans le Grand Est a baissé de 400€

3 L'architecture du territoire est complexe, mais des pôles de richesse existent, positionnant la région à la 5^{ème} marche nationale du niveau de vie médian (-1 place)



Niveau de vie médian



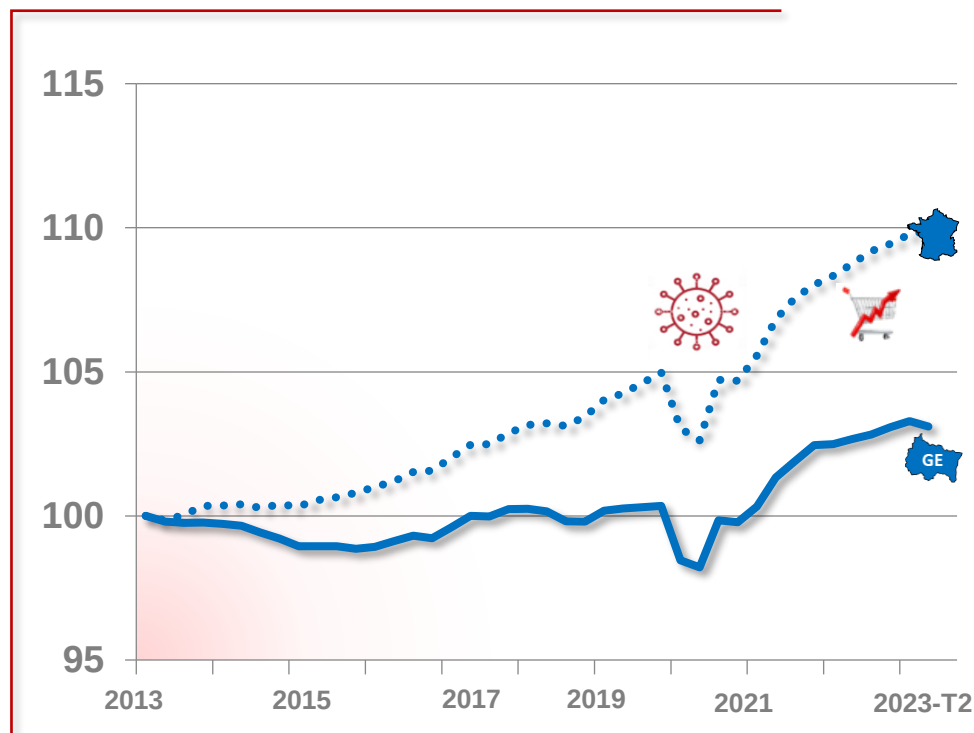
Région IDF (#1)	24 060
Haut-Rhin	23 300
Bas-Rhin	22 860
Région Auv. Rh. Alpes (#2)	22 610
Région Bretagne (#3)	22 610
Région Pays de la Loire (#4)	21 850
Région Grand Est (#5)	21 800
Marne	21 750
Moselle	21 820
Meurthe-et-Moselle	21 790
Meuse	20 830
Aube	20 580
Vosges	20 420
Haute-Marne	20 420
Ardennes	19 840



La France et ses territoires – Edition 2021

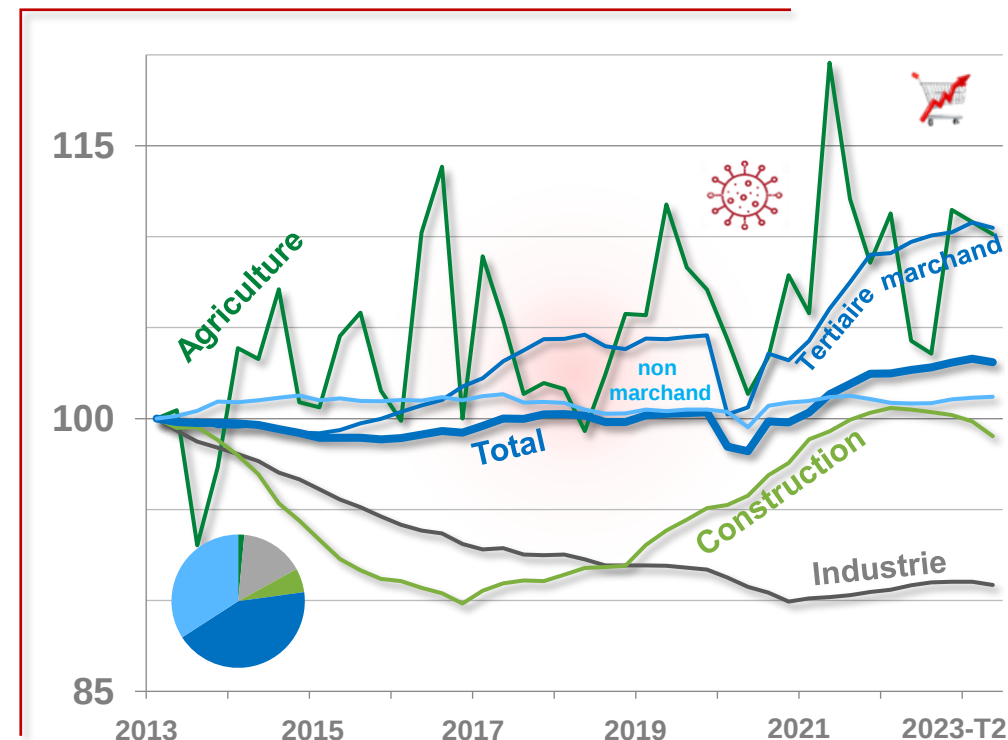
4 Le taux d'emploi au global, et pour les différents secteurs d'activité, ont nettement progressé au sortir de la crise sanitaire, mais cette dynamique est freinée par l'inflation

Emploi salarié marchand base 100 à T1 2013



Le chômage a connu un pic en 2020 à 9,1% de la population active, et touche en premier lieu les jeunes dont le taux de chômage a grimpé jusqu'à 22% en T3 2020

Détail par secteur en Grand Est



Source : Insee décembre 2023



Les secteurs d'activité les plus impactés par l'inflation dans le Grand Est sont la construction et l'agriculture.

5

Après avoir connu un contexte de taux durablement bas (impactant les marges des banques) depuis plusieurs années, la tendance s'est inversée brutalement depuis 2022



Evolution de l'OAT TEC 10 (Obligation Assimilée Trésor, indicateur de référence en France)



Mai 2009 : la **BCE** annonce l'apport de 60 Mrd€ de liquidité sur 12 mois

Juillet 2012 : « Whatever it takes » de Mario **Draghi**, la BCE annonce qu'elle fera ce qui est nécessaire

22 janvier 2015 : Lancement d'une politique d'achat massif de titres par la BCE (« **quantitative easing** »)...

...renforcée en mars 2016

2017 : sortie progressive du Quantitative Easing

1^{er} juillet 2019 : l'OAT 10 ans passe en négatif

Octobre 2019 : Christine **Lagarde** prend la tête de la **BCE**

2021 : Les taux oscillent entre le positif et le négatif

20 décembre 2021 : depuis ce jour, les taux restent positifs

21 juillet 2022 : le taux directeur de la BCE augmente pour la 1^{ère} fois depuis 2016, passant de 0 à 0,5%

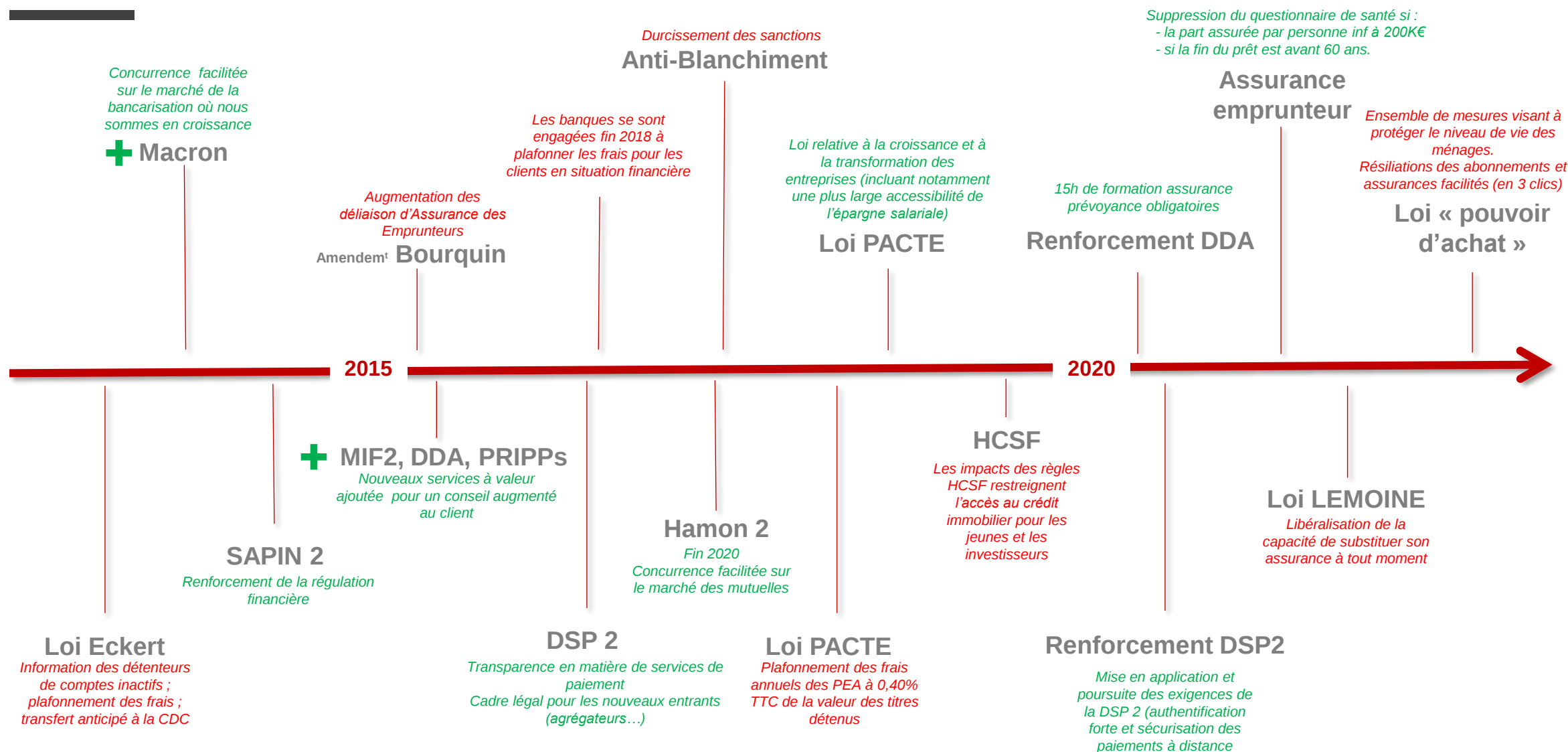
2022 : Sur l'année 2022 les taux passent de 0 à + de 3%

2023 : L'augmentation se poursuit toute l'année mais une baisse s'amorce sur les 2 derniers mois.

Perspectives 2024 : Après une hausse très rapide depuis 2 ans, amorce d'une baisse progressive des taux

6

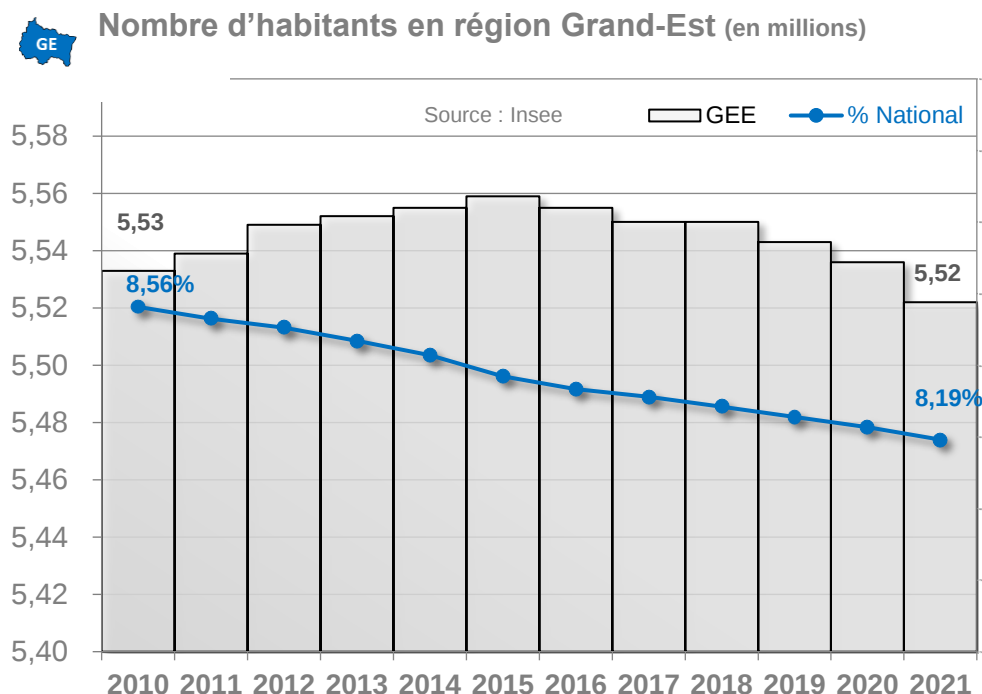
La réglementation croissante de notre activité présente à la fois des contraintes et des opportunités



7

La dynamique démographique du Grand Est est plus faible qu'au niveau France, mais la pyramide des âges et les perspectives de vieillissement sont similaires

Le **recul démographique depuis 10 ans** fait baisser la part relative de la région Grand Est

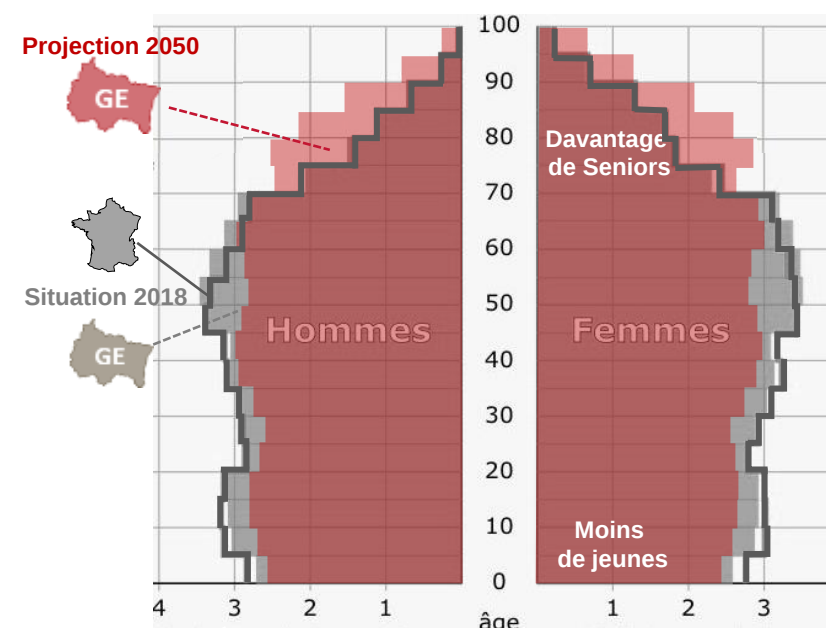


i Après avoir progressé de façon constante chaque année, la tendance s'inverse depuis 2015, et la région Grand Est perd en moyenne 10.000 habitants tous les ans

Source : Insee juillet 2021

Une **population vieillissante**, à l'instar de la population française

Pyramide des âges de la région Grand Est



En 2018, France et Grand Est ont des profils similaires
En 2050, le vieillissement « verticalise » la pyramide

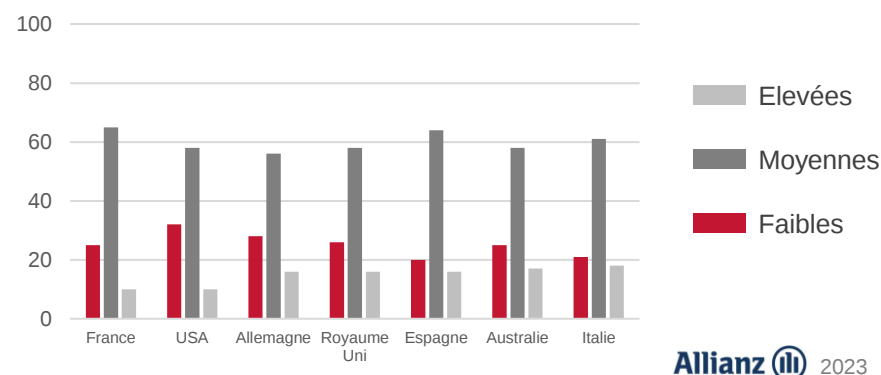
Apporter des solutions à une clientèle vieillissante (épargne, prévoyance) ; Etre proactif sur les Naissances

Source : Insee 2018

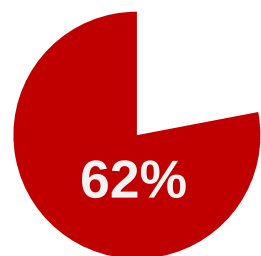
8

Les Français sont en attente de pédagogie financière, notamment par leur banque

90% des Français ont une culture financière et économique moyenne ou faible, ce qui nous place en bas de classement.



Les Français ne savent pas comment l'argent qu'ils épargnent est utilisé

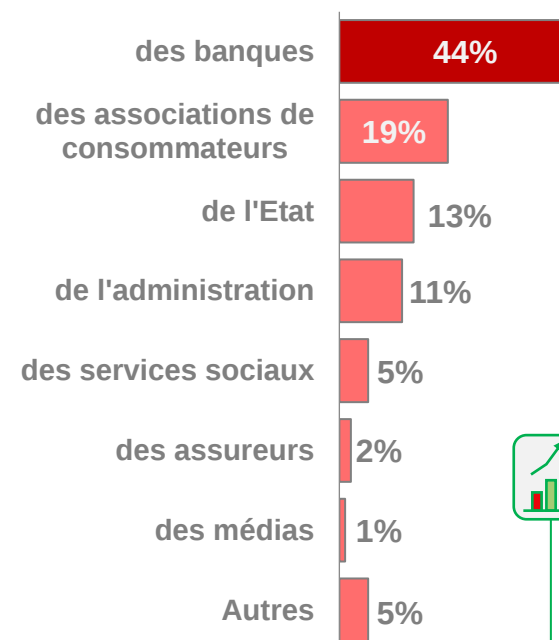


Fin 2020 : 62% des Français répondent « non » à la question suivante : « Lorsque vous placez de l'argent sur un compte ou un produit d'épargne (Livret A, Développement durable, LEP, assurance vie, épargne retraite), savez-vous comment est utilisé votre argent et à quels financements il est consacré ? »

ODOXA 2020

Les banques sont attendues pour apporter cette pédagogie

Les Français souhaiteraient davantage d'aide de la part...



Mettre en place des actions pédagogiques pour aider à démystifier l'épargne financière

- newsletter
- café finance
- ...

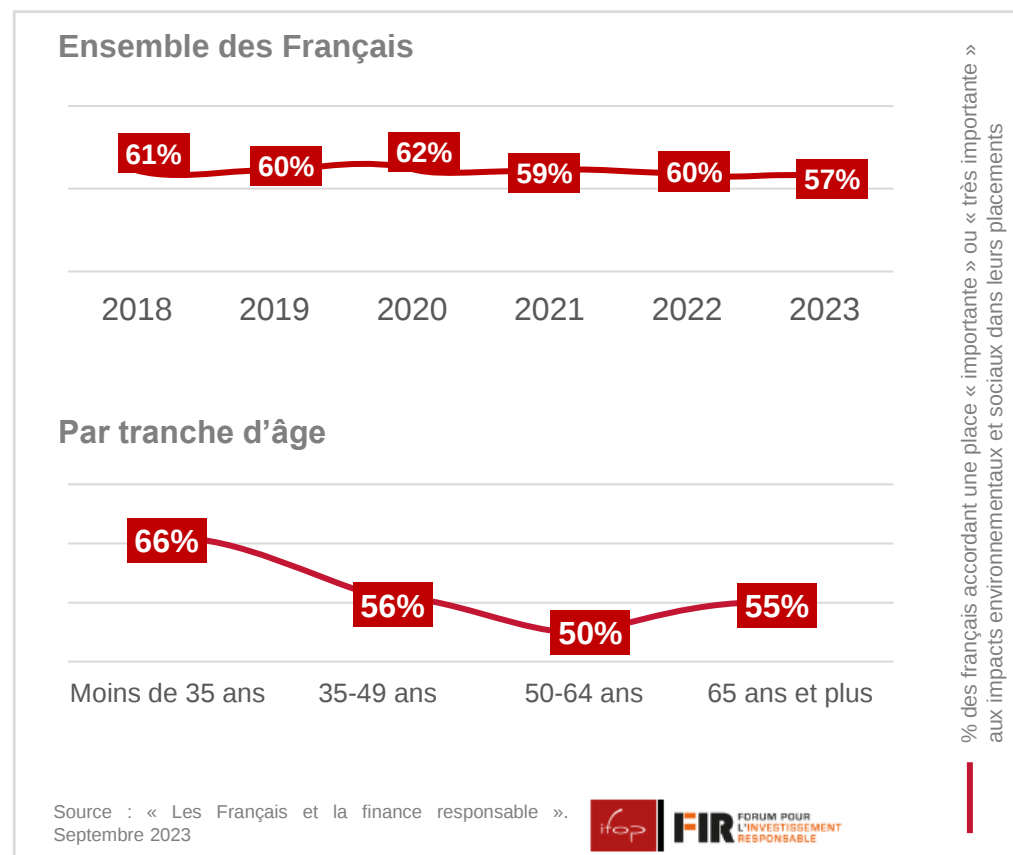
Source : Ipsos

Les Français, l'épargne et la retraite 2018

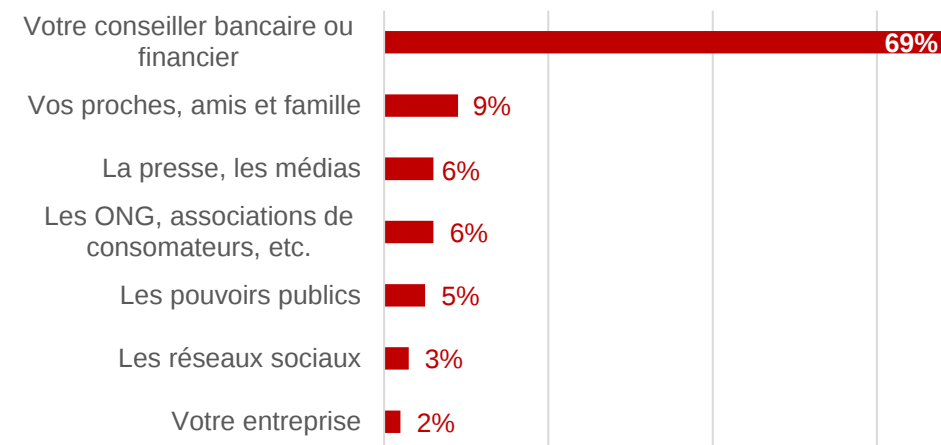
9 Les Français s'intéressent à l'investissement responsable, et attendent de l'information de la part de leur conseiller

Investissement Responsable

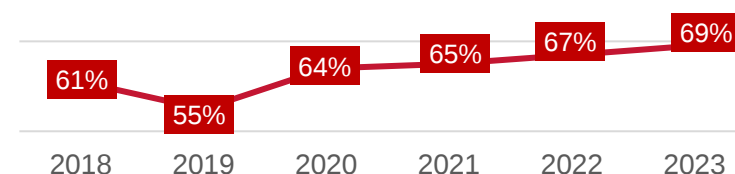
Accordez-vous une place importante aux impacts environnementaux et sociaux dans vos placements ?



Qui pourrait le mieux vous informer sur l'investissement responsable ?



Evolution du taux d'épargnants ayant répondu « votre conseiller bancaire ou financier » depuis 2018



Source : « Les Français et la finance responsable ». Septembre 2023

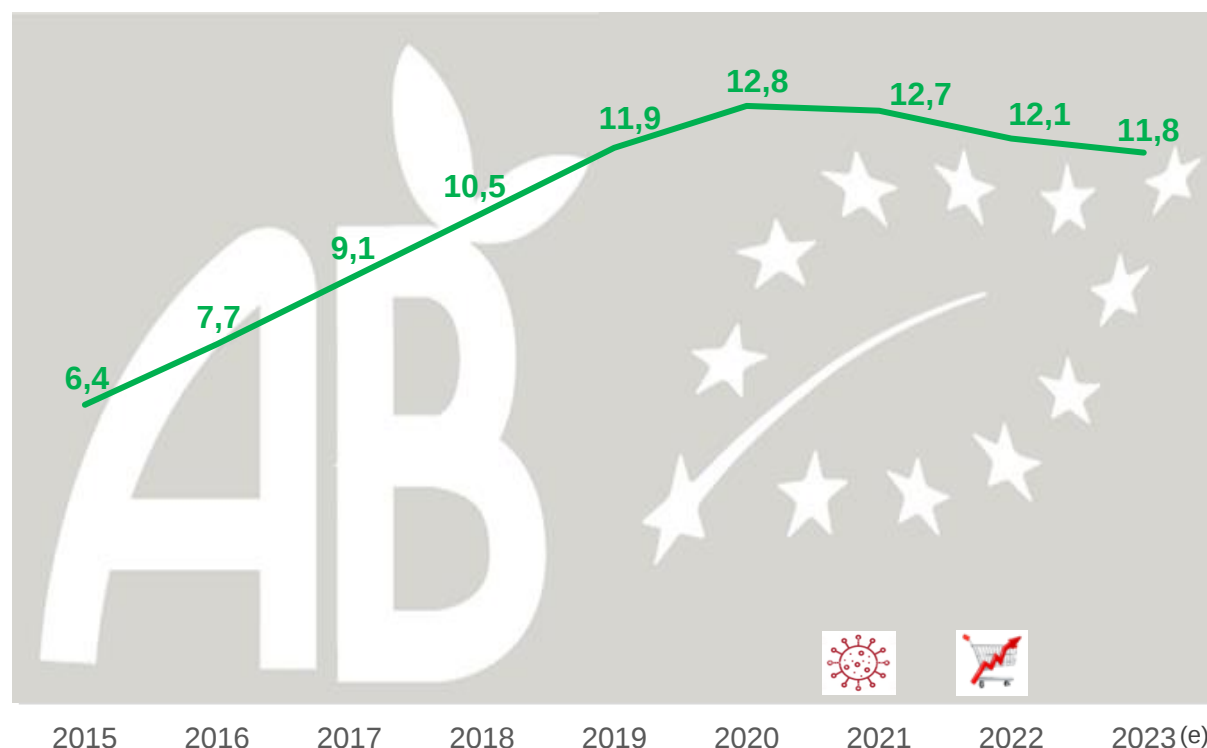
10

La tendance sociétale de consommation responsable s'encre durablement dans la société, mais elle souffre directement des crises successives du Covid et de l'inflation

Consommation Responsable



Chiffre d'affaires de la filière Biologique (en milliards d'€)

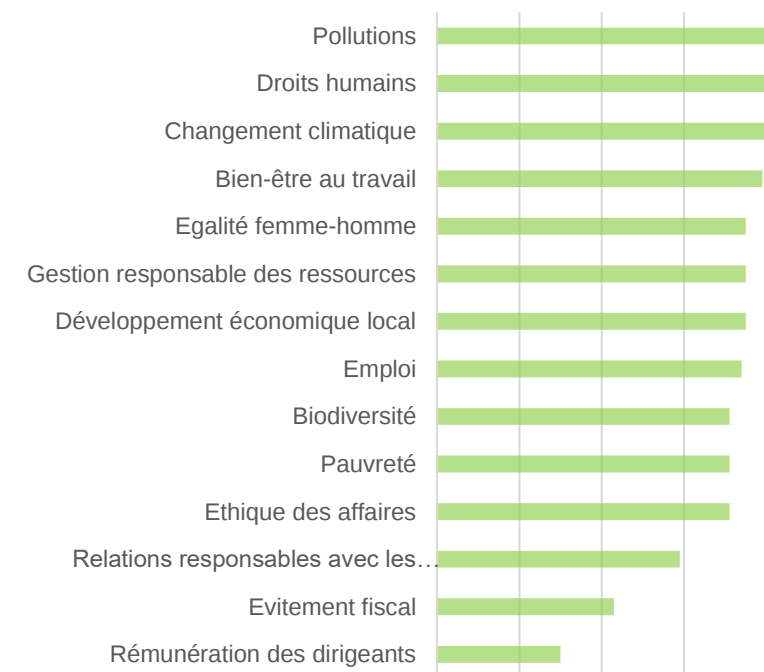


Source : 1^{er} semestre 2023



La crise sanitaire puis surtout l'inflation ont fortement ralenti la croissance de la filière Bio qui est en recule depuis .

Parmi ces thématiques, quels sont les sujets prioritaires pour les investisseurs responsables ?



Source : « Les Français et la finance responsable », Septembre 2023



Synthèse intermédiaire

Les comportements des ménages en matière d'épargne

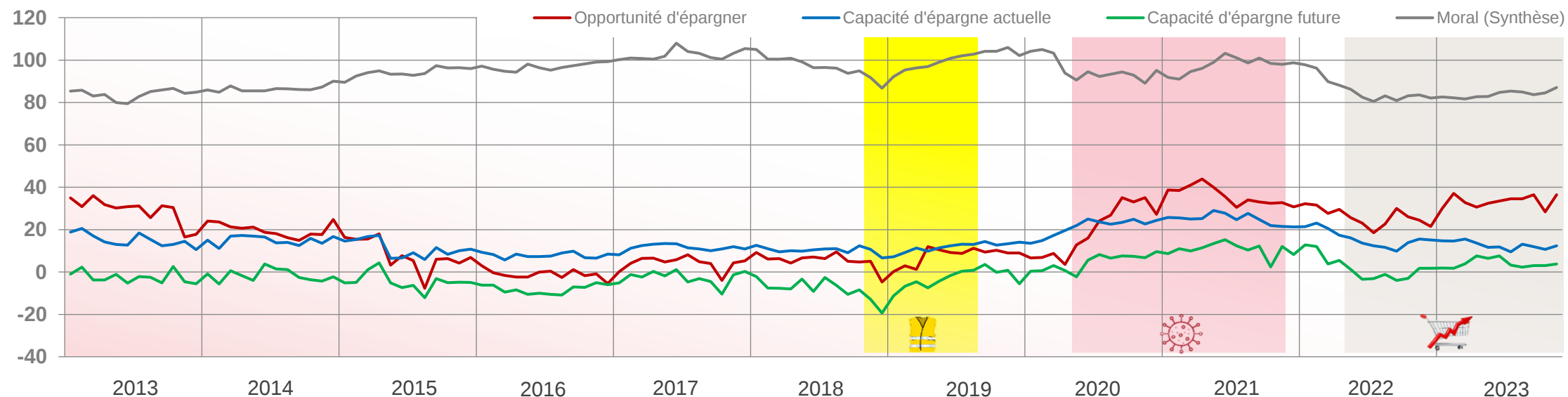
1. La capacité et l'opportunité d'épargner des Français sont supérieures à la situation d'avant crise sanitaire, mais ces indicateurs reculent avec l'augmentation de l'inflation
2. Les Français épargnent plus que la moyenne des européens, et la moitié de leur collecte est concentrée sur de l'épargne de précaution
3. Pourtant, les produits diversifiés montrent toujours leurs performances lorsqu'on les analyse sur le long terme
4. Dans le contexte actuel, les Français restent majoritairement frileux sur la prise de risque, mais leur intérêt envers la culture financière est croissant d'année en année
5. L'inflation a un impact sur le pouvoir d'achat des Français, dont certains ont dû puiser dans leur épargne pour faire face à leurs dépenses du quotidien

1

La capacité et l'opportunité d'épargner des Français sont supérieures à la situation d'avant crise sanitaire, mais ces indicateurs reculent avec l'augmentation de l'inflation



Moral des ménages en France (de janvier 2013 à novembre 2023)



Source : Insee Novembre 2023



L'« épargne Covid » estimée à 175 milliards d'€ sur deux ans.

Selon les derniers calculs de la Banque de France, les ménages ont épargné, en 2020 et 2021, 318 milliards d'euros. La crise sanitaire serait la cause de plus de la moitié de cette somme.

Source : **Le Monde** Mars 2022



“4 Français sur 10 disent avoir puisé dans leur épargne à cause de l'inflation”

Source : **BFM BUSINESS**

ODX A
l'épargne française Sept. 2022



La confiance demeure sur un plateau bas

En novembre 2023, la confiance des ménages s'améliore, mais demeure relativement dégradée. Elle reste bien au-dessous de sa moyenne de longue période

Source : **Insee** Novembre 2023

2

Les Français épargnent plus que la moyenne des européens, et la moitié de leur collecte est concentrée sur de l'épargne de précaution



Excédent des principaux placements financiers en France (% du flux)

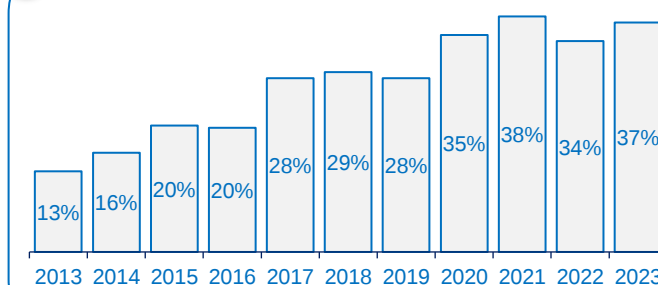
En % flux

Source : banque de France

	2022T1	2022T2	2022T3	2022T4	2023 T1	2023 T2
Produits de taux	50%	50%	83%	55%	43%	52%
Numéraire et dépôts à vue	38%	23%	23%	53%	87%	36%
Dépôts bancaires rémunérés	41%	17%	53%	94%	158%	71%
Epargne réglementée (LVA, LDD, LEP, PEL, PEP, CEL, LI)	26%	8%	33%	57%	116%	38%
Autre épargne (CAT et livrets ordinaires)	15%	9%	20%	37%	42%	34%
OPC monétaires	0%	0%	0%	7%	7%	8%
Assurance-vie en euros	-16%	-6%	2%	0%	34%	9%
Titres de créances détenus directement	0%	2%	3%	5%	3%	5%
Titres de créance détenus indirectement OPC	-14%	15%	0%	1%	4%	13%
Produits de fonds propres	38%	43%	18%	53%	63%	57%
Actions cotées-fonds non-résidents et fonds immobiliers	-6%	9%	-1%	4%	6%	0%
Actions non cotées et autres participations	22%	11%	8%	21%	18%	10%
Assurance-Vie en UC	40%	22%	12%	33%	56%	30%
Actions détenues indirectement (OPC)	-18%	1%	0%	3%	5%	18%
Autres	12%	7%	0%	8%	6%	9%
dont fonds immobiliers	6%	6%	2%	3%	5%	3%



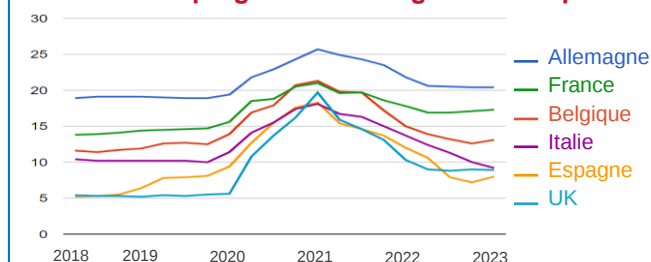
Les versements en UC progressent en 2023



Source : France Transactions 11/2023



Taux d'épargne des ménages en Europe



Source : OEE Observatoire de l'épargne européenne – 11/2023

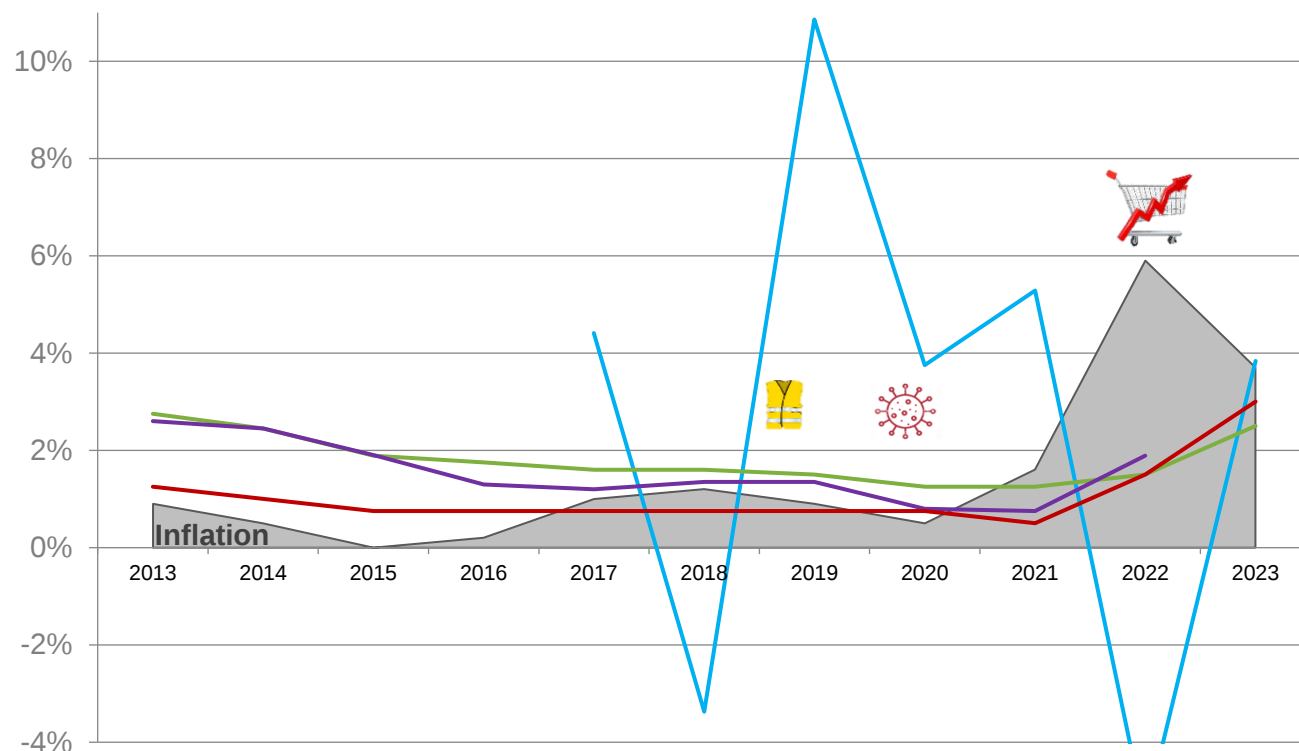
3

Pourtant, les produits diversifiés montrent toujours leurs performances lorsqu'on les analyse sur le long terme



Rendement des principaux produits financiers

Rendement moyen calculé
de 10 k€ placés il y a 8 ans



Sources : Données CE, France Inflation

* Placement 50% en fonds euros, 17 % en fonds VEGA Patrimoine ISR, 17% MIROVA Europe Environnement et 16% Eurose



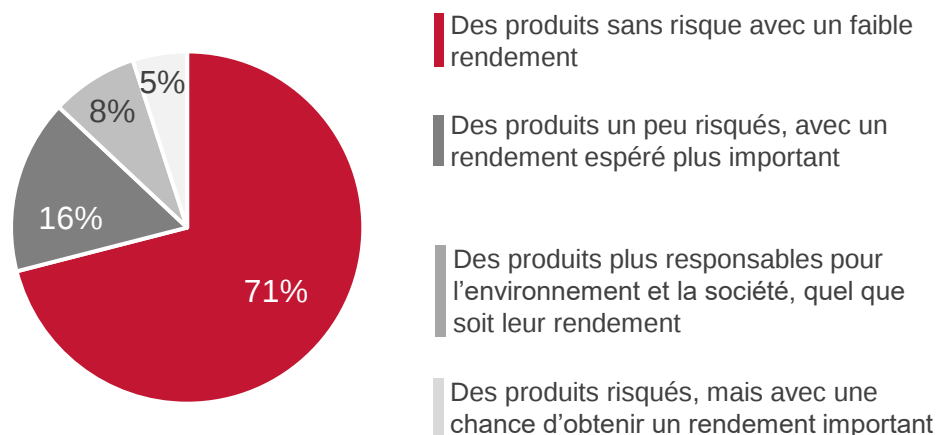
Poursuivre la diversification des avoirs de nos clients en les orientant sur l'assurance vie avec des UC, et les Parts Sociales.

4

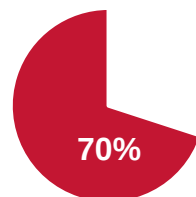
Dans le contexte actuel, les Français restent majoritairement frileux sur la prise de risque, mais leur intérêt envers la culture financière est croissant d'année en année



Les Français privilégient la sécurité et la disponibilité en matière d'épargne



Source : ifop mai 2022

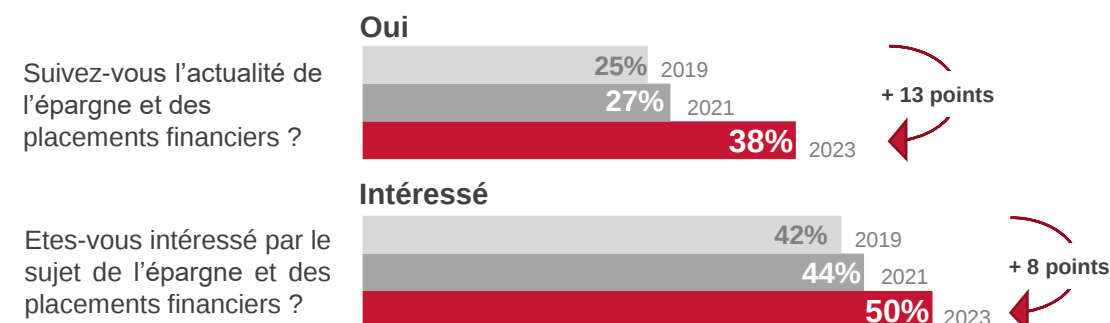


Source : ODOXA 2022



Les Français s'intéressent de plus en plus au sujet de l'épargne financière

L'intérêt porté par les Français envers l'épargne financière



Source : LE CERCLE DE L'ÉPARGNANT Ipsos février 2023



L'intérêt des Français pour le sujet de l'épargne financière est en constante progression depuis plusieurs années

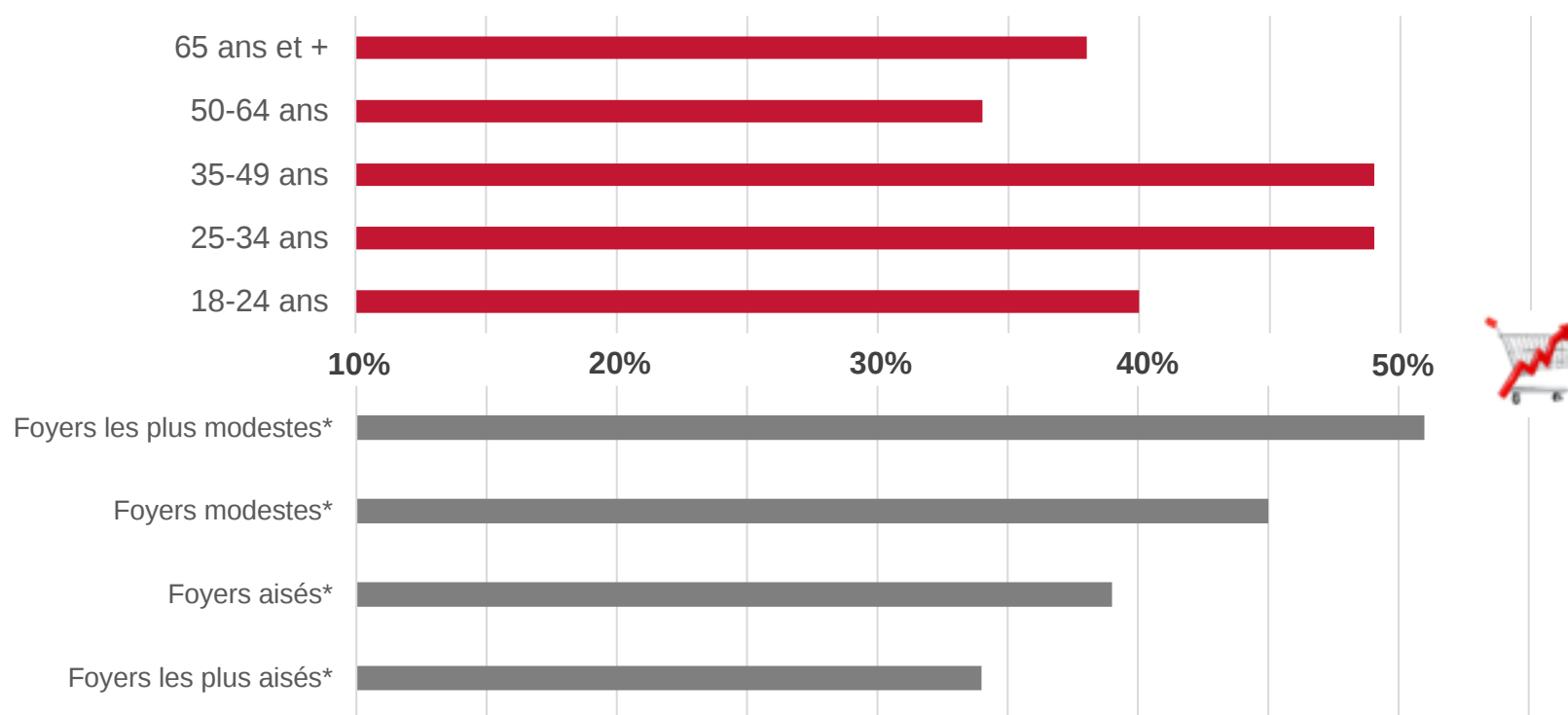


Poursuivre des actions pédagogiques pour aider à démystifier l'épargne financière

- newsletter
- Ateliers des décodeurs
- ...

5 L'inflation a un impact sur le pouvoir d'achat des Français, dont certains ont dû puiser dans leur épargne pour faire face à leurs dépenses du quotidien

Proportion des Français ayant déjà puisé dans leur épargne pour faire face à leurs dépenses du quotidien



Les actifs de 25 à 49 ans et les foyers les plus modestes sont les plus nombreux à avoir dû puiser dans leur épargne

* Foyers les plus modestes :
revenu net mensuel < 1 500€
* Foyers modestes :
revenu net mensuel entre 1 500 et 2 499€
* Foyers aisés :
revenu net mensuel entre 2 500 et 3 499€
* Foyers les plus aisés :
revenu net mensuel > 3 500€



Synthèse intermédiaire

Les comportements des **jeunes**

Acteurs du changement dans un monde en transition.

1. Le travail constitue une part importante de l'identité de la Génération Z et des Millennials mais l'équilibre vie privée / vie professionnelle est essentiel
2. Le coût élevé de la vie est une préoccupation majeure pour la Génération Z et les Millennials
3. Très tôt équipés, les jeunes évoluent dans leurs habitudes
4. Les jeunes sont en demande de conseils financiers tout en voulant rester dans une relation horizontale avec leur banque
5. Les néo-banques sont plébiscitées par les jeunes de 18 à 30 ans

1 Le travail constitue une part importante de l'identité de la Génération Z et des Millennials mais l'équilibre vie privée / vie professionnelle est essentiel

Pour 62% des Millennials et 49% de la Génération Z, le travail est une part importante de leur identité, juste après leurs familles et amis. Cependant, ils désirent ardemment concilier vie privée et vie professionnelle.

Quelle capacité / trait de caractère admirez-vous le plus chez vos contemporains ?



La capacité à conserver un équilibre vie privée / vie professionnelle



La capacité à vivre sa vie selon ses propres attentes sans se soucier de la pression sociale



L'envie d'apprendre sans cesse de nouvelles compétences



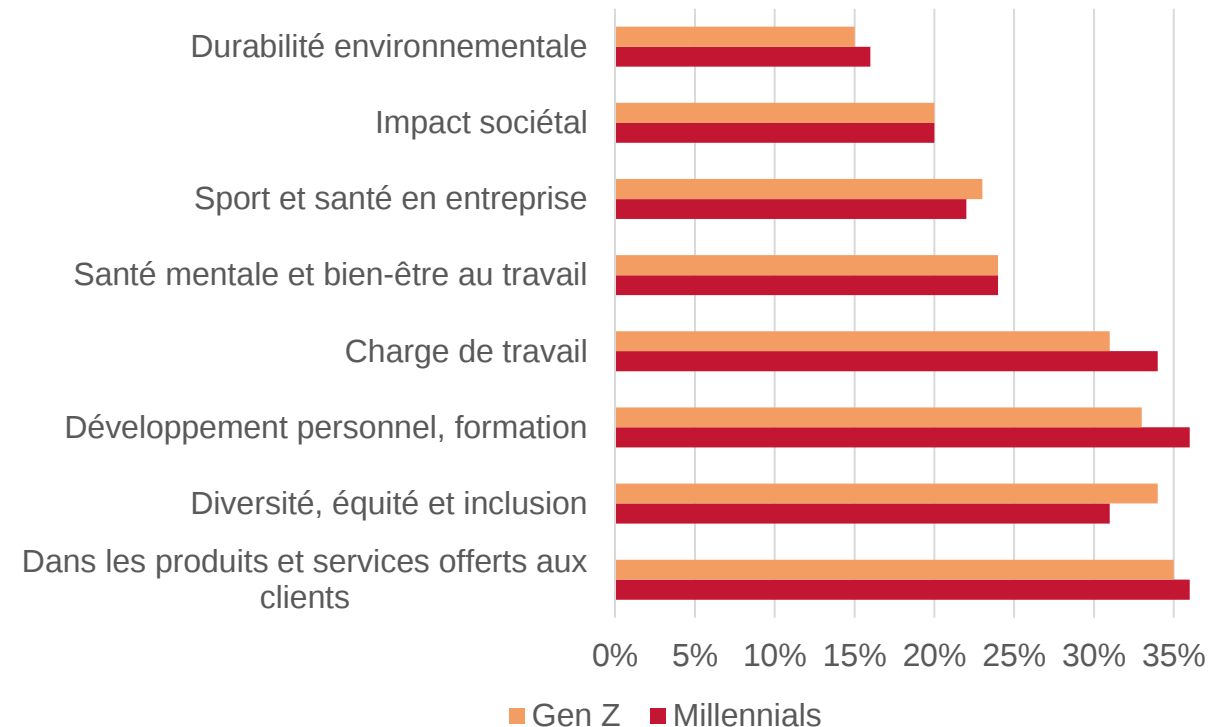
La volonté de se réinventer constamment et d'entreprendre de grands changements de vie (changer d'emploi, reprendre des études...)



Le fait d'être passionné par son travail

Les jeunes veulent influencer positivement la stratégie des entreprises pour lesquelles ils travaillent.

Dans quel(s) domaine(s) pensez-vous pouvoir influencer votre entreprise ?

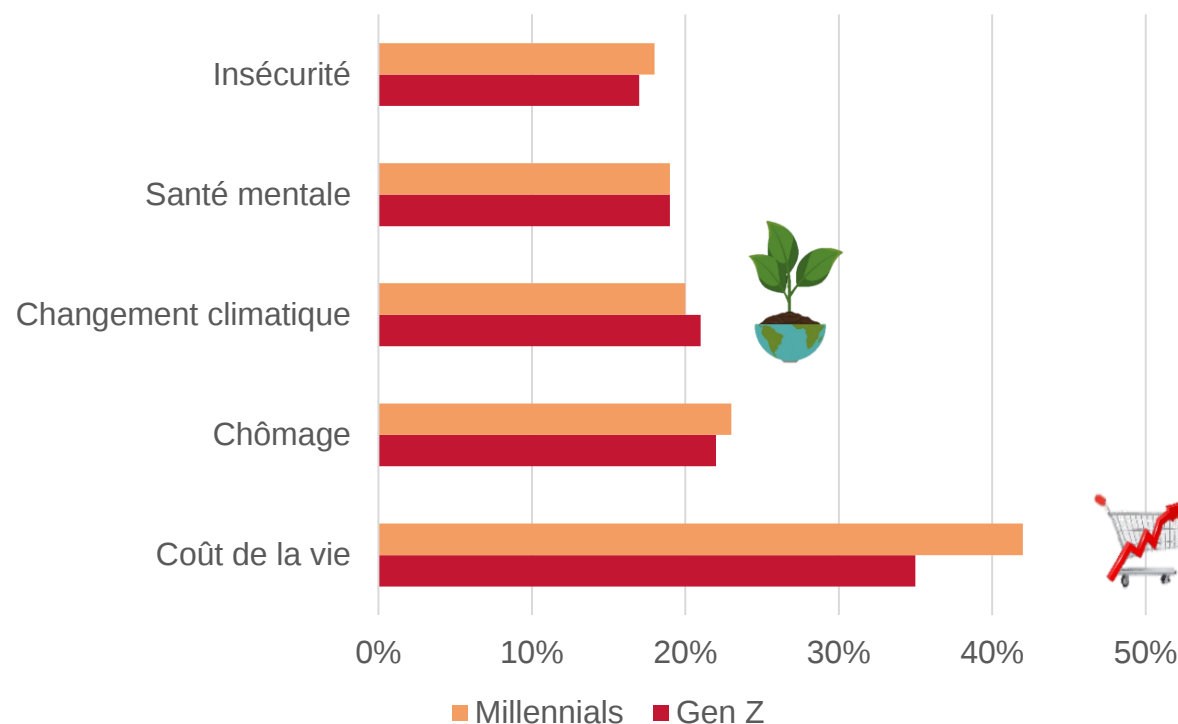


Source : Deloitte - Global 2023 Gen Z and Millennial Survey

2

Le coût élevé de la vie est une préoccupation majeure pour la Génération Z et les Millennials

Quelles sont les principales préoccupations des jeunes ?



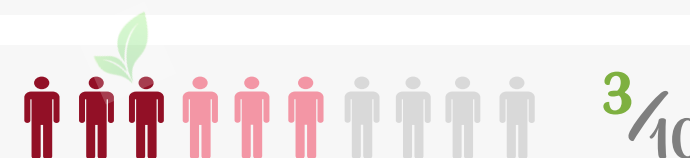
La Génération Z et les Millennials souhaitent prioriser les biens et services durables, mais ont des difficultés à pouvoir se les offrir.



Alors que **6 jeunes sur 10** sont d'accords pour **payer plus cher les biens et services durables**, plus de la moitié pense qu'il deviendra plus difficile voire impossible de le faire si la situation économique ne s'améliore pas à l'avenir.



8 jeunes sur 10 souhaitent que les entreprises fassent plus pour permettre aux consommateurs d'acheter des produits durables ; que ce soit en rendant les produits plus accessibles, verdir leur logistique ou en utilisant des emballages recyclables.



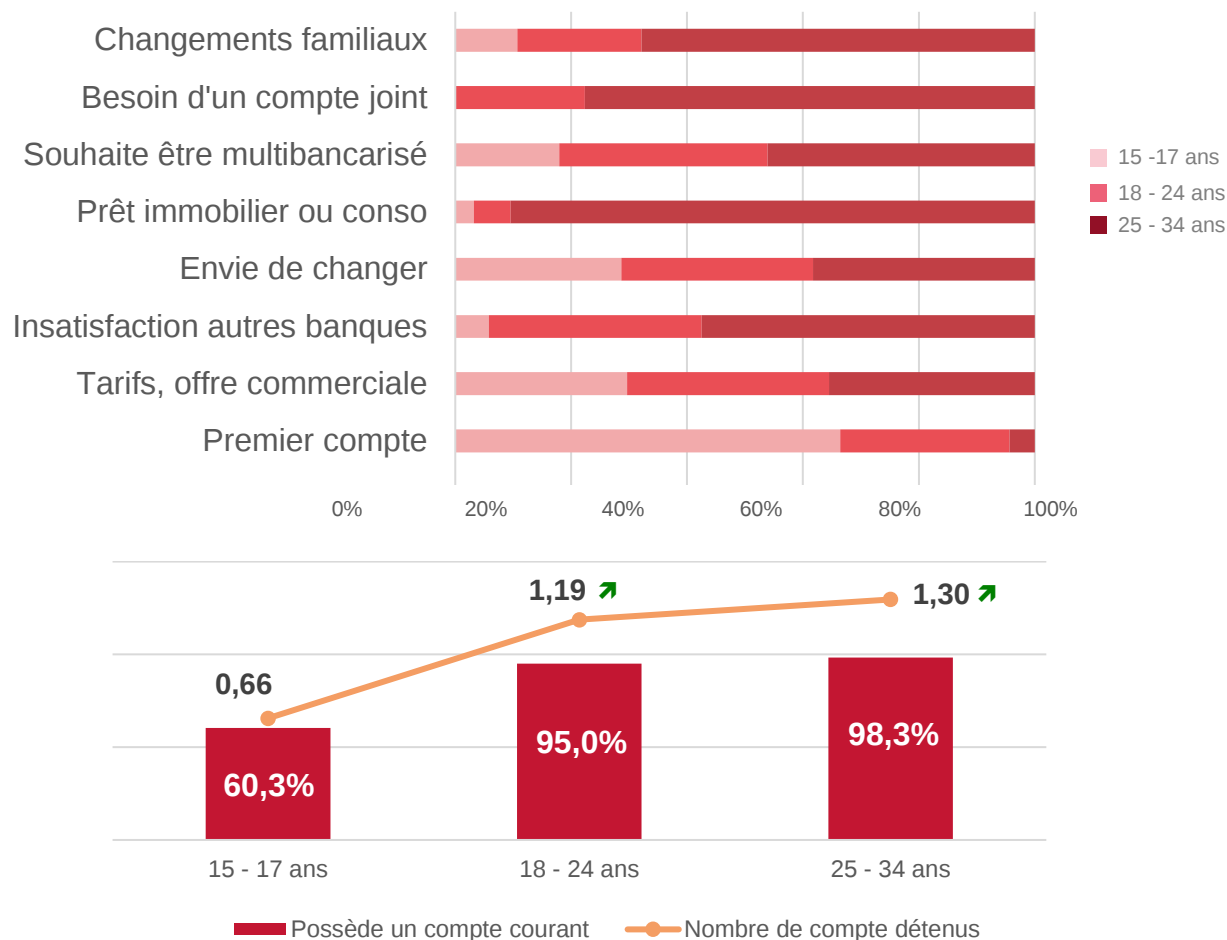
Ils sont également sensibles au **Greenwashing**, **3 sur 10** disent s'assurer que les entreprises respectent bien leurs engagements de marketing durable avant tout achat. **Un autre tiers affirme vouloir le faire dans le futur.**

Source : Deloitte - Global 2023 Gen Z and Millennial Survey

3

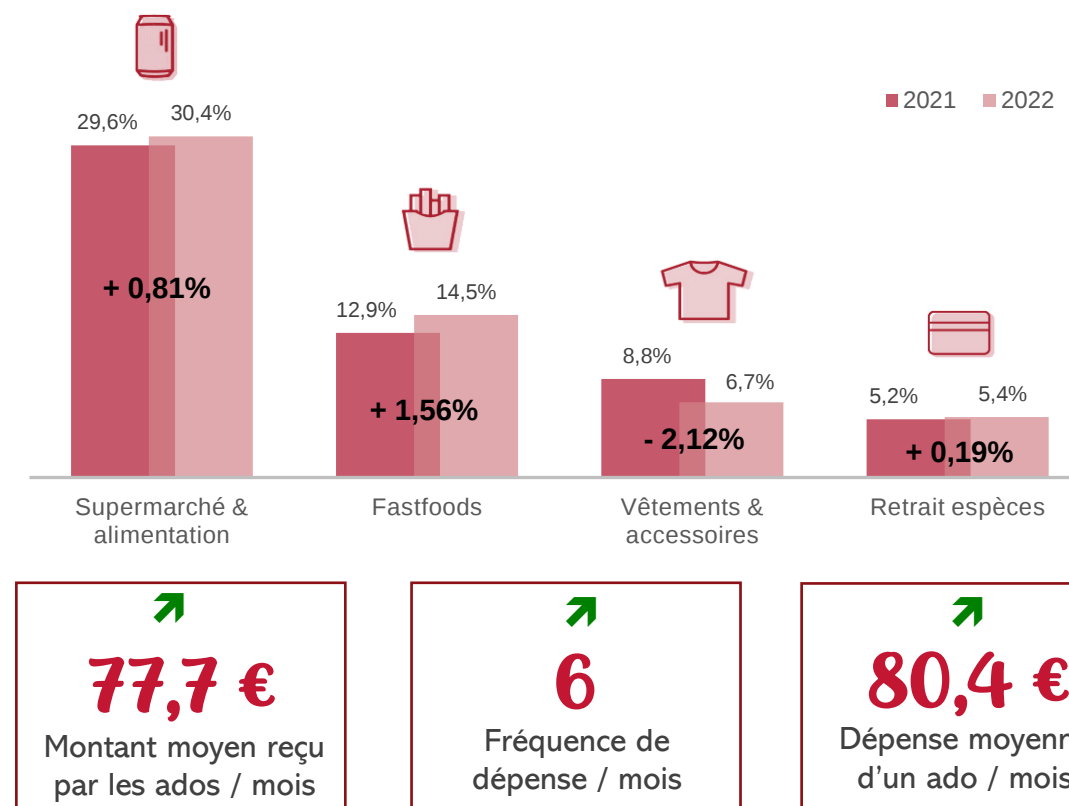
Très tôt équipés, les jeunes évoluent dans leurs habitudes

Les raisons d'ouverture de compte et l'équipement par âge ⁽¹⁾



Focus sur les habitudes de consommation des ados ⁽²⁾

Les ados font un peu moins de shopping qu'avant au profit de l'alimentaire. A l'heure des paiements en ligne, il est également étonnant de voir que les adolescents retirent un peu plus fréquemment de l'argent liquide.



4 Les jeunes sont en demande de conseils financiers tout en voulant rester dans une relation horizontale avec leur banque

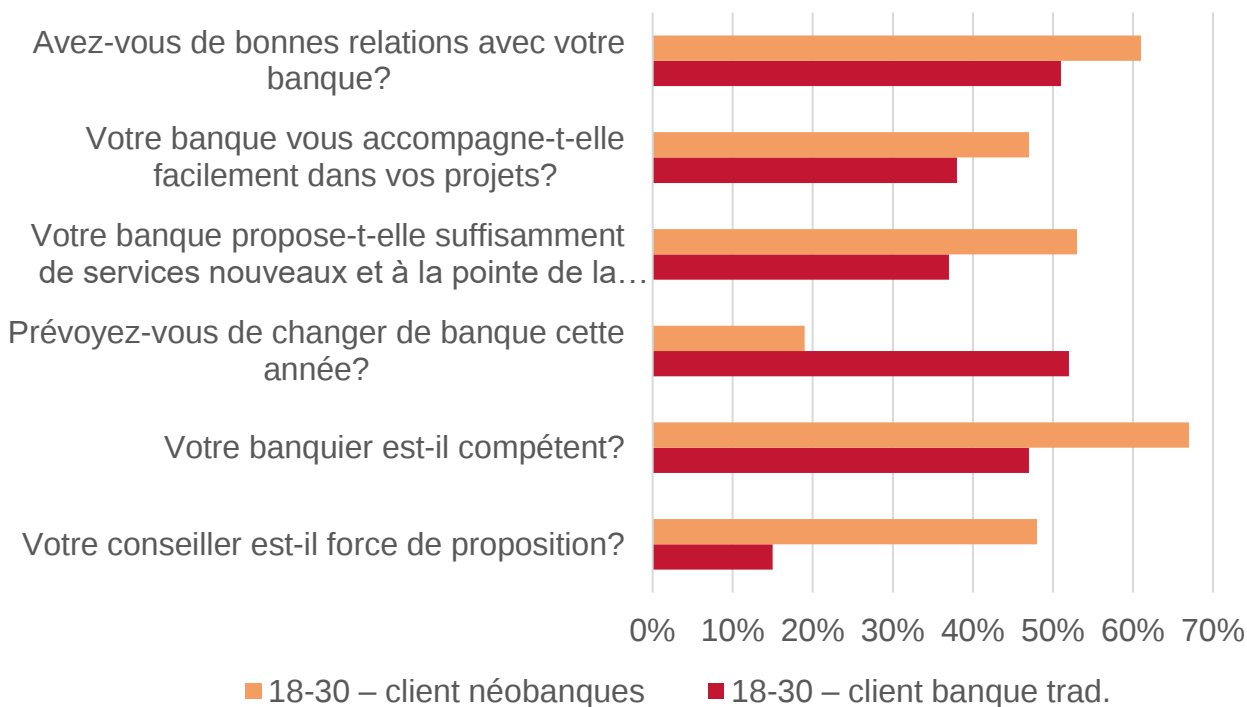


5

Les néo-banques sont plébiscitées par les jeunes de 18 à 30 ans



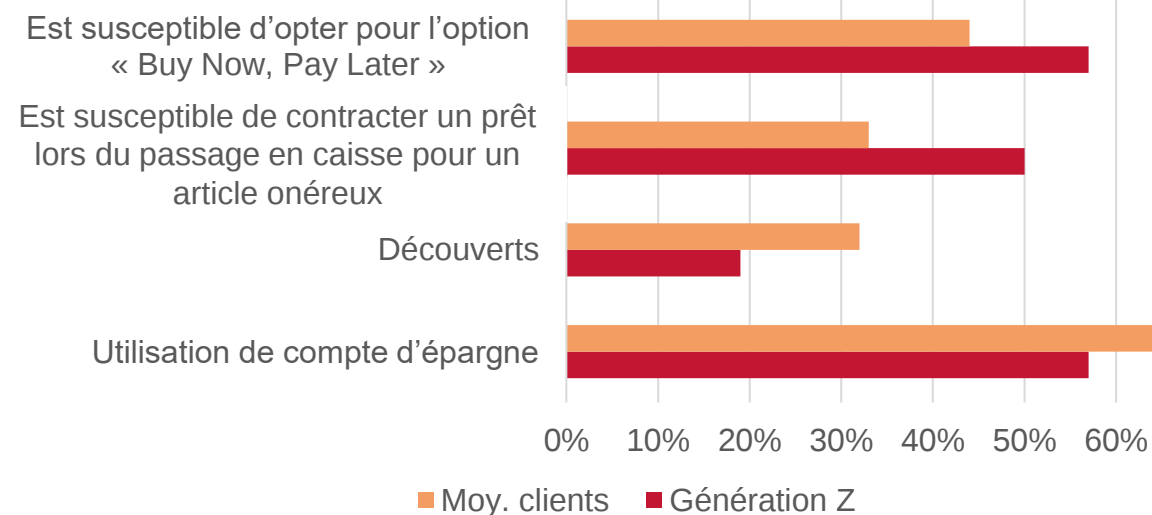
Les jeunes âgés entre 18 et 30 ans sont plus satisfaits des néo-banques que des banques traditionnelles



Source : BPA – Etude sur les jeunes octobre 2022



Attentes et habitudes bancaires de la Génération Z



62 %

Des 18-24 ans choisissent la banque de leur parent comme 1^{ère} banque

50 %

Des jeunes changent de banque avant leurs 29 ans



Synthèse intermédiaire

Les comportements des ménages en matière de crédit



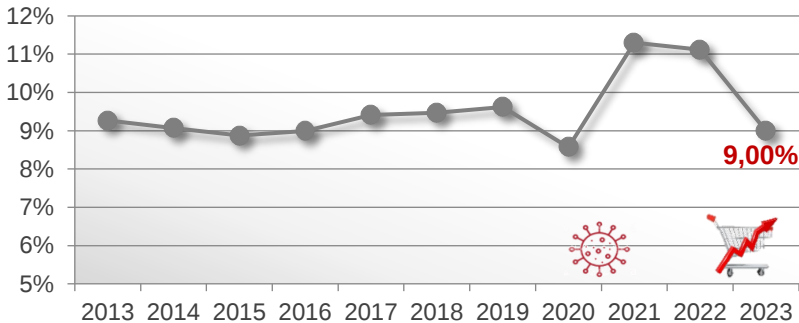
1. L'immobilier reste au cœur de la démarche d'investissement des Français qui, majoritairement, réalisent leur 1er achat avant 40 ans
2. Le marché immobilier s'est fortement ralenti en 2023, mais dans ce contexte défavorable, la région Grand-Est réussit à poursuivre son évolution sur le marché national
3. Sur le prix moyen au m², l'écart est de 1 à 2,5 entre les départements de notre Région et 3 sont classés parmi les derniers
4. La confiance des Français, sur leurs perspectives d'achats importants, semble s'inscrire plus durablement sur un niveau bas

1 L'immobilier reste au cœur de la démarche d'investissement des Français qui, majoritairement, réalisent leur 1^{er} achat avant 40 ans

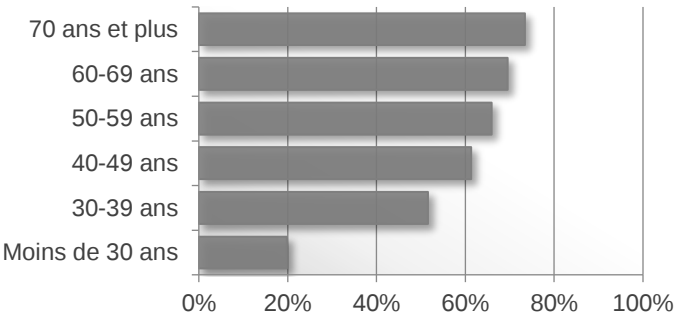
Taux d'investissement des ménages et de détention d'un patrimoine immobilier



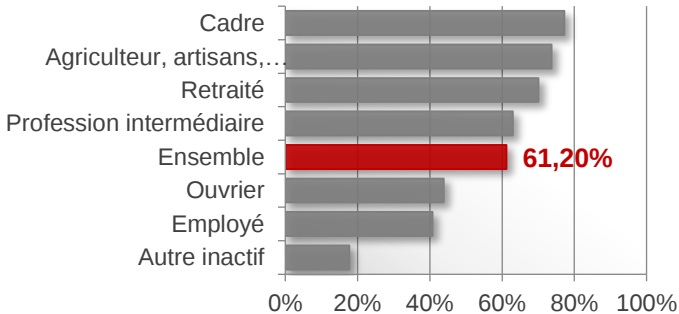
Proportion de l'investissement immobilier dans les revenus des ménages



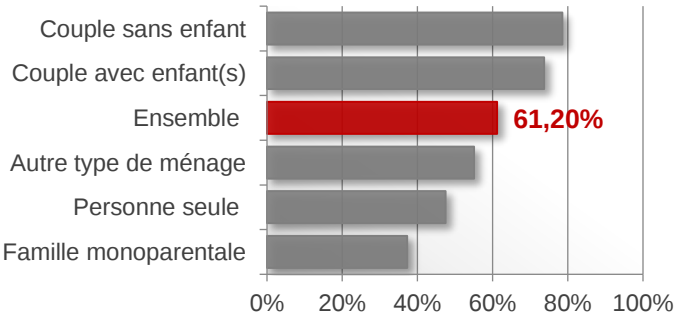
détention d'un patrimoine immobilier selon l'âge [2021]



détention d'un patrimoine immobilier selon la CSP [2021]



détention d'un patrimoine immobilier selon le ménage [2021]



i Sur le taux d'investissement, principalement destiné à l'achat et à la rénovation de logements, EUROSTAT positionne la France légèrement en retrait par rapport à la moyenne de la zone euro qui s'établit à 9,72%.

Zoom sur pays de la zone € :

- Portugal 5,60%
- Espagne 6,07%
- Belgique 7,89%
- Allemagne 10,70%
- Italie 10,91%
- Pays-Bas 12,01%

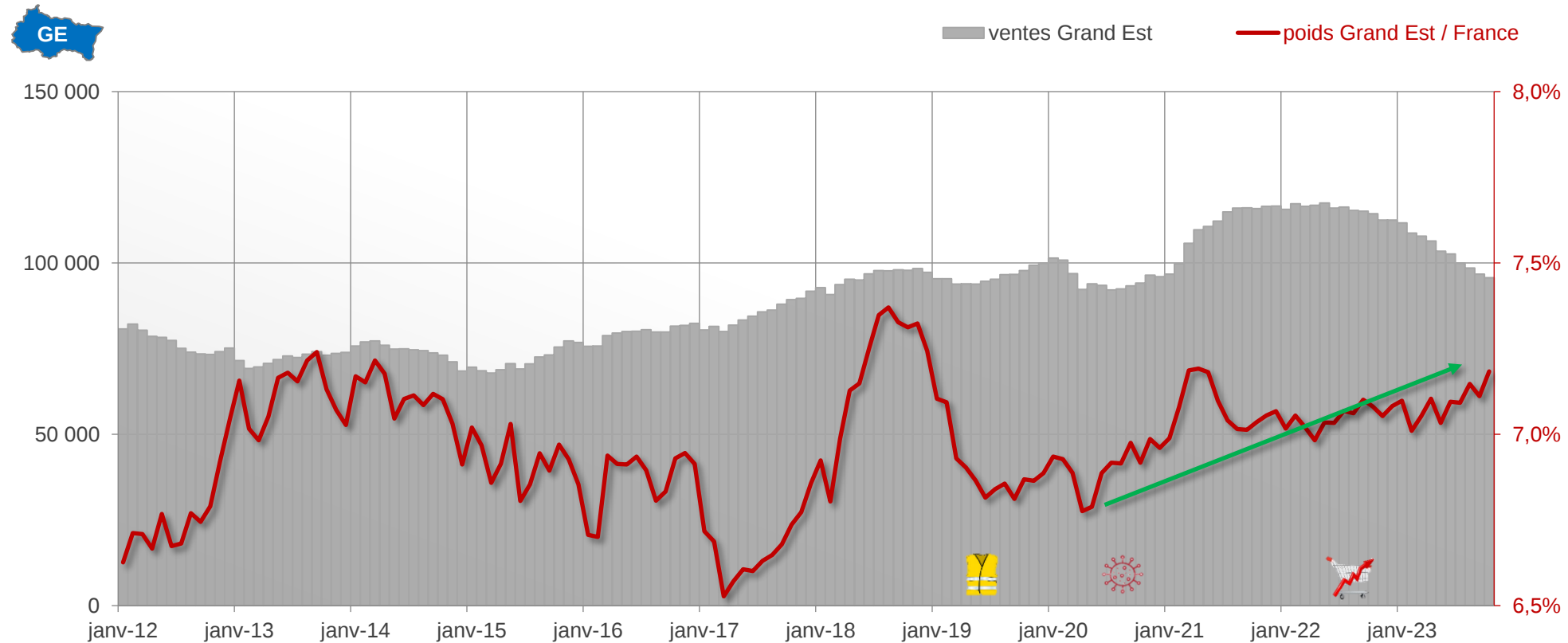
Sources : EUROSTAT, INSEE tableaux de l'économie française - Janvier 2023

2

Le marché immobilier s'est fortement ralenti en 2023, mais dans ce contexte défavorable, la région Grand-Est réussi à poursuivre son évolution sur le marché national

Ventes immobilières taxées au taux de droits de mutation de droit commun

IGEDD, nombre cumulé sur 12 mois, avec un écart de méthode en Alsace-Moselle, 2023-10



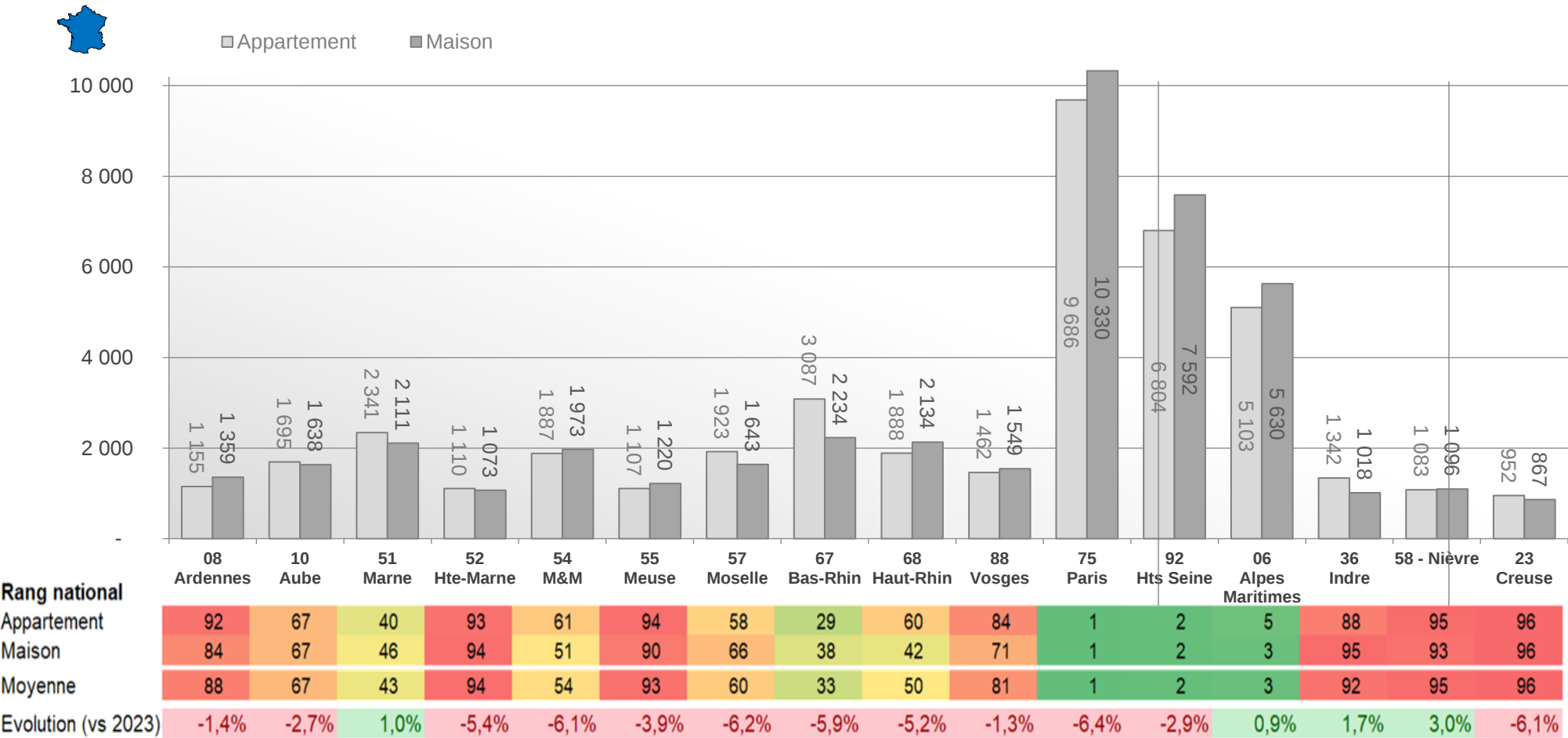
Source :
RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

IGEDD

Inspection générale de l'Environnement et du Développement durable Décembre 2023

3 Sur le prix moyen au m², l'écart est de 1 à 2,5 entre les départements de notre Région et 3 sont classés parmi les derniers

Prix de l'immobilier au m² par département Estimations de prix, 2023-12



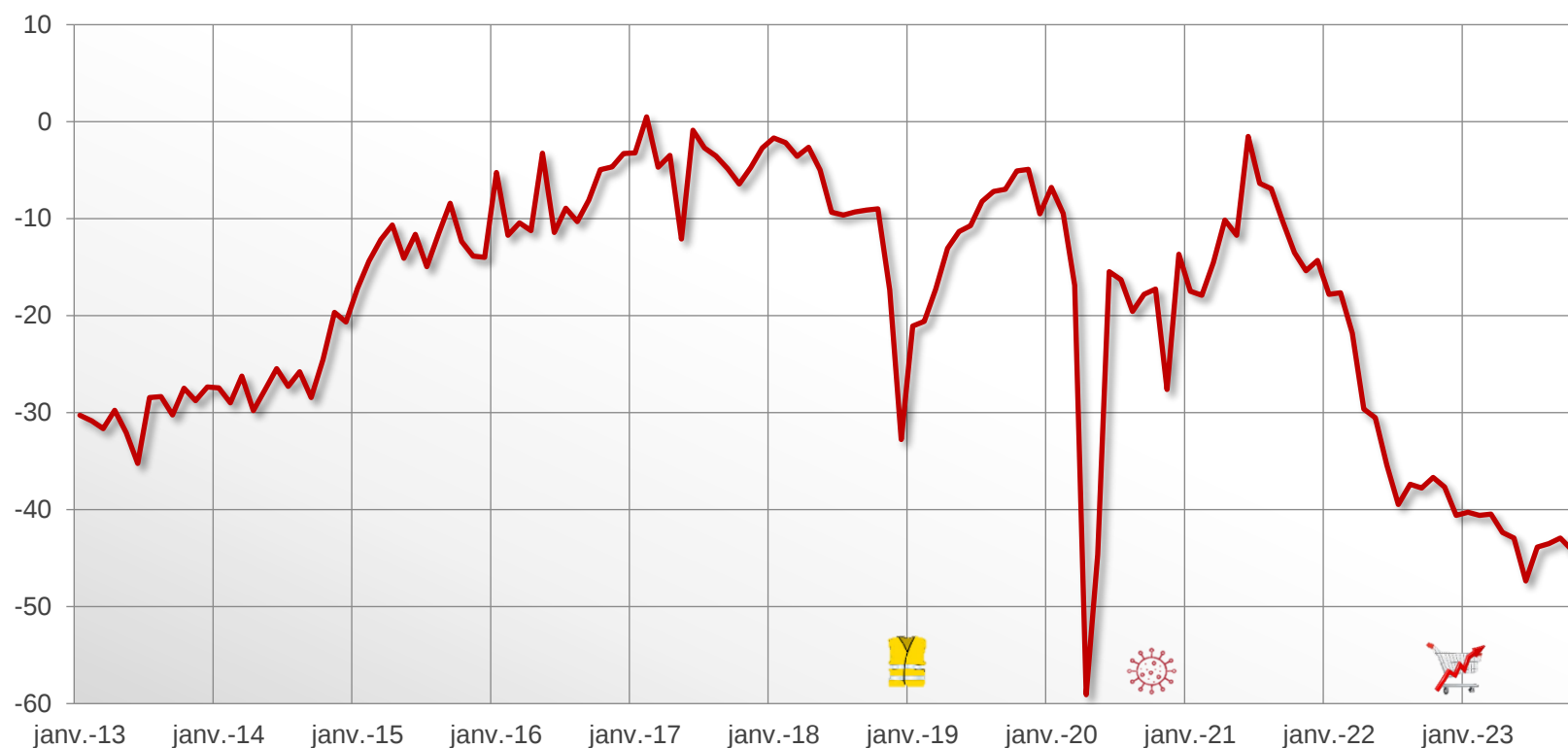
i Le ralentissement des transactions immobilières en 2023 a engendré une baisse des prix.

Les départements les plus marqués dans le Grand Est :

- La Moselle -6,2%
- La Meurthe et Moselle -6,1%
- Le Bas Rhin -5,9%

4 La confiance des Français, sur leurs perspectives d'achats importants, semble s'inscrire plus durablement sur un niveau bas

Opinion des ménages en France sur l'opportunité de faire des achats importants



Source : INSEE enquête de conjoncture 2023-12



Synthèse intermédiaire

Les comportements des ménages

Prescription immobilière



1. Les marchés de la prescription immobilière et de l'accession sociale font l'objet d'une réglementation en constante évolution
2. Le profil type des Français ayant eu recours à un courtier : Femme, CSP- ayant entre 35 et 49 ans

1

Les marchés de la prescription immobilière et de l'accès social font l'objet d'une réglementation en constante évolution



Dans un climat d'inflation, les experts anticipent une légère baisse des prix de l'immobilier qui s'explique par l'attentisme d'un nombre croissant de porteurs de projets et d'une réduction de leur capacité d'emprunt



Le gouvernement incite les bailleurs sociaux à céder 5% de leur parc immobilier et mettre en chantier de nouveaux programmes en faveur des ménages à revenus modestes (Vente parc HLM ancien, PSLA, OFS-BRS)



Les dispositions incitatives orientées vers la rénovation énergétique type De Normandie ou PRIME RENOV en 2021 devraient être maintenues, voire renforcées, à l'ensemble des Français en 2024.

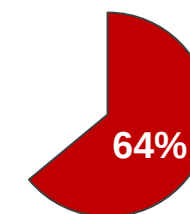
Etude **CENTURY 21** 2021

2

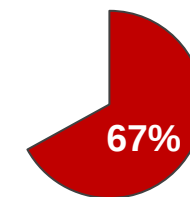
Le profil type des Français ayant eu recours à un courtier : Femme, CSP- ayant entre 35 et 49 ans

« Recourir à un courtier pour avoir de meilleures chances d'obtenir un crédit »

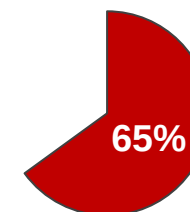
	% Total	Sexe		Age					Statut		
		Homme	Femme	18-24 ans	25-34 ans	35-49 ans	50-64 ans	65 ans et plus	CSP+	CSP-	Inactifs
Sous Total D'accord	61%	59%	64%	61%	57%	67%	55%	63%	63%	65%	57%
Tout à fait d'accord	12%	12%	13%	14%	14%	15%	12%	8%	17%	14%	8%
Plutôt d'accord	49%	47%	51%	47%	43%	52%	43%	55%	46%	51%	49%
Sous Total pas d'accord	36%	37%	34%	36%	36%	31%	43%	34%	31%	33%	41%
Plutôt pas d'accord	25%	28%	22%	24%	19%	20%	35%	25%	22%	21%	30%
Pas du tout d'accord	11%	9%	12%	12%	17%	11%	8%	9%	9%	12%	11%



Femmes



35 - 49 ans



CSP-

sondage "opinionway 2019



Synthèse intermédiaire

Marché des personnes protégées

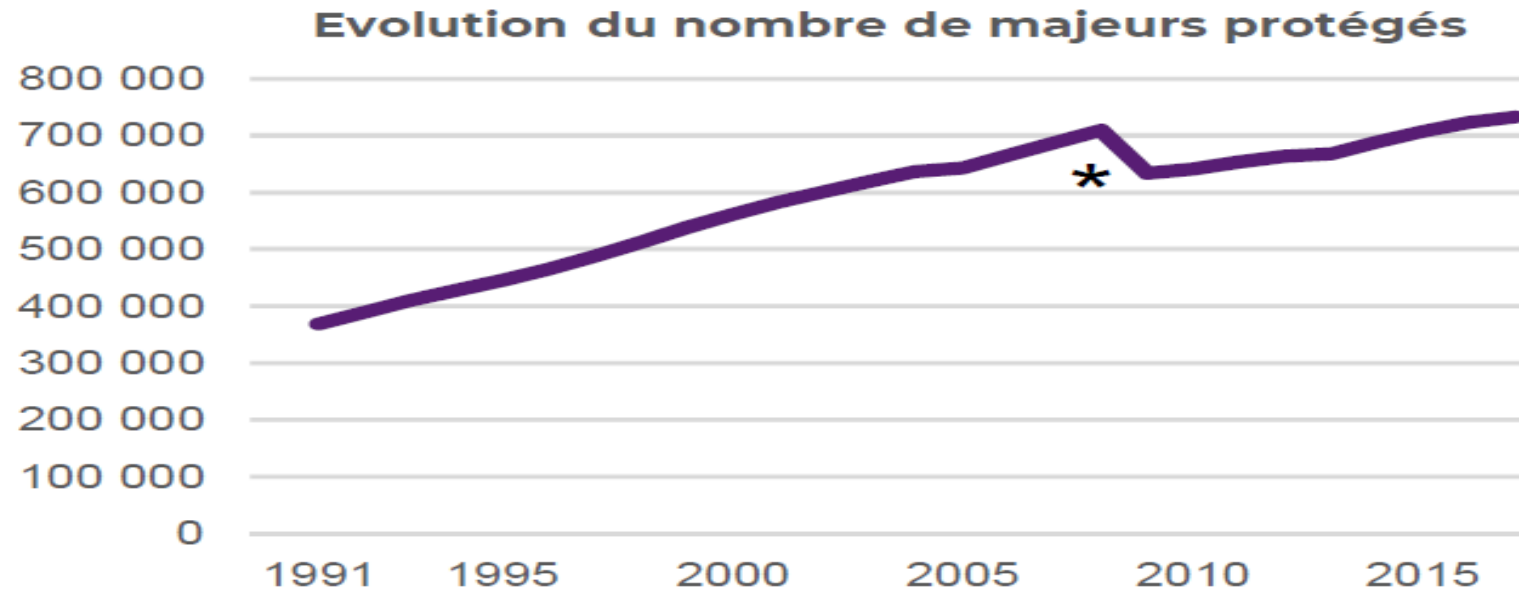


1. Le marché est en croissance constante, mais soumis à une concurrence accrue
2. Le marché des personnes protégées est ancré dans l'ADN de CEGEE

1

Le marché des personnes protégées est en croissance constante, mais soumis à une concurrence accrue

- Le marché des majeurs protégés est en croissance constante (adossement au vieillissement de la population), mais est soumis à une réglementation forte et une concurrence de plus en plus rude.
- La France compte entre 800 000 et 1 million de personnes majeures protégées (source : rapport UNAF)



* Nouvelles règles en 2007

2

Le marché des personnes protégées est ancré dans l'ADN de la CEGEE

- Cette activité est dans l'« ADN » de la Caisse d'Epargne Grand Est Europe depuis fort longtemps.
- Avec une part de marché de près de 48% des mesures prises en charge par les mandataires professionnels, la CEGEE constitue un acteur de référence de ce secteur.

Le marché des majeurs protégés en CEGEE en quelques chiffres :

28 600 clients personnes protégées, dont 23.400
mesures gérées par des professionnels

876 M€ de collecte
(source : Panorama BDR 10/203)

Le marché est en relation régulière avec plus de
320 mandataires professionnels et/ou structures

PNB du marché : 6,6 M€/an

SOMM AIRE



- 01 Un environnement sismique avec des signaux positifs
- 02 Des résultats encourageants et des défis
- 03 Réactifs Experts Responsables
- 04 Des moyens pour performer et se transformer

02

**Des résultats
encourageants et des
défis**

1. Positionnement et Qualité
2. Fonds de commerce
3. Marchés et Performances
4. Communication
5. Distribution
6. Risque et conformité
7. Éléments financiers

Synthèse intermédiaire

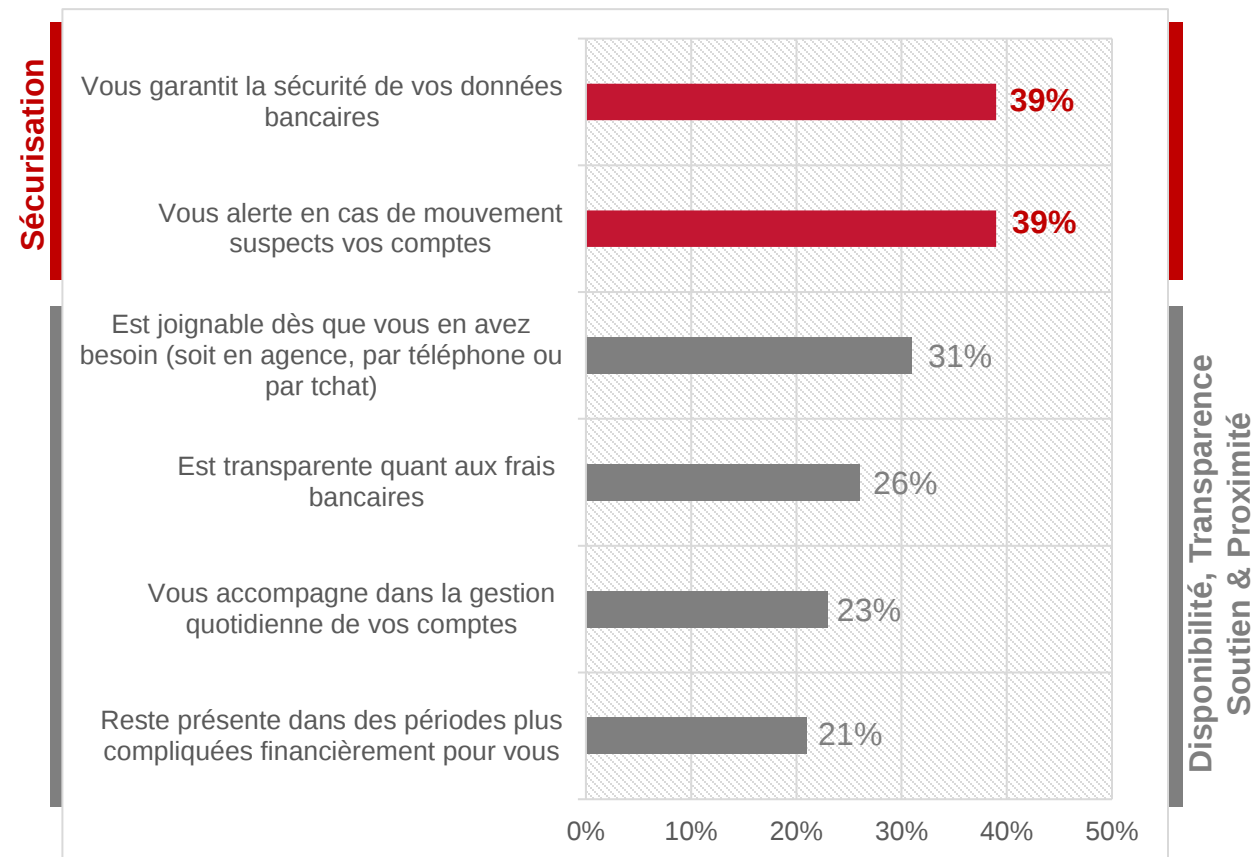
Positionnement et qualité

Entre univers concurrentiel intense et crise sanitaire et économique, la Qualité est le meilleur levier de différenciation

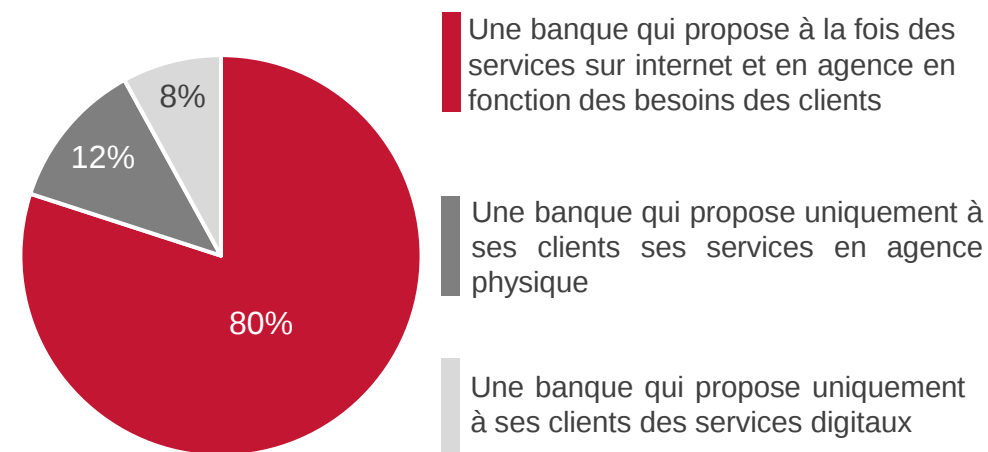
1. Les attentes des Français envers leur banque évoluent, ils attendent à la fois de la sécurité et de la disponibilité, mais également un modèle de distribution hybride
2. Le marché est encore largement sous la domination des banques traditionnelles, mais l'émergence des *néo-banques* contribue à l'intensification de la concurrence
3. Nous devons affirmer notre différence face à des acteurs traditionnels ou des nouveaux entrants qui ont souvent des positionnements plus lisibles
4. Le classement de l'image des banques a été chamboulé en 2023, et Caisse d'Epargne recule de 2 place sur les 12 derniers mois et se place à en 4ème position
5. Avec un Net Promoter Score de +15 en 2023, la CEGEE et le RCE progressent de façon constante sur cet item ces dernières années
6. Notre NPS a évolué grâce à l'augmentation des promoteurs (42%) et la diminution des détracteurs (27%)
7. Les clients qui nous quittent avancent trois raisons principales à leur départ

1 Les attentes des Français envers leur banque évoluent, ils attendent à la fois de la sécurité et de la disponibilité, mais également un modèle de distribution hybride

Pour vous la banque idéale aujourd'hui, c'est celle qui... ?



Agences physiques ou services digitaux ? Pour vous, la banque idéale c'est... ?



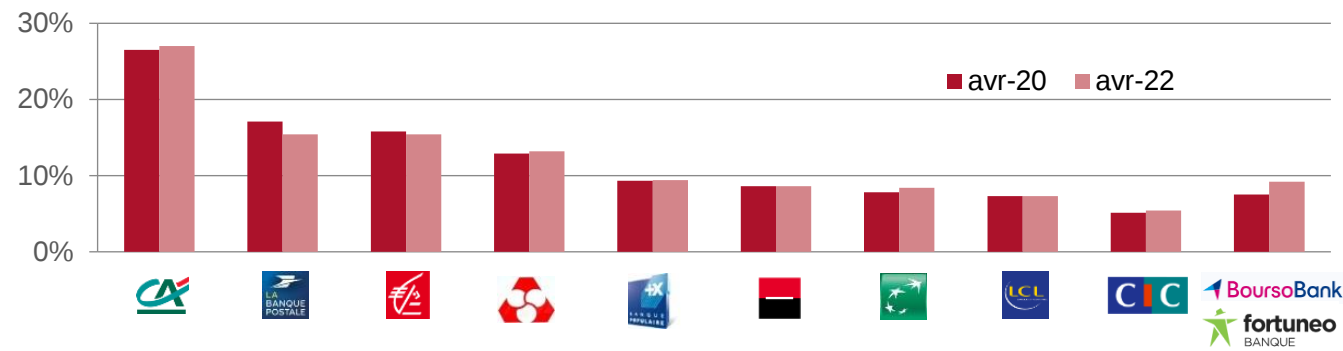
Source : IGP FÉDÉRATION BANCAIRE FRANÇAISE Décembre 2022

Source : IGP FÉDÉRATION BANCAIRE FRANÇAISE Décembre 2022

2

Le marché est encore largement sous la domination des banques traditionnelles, mais l'émergence des *néo-banques* contribue à l'intensification de la concurrence

Le taux de pénétration des *Banques en ligne* poursuit sa progression rapide...



GROUPES BPCE Résultat de l'étude BAROC – Avril 2023

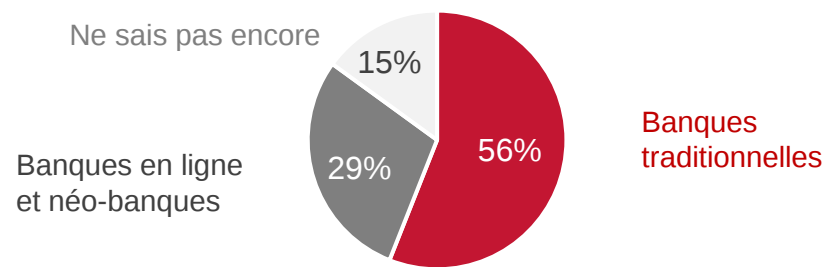


Caisse d'Epargne rattrape la Banque Postale et se positionne à la 2^{ème} place ex-aequo.

Les banques en ligne sont tirées par Boursorama qui a franchi les 5M de clients. Les suivantes sont loin derrière (800.000 clients pour le second, Fortuneo). Certaines banques en ligne mettent en terme à leur activité (Orange Bank et Ma French Bank).

... qui représente 1/3 des intentions d'ouvertures de compte

Intentions d'ouvertures de comptes **dans les 6 prochains mois**



GROUPES BPCE Résultat de l'étude BAROC – Avril 2023

Mais leurs clients sont beaucoup plus multi-bancarisés

Proportion de clients **multi-bancarisés**

Moyenne des 10 premières banques traditionnelles

39,7%

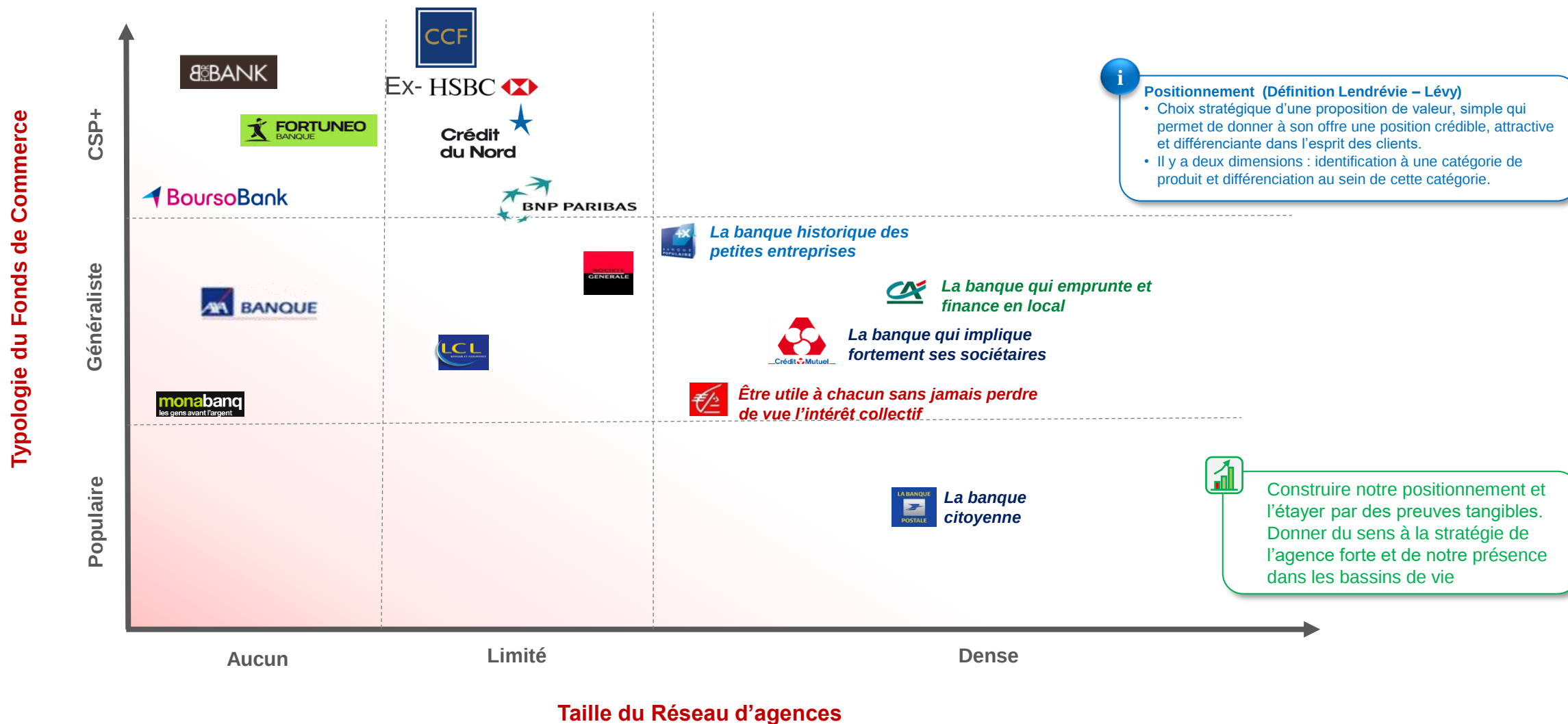
Moyenne des banques en ligne et néo-banques

81,0%

GROUPES BPCE Résultat de l'étude BAROC – Avril 2023

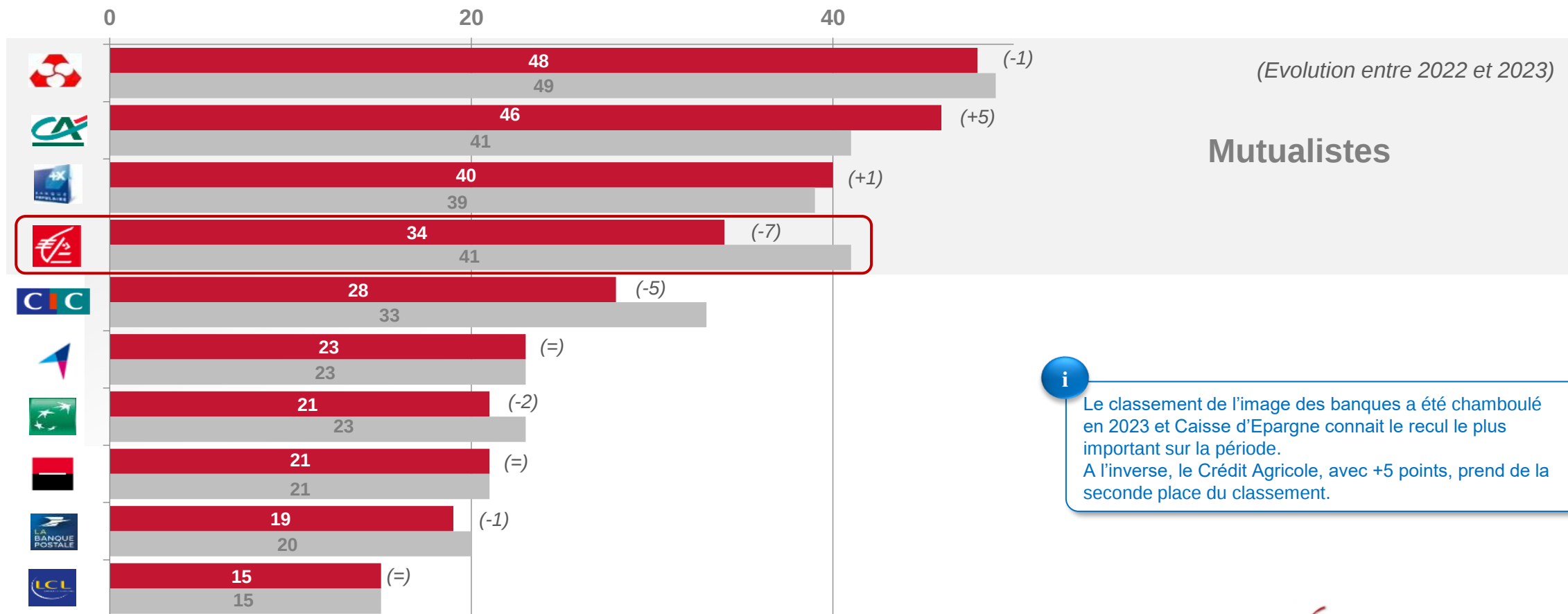
3

Nous devons affirmer notre différence face à des acteurs traditionnels ou des nouveaux entrants qui ont souvent des positionnements plus lisibles



4 Le classement de l'image des banques a été chamboulé en 2023, et Caisse d'Epargne recule de 2 places sur les 12 derniers mois et se place en 4^{ème} position

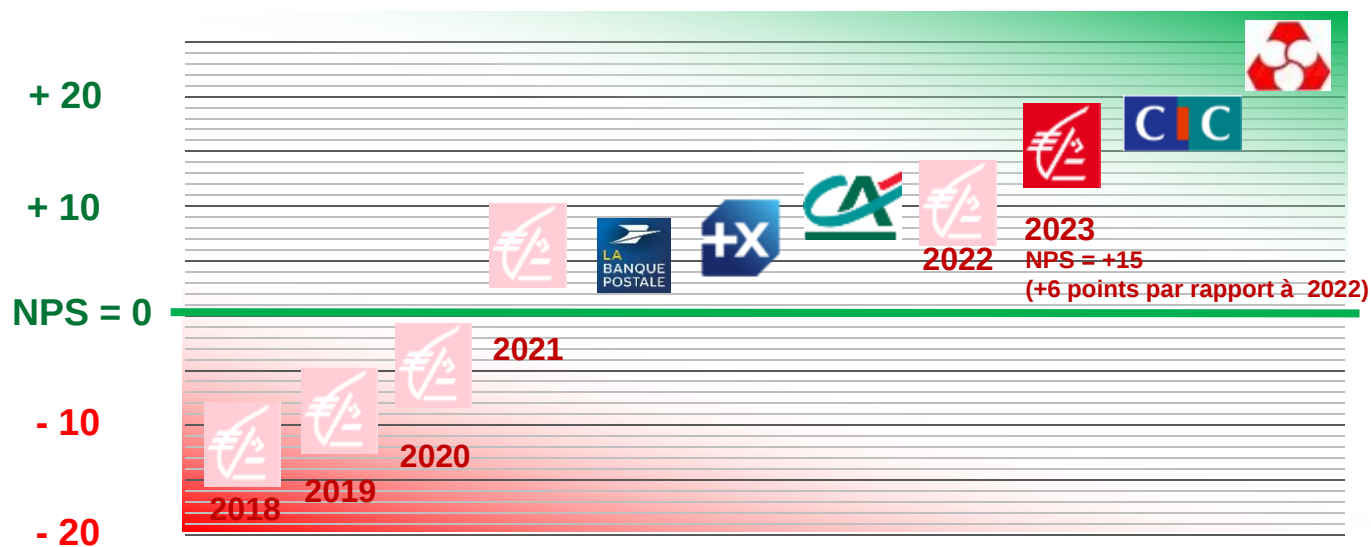
Image des banques T3 2023



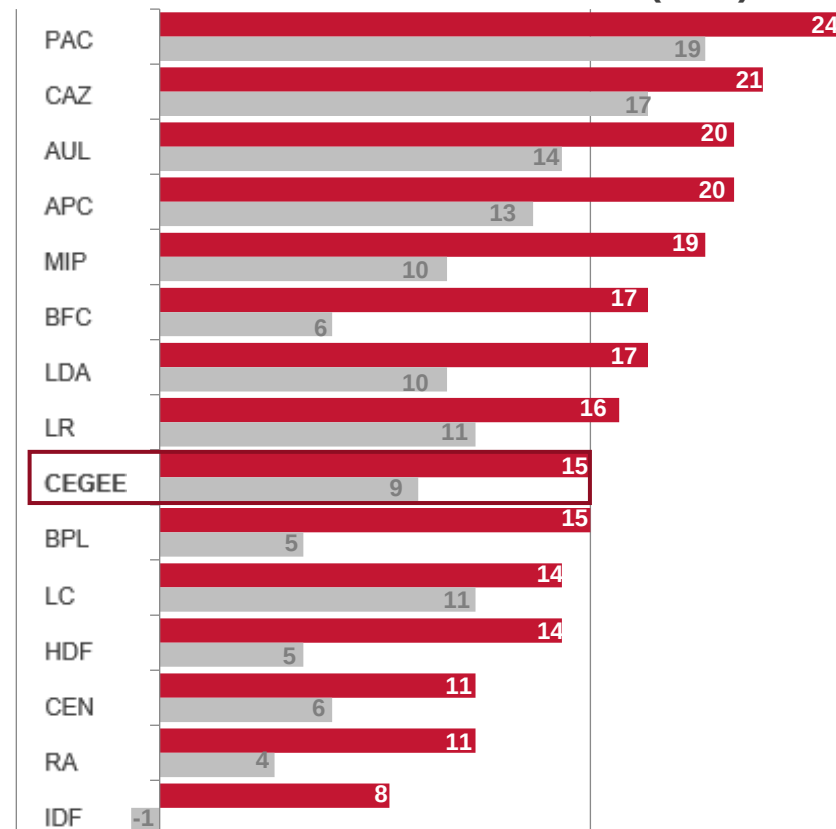
ifop / Posternak, novembre 2023

5 Avec un Net Promoter Score de +15 en 2023, la CEGEE et le RCE progressent de façon constante sur cet item ces dernières années

Net Promoter Score estimé en Grand Est KANTAR TNS



Taux de recommandation (NPS)



Source : Power Bi Satisfaction (données au 01/11/2023) ; estimation pour les concurrents

Source : Suivis Département Qualité – Décembre 2023

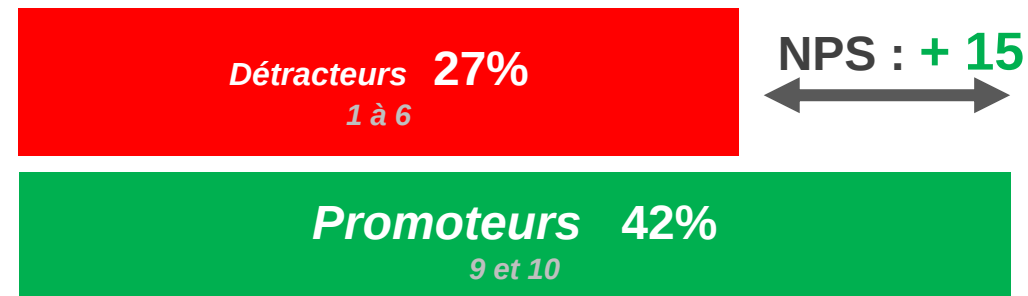
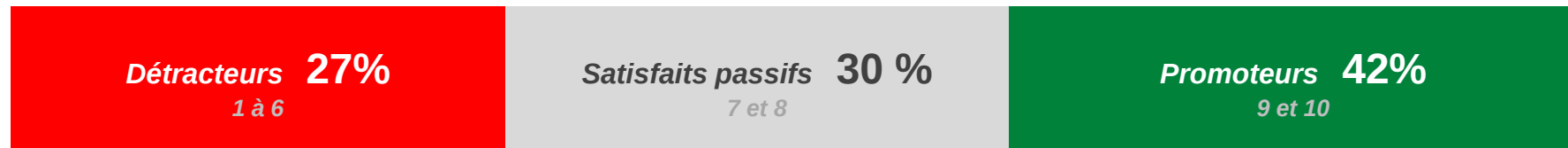
6

Notre NPS a évolué grâce à l'augmentation des promoteurs (42%) et la diminution des détracteurs (27%)



Net Promoter Score

Recommanderiez-vous la Caisse d'Épargne à vos amis ?

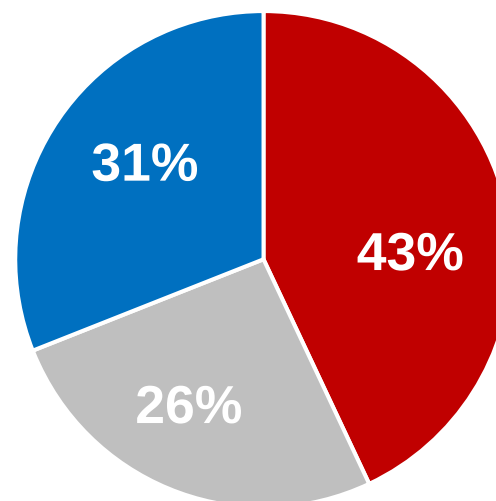
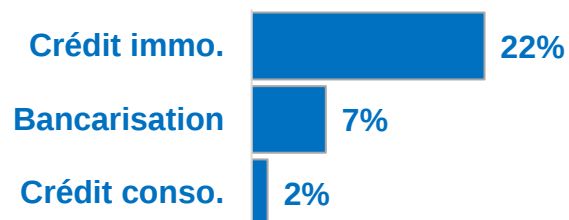


Source : Power Bi Satisfaction (données au 01/11/2023)

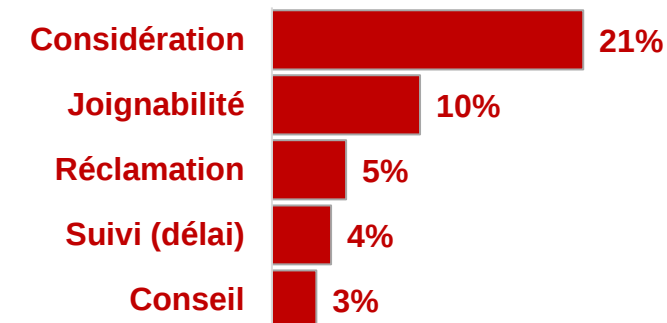
7

Les clients qui nous quittent avancent trois raisons principales à leur départ

Tarification 31%
(-8 vs 2019)



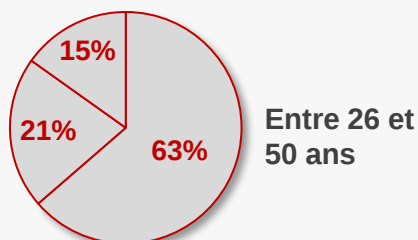
Relation 43%
(+5 vs 2019)



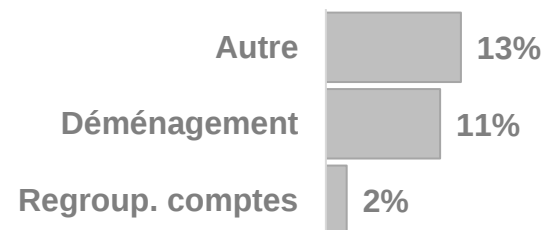
**Répartition des répondants
par tranches d'âge**

25 ans ou
moins

Plus de
50 ans



Événement de vie (et autres) 26%
(+3 vs 2019)



La gestion de la relation arrive en tête des motifs de départ de nos clients.

- Ce résultat démontre l'importance de la relation et appuie notre chantier de refonte de la stratégie relationnelle.



Une récente étude Xerfi-Precepta confirme que cette tendance s'accroît avec désormais 39% des clients prêts à changer de banque suite à une mauvaise expérience client, devançant le sujet de la tarification trop élevée (36%).

Synthèse intermédiaire

Fonds de commerce

Nos segmentations
Activation et Relationnelle
doivent nous permettre
d'inverser la tendance et
d'augmenter notre fonds
de commerce

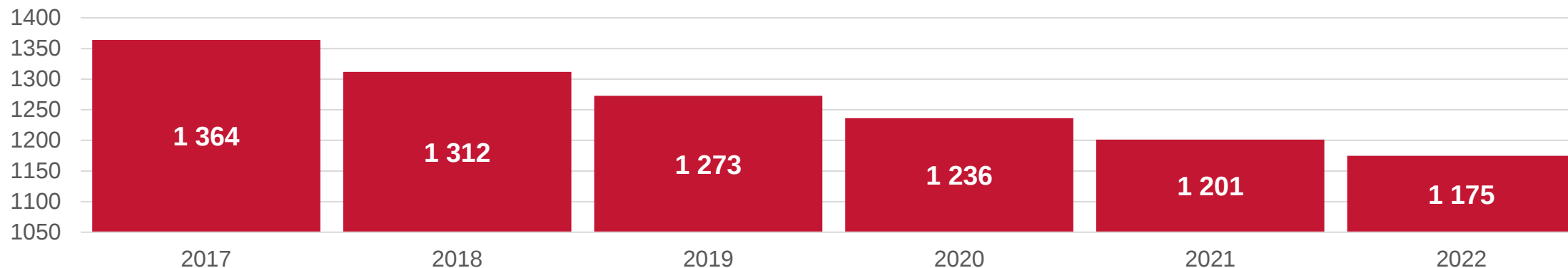
1. Depuis 2017, notre fonds de commerce a baissé de 14%
2. L'analyse d'attrition par tranche d'âge montre un taux plus élevé entre 17 et 26 ans
3. La conquête chez les jeunes ralentit et plus particulièrement pour les enfants et adolescents
4. Nous sommes atypiques en matière de bancarisation de nos clients
5. Nos clients distanciés sont un facteur clé de réussite...
6. ... et un levier de développement de notre PNB
7. La segmentation relationnelle est un outil précieux pour orienter nos efforts vers les segments aux plus fortes attentes
8. La fidélisation de nos clients est un enjeu clé, et pour y arriver, nous devons les faire évoluer dans la segmentation
9. Le croisement de nos segmentations, Activation et Relationnelle, sera notamment un repère pour nos actions commerciales d'équipement
10. Notre dynamique crédit reste favorable et, pour la poursuivre, nous devons maîtriser notre ratio de liquidité en améliorant notre collecte

1

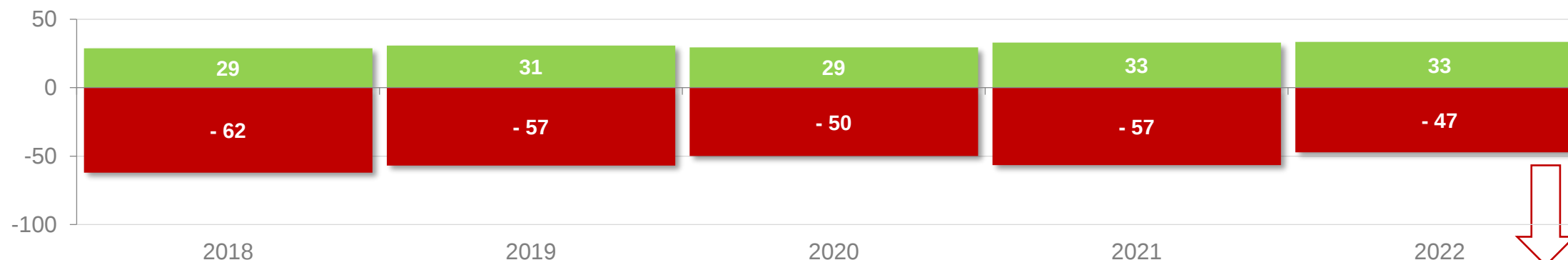
Depuis 2017, notre fonds de commerce a baissé de 14%



Fonds de commerce en milliers de clients



Conquête et attrition en milliers de clients



Parmi les clients qui nous ont quittés :

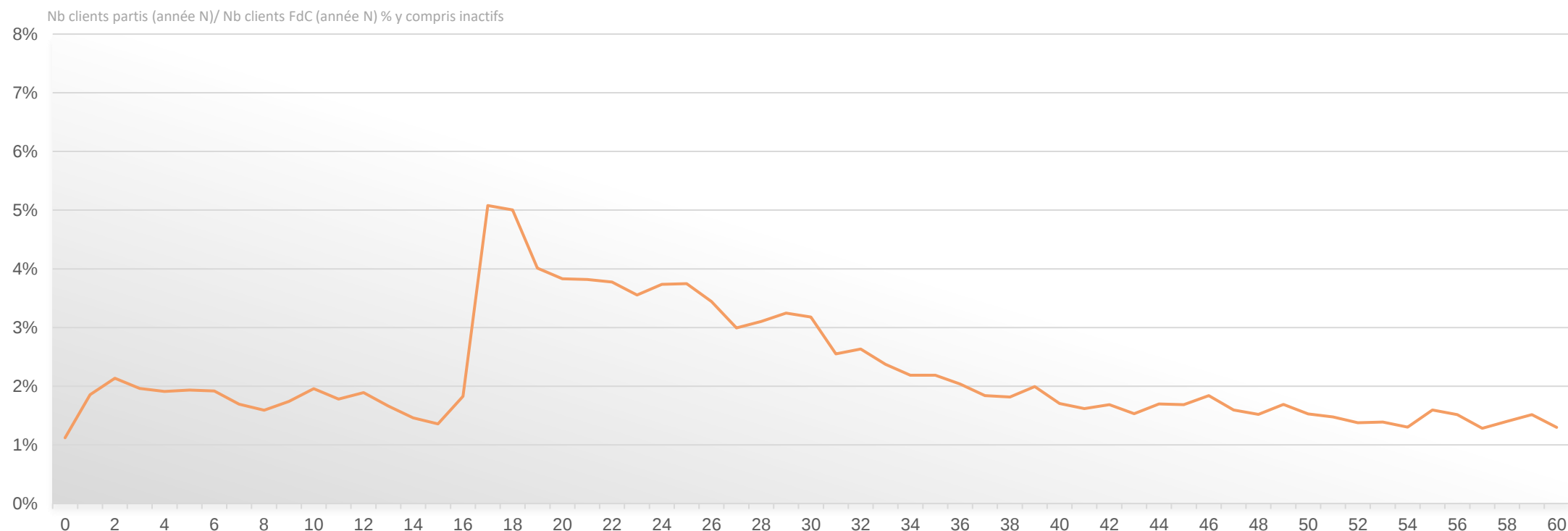
- 40 % étaient des inactifs,
- 44 % des distanciés,
- 12 % des Bancarisés principaux,
- 4% des Enfants.



2

L'analyse d'attrition par tranche d'âge montre un taux plus élevé entre 17 et 26 ans

Taux d'attrition par âge de 2023



Source : CRM CEGEE – Nov. 2023

3

La conquête chez les jeunes ralentit et plus particulièrement pour les enfants et adolescents

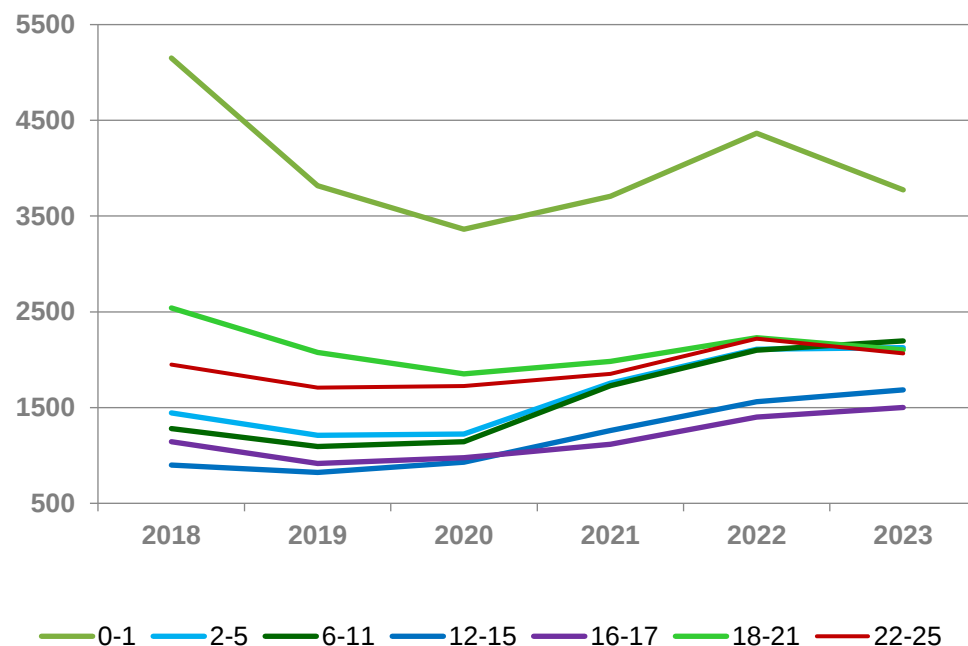


La tendance est à la hausse sur la conquête des jeunes, après des années de diminution



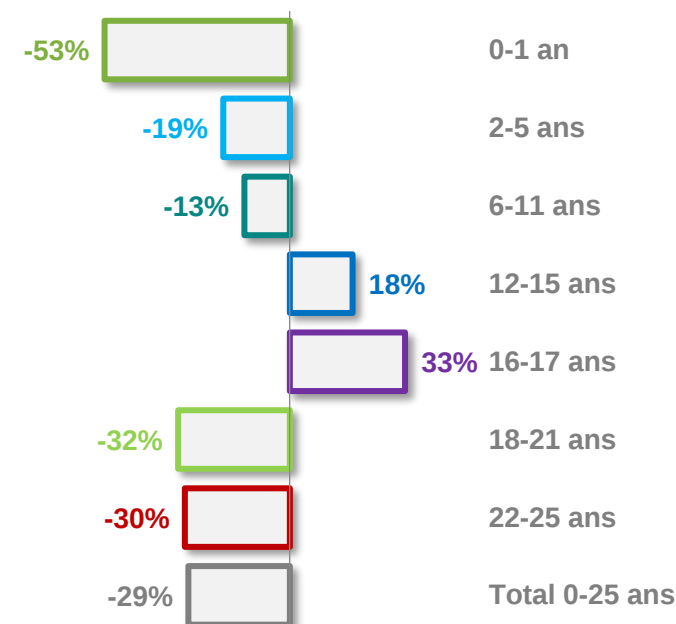
La plus forte baisse depuis 2013 concerne la tranche d'âge comprise entre les 0-1 an

Evolution de la conquête par tranche d'âge de 2018 à 2023



Source : CRM CEGEE – Nov. 2023

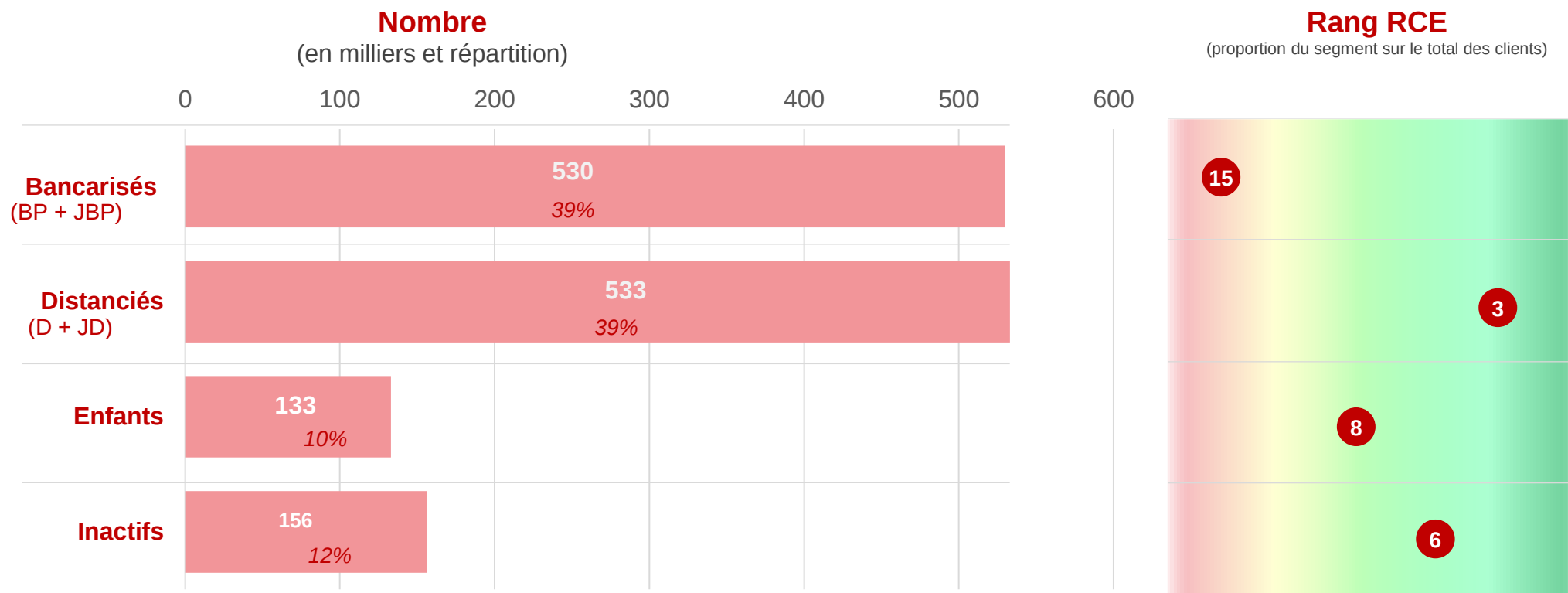
Ratio 2013 / 2023



Source : CRM CEGEE – Nov. 2023

4

Nous sommes atypiques en matière de bancarisation de nos clients



Source : CRM Taux Equipement Q12022

5

Nos clients distanciés sont un facteur clé de réussite...

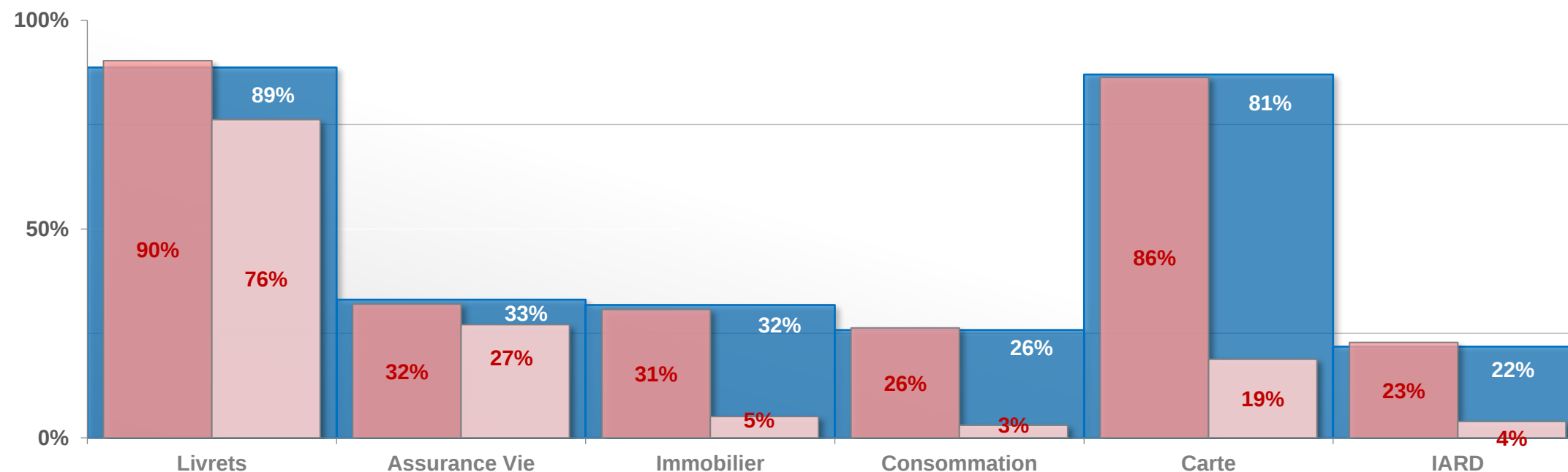
Equipement en produit bancaire

■ **Marché national**



■ **Bancarisés Principaux**

■ **Distanciés**



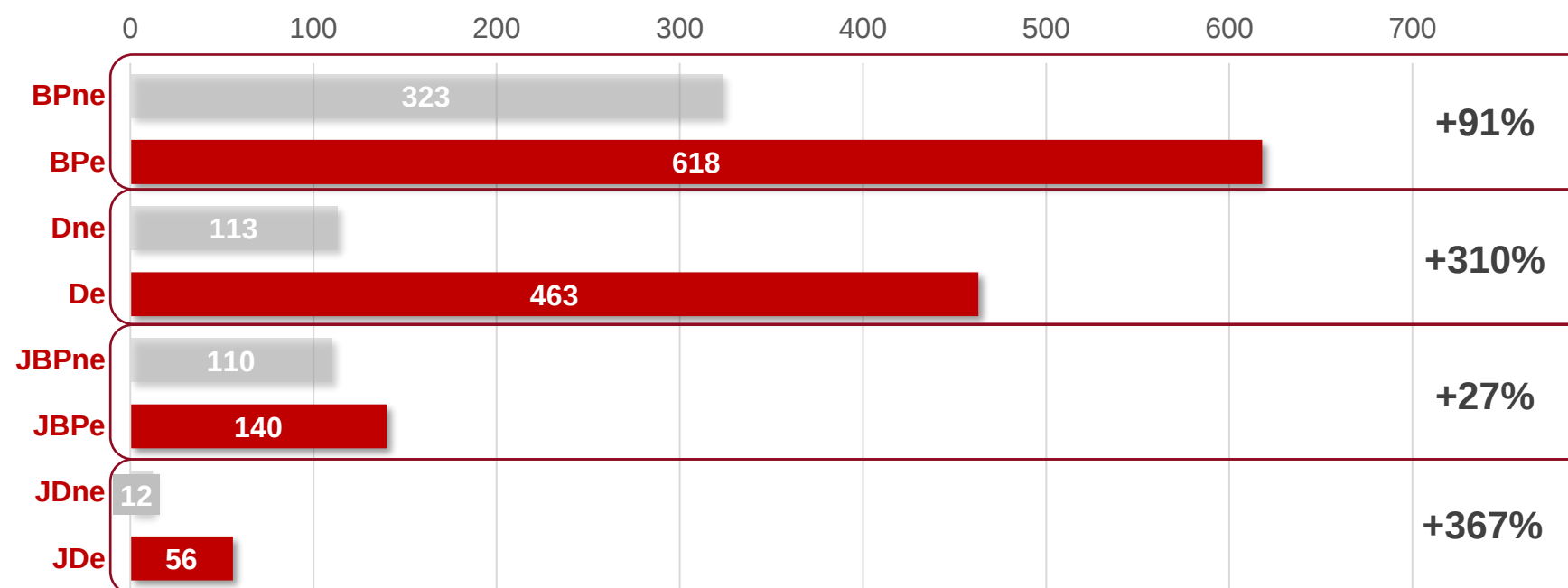
- Développer l'équipement en Assurance Vie / PERI
- Développer l'équipement des Distanciés

Source : CRM Taux Equipement Q12022

6

... et un levier de développement de notre PNB

PNB Moyen du segment / Pourcentage d'écart de PNB généré par les clients d'un segment équipé ou non



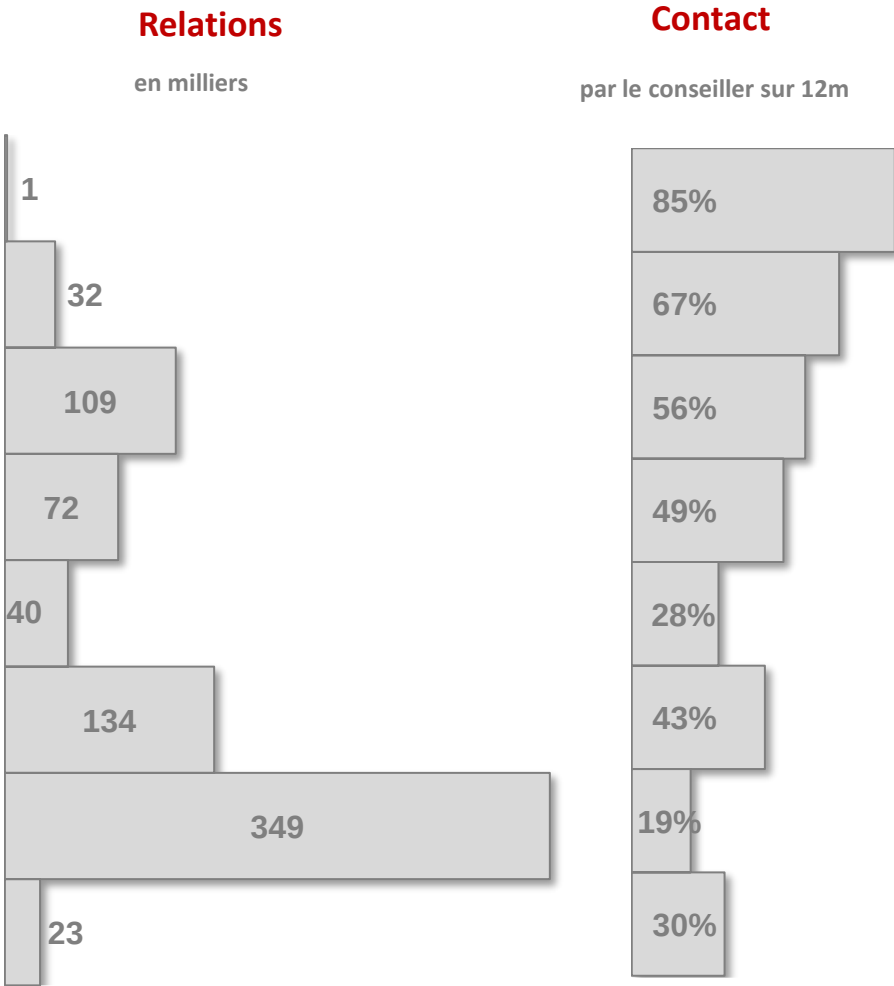
(Ee et Ene : données non disponibles)

Source : DATA CRM CEGEE – Nov. 2023

7

La segmentation relationnelle est un outil précieux pour orienter nos efforts vers les segments aux plus fortes attentes

8 Segments		3 critères principaux		
		Flux confiés	Surface Fi.	Potentiel
Premium	BP	300 k€	1 M€	
	GP	200 k€	200 k€	
	HdG	75 k€	75 k€	
	Essentiel à potentiel	30 k€	30 k€	Potentiel futur ou externe
	A potentiel			Potentiel futur ou externe
	Essentiel	30 k€	30 k€	Sans potentiel
	Grand Public			Sans potentiel
Clientèle Fragile		Détenteurs OCF / SBB ; Surendettés ; ciblés OCF au sens de la loi (Interdits bancaires et Incidents de paiements)		



Nota Bene : Les mineurs et les inactifs (SF < 150 € et 0 opération sur 1 an, sans crédit) ne sont pas segmentés

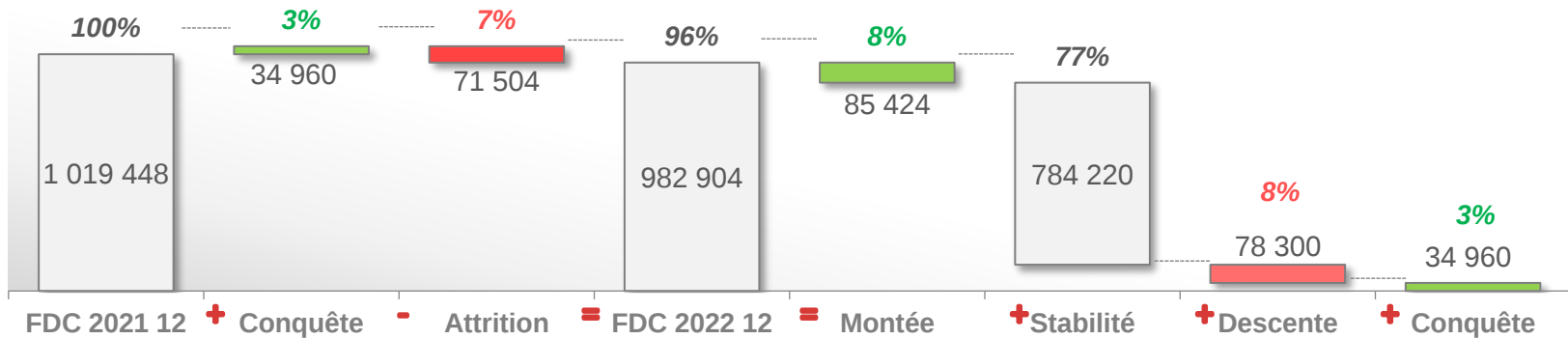
Source : CRM CEGEE – Nov. 2023

8

La fidélisation de nos clients est un enjeu clé, et pour y arriver, nous devons les faire évoluer dans la segmentation



Grands mouvements du fonds de commerce (Nombre de relations ; base 100% en décembre 2020)



Détail de la Matrice de transition des Segments Relationnels

202212 202112	Premium BP	Premium GP	Premium HDG	Essentiel à potentiel	A potentiel	Essentiel	Grand Public	Clientèle Fragile	Non segmenté	Attrition	Total
Premium BP	786	272	86	6	4	20	13	2	0	17	1 206
Premium GP	278	26 386	2 564	72	23	238	117	10	12	750	30 450
Premium HDG	125	3 457	81 764	3 479	371	6 238	1 275	118	56	2 201	99 084
Essentiel à potentiel	11	179	6 979	42 562	2 148	11 488	3 610	455	79	1 707	69 218
A potentiel	4	45	467	4 011	27 841	1 735	10 261	423	682	2 075	47 544
Essentiel	14	271	8 876	13 227	925	91 135	11 563	816	159	3 449	130 435
Grand Public	7	132	1 345	4 096	9 061	17 232	318 579	4 777	14 795	24 269	394 293
Clientèle Fragile	1	12	90	227	269	523	4 181	13 633	333	914	20 183
Non segmenté	1	21	94	109	795	180	8 030	149	181 534	36 122	227 035
Conquête	65	271	2 179	3 140	3 291	2 929	12 124	897	10 064		34 960
Total	1 292	31 046	104 444	70 929	44 728	131 718	369 753	21 280	207 714	71 504	1 054 408

Descente de segmentation

Montée de segmentation

Source : BPCE (matrice de passage Banco 2020)

9

Le croisement de nos segmentations, Activation et Relationnelle, sera notamment un repère pour nos actions commerciales d'équipement



Segmentations Activation et Relationnelle

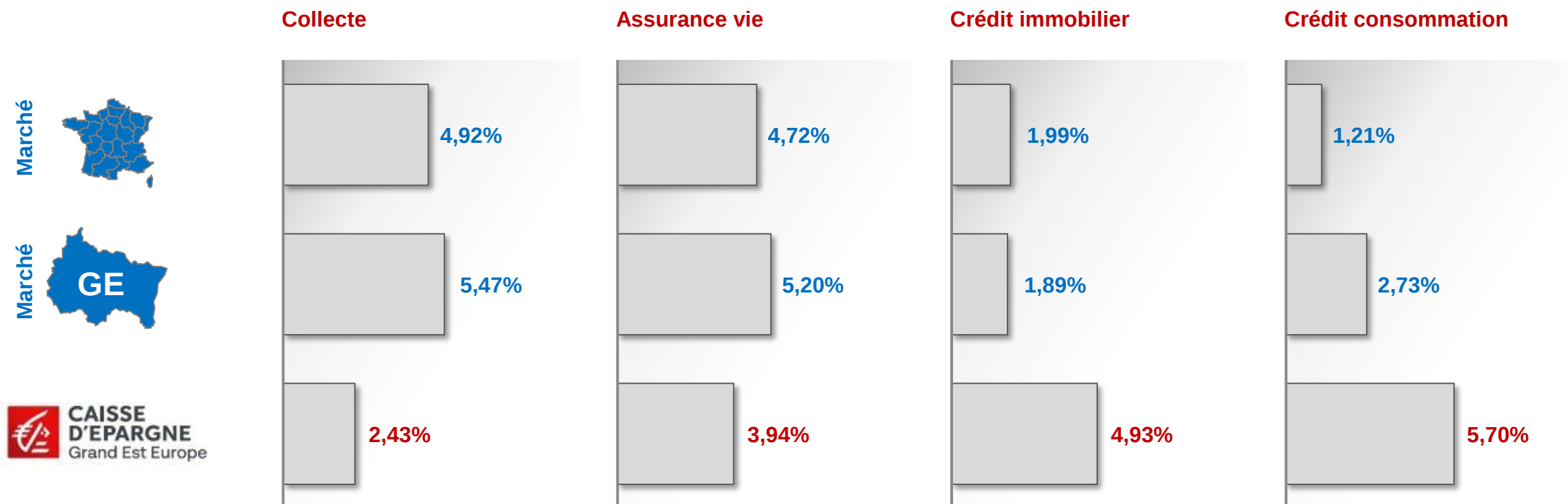
		Banca ri sés principaux		Distanciés		Jeunes Banca ri sés Ppx		Jeunes Distanciés Ppx		Tous segments	
		Total	% équipés	Total	% équipés	Total	% équipés	Total	% équipés	Total	% équipés
Premium	Banque privée	1 760	83%	708	79%	268	94%	67	45%	2 803	82%
	Gestion privée	29 258	81%	20 882	84%	3 255	96%	1 050	51%	54 445	83%
	Haut de gamme	113 437	78%	54 319	72%	14 849	91%	3 404	32%	186 009	77%
Essentiel	Essentiel à potentiel	73 306	70%	17 196	51%	9 883	86%	2 590	18%	102 975	67%
	A potentiel	10 697	58%	24 588	20%	6 107	87%	4 588	16%	45 980	38%
	Essentiel	120 138	68%	62 078	47%	9 217	88%	3 412	18%	194 845	61%
Autres	Grand Public	96 592	46%	238 695	16%	22 854	71%	29 525	3%	387 666	26%
	Clientèle fragile	17 866	31%	6 221	20%	4 280	64%	209	4%	28 576	33%
Tous segments		463 054	65%	424 687	33%	70 713	82%	44 845	10%	1 003 299	50%

Equipé : détention de 3 univers de produits sur 5 pour un Bancarisé Principal, 2 pour un Distancié

Source : CRM CEGEE – Nov 2023

10 Notre dynamique crédit reste favorable et, pour la poursuivre, nous devons maîtriser notre ratio de liquidité en améliorant notre collecte

Evolution des encours sur 1 an (2022T3 vs 2023T3)



Source : BPCE retraitement source BDF



Synthèse intermédiaire

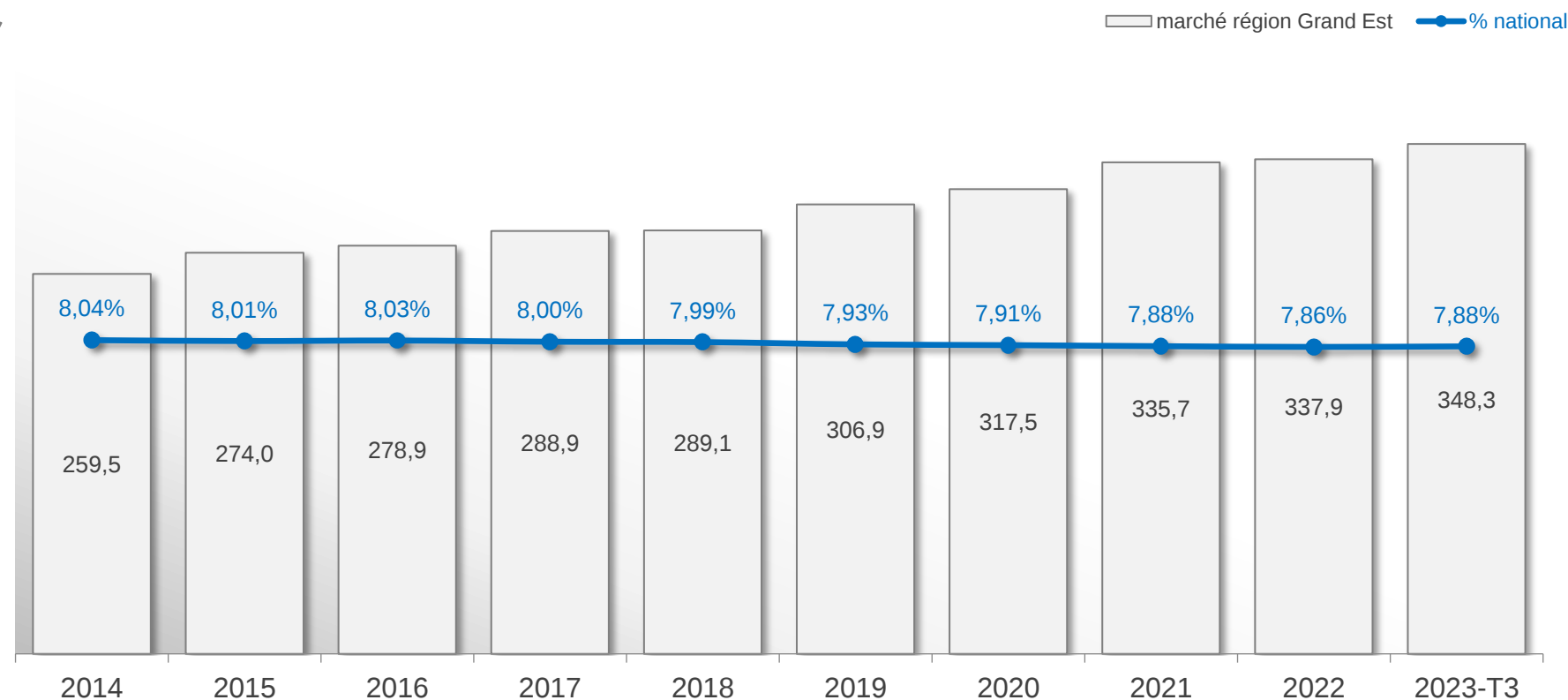
Marché et performance

Epargne

1. Le poids du marché de la collecte en région Grand Est baisse depuis 10 ans et se situe en dessous des 8%
2. L'encours poursuit sa progression mais la tendance baissière de nos parts de marché est plus prononcée que le marché
3. Nos résultats sont plus contrastés par type de produits et plus particulièrement sur les livrets, l'épargne logement et les autres valeurs mobilières
4. Dans un contexte de taux hauts, nous enregistrons un recul très important sur les DAV, mais nos encours sur livrets A et les excédents de collecte hors DAV sont à leur niveau le plus élevé
5. Notre encours d'assurance-vie progresse à 10,5 Md€ (+2,6% sur 1 an) avec une part des UC stable à 22% (contre 25% en 2021, 19% en 2020 et 18% en 2019)
6. Nous observons une stagnation globale des rachats mais également une belle progression de notre chiffre d'affaires Assurance Vie...
7. ... en parallèle, le nombre de contrats en stock ne baisse plus tandis que le nombre d'abonnements progresse mais moins vite que le RCE
8. L'année 2024 nous apporte un volume élevé d'échéances de CAT (207 M€) et une échéance anticipée de FAF

1 Le poids du marché de la collecte en région Grand Est baisse depuis 10 ans et se situe en dessous des 8%

Marché de la collecte en Mrds€ et poids dans le marché national



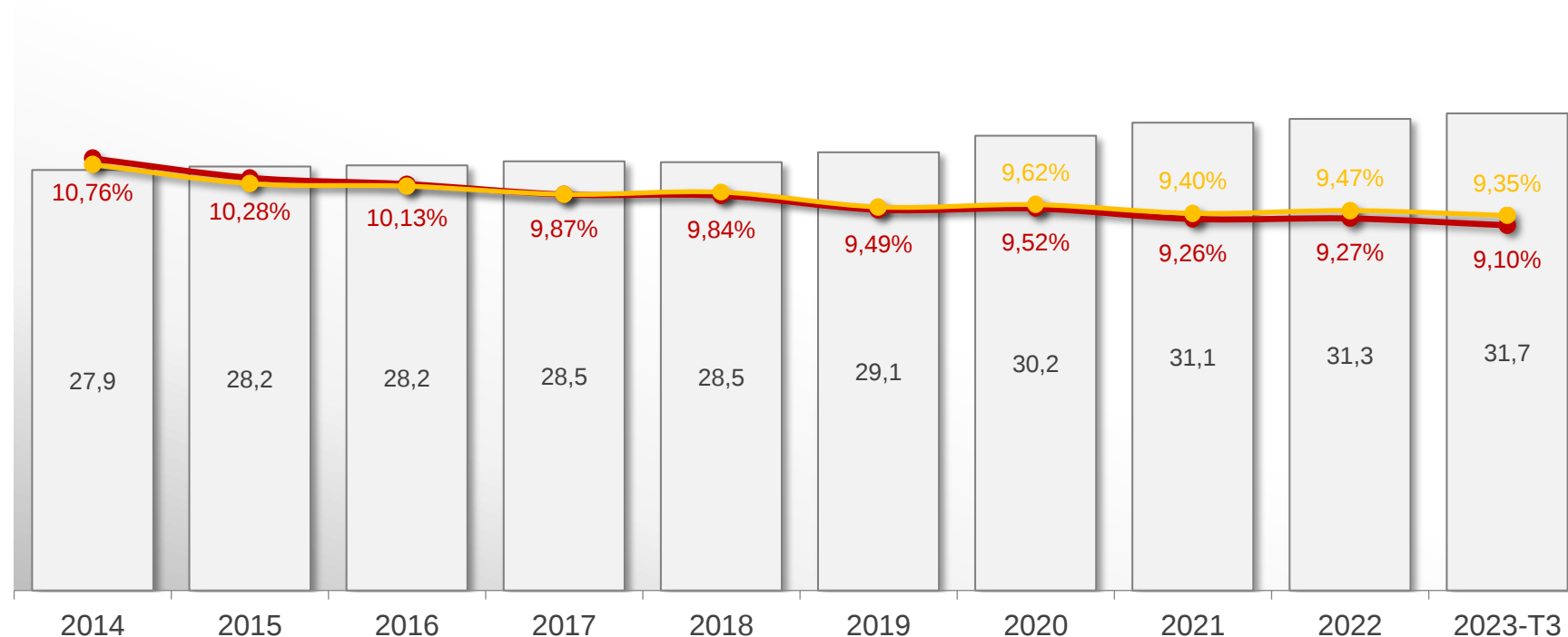
Source : BPCE retraitement source BDF

2 L'encours poursuit sa progression mais la tendance baissière de nos parts de marché est plus prononcée que le marché

Encours de collecte en Mrds€ et part de marché de la CEGEE



Encours GEE Mrds PDM GEE PDM RCE



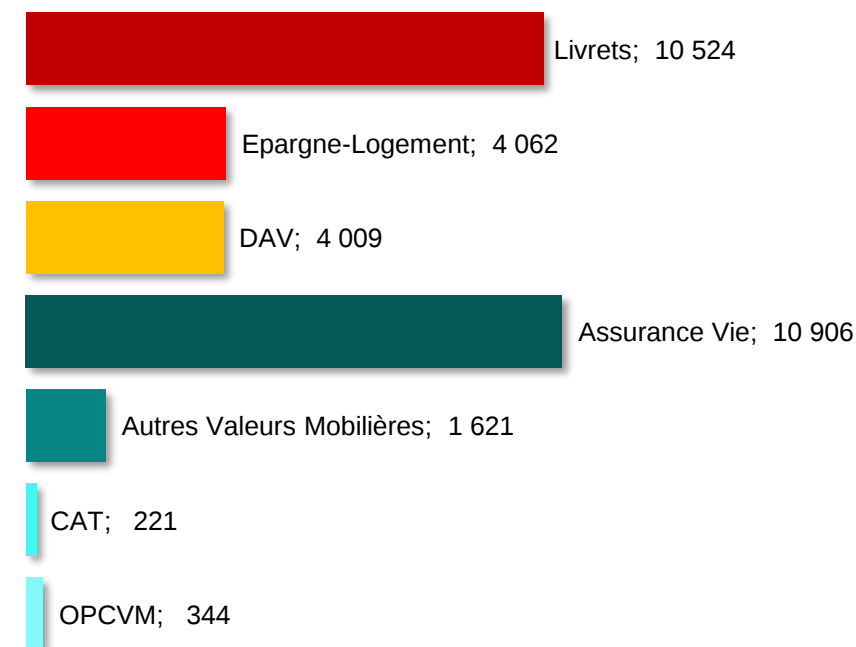
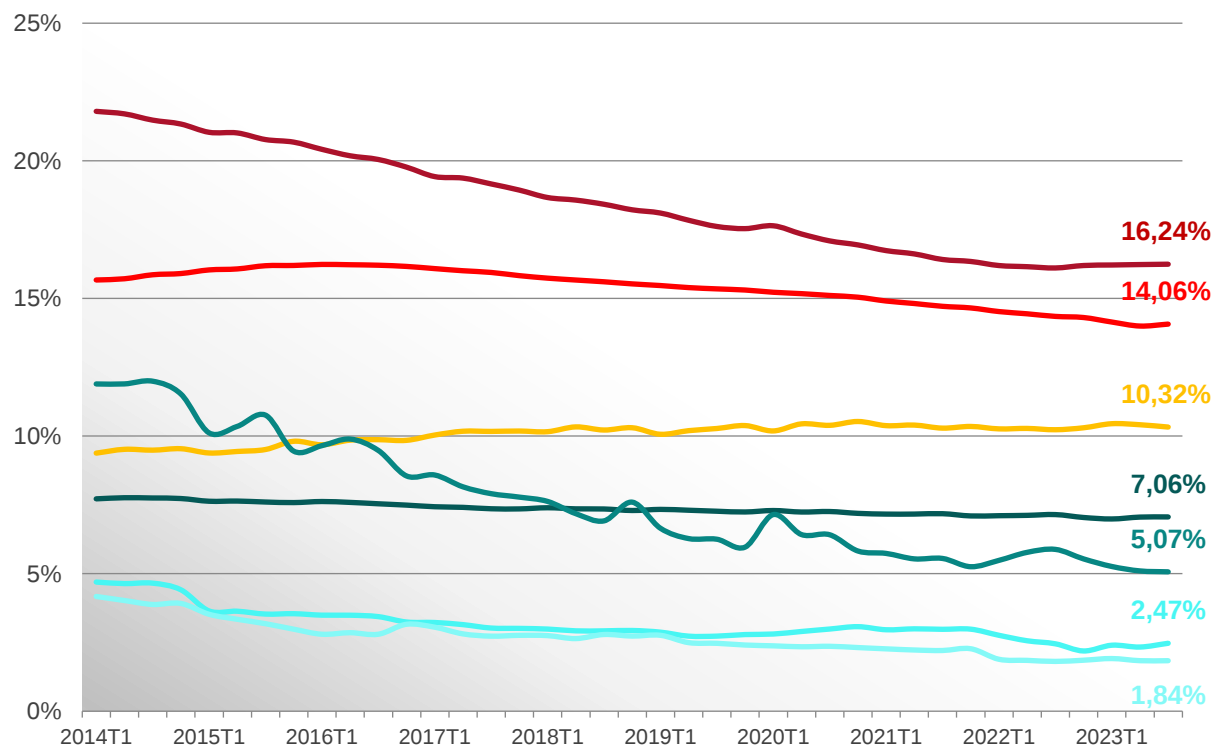
i Nos parts de marché par départements

- Vosges 13,47%
- Meuse 11,36%
- Ardennes 10,59%
- Meurthe et Moselle 10,13%
- Moselle 10,13%
- Aube 9,74%
- Marne 9,15%
- Haute-Marne 9,02%
- Bas-Rhin 7,34%
- Haut-Rhin 6,53%

Source : BPCE retraitement source BDF

3 Nos résultats sont plus contrastés par type de produits et plus particulièrement sur les livrets, l'épargne logement et les autres valeurs mobilières

Evolution des principales parts de marchés et encours en M€



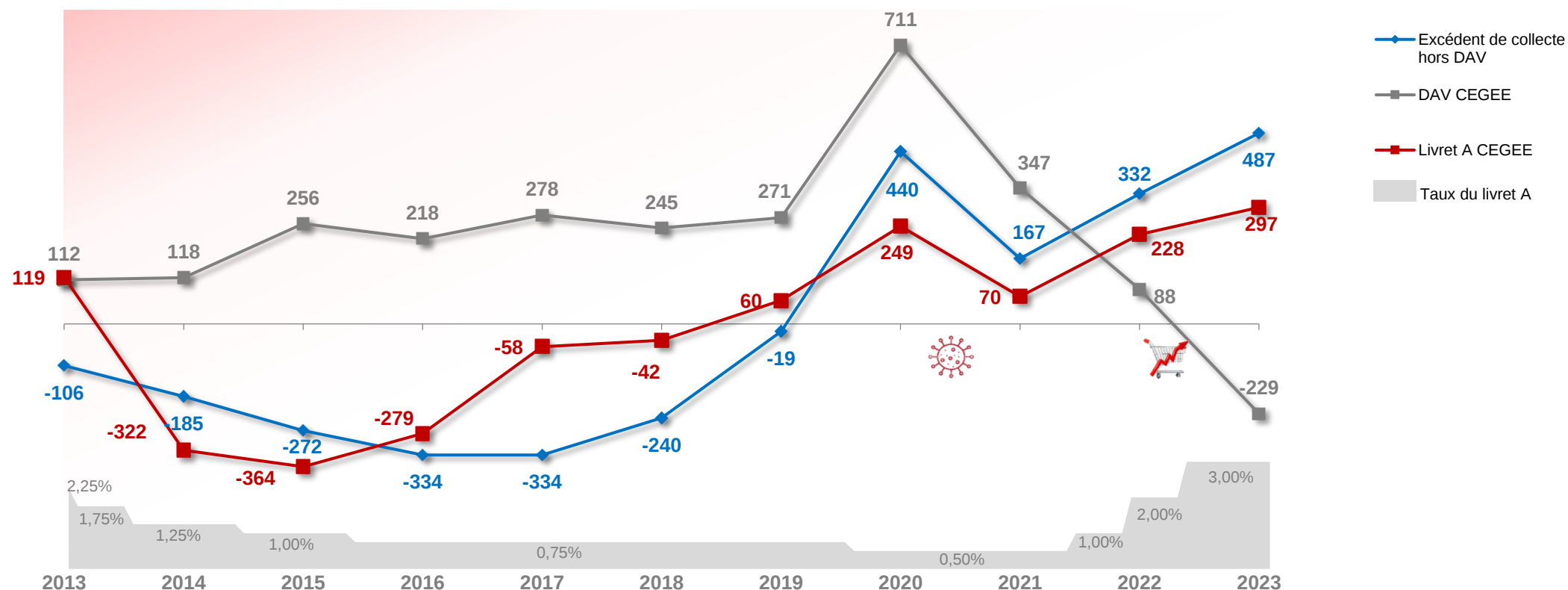
Source : BPCE retraite source BDF

4

Dans un contexte de taux hauts, nous enregistrons un recul très important sur les DAV, mais nos encours sur livrets A et les excédents de collecte hors DAV sont à leur niveau le plus élevé



Evolution de la collecte, du DAV et du livret A en CEGEE En M€

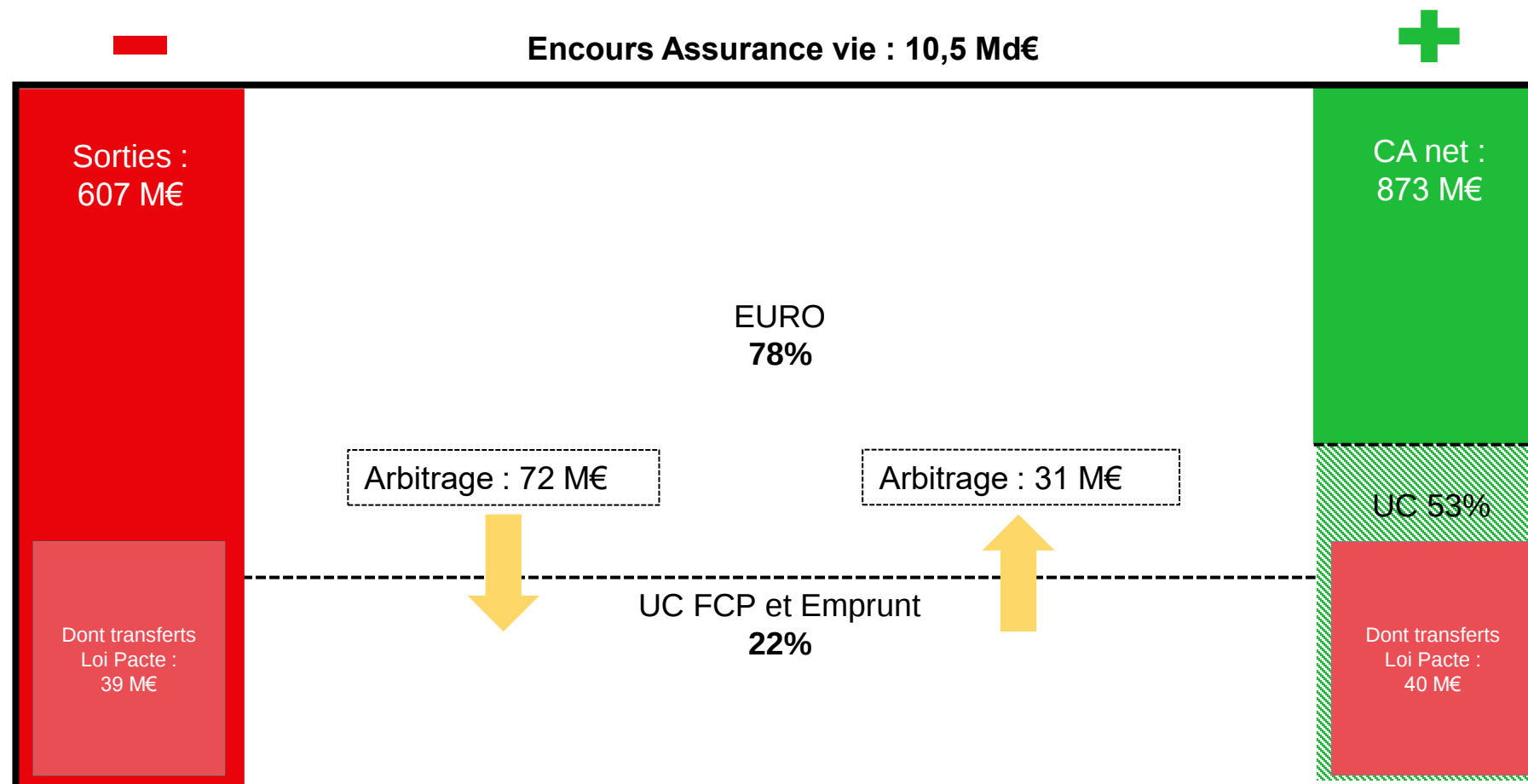


Source : BPCE Tendances hebdo à fin octobre 2023

5 Notre encours d'assurance-vie progresse à 10,5 Md€ (+2,6% sur 1 an) avec une part des UC stable à 22% (contre 25% en 2021, 19% en 2020 et 18% en 2019)



Evolution de l'encours entre le 01/01 et le 31/10/2023

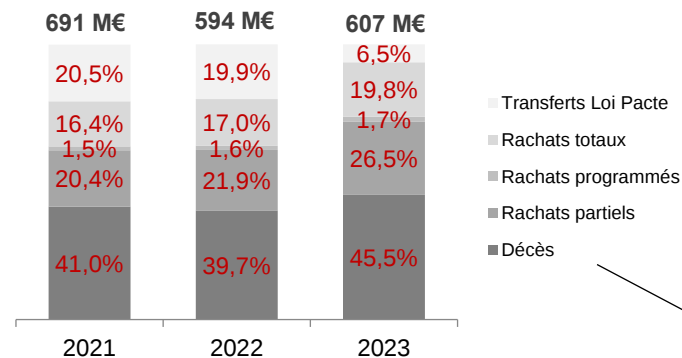


Source : Suivis Ecustat au 31 octobre 2023

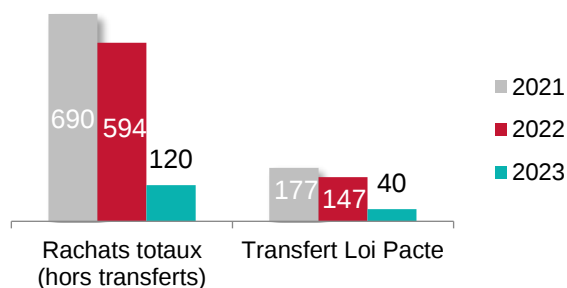
6

Nous observons une stagnation globale des rachats mais également une belle progression de notre chiffre d'affaires Assurance Vie...

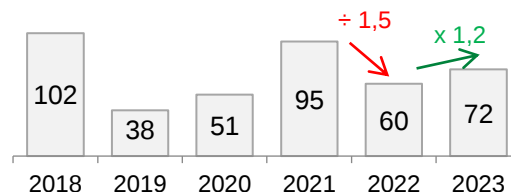
Répartition des sorties par nature



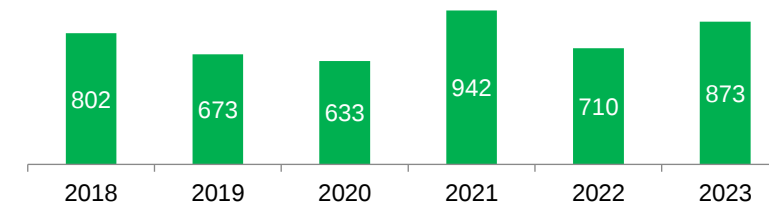
Variation des rachats en M€



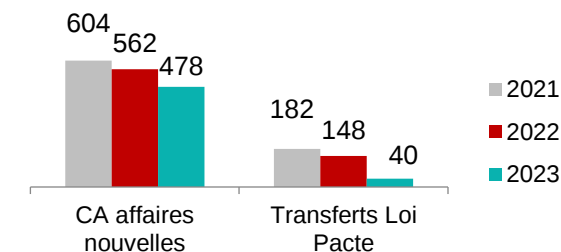
Arbitrage 100% euros vers UC en M€



Chiffre d'affaires



Variation du CA en M€



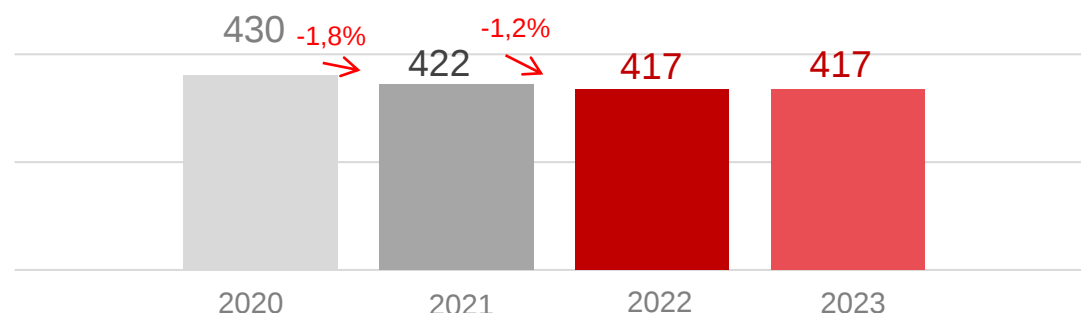
Afin de faciliter les comparaisons, toutes les données sont au 31/10 de l'année en question

Source : Suivis Ecustat au 31 octobre 2023

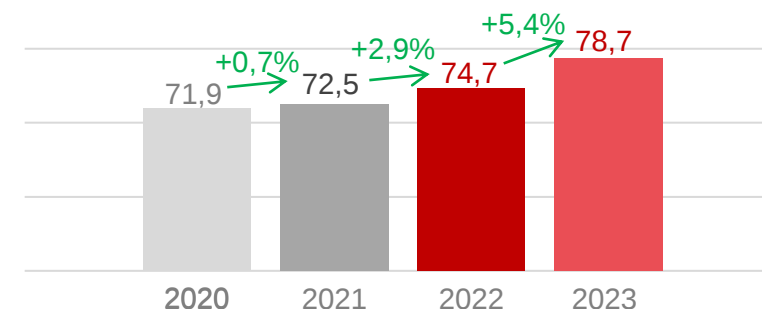
7

... en parallèle, le nombre de contrats en stock ne baisse plus tandis que le nombre d'abonnements progresse mais moins vite que le RCE

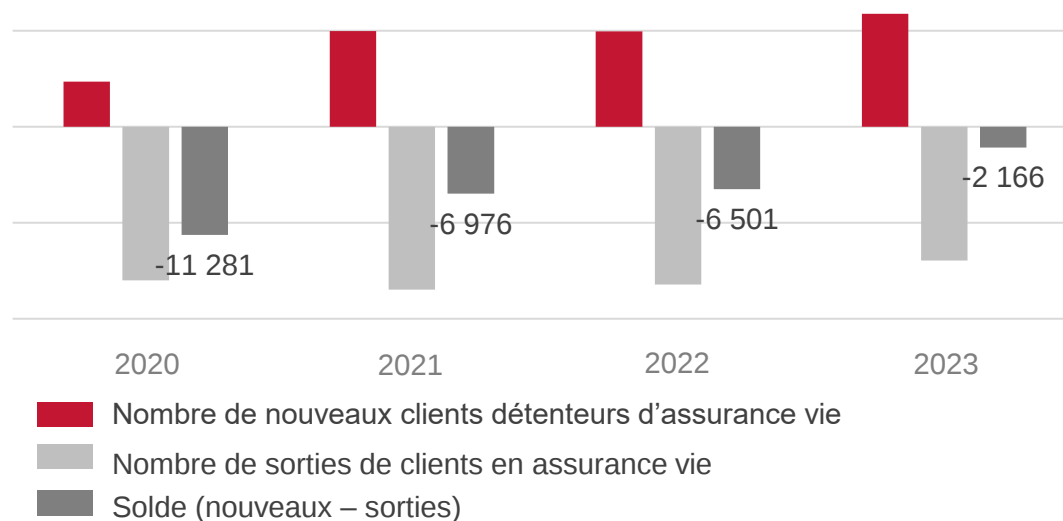
Evolution du nombre de contrats d'assurance vie (en milliers)



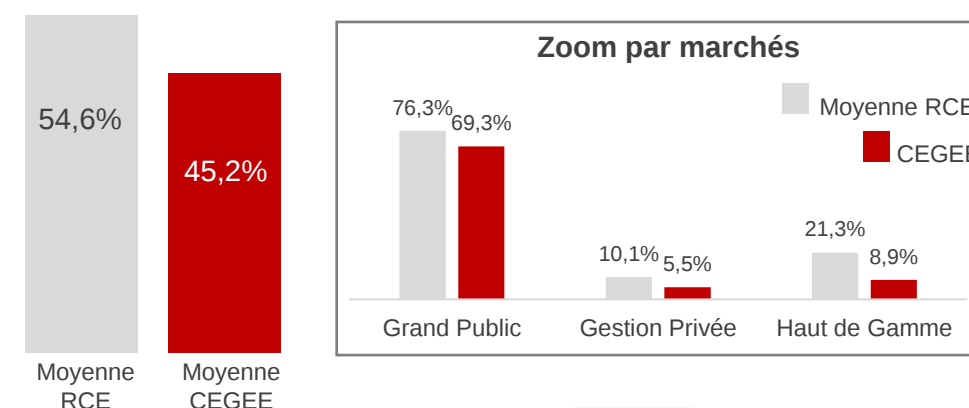
Evolution du nombre d'abonnements sur assurance vie (en milliers)



Evolution du stock de contrats d'assurance vie (en milliers)



Proportion du nombre d'abonnements en assurance vie sur les nouvelles souscriptions



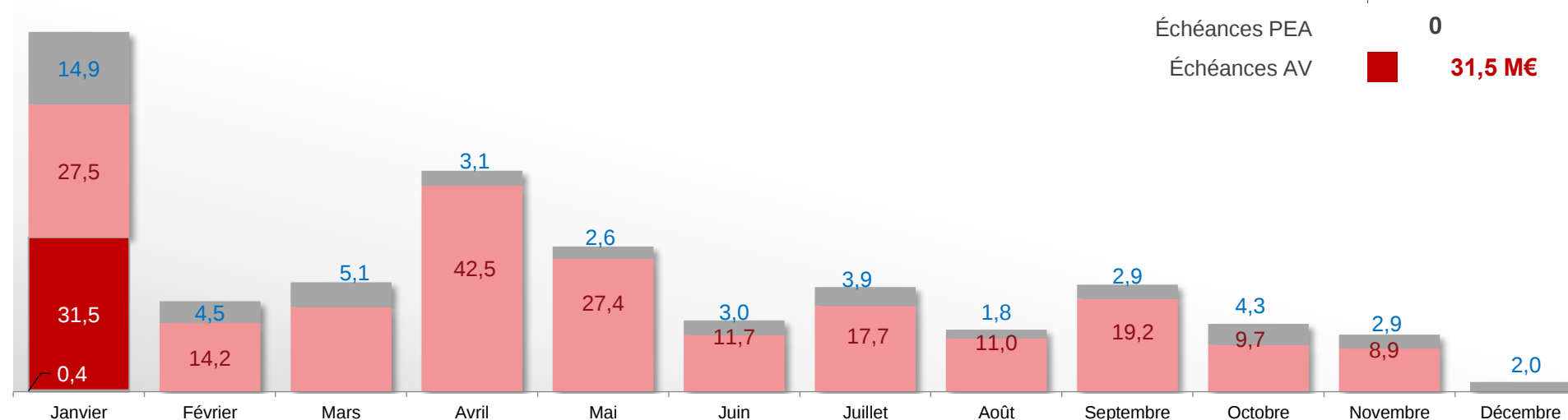
Source : Suivis Ecustat au 31 octobre 2023

8

L'année 2024 nous apporte un volume élevé d'échéances de CAT (207 M€) et une échéance anticipée de FAF



Échéances 2024 par mois en CEGEE En M€



Échéances PEL	51 M€
Échéances CAT	207,2 M€
Échéances CTO	0,35 M€
Échéances PEA	0
Échéances AV	31,5 M€



Les 33 M€ d'échéances de FAF en janvier 2024 concernent :

- 4 507 clients en assurance vie
- 39 clients sur CTO



Etre proactif et au contact des clients avec des produits à échéance pour leur proposer des solutions de recyclage

Pour mémoire, seuls les FAF sur CTO et les CAT sont reversés à l'échéance sur le compte de dépôt.



Synthèse intermédiaire

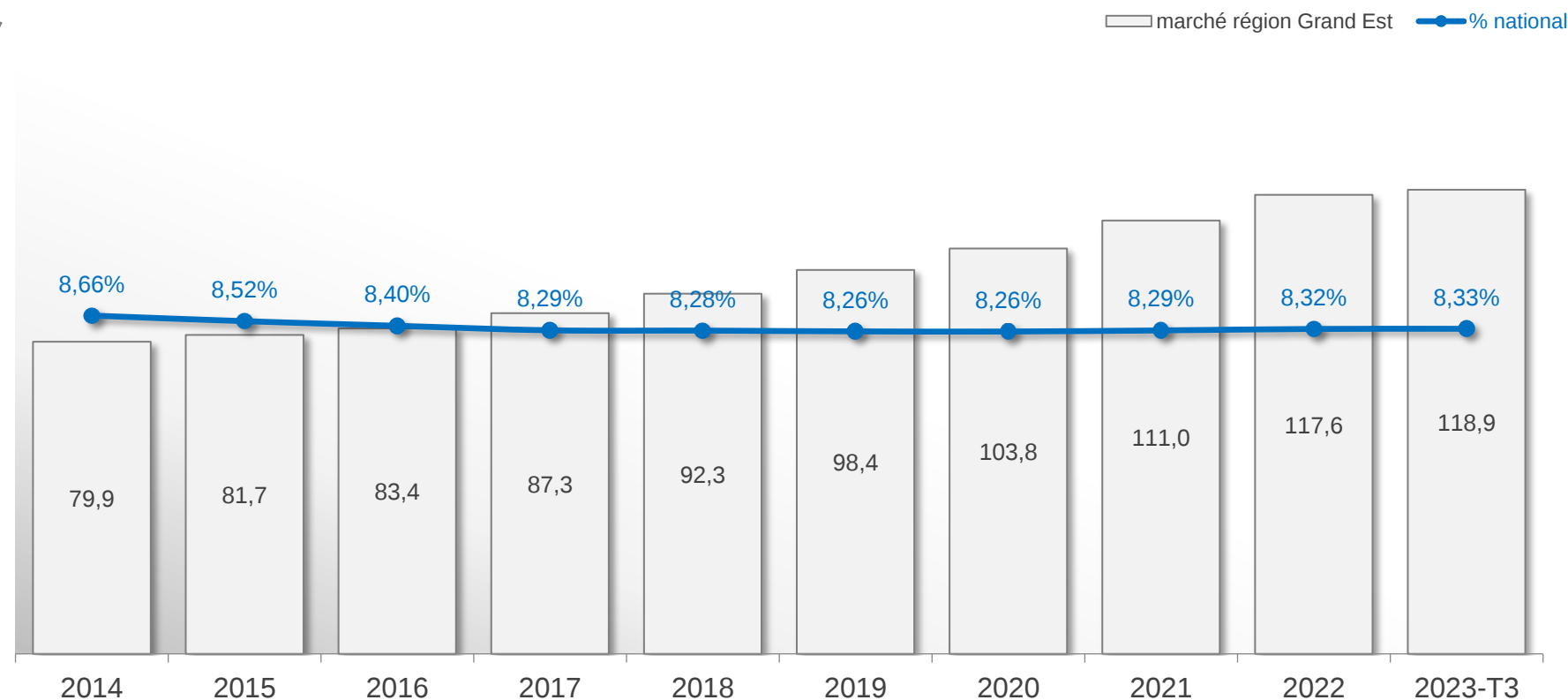
Marché et performance

Crédit immobilier

1. Le poids du marché du crédit immobilier en région Grand Est augmente sur les 3 dernières années
2. Notre encours et nos parts de marché poursuivent leurs progressions depuis 4 ans
3. Après une belle phase de conquête, nous avons adapté notre stratégie en 2023 compte tenu du contexte de liquidité
4. Notre production est portée majoritairement par le canal Prescription Immobilière alors que la part digitale reste encore très marginale
5. Les marges demeurent négatives sous l'effet des très fortes hausses de TCI et des contraintes posées par les seuils de l'usure sur nos taux de vente
6. Sur l'ADE, nos performances progressent dans un contexte de libéralisation du marché et d'attaque de notre stock

1 Le poids du marché du crédit immobilier en région Grand Est augmente sur les 3 dernières années

Marché du crédit immobilier en Mrds€ et poids dans le marché national

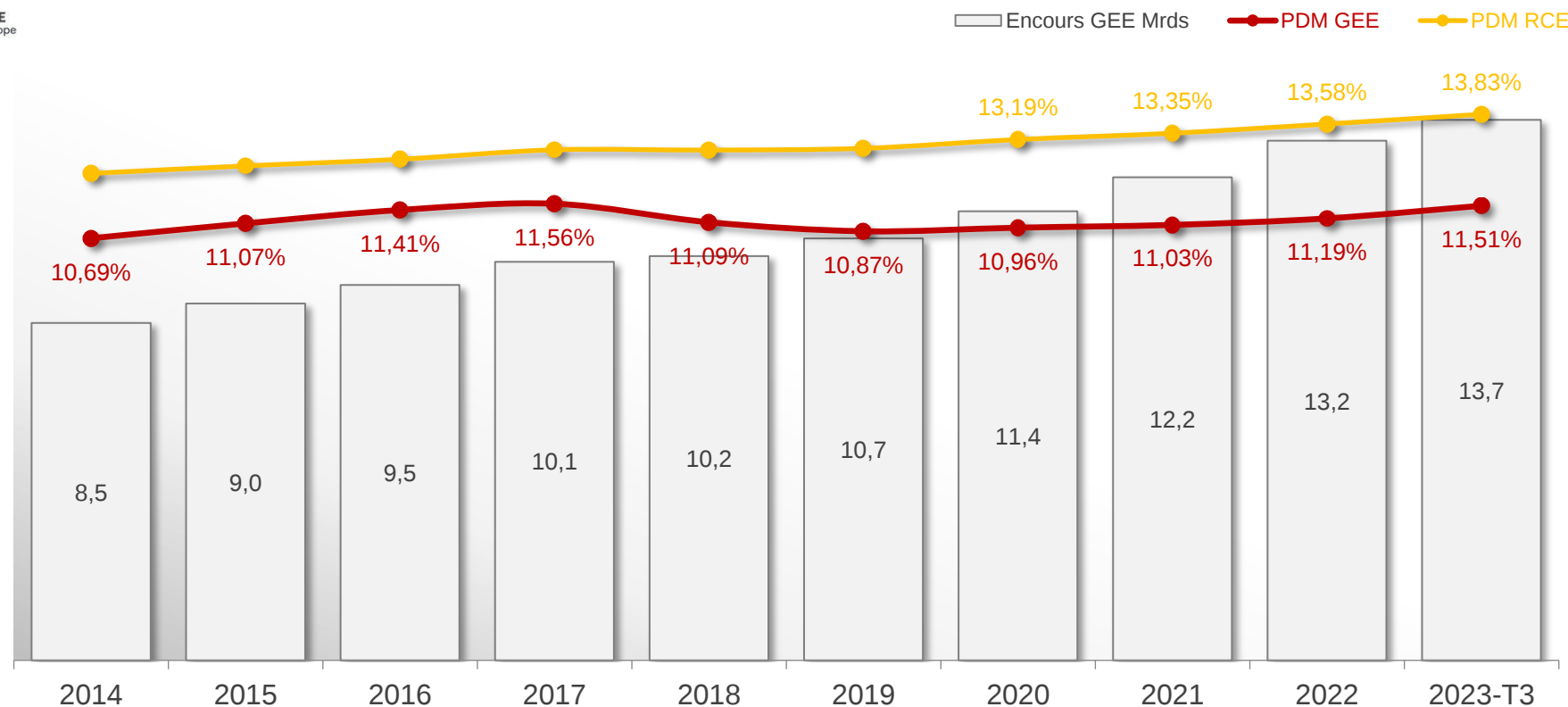


Source : BPCE retraitement source BDF

2

Notre encours et nos parts de marché poursuivent leurs progressions depuis 4 ans

Encours de crédit immobilier en Mrds€ et part de marché de la CEGEE



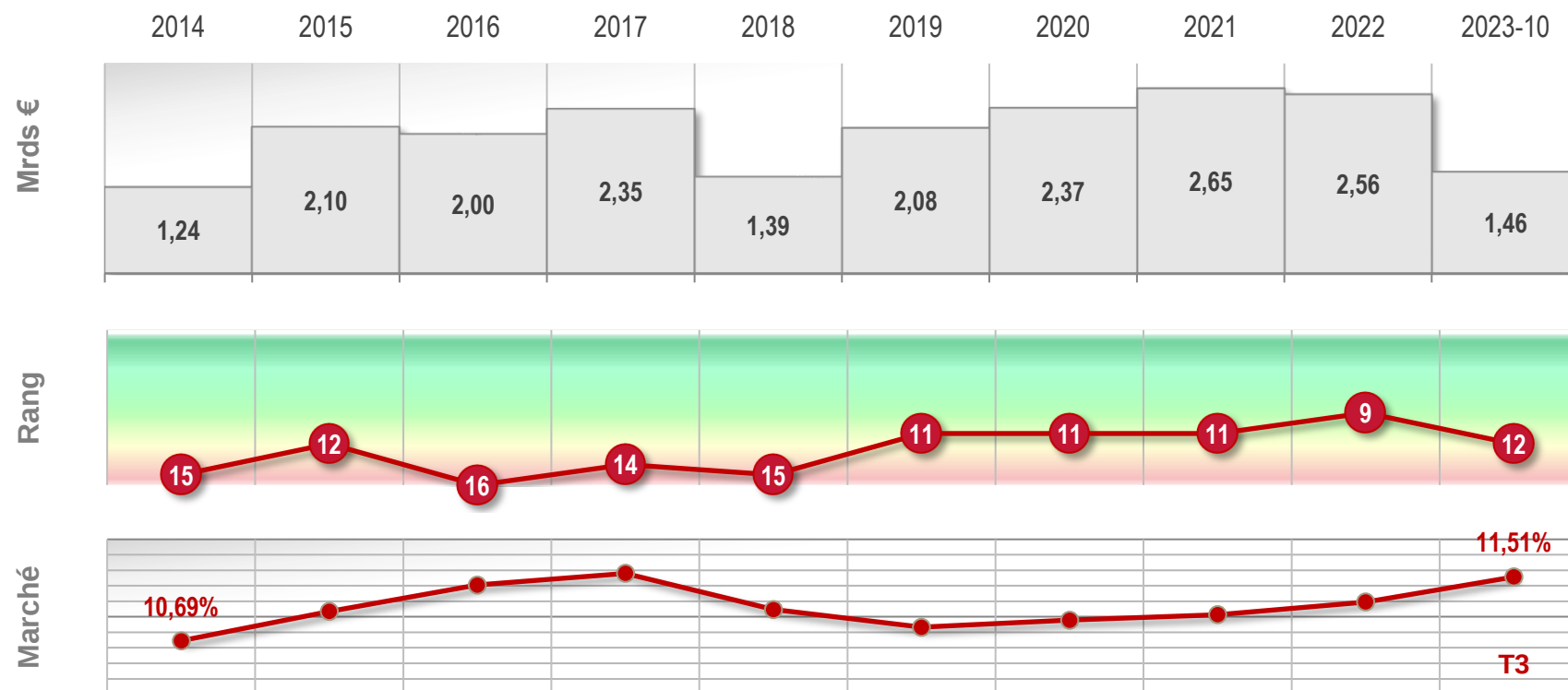
Nos parts de marché par départements

- Ardennes 21,49%
- Meuse 17,45%
- Vosges 16,83%
- Marne 16,01%
- Meurthe et Moselle 15,75%
- Moselle 13,12%
- Haute-Marne 11,57%
- Aube 11,18%
- Bas-Rhin 7,29%
- Haut-Rhin 7,02%

Source : BPCE retraitement source BDF

3 Après une belle phase de conquête, nous avons adapté notre stratégie en 2023 compte tenu du contexte de liquidité

Production en Mrds€, rang par ETP et part de marché



Source : BPCE tendances hebdo

4 Notre production est portée majoritairement par le canal Prescription Immobilière alors que la part digitale reste encore très marginale

Constitution de l'encours de crédit immobilier à fin novembre 2023



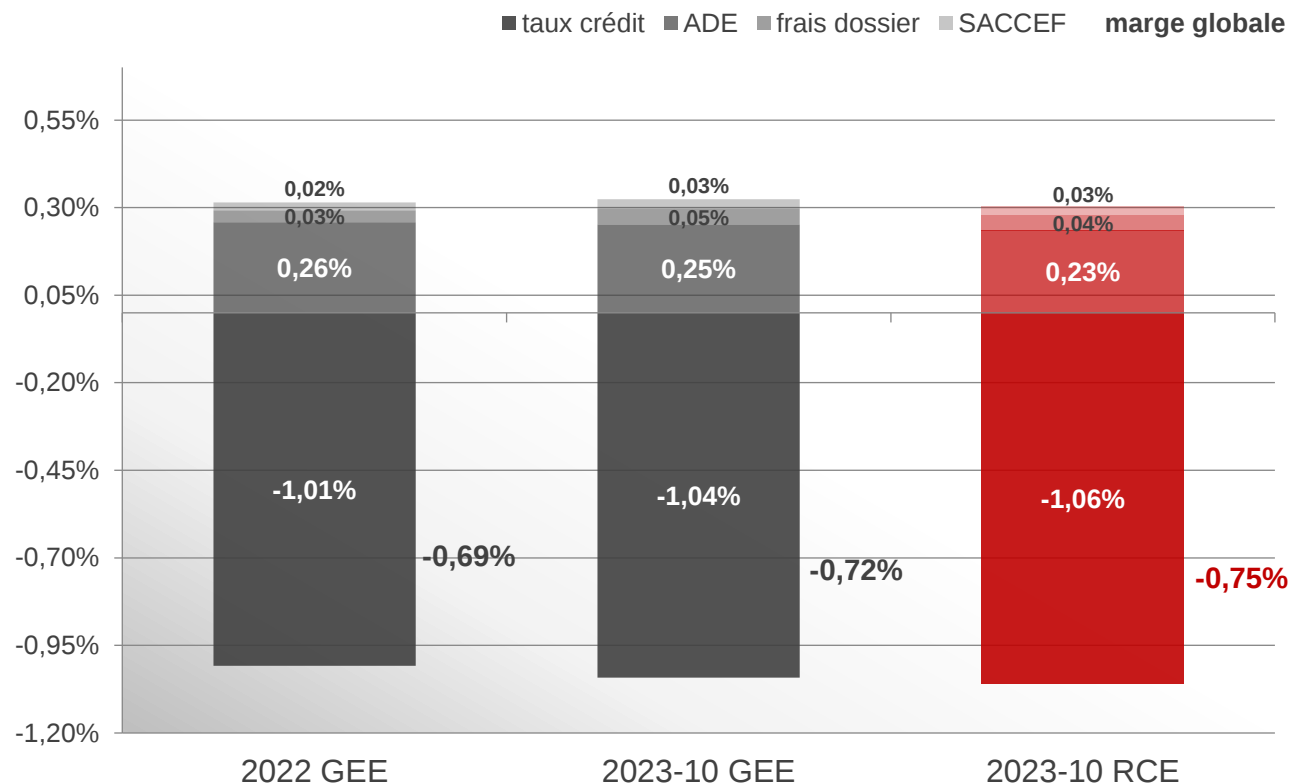
■ encours global dont production nouvelle ■ sorties



Sources : BPCE retraitement source BDF, BPCE tendances hebdo, BPCE digital & data, DFCG

5 Les marges demeurent négatives sous l'effet des très fortes hausses de TCI et des contraintes posées par les seuils de l'usure sur nos taux de vente

Décomposition de notre marge globale avec nos rangs dans le RCE



Nous restons dans les Caisses les plus vertueuses en marges. A fin octobre, nous sommes :

- 6^{ème} sur la marge sur le taux de crédit
- 4^{ème} sur l'ADE
- 8^{ème} sur les frais de dossier
- 9^{ème} sur les commissions liées aux prises de garanties

5^{ème} sur la marge globale

Sources : BPCE Pilotage et Stratégie Groupe loan pricing - octobre 2023

6

Sur l'ADE, nos performances progressent dans un contexte de libéralisation du marché et d'attaque de notre stock

Indicateurs majeurs sur l'Assurance Des Emprunteurs

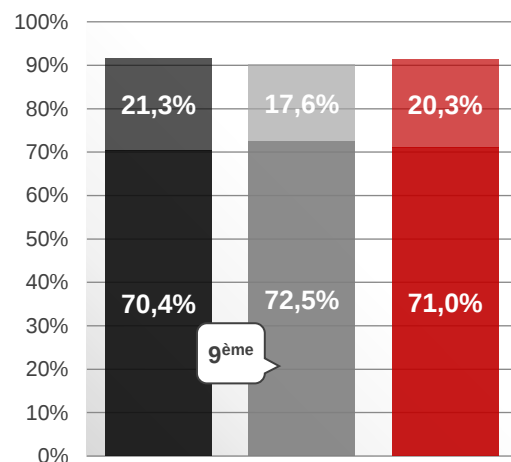


CEGEE 2022

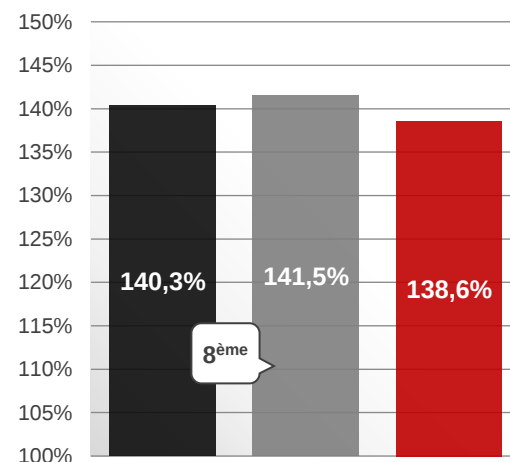
CEGEE Octobre 2023

RCE Octobre 2023

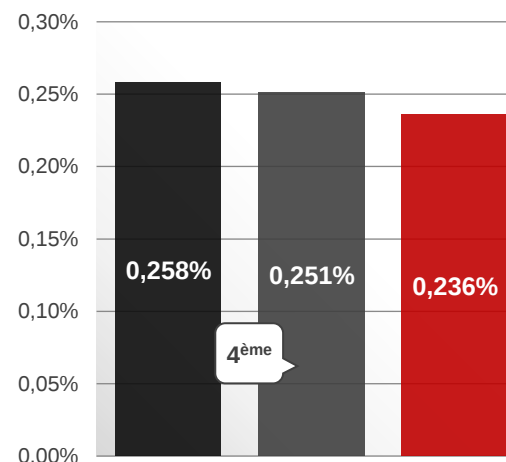
Taux de pénétration
CNP et Ecureuil ADE Services



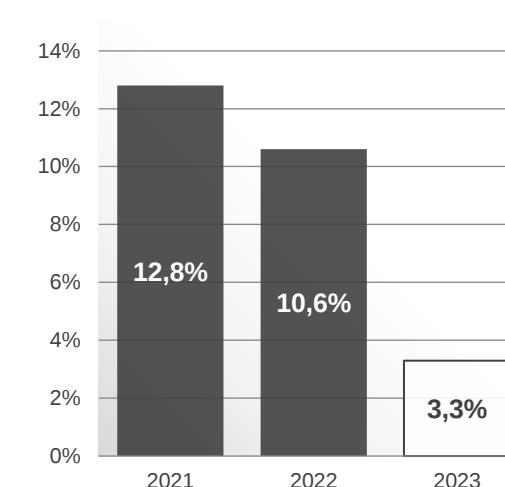
Quotités assurées



Marge ADE



Substitutions CEGEE
Par génération et en capitaux assurés



La Loi Lemoine permet à un assuré de substituer son assurance à tout moment.
Ce phénomène qui était important au début de l'entrée en vigueur de la loi il y a 1 an, connaît aujourd'hui un net ralentissement.

Sources : BPCE Vie, BPCE Pilotage et Stratégie
Groupe loan pricing



Synthèse intermédiaire

Marché et performance

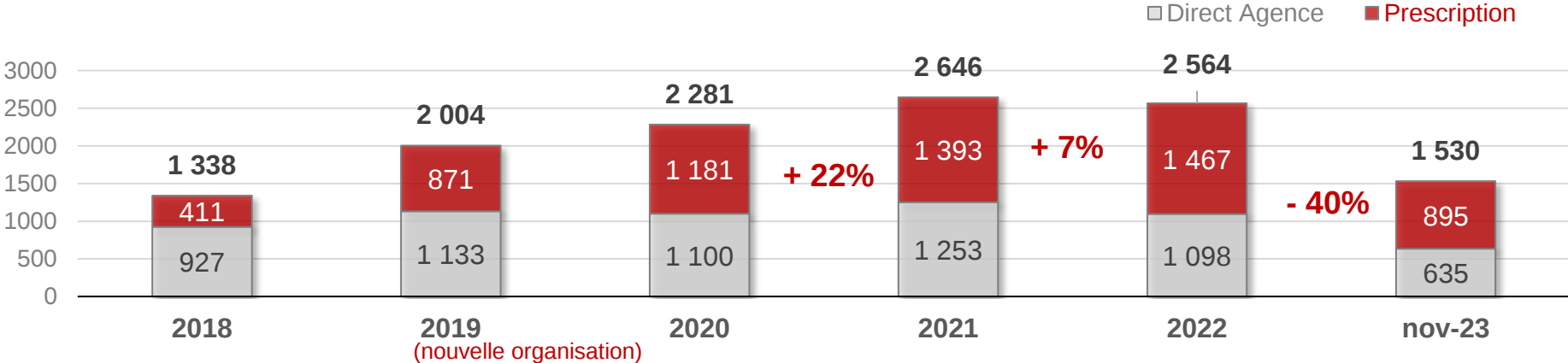
Prescription immobilière

1. La prescription est un pourvoyeur important de crédits immobiliers et intrinsèquement de conquête de nouveaux clients
2. Cette forte croissance s'est faite en maîtrisant la création de valeur...
3. ... dans une maîtrise du risque encouru par nos clients

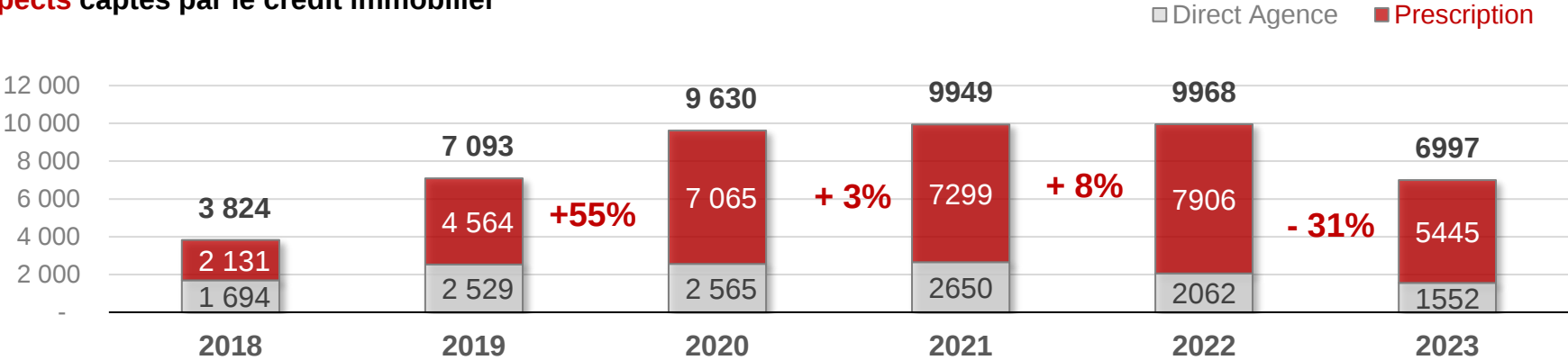
1

La prescription est un pourvoyeur important de crédits immobiliers et intrinsèquement de conquête de nouveaux clients

Engagements Crédit Immobilier en Millions d'€



Nombre de prospects captés par le crédit immobilier

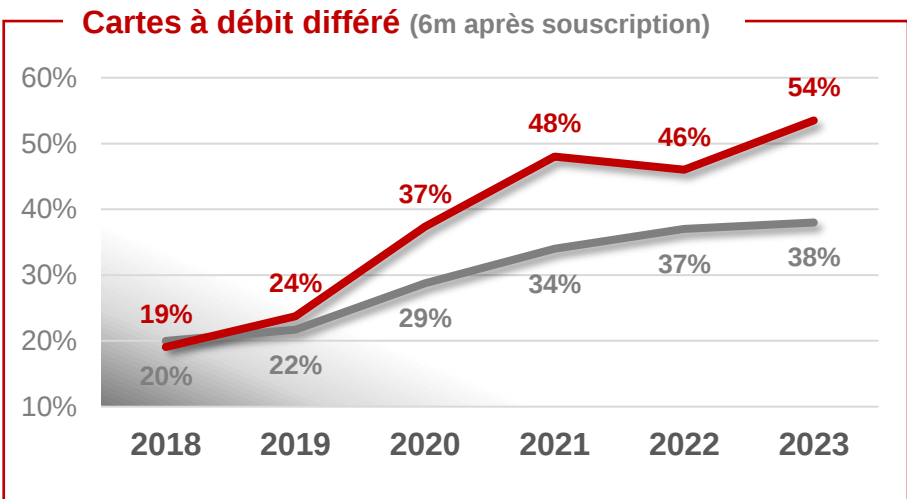
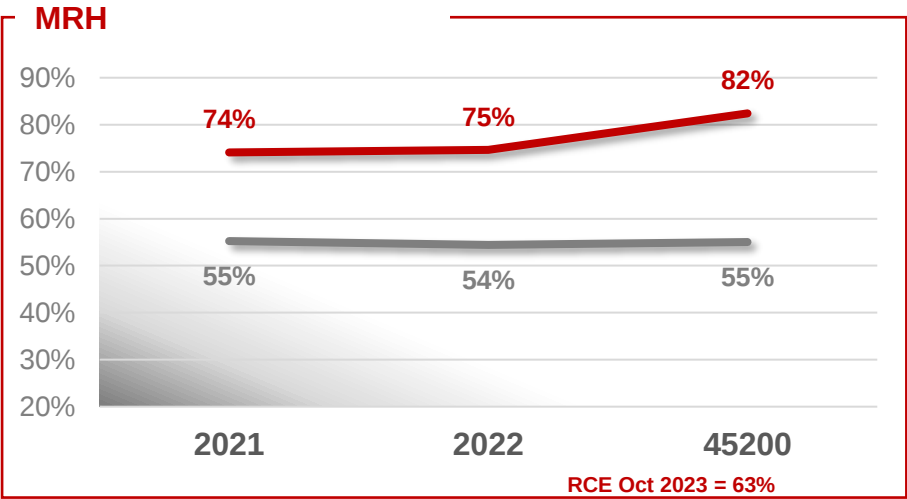
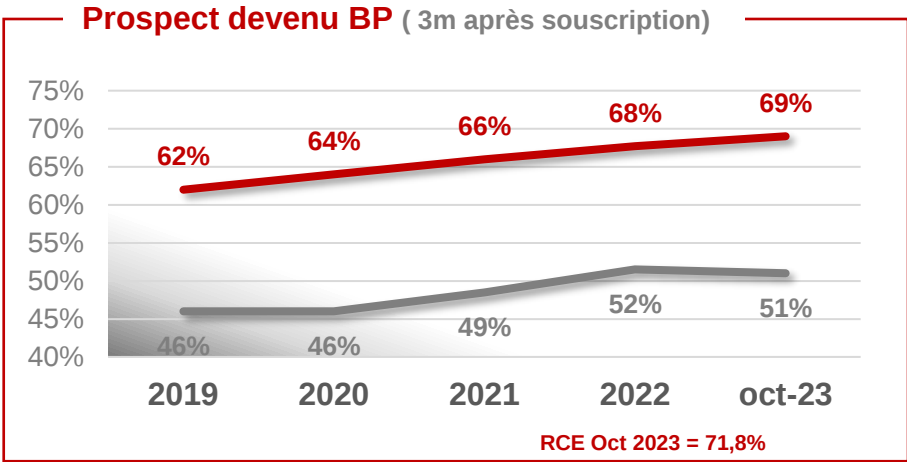
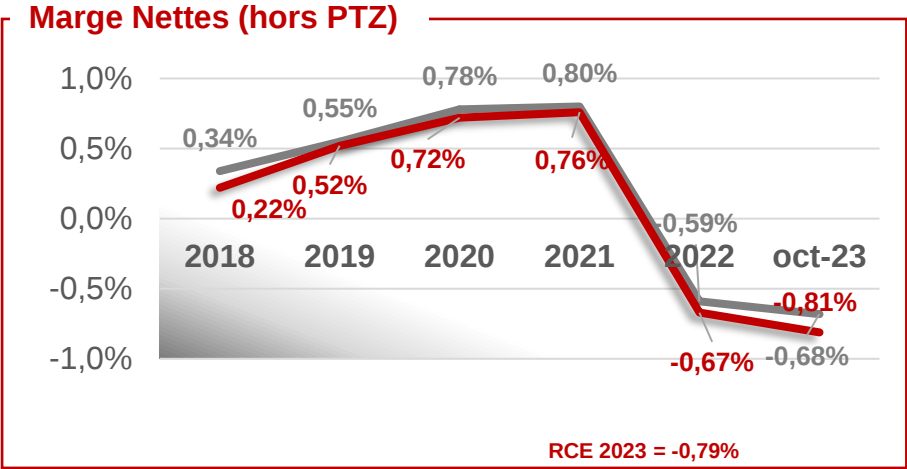


Source : Contrôle de gestion CEGEE

2

Cette forte croissance s'est faite en maîtrisant la création de valeur...

Prescription Agence en direct

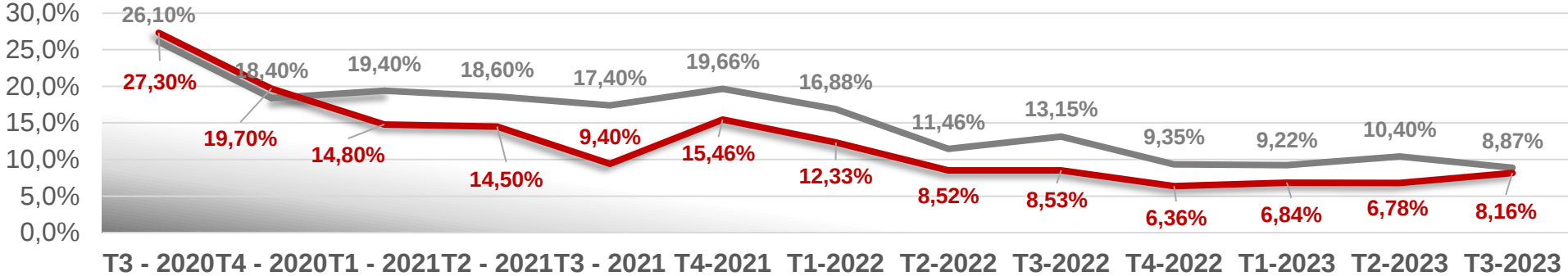


3

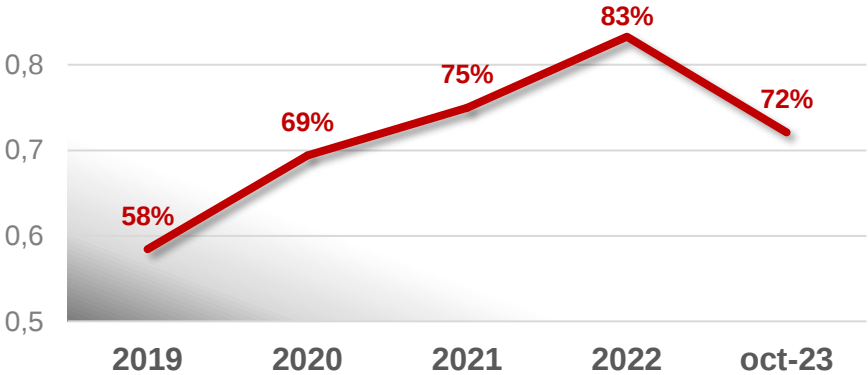
... dans une maîtrise du risque encouru par nos clients

— Prescription — Agence en direct

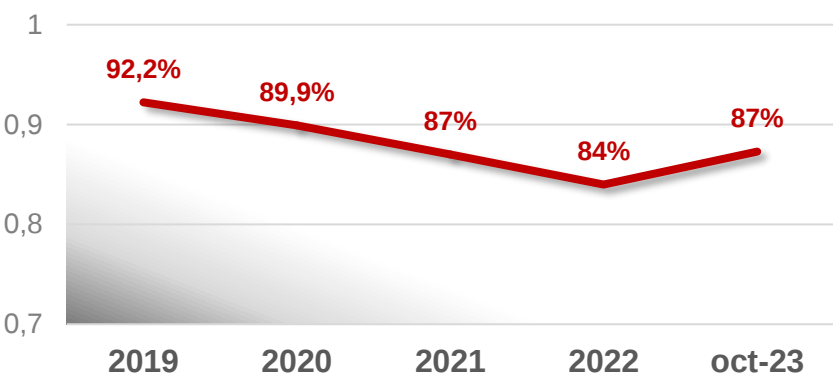
Pourcentage de dossier avec un Taux d'Endettement > 35%



Assurance des emprunteurs CNP



SACCEF





Synthèse intermédiaire

Marché et performance

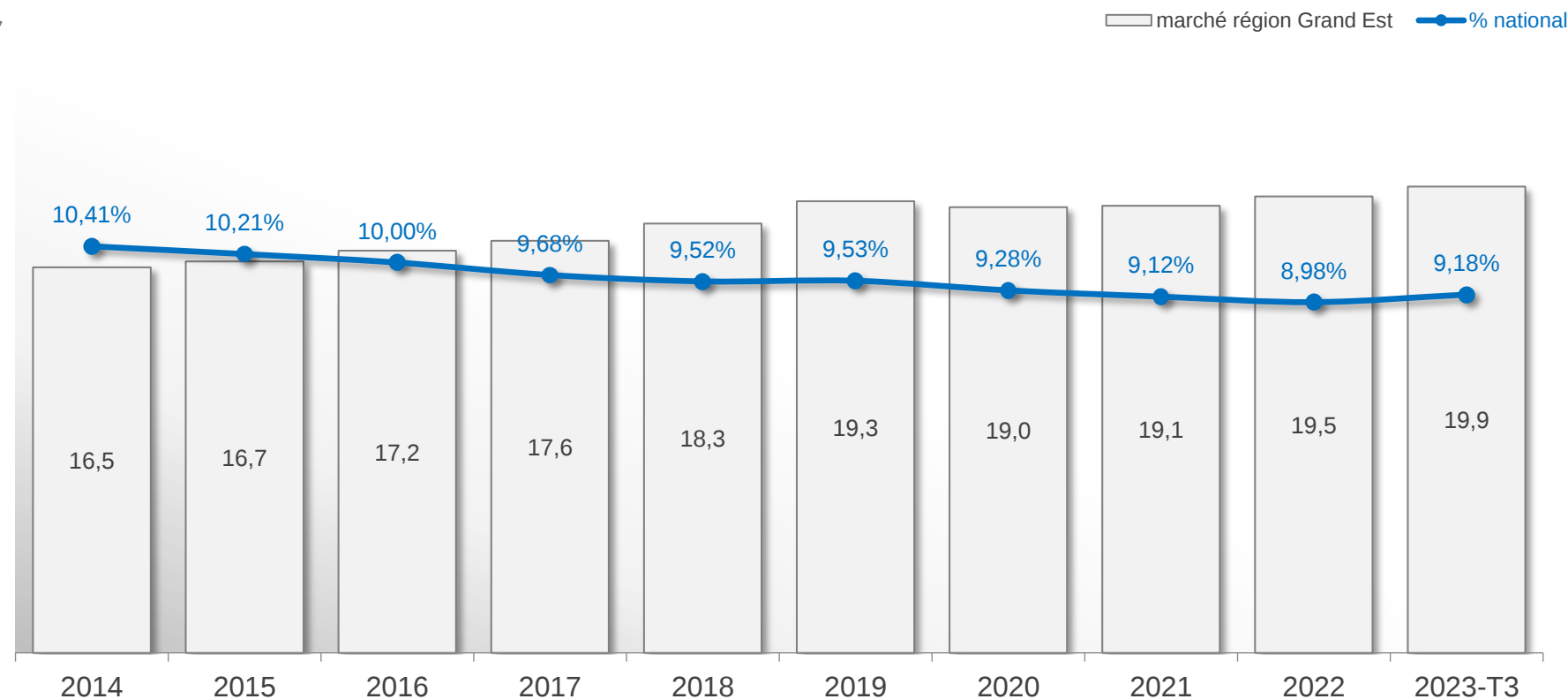
Crédit consommation

1. Le marché de la région Grand Est continue à croître mais le marché national accélère plus vite
2. La belle dynamique commerciale depuis 4 ans nous permet de gagner des parts de marché
3. Les principaux indicateurs continuent à être bien orientés
4. Notre encours progresse de 6% avec un taux de rotation toujours élevé de 33%
5. Nos indicateurs d'activité sont positifs avec un PNB en recul sous l'effet des TCI mais toujours au-dessus de la moyenne du RCE

1

Le marché de la région Grand Est continue à croître

Marché du crédit de trésorerie des ménages en Mrds€ et poids dans le marché national



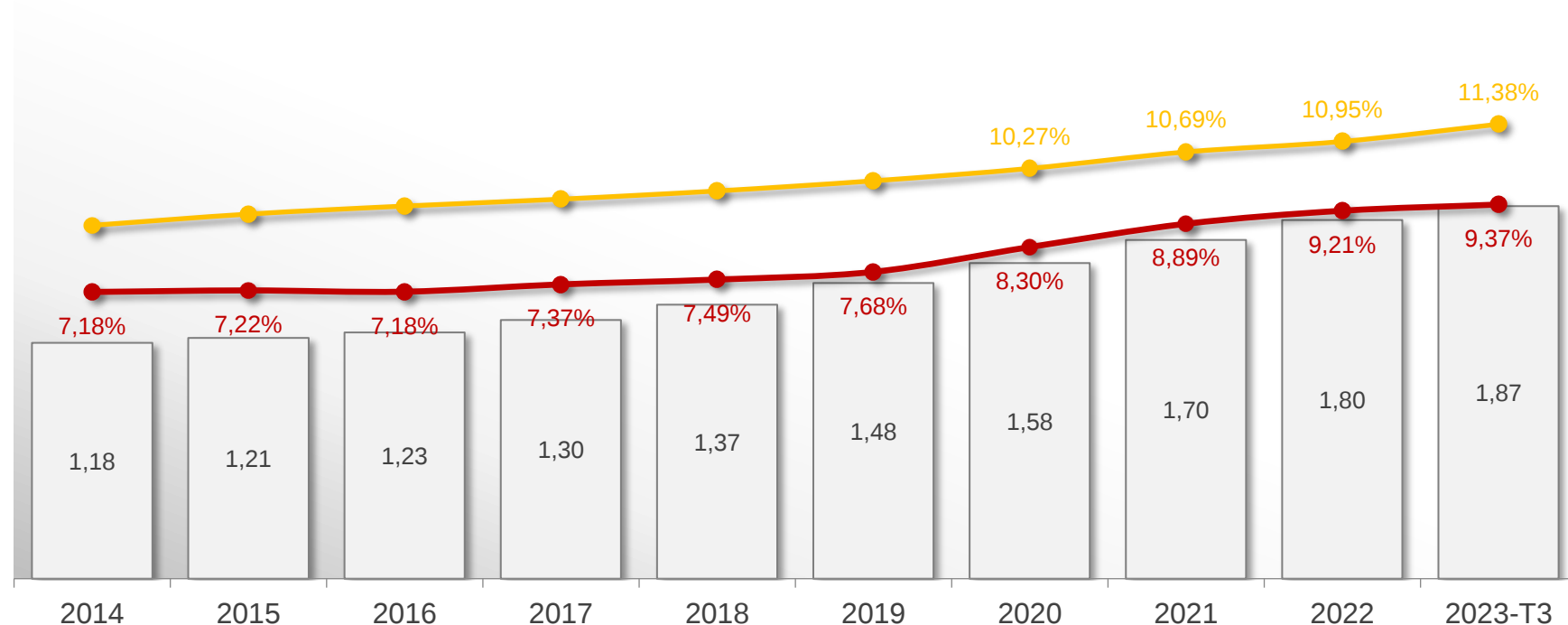
Source : BPCE retraitement source BDF

2 Notre belle dynamique commerciale depuis 4 ans nous permet de gagner des parts de marché

Encours de crédit consommation en Mrds€ et part de marché de la CEGEE



Encours GEE Mrds PDM GEE PDM RCE



Nos parts de marché par départements

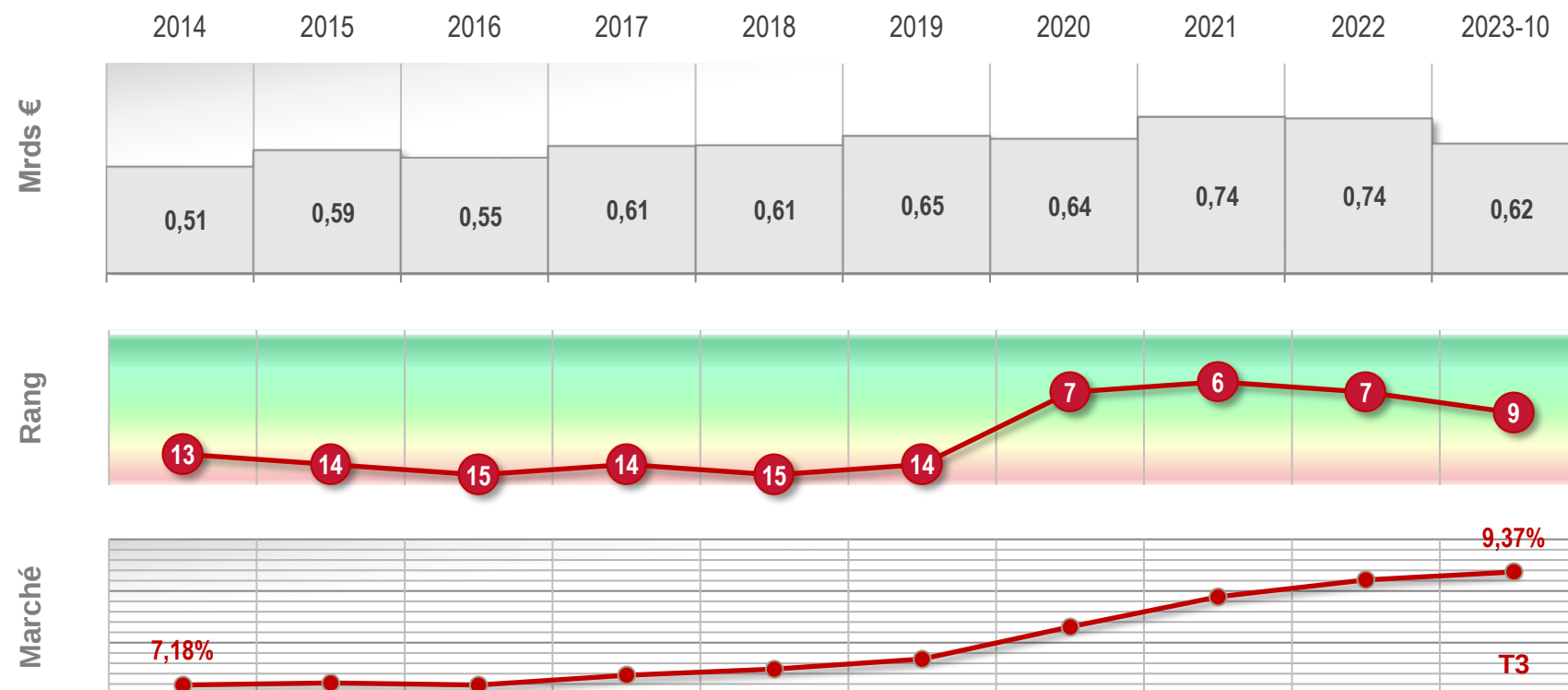
- Vosges 14,62%
- Meuse 13,70%
- Ardennes 13,31%
- Marne 12,35%
- Haute-Marne 11,52%
- Moselle 11,52%
- Aube 11,46%
- Meurthe et Moselle 10,49%
- Haut-Rhin 6,56%
- Bas-Rhin 5,60%

Source : BPCE retraitement source BDF

3

Les principaux indicateurs continuent à être bien orientés

Production en Mrds€, rang par ETP et part de marché

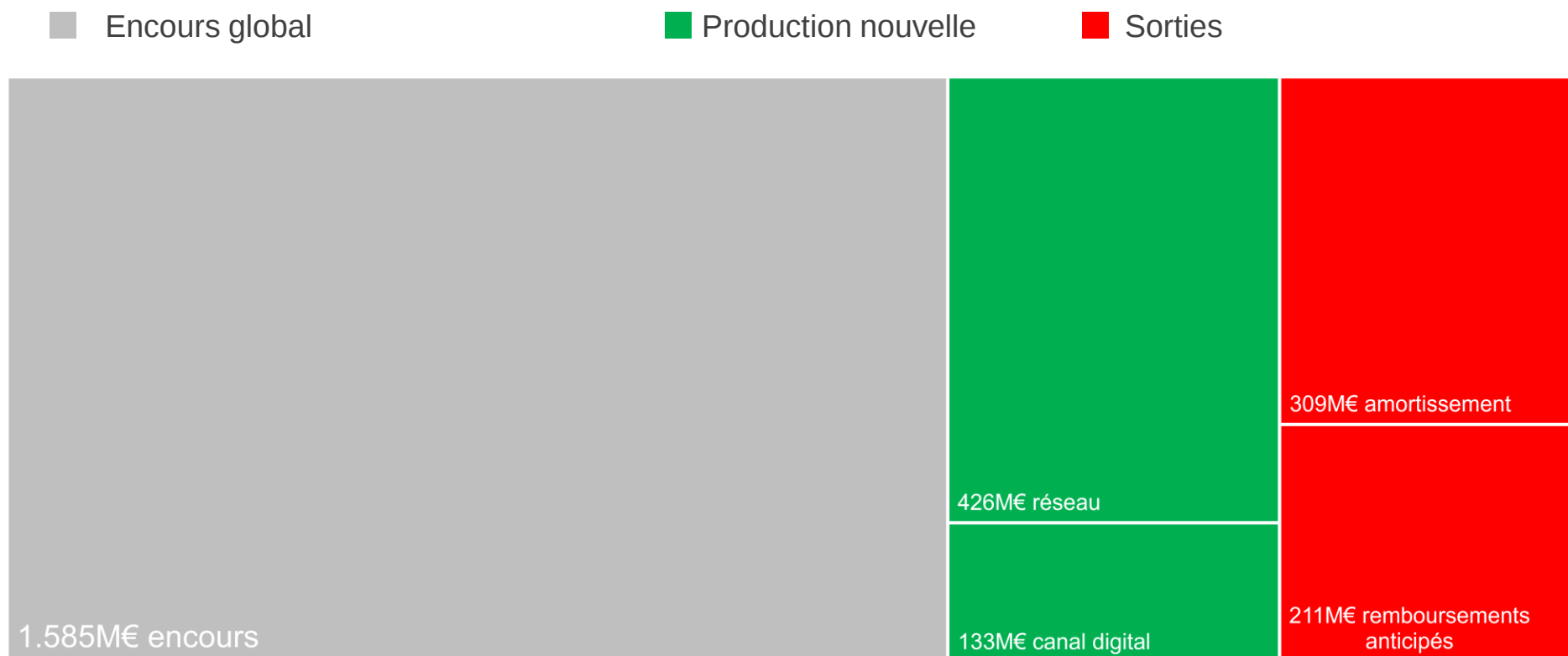


Source : BPCE tendances hebdo

4

Notre encours progresse de 6% avec un taux de rotation toujours élevé de 33%

Constitution de l'encours de crédit consommation à fin 2023



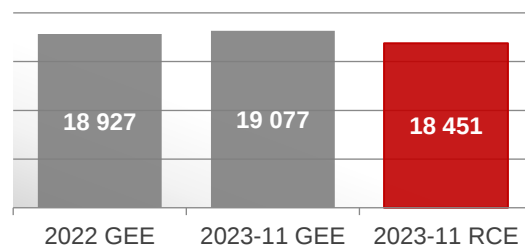
Sources : BPCE Financement

5 Nos indicateurs d'activité sont positifs avec un PNB en recul sous l'effet des TCI mais toujours au-dessus de la moyenne du RCE

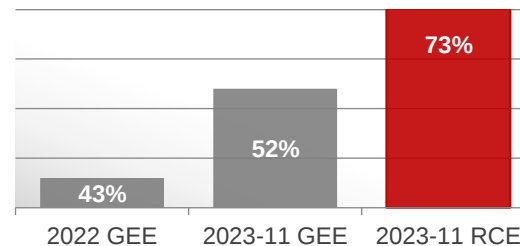
Principaux indicateurs d'activité sur le crédit consommation



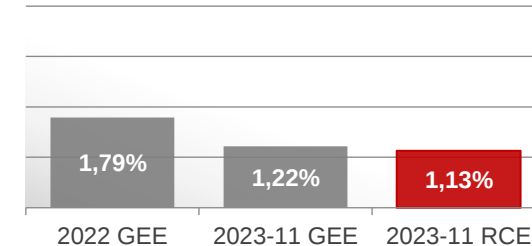
Montant moyen



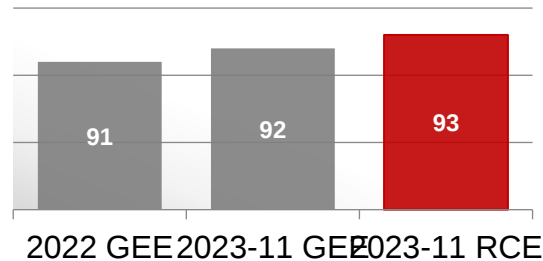
Frais de dossier



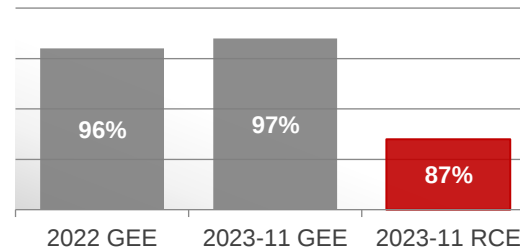
Marge



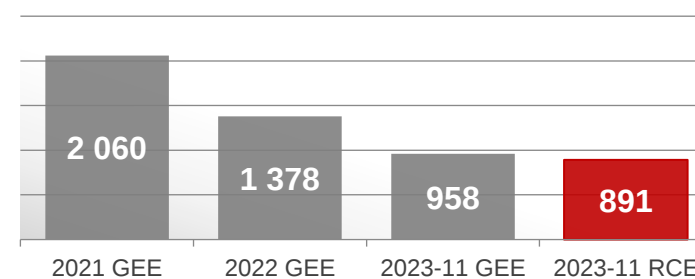
Durée moyenne



Assurance emprunteur



PNB par dossier



Source : BPCE Financement



Synthèse intermédiaire

Marché et performance

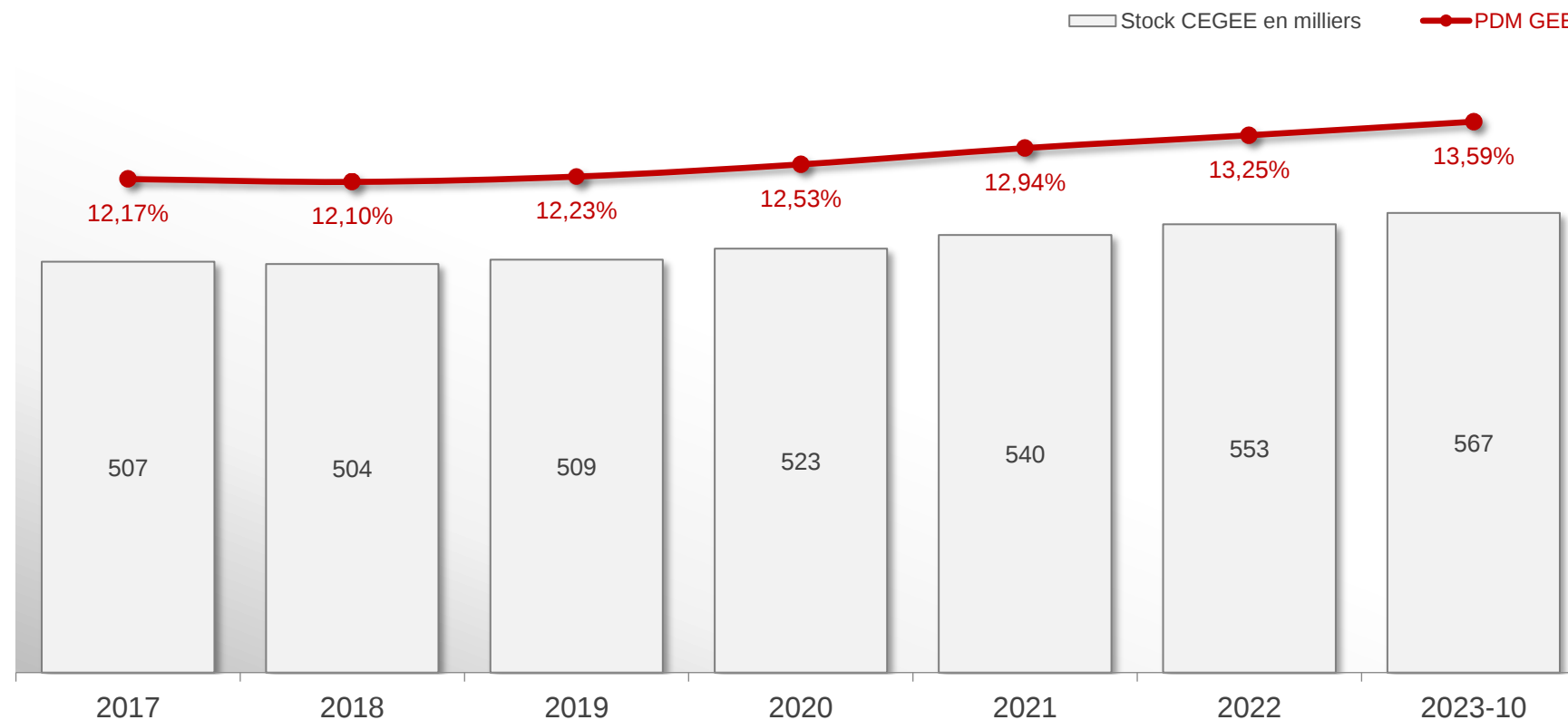
Bancarisation

1. Notre part de marché estimée progresse avec l'augmentation de nos clients détenteurs de forfaits/formules
2. Nous nous installons dans les meilleures Caisses grâce à nos résultats depuis 4 ans
3. Les ventes nettes de forfaits représentent en moyenne 7,1 % du RCE avec une belle performance en Formule Optimale associée à une augmentation de la transformation
4. La mobilité connaît une activité réduite sur les 2 pans (entrante et sortante). Le solde négatif est tout de même considérablement réduit en 2023
5. La CEGEE continue sa progression de la production en Débit Différé et reste en recul en Izicarte, nécessitant la mise en place d'actions pour transformer son stock
6. Pour mieux servir ses clients fragiles, la CEGEE porte un regard attentif à la distribution d'une offre ad hoc (Offre Clientèle Fragile)

1 Notre part de marché estimée progresse avec l'augmentation de nos clients détenteurs de forfaits/formules

Détenteurs de forfaits/formules et part de marché estimée*

* selon l'hypothèse d'un taux de détention de la population de 75% d'une offre de services bancaires

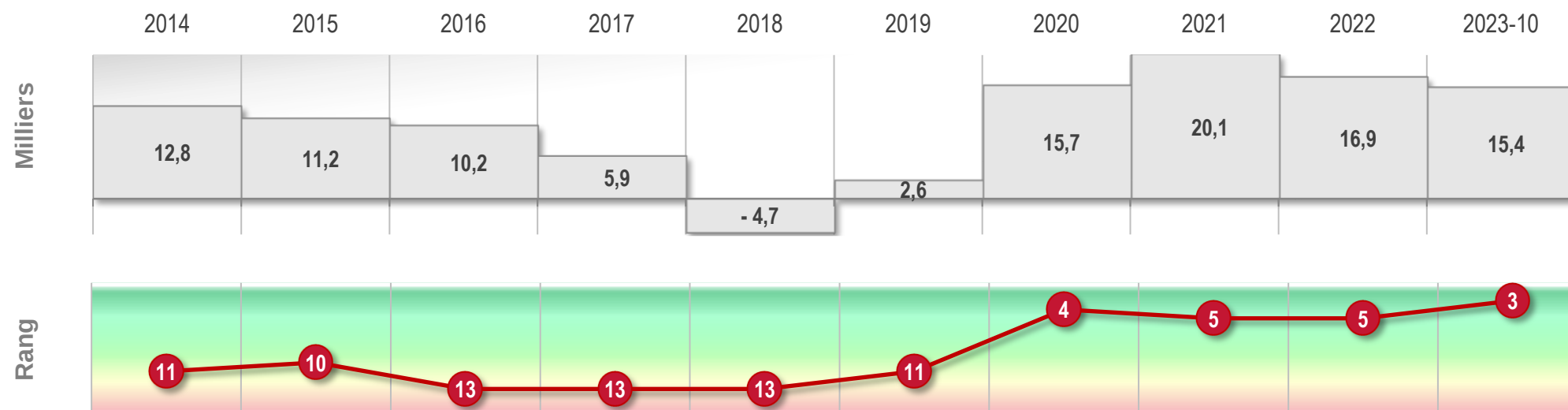


Source : MySys OP26

2

Nous nous installons dans les meilleures Caisses grâce à nos résultats depuis 4 ans

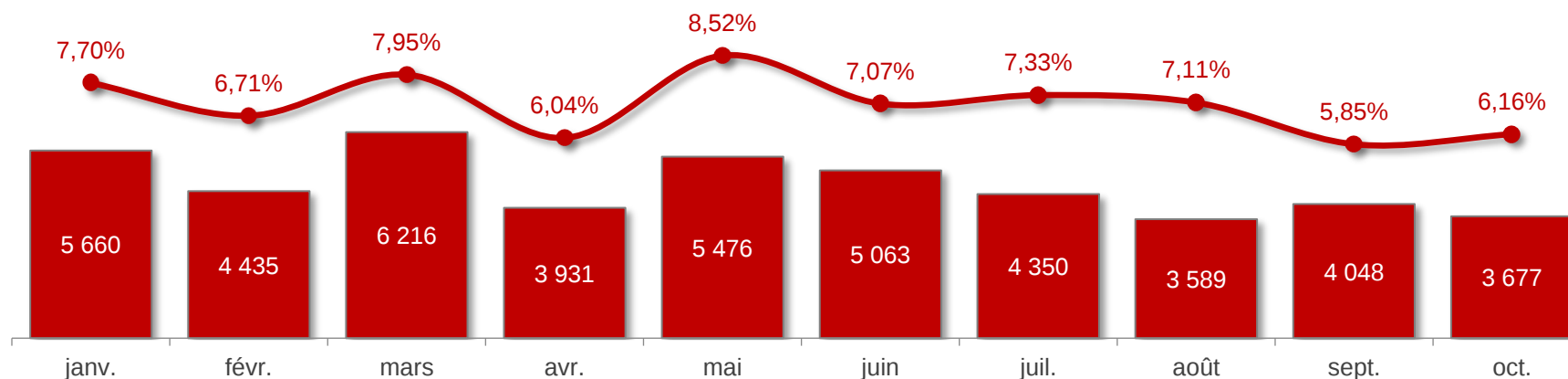
Ventes nettes de forfaits/formules et rang par ETP



Source : BPCE tendances hebdo

3 Les ventes nettes de forfaits représentent en moyenne 7,1 % du RCE avec une belle performance en Formule Optimale associée à une augmentation de la transformation

Poids des ventes nettes de la CEGEE dans le RCE

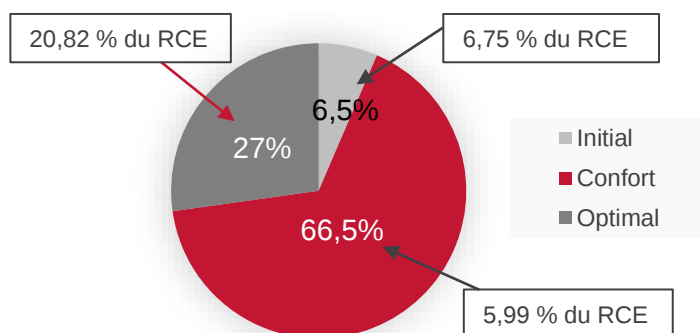


Poids générique CEGEE
7,83 %

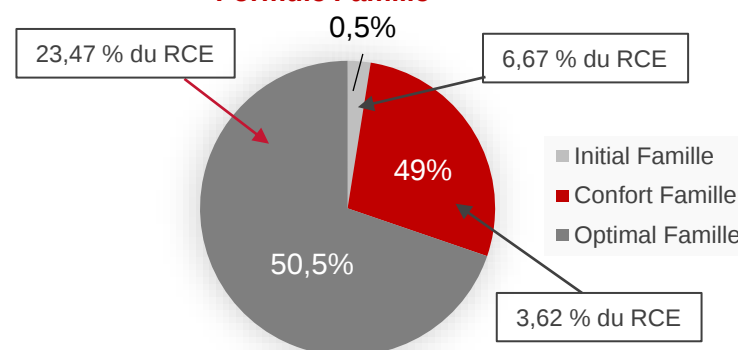
 Poids de la CEGEE dans le RCE
 Nombre de ventes nettes

Répartition de la production de Formules

Formule Individuelle



Formule Famille

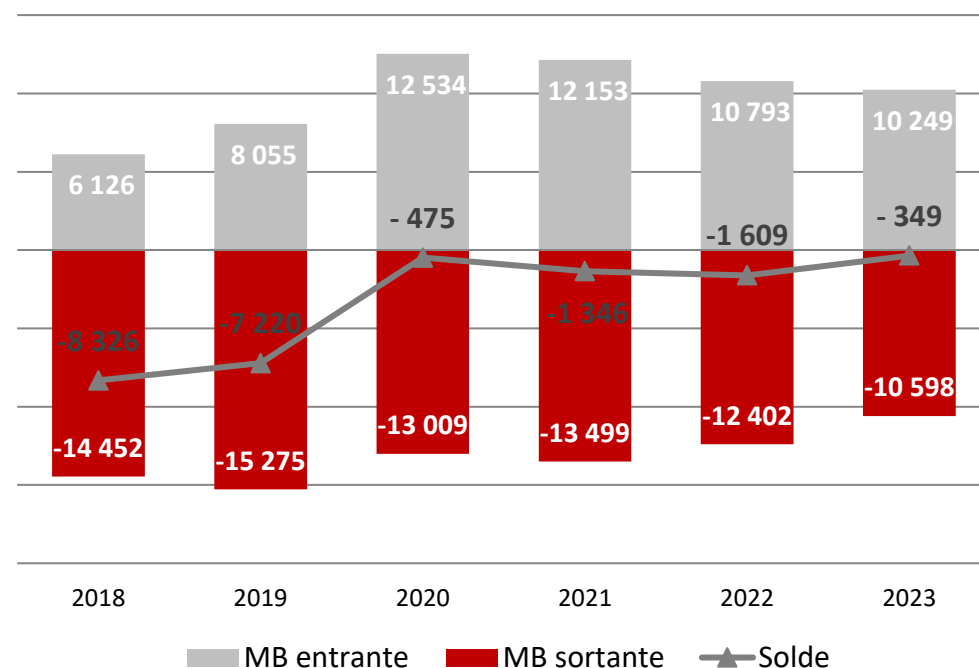


	Conquête externe		Conquête interne		Transfo (dont BL)	
CEGEE	13,4%	-2,6	41,8%	-2,9	44,8%	+10,7
Réseau CE	13%	+0,8	38,7%	-0,7	48,3%	-3,4

Sources : Tendances Hebdo à fin oct 2023 et Power BI au 21 nov 2023

4 La mobilité connaît une activité réduite sur les 2 pans (entrante et sortante). Le solde négatif est tout de même considérablement réduit en 2023

Nombre de mobilités bancaires entrantes et sortantes



TOP 10 banques concurrentes
Solde des arrivées moins les départs clients

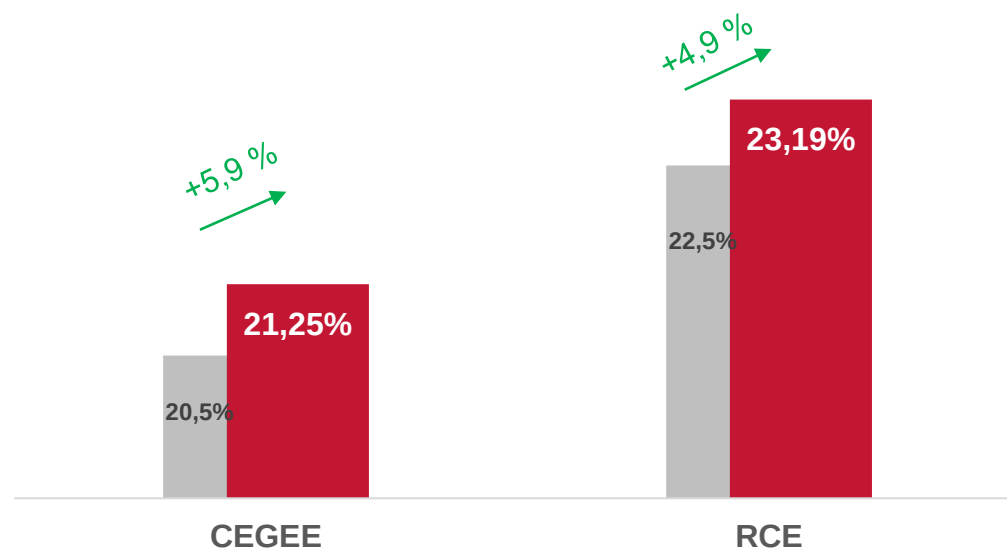
La Banque Postale	892
Société Générale	666
BNP Paribas	381
LCL	78
Banque Populaire	-132
Crédit Agricole	-263
CIC	-270
Caisse d'Epargne (réseau CE)	-588
Boursorama	-689
Crédit Mutuel	-1203

Source : Tendances Hebdo à S3 Novembre 2023

Sources : Power BI Mobilité bancaire 2023 - 03/12

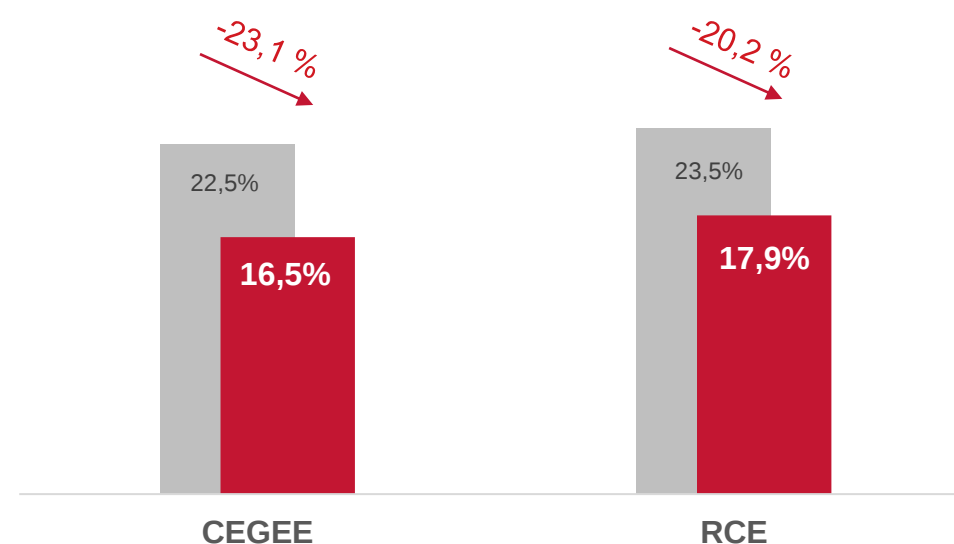
5 La CEGEE continue sa progression de la production en Débit Différé et reste en recul en Izicarte, nécessitant la mise en place d'actions pour transformer son stock

Proportion de CB en débit différé sur notre parc total de cartes



Poursuivre notre dynamique d'équipement en carte à débit différé pour améliorer la satisfaction de nos clients et atteindre la moyenne du RCE, tout en profitant de l'action de transformation automatique de nos cartes DI à échéance en DD.

Proportion de Izicartes sur notre parc total de cartes



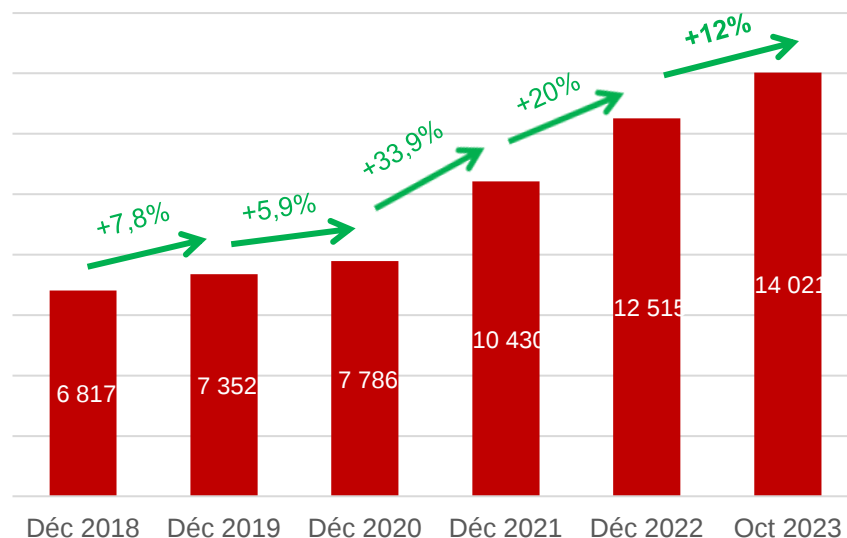
La Commission Interbancaire de Paiement pour les cartes à débit différé est de 0,30%. Elle est de 0,20% pour les cartes à Débit Immédiat, également pour les Izicarte.

Source : Payment Card Report à fin octobre 2023

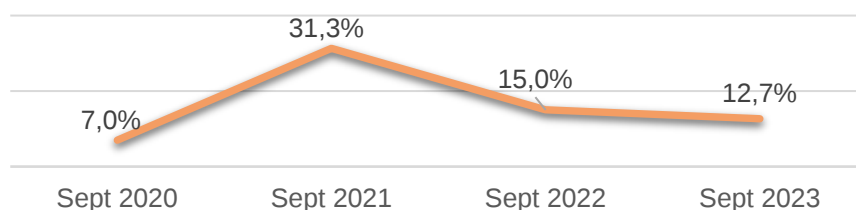
6

Pour mieux servir ses clients fragiles, la CEGEE porte un regard attentif à la distribution d'une offre ad hoc (Offre Clientèle Fragile)

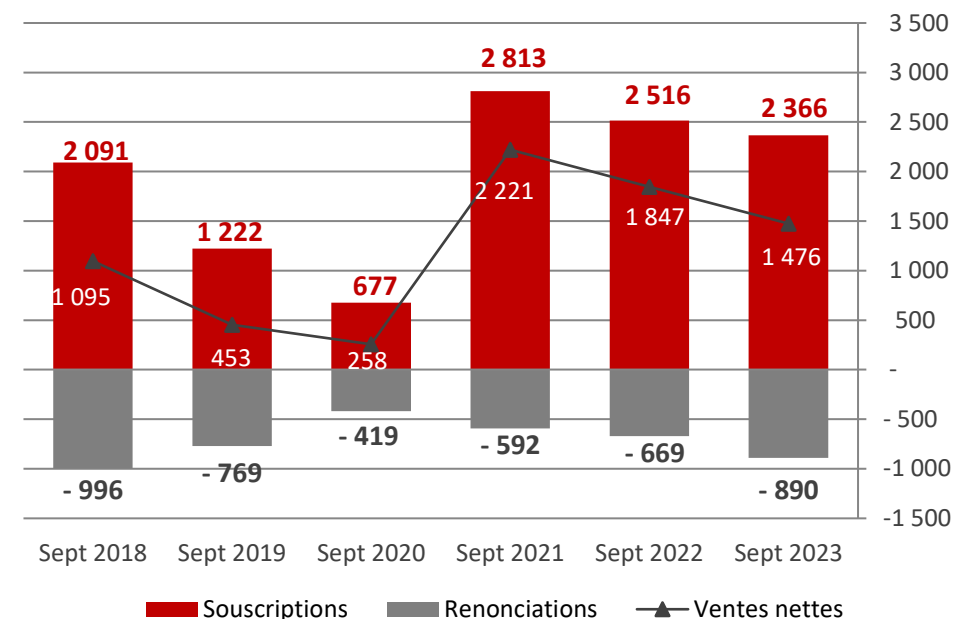
Evolution du stock de contrats OCF



Poids des souscriptions CEGEE dans le RCE



Evolution des souscriptions et renonciations



Le développement de l'agence Experts Direct se poursuit.

Source : Pilotage BPCE - prévention bancaire et surendettement oct.2023



Synthèse intermédiaire

Marché et performance

IARD Prévoyance

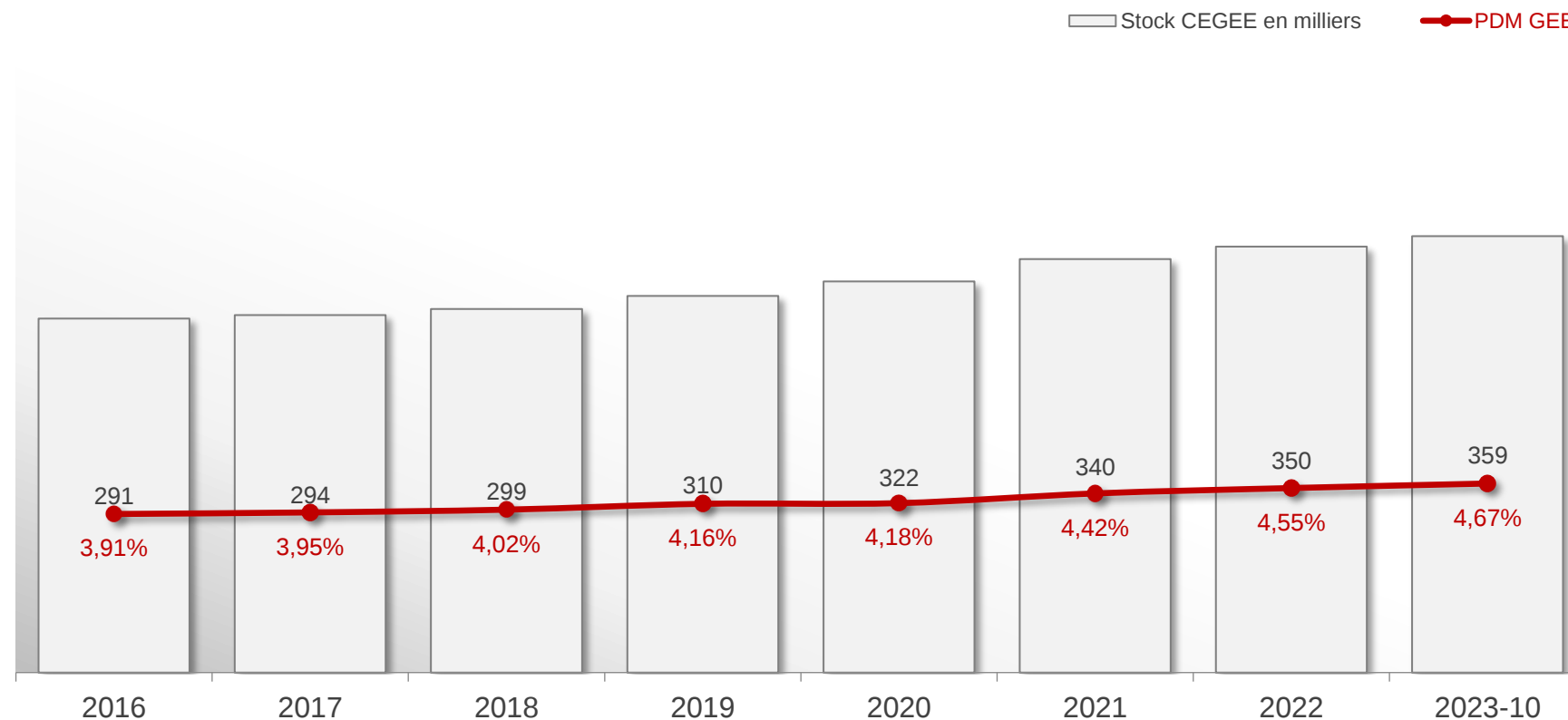
1. IARD et prévoyance nous apportent encore des axes de conquête
2. Notre tendance est positive et nous enregistrons régulièrement de beaux succès
3. L'IARD peut nous permettre de conquérir nos clients distanciés sur lesquels nous avons une réelle marge de progrès
4. Equiper permet de conquérir de nouveaux clients, mais aussi de fidéliser nos clients détenteurs et de limiter les résiliations de contrats.
5. Le comportement bancaire de nos clients évolue et le ratio des ventes digitales progresse. Cependant, l'agence reste au cœur de la relation

1

IARD et prévoyance nous apportent encore des axes de conquête

Détenteurs de contrats IARD & prévoyance et part de marché estimée*

* selon l'hypothèse d'une moyenne de 3 contrats détenus par foyer français

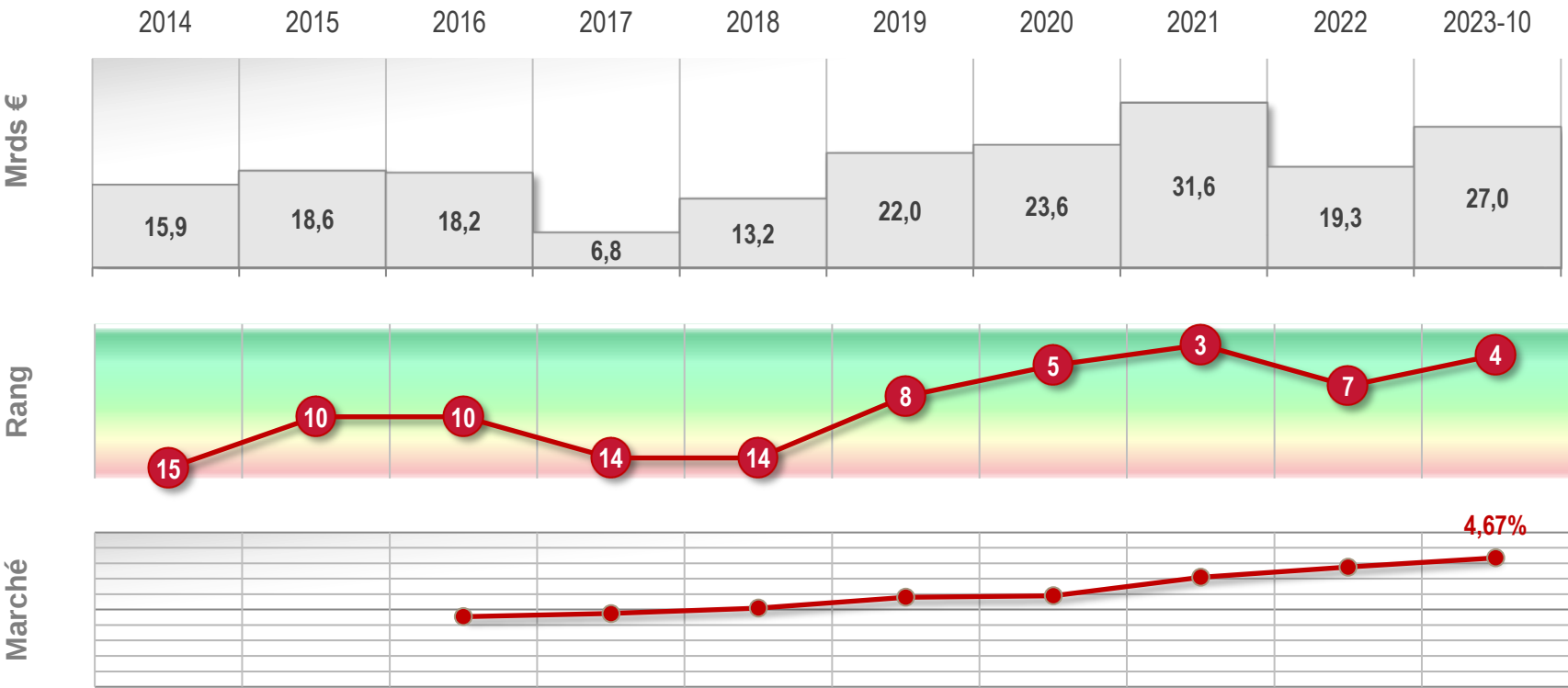


Source : MySys OP26

2

Notre tendance est positive et nous enregistrons régulièrement de beaux succès

Ventes nettes IARD & prévoyance et rang par ETP



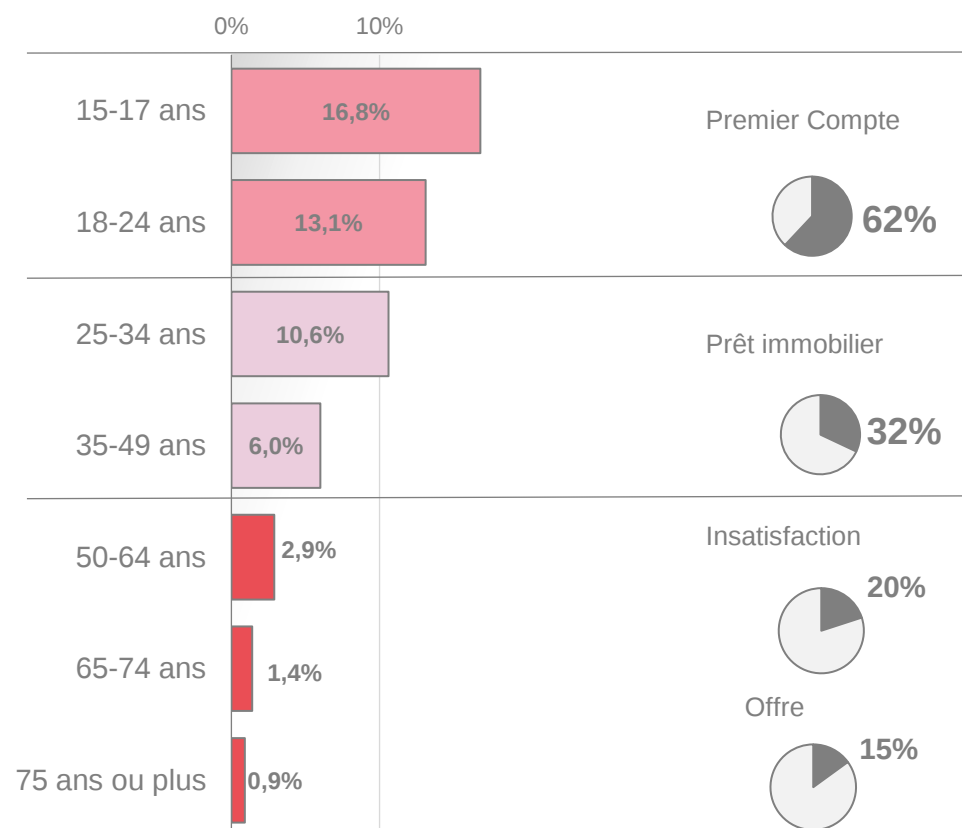
Source : BPCE tendances hebdo

3

L'IARD peut nous permettre de conquérir nos clients distanciés sur lesquels nous avons une réelle marge de progrès

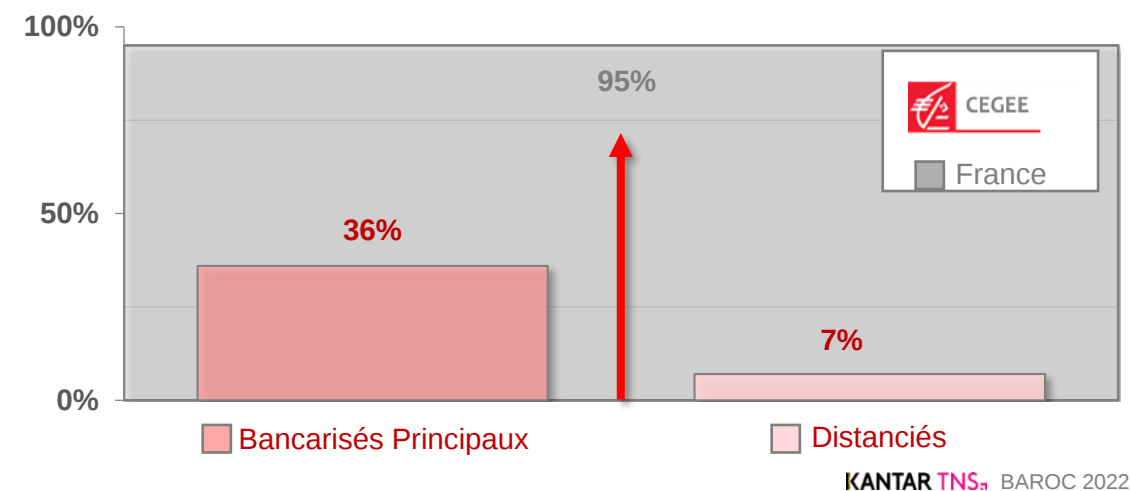
Car les moments clés de bancarisation semblent difficiles à saisir sur des clients peu ou pas connus...

Qui ouvre un compte et pour quelles raisons ?



Taux d'équipement en IARD & Prévoyance

... alors que l'IARD et la Prévoyance sont des clés d'entrée pour prendre contact avec des prospects ou des clients distanciés.



i

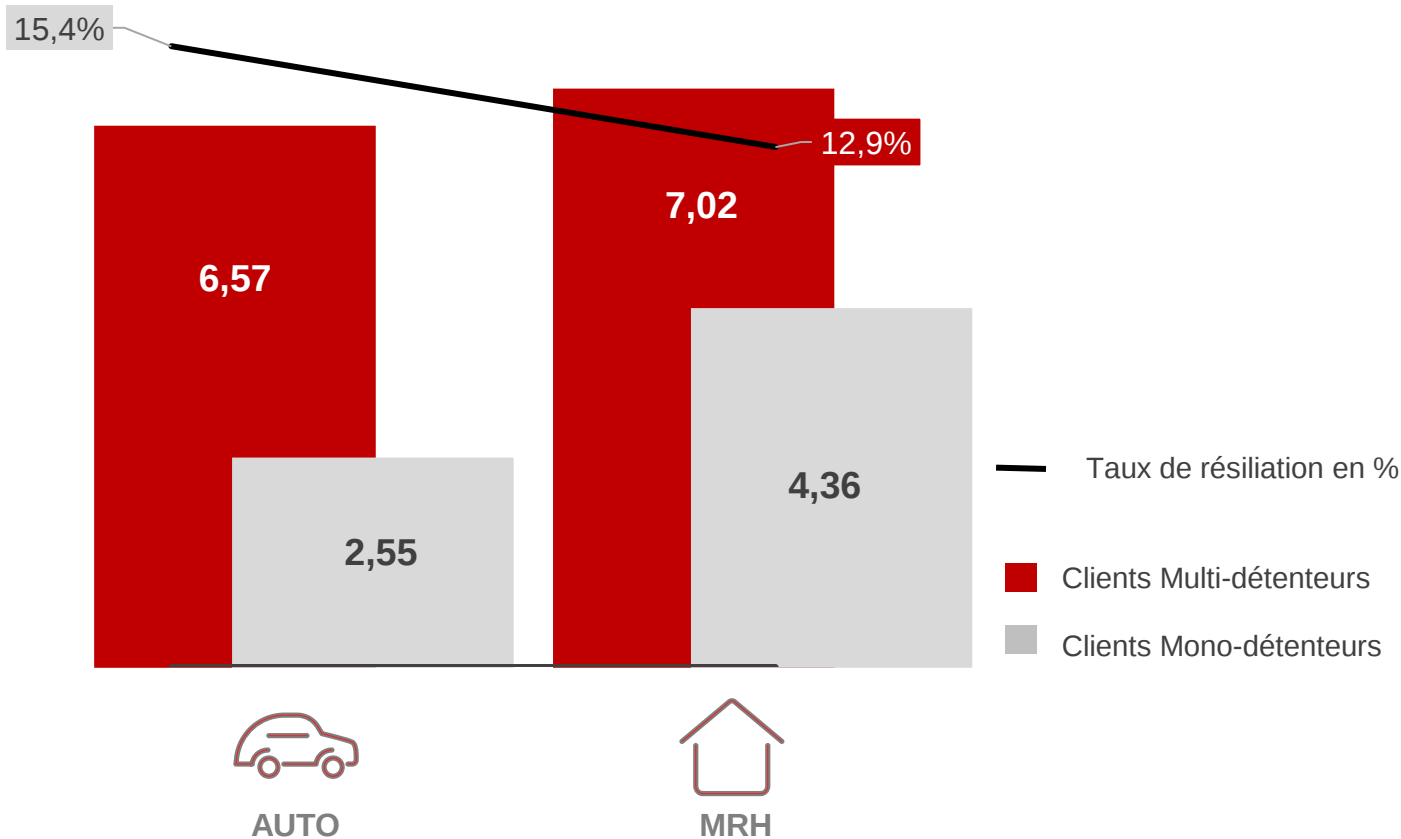
Taux d'équipement IARD en CEGEE :

- Évolution des BP équipés en IARD Prev. sur 1 an : + 1,2%
- Taux BPe équipés : 36,3%
- La MRH est l'offre la plus détenue

4 Equiper permet de conquérir de nouveaux clients, mais aussi de fidéliser nos clients détenteurs et de limiter les résiliations de contrats.



Durée de détention moyenne (année) des contrats AUTO et MRH en 2022 et taux de résiliation



i Au 01/01/2022, le portefeuille IARD de la CEGEE représente 184 791 clients pour 352 911 contrats.
Un écart de 2,5% sur le taux de résiliation représente près de 9 000 contrats.

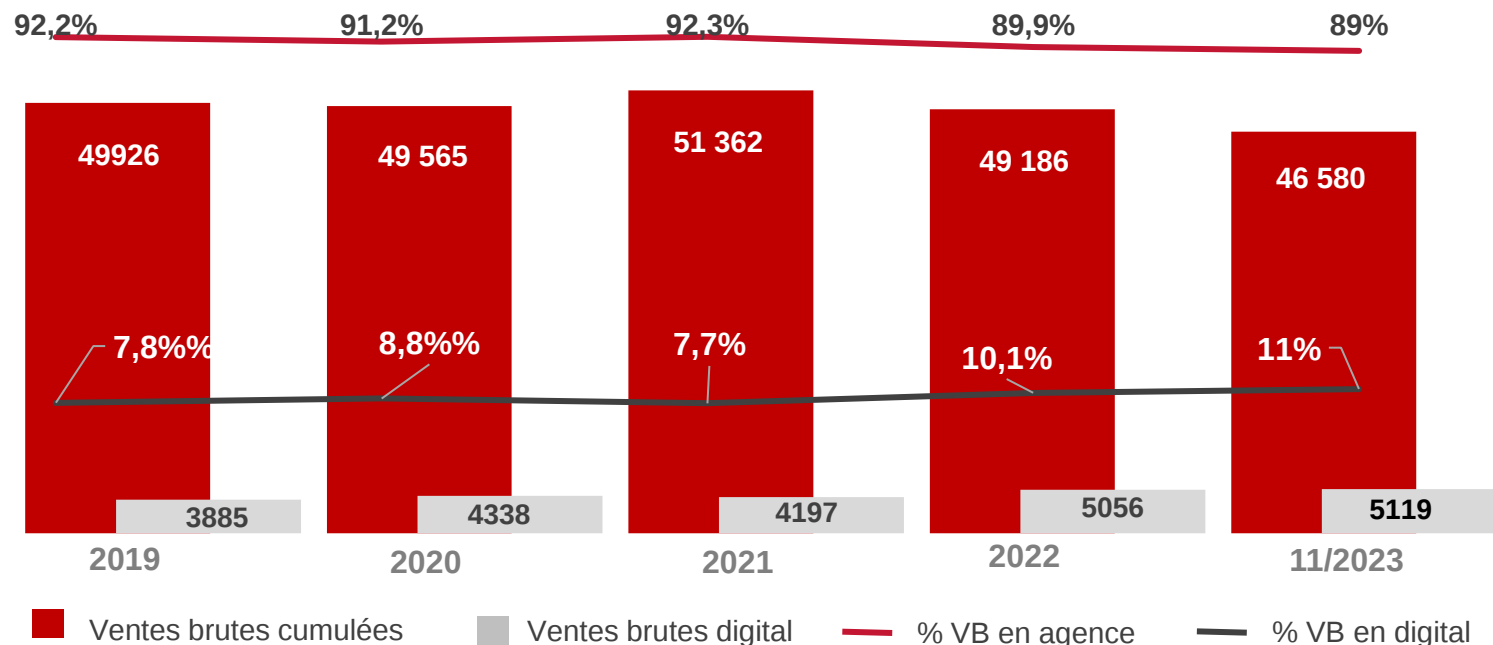
*Source : Pilotage BPCEA

5

Le comportement bancaire de nos clients évolue et le ratio des ventes digitales progresse. Cependant, l'agence reste au cœur de la relation.



Activité en agence et digitale (AUTO-MRH-2 Roues)



i

- 75% des habitants du Grand Est estiment que l'ouverture des agences bancaires, la présence des conseillers ou le fait de les joindre a été un facteur rassurant pendant la crise sanitaire.*
- 83% des habitants du Grand Est estiment que la banque idéale doit laisser **la possibilité à chacun de recourir à des services sur Internet et en agence en fonction des besoins.***



Développer le digital et le self-care tout en conservant la relation de confiance en agence :

Le digital est un accélérateur de production

Il faut favoriser le digital pour se concentrer sur le conseil.





Synthèse intermédiaire

Marché et performance

Les jeunes

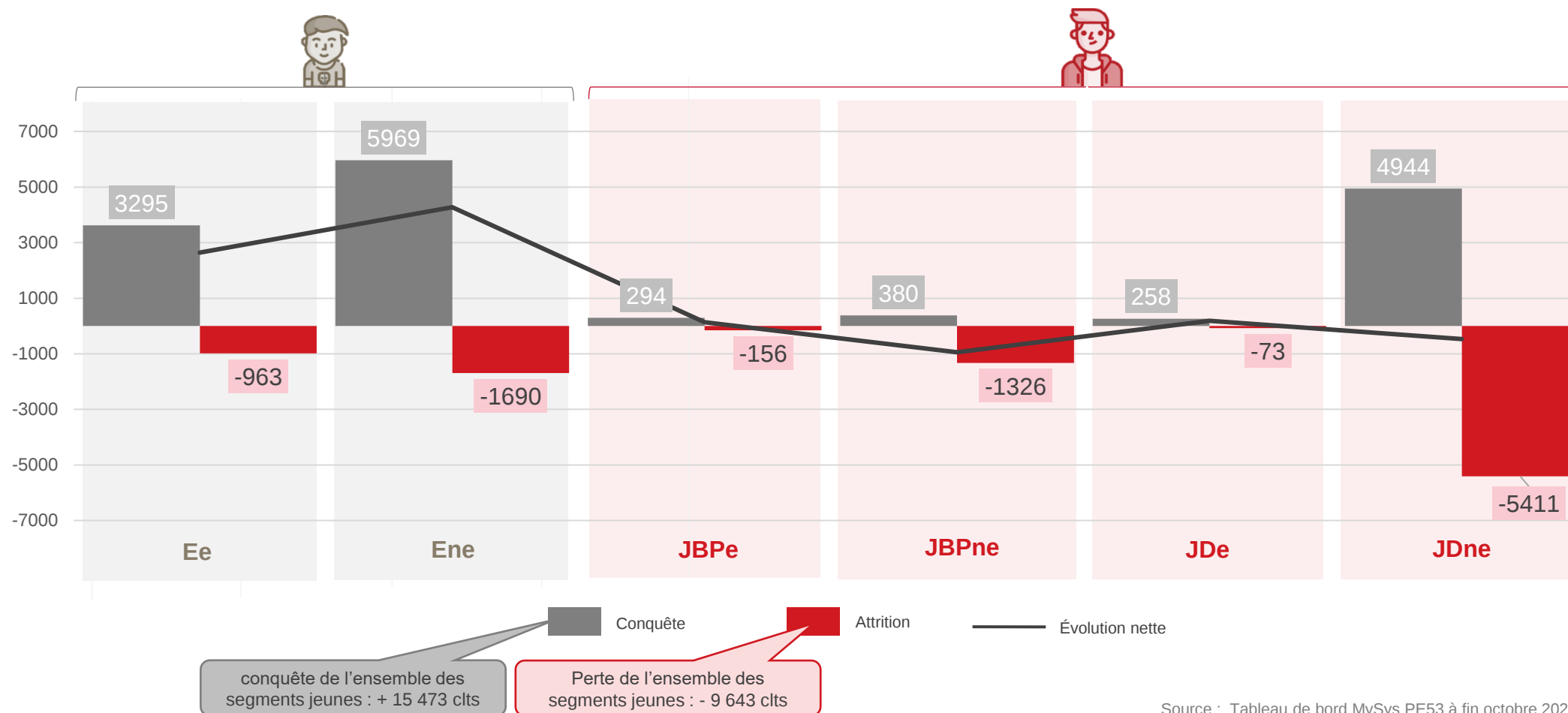


1. Avec un différentiel de + 5 830 jeunes, les conquêtes 2023 des jeunes compensent leur attrition
2. Mais la conquête des nouveaux clients ne compense pas la sortie naturelle des jeunes : notre stock global des jeunes a diminué de 6 962 clients en 2023
3. Par ailleurs, le lien « Fidélité / Equipement » et « Attrition / Non-équipé » se vérifie toujours sur la clientèle des jeunes

1 Avec un différentiel de + 5 830 jeunes, les conquêtes 2023 des jeunes compensent leur attrition



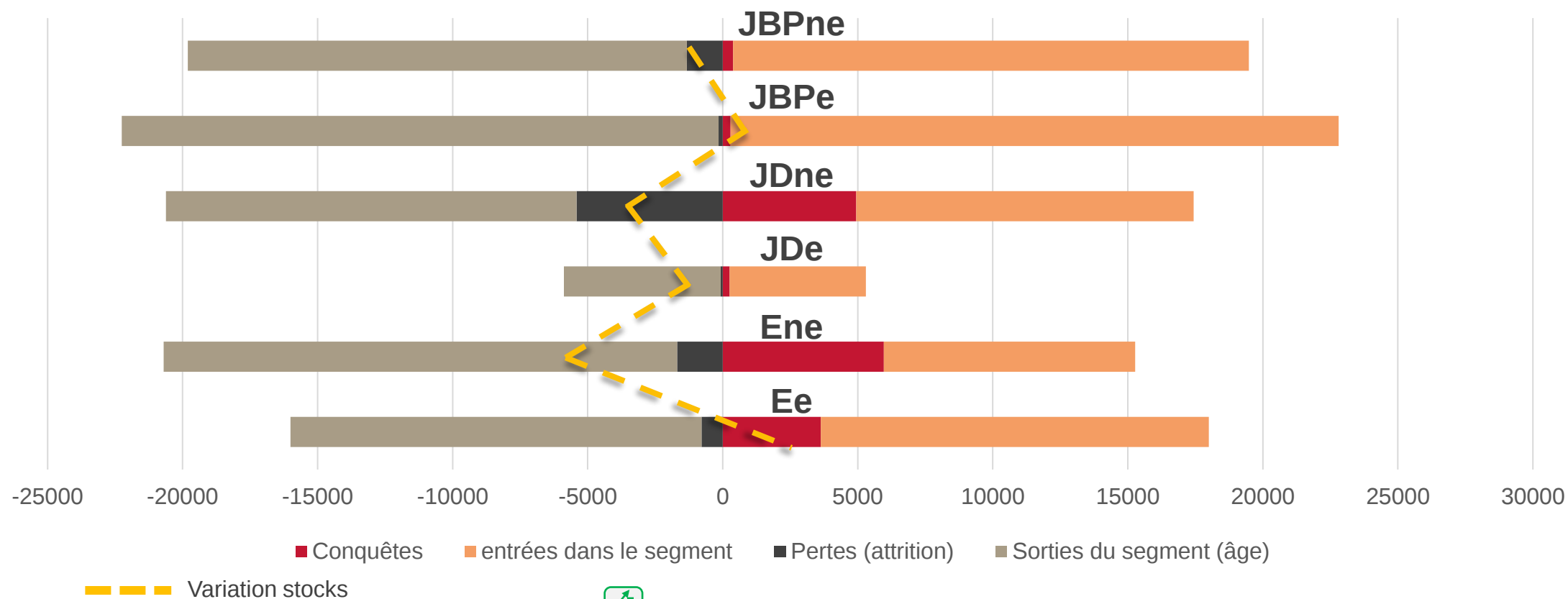
Conquête et attrition en fonction de la segmentation



2 Mais la conquête des nouveaux clients ne compense pas la sortie naturelle des jeunes : notre stock global des jeunes a diminué de 6 962 clients en 2023



La variation du stock global de notre clientèle de jeunes
(Conquêtes + Entrées dans le segment) – (Pertes + Sorties du segment)



Source : Tableau de bord MySys PE53 à fin octobre 2023

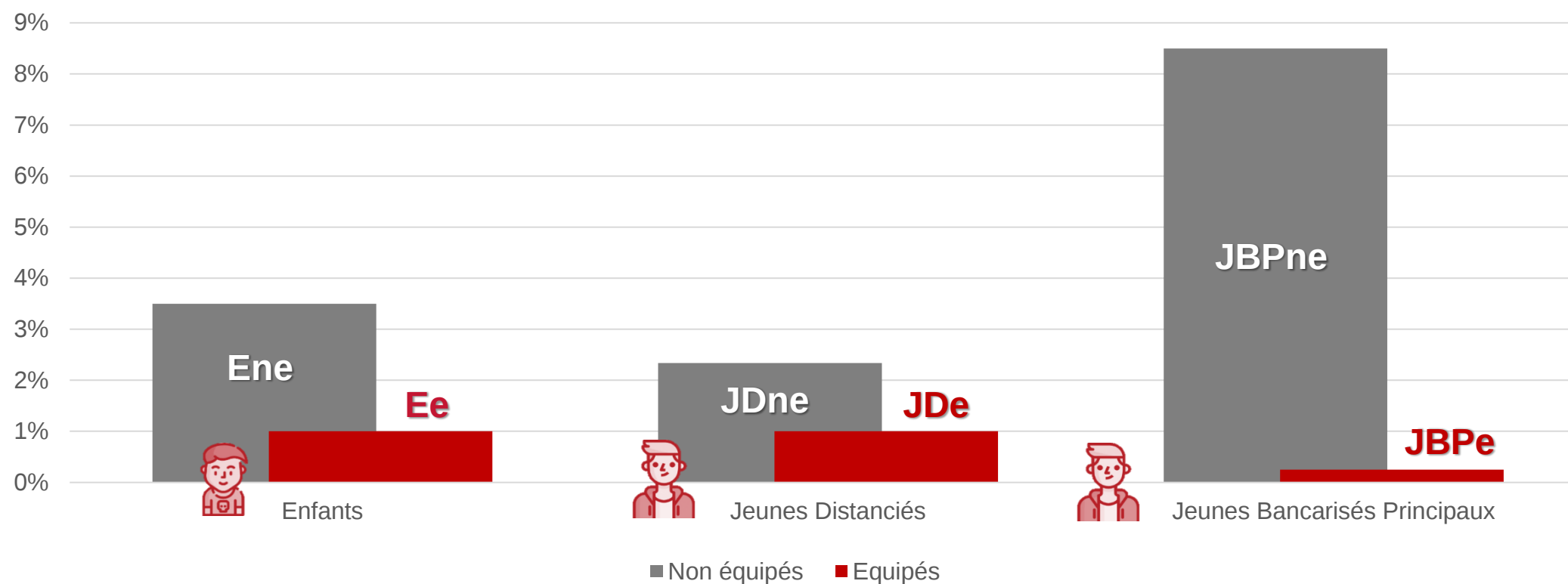


La conquête des jeunes est le levier indispensable à la préservation de notre fonds de commerce.

3 Par ailleurs, le lien « Fidélité / Equipement » et « Attrition / Non-équipé » se vérifie toujours sur la clientèle des jeunes



Taux d'attrition de nos jeunes clients en fonction de leur segmentation Activation



Source : Tableau de bord MySys PE53 à fin octobre 2023



Synthèse intermédiaire

Marché et performance

Personnes protégées

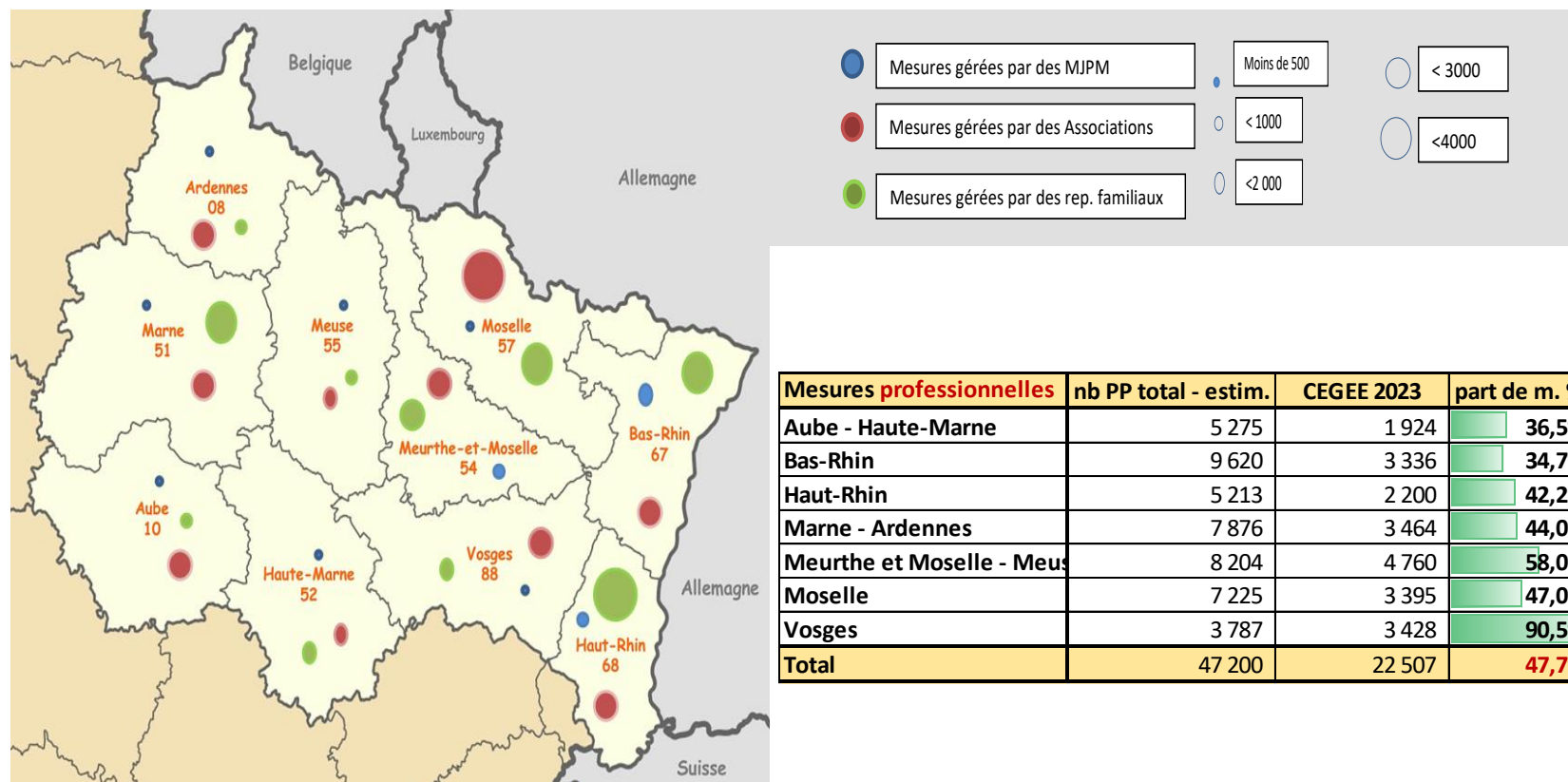
1. La CEGEE s'impose en leader sur le marché des personnes protégées, mais d'importantes disparités apparaissent entre les départements

1

La CEGEE s'impose en leader sur le marché des personnes protégées, mais d'importantes disparités apparaissent entre les départements



Représentation de la clientèle sur le territoire



i

Le marché des PP de la CEGEE présente en 2023 des résultats commerciaux forts, notamment en **collecte**.

Forfaits: 72 % des clients PP détiennent un forfait (4ème CE) (oct. 2023)

IARD : 2ème CE en nombre de contrat IARD par client PP majeur (oct. 2023)

i

Enquête qualité BPCE : indicateurs de **satisfaction élevés**

(source : baromètre – oct. 2023)

NPS : 48

TS-I : 66

Synthèse intermédiaire

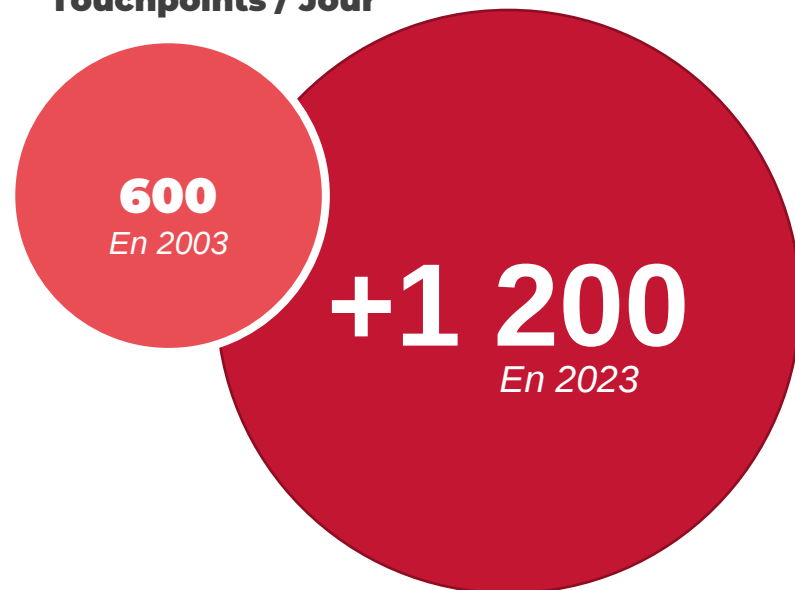
Communication

1. Nous sommes tous les jours confrontés en moyenne à 1 200 messages publicitaires. Aussi, comment faire émerger la CEGEE dans un paysage publicitaire saturé ?
2. Pour se démarquer, nous allons chercher à adresser à nos clients et aux prospects de la région le bon message au bon moment.
3. En appliquant une stratégie similaire en 2023, nous avons obtenu des résultats qui soutiennent l'activité commerciale du réseau.
4. Le portail www.caisse-epargne.fr et Banxo seront aussi des pierres angulaires à notre stratégie digitale en suivant le même principe que celui cité précédemment : le bon message, au bon moment et à la bonne cible.
5. Le plan de communication 2024 soutiendra les enjeux commerciaux du réseau et l'image de la CEGEE, en cohérence avec les besoins de nos clients.

1 Nous sommes tous les jours confrontés en moyenne à 1 200 messages publicitaires. Aussi, comment faire **émerger la CEGEE** dans un paysage publicitaire saturé ?

- En l'espace de 20 ans, l'exposition aux publicités (touchpoint) a augmenté de 200%.
- En 2023, nous sommes en moyenne, par jour, exposé à 1 200 messages publicitaires.
- Aussi, notre mission principale en 2024 sera de faire émerger la CEGEE dans un paysage publicitaire saturé.

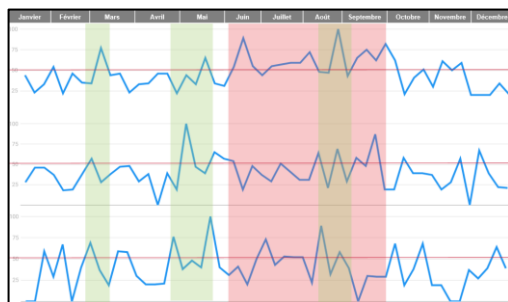
Touchpoints / Jour



2

Pour se démarquer, nous allons chercher à adresser à nos clients et aux prospects de la région le bon message au bon moment.

- Pour se démarquer, nous allons chercher à adresser le bon message :
 - Au bon **moment** ;
 - A la bonne **cible** ;
 - Suffisamment de **fois** ;
 - Sur plusieurs **canaux** pour être mémorisable et efficace.
- Aussi, pour construire notre plan de communication 2024 nous nous appuyons sur **Google Trends**, un outil puissant qui agrège dans le temps le volume des recherches des internautes français. Il est ainsi possible de visualiser des « pics » de demandes. Une analyse fine, sur 36 mois, des volumes de recherche autour de nos produits et services a été réalisée pour proposer en 2024 un plan de communication qui respecte :
 - Nos temps forts commerciaux et ceux portés par BPCE ;
 - Notre volonté d'adresser le bon message au bon moment.



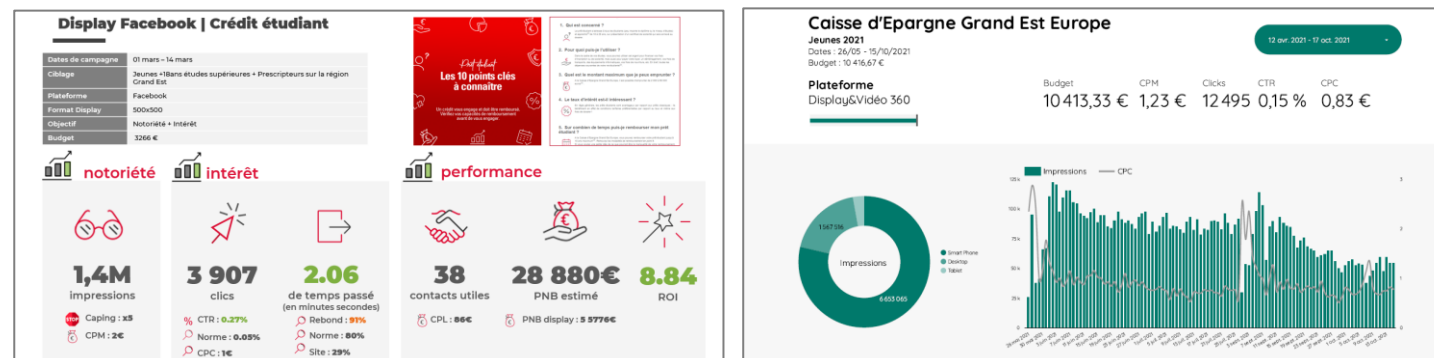
----- Volume de la recherche
 Pics de recherche sur Google
 Temps forts CEGEE



3

En appliquant une stratégie similaire en 2023, nous avons obtenu des **résultats qui soutiennent l'activité commerciale** du réseau.

- Avec la stratégie du « *bon message au bon moment* » et avec un suivi quotidien de nos campagnes de communication, en 2023, nous avons obtenu des résultats qui permettent de **bâtir une stratégie solide**, principalement digitale, en 2024 pour accompagner le réseau CEGEE.



Illustrations des tableaux de suivi et d'optimisation des campagnes



campagnes



notoriété



intérêt



performance



- ✓ Les RDV de l'Epargne
- ✓ Conso LBC
- ✓ Conquête
- ✓ Jeunes
- ✓ Epargne Q3

31 M
impressions

183 000
visites

1 500
RDV en agence



- ✓ 288 bannières desktop et mobile (espaces connectés et portail)

82 M
impressions

410 246
visites sur nos pages

31 000
simulations et RDV



- ✓ 69 emailings commerciaux

1.57 M
routages

26 174
visites

5 855
souscriptions

- 18 130 simulations crédit consommation / immo
- 1 587 simulations IARD
- 4 518 prises de RDV
- 1 279 entrées en relation digitale



4

Le portail www.caisse-epargne.fr et Banxo seront aussi des pierres angulaires à notre stratégie digitale en suivant le même principe que celui cité précédemment : le bon message, au bon moment et à la bonne cible.

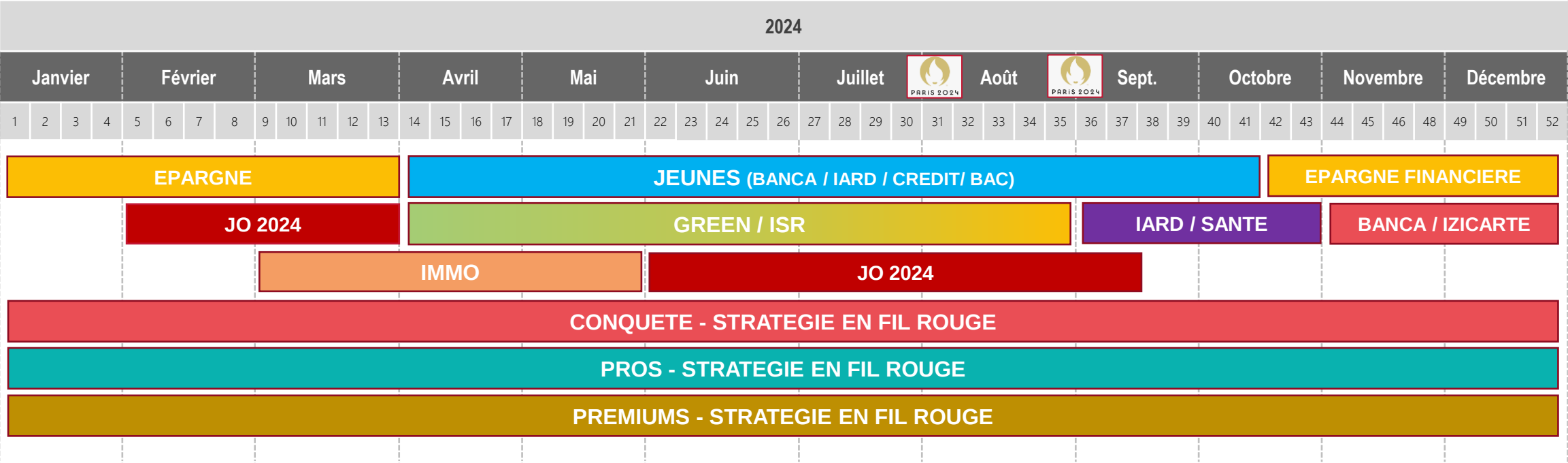
- Avec plus de **près de 10 millions de visites chaque mois**, le portail (1,4 M) et l'application Caisse d'Epargne (8M) sont les premières vitrines commerciales de la CEGEE.
- Il est possible de mettre en place **des ciblage personnalisés de bannières commerciales** en fonction du profil de l'internaute :
 - Un client ou un non-client verra des bannières différentes ;
 - En fonction de l'âge aussi : par exemple, seule la cible Jeune verra les bannières de la campagne Jeune ;
 - En fonction des produits souscrits : un client ayant déjà souscrit à la MRH ne verra pas lesdites bannières MRH.
- C'est **une fonctionnalité** (« autopromo ») **puissante** qui permet de se faire le relai de nos offres, mais aussi de nos besoins business de façon mensuelle (avec un plan de communication spécifique et complémentaire) pour **accompagner le développement du business** de toute la Caisse d'Epargne Grand Est Europe.

Nom de la Campagne	Création	Thématique	Impressions totales	Impressions / Jour	Clics totaux	Clics / Jour	Taux de Clic	Taux de répétition	Taux de rebond	Contacts utiles	% performan
2110_CEGEE_PART_ENSAMEMOIRE_S	CEGEE	IARD	147 621	4 921	1 271	42	0,86%	2,4			
2109_CEGEE_PART_MOBILITEBANCAIRE_80E_SIMPL	CEGEE	BANCA	264 468	8 816	2 078	69	0,79%	2,8	8%	91	4%
2110_CEGEE_PART_FORMULES_FAMILLE_G	CEGEE	BANCA	19 822	661	145	5	0,73%	2,7	13%	1	1%
2110_CEGEE_PART_SELFCARE_GENERIQUE	CEGEE	SELFCARE	17 366	579	102	3	0,59%	2,9	41%		0%
2110_CEGEE_PART_RETRAITE_GENERIQUE	CEGEE	EPARGNE	14 769	492	81	3	0,55%	2,9	27%	6	7%
2106_NAT_PART_PORTAIL_WEBBOAUTO_P	NATIONAL	CREDIT	208	12	1	0	0,48%	2,6	59%	1	100%
2110_CEGEE_PART_ASSURANCEHABITATION_GENERIQUE	CEGEE	IARD	14 457	482	63	2	0,44%	2,8	20%	4	6%
2109_PART_PORTAIL_CREDIT-AUTO_septSIMPL	CEGEE	CREDIT	74 435	4 379	152	9	0,20%	3,2	59%	69	45%
2110_cegee_part_portail_auto5	CEGEE	IARD	111 222	5 296	193	9	0,17%	2,4	26%	30	16%
2109_NAT_PART_PORTAIL_CREDITIMMO_CONTENU_S	NATIONAL	CREDIT	30 210	3 021	42	4	0,14%	2,6	5%	17	40%
2109_PART_PORTAIL_IARD-AUTO_SIMPL	CEGEE	IARD	69 481	2 316	92	3	0,13%	3	26%	20	22%
2109_NAT_PART_PORTAIL_epargne_financiere_S_2110	NATIONAL	EPARGNE	22 554	752	23	1	0,10%	3,4	61%	8	35%
2106_NAT_PART_PORTAIL_WEBOPRONAISSANCE_P	NATIONAL	BANCA	110	14	0	0	0,00%	2	59%		
2106_NAT_PART_PORTAIL_WEBOHABITAT_SANSREDIT_P	NATIONAL	CREDIT	255	15	0	0	0,00%	3,1	0%		
2106_NAT_PART_PORTAIL_WEBOHABITAT_AVECCREDIT_P	NATIONAL	CREDIT	51	3	0	0	0,00%	3,9	59%		



Illustrations des tableaux de suivi et d'optimisation des bannières

5 Le plan de communication 2024 soutiendra les enjeux commerciaux du réseau et l’image de la CEGEE, en cohérence avec les besoins de nos clients.



- Un plan média sera déployé pour tous les temps forts, en cohérence avec la ou les cible(s) et adapté à nos objectifs de communication avec, entre autres :
 - Des campagnes digitales : pour cibler un public précis, piloter au mieux les campagnes (test A/B) et développer les média audio et vidéo ;
 - Du social média : pour jouer sur des campagnes créatives et toucher un public en adéquation avec les plateformes retenues ;
 - Du marketing direct : pour entretenir un lien direct avec nos clients et maximiser un business direct ;
 - De l’affichage et de la presse : pour consolider notre image sur le territoire, avec des médias de masse et de répétition ;
 - Des goodies (kits) : en lien avec nos publics, pour travailler l’affect lié à la marque Caisse d’Epargne.



Synthèse intermédiaire

Distribution & Développement Digital



1. Des comportements durablement influencés par la crise sanitaire.
2. Une très nette préférence se maintient pour une banque permettant à chacun de choisir entre services digitaux et agences en fonction de ses besoins.

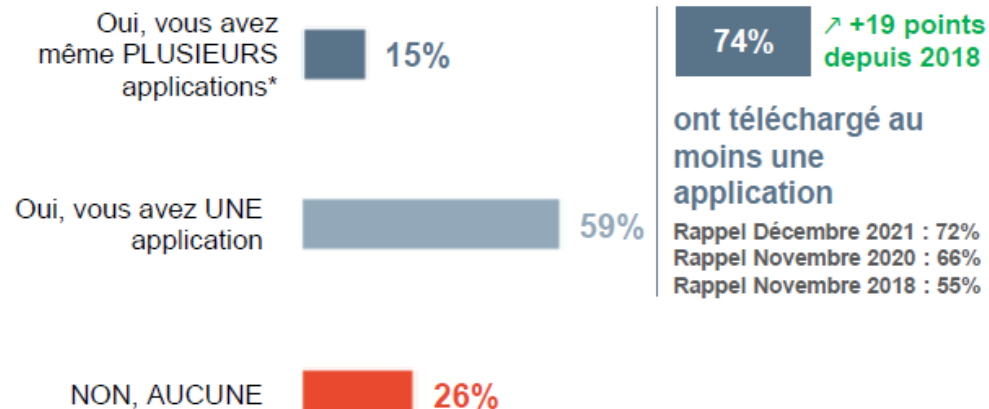
1

Des comportements durablement influencés par la crise sanitaire

- **96% des Français utilisent l'un des outils numériques** mis à leur disposition par leur banque (95% en 2021 / 96% en 2020). L'utilisation du sans contact est plus fréquente qu'avant la crise. pour 62% des personnes.



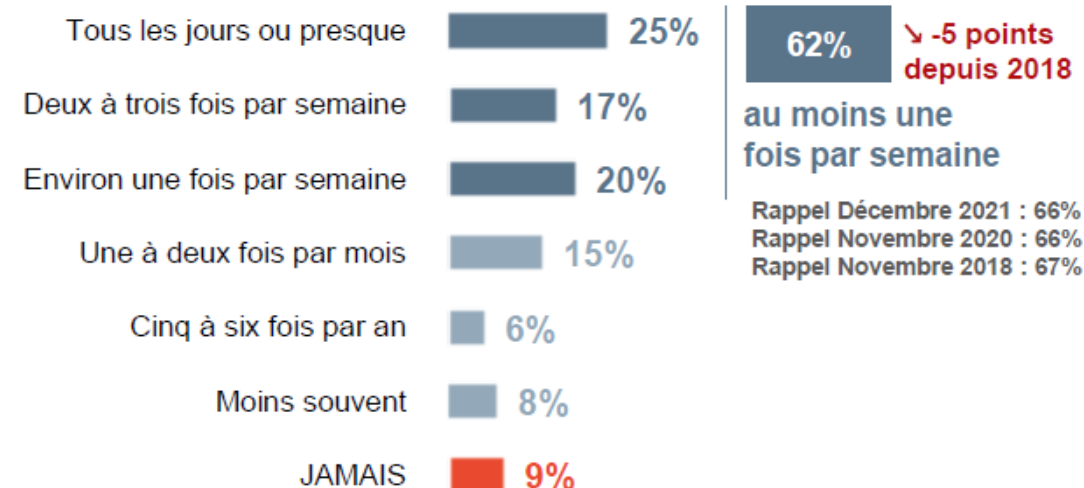
Question : Avez-vous téléchargé l'application smartphone de votre (ou vos) banque(s), vous permettant de gérer à distance vos comptes ?



- **La fréquentation des sites Internet recule depuis 2018** au profit des **applications bancaires toujours plus téléchargées**.



Question : Vous personnellement, à quelle fréquence consultez-vous le site internet de votre banque (vos banques) ?



Source : Etude IFOP-FBF 2023 " Les Français, leur banque, leurs attentes "

Source : Etude IFOP-FBF 2023 " Les Français, leur banque, leurs attentes "

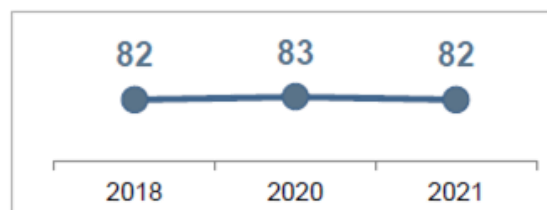
2

Une très nette préférence se maintient pour une banque permettant à chacun de choisir entre services digitaux et agences en fonction de ses besoins.



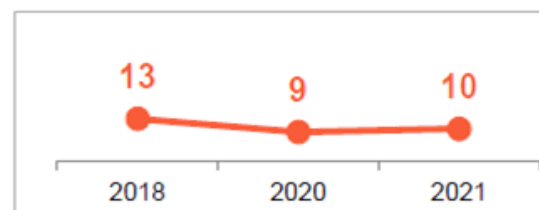
Une banque qui laisse la possibilité à ses clients de recourir à des services sur internet et en agence en fonction de ses besoins

80%



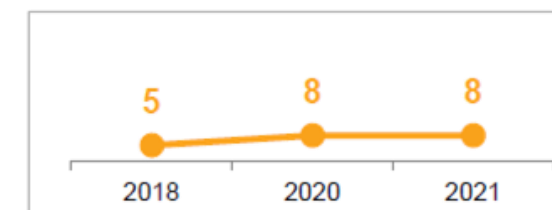
Une banque qui propose uniquement à ses clients ses services en agence physique

12%



Une banque qui propose uniquement à ses clients des services digitaux

8%



Source : Etude IFOP-FBF 2023 " Les Français, leur banque, leurs attentes "

+ Moins de 35 ans : 14% / - 35 ans et plus : 6%

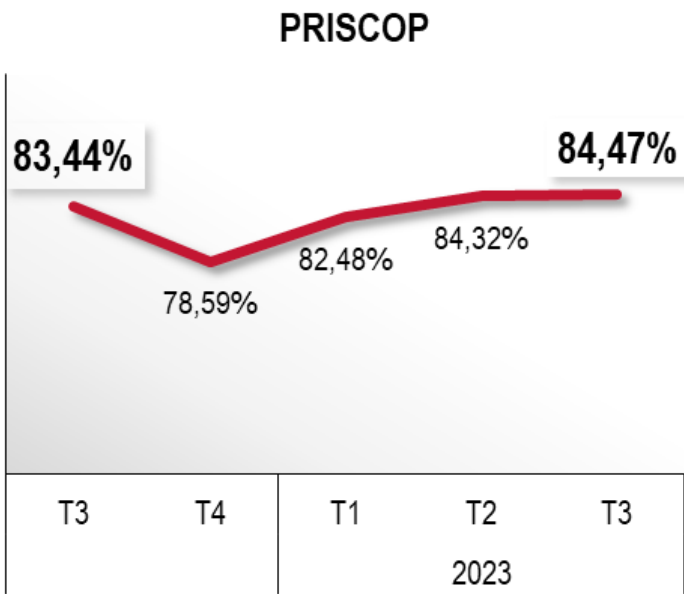
Synthèse intermédiaire

Risque et conformité

1. Résultats des contrôles PRISCOP délocalisés de 1er niveau
2. Principaux ratios : Suivi opérationnel du dispositif d'appétit au risque (RAF)
3. Evolution des encours de crédits : Notation Retail au 30 septembre Particulier
4. Evolution des encours de crédits : Notation Retail au 30 septembre Professionnel
5. Risques de crédits : RPM_taux de comptes irréguliers
6. Risques de crédits : Nouvelles Entrées En Relation sur flux
7. Risques de non-conformité : Evolution TOP CC- TOUS MARCHES
8. Risques de non-conformité

1

Résultats des contrôles PRISCOP délocalisés de 1er niveau



- La CEGEE affiche au 3^e trimestre 2023 un Indice de Qualité des Contrôles (IQC) de 85,11 % avec un IQC de 84,47 % pour le pôle BDD et un IQC de 88,76 % pour le pôle BDR.

2

Principaux ratios

Suivi opérationnel du dispositif d'appétit au risque (RAF)

Ce qu'il faut retenir :
Notre Caisse présente des ratios réglementaires solides, supérieurs aux minima exigés, tant en solvabilité, en levier qu'en liquidité

Indicateurs	Valeur des indicateurs	Seuil de tolérance	Respect des limites
	Données au 30/09/2023		
Coût du risque de crédit	0.10%	0,35%	
Encours défaut PH	0.62%	2,50%	
Encours défaut Pro retail (hors habitat)	5.27%	12%	
Encours sensibles Pro	1.95%	4,50%	
Taux de complétude des DRC	89.00%	82,50%	
Ratio de solvabilité Pilier 1	16.80%	14%	
Ratio de levier	6.82%	4%	
Liquidity Coverage Ratio	121.64%	105%	

3

Evolution des encours de crédits
Notation Retail au 30 septembre Particulier

	Particulier (*)					Evolution Encours T-1	Evolution Encours N-1
	202306		202309				
	En montant (K€)	%	En montant (K€)	%			
1 - 6	14 744 928	93,37%	14 743 934	93,52%	⬆	-994	348 635
7 - 8	648 271	4,11%	630 410	4,00%	⬇	-17 861	27 021
9 -10	246 883	1,56%	241 706	1,53%	⬇	-5 177	48 100
X	149 519	0,95%	147 560	0,94%	⬇	-1 959	6 428
Non Noté ou Anomalie **	1 898	0,01%	1 698	0,01%	⬇	-200	-253
Total Encours	15 791 498		15 765 307			-26 191	429 931

Ce qu'il faut retenir

- 93,86 % des encours sur ce segment sont notés sur une échelle favorable (1-6)
- L'encours sur les clients notés dégradés (9-10) s'établit à 241M€ et représente 1,53 % de l'encours global
- L'encours sur les clients en défaut s'établit à 147M€ soit 0,94 % de l'encours global

Source : Base DRCCP CEGEE au 30/06/2023 et au 30/09/2023

*notés sur une échelle de 1 à 10 **Anomalie : note non restituée

4 Evolution des encours de crédits
Notation Retail au 30 septembre Professionnel

	Professionnel (*)					Evolution Encours T-1	Evolution Encours N-1
	202306		202309				
	En montant (K€)	%	En montant (K€)	%			
1 - 6	2 577 181	83,36%	2 575 769	83,35%	↓	-1 412	19 055
7 - 8	342 927	11,09%	341 960	11,06%	↓	-967	33 006
9 -10	60 032	1,94%	60 453	1,96%	↑	421	8 814
X	102 798	3,33%	105 601	3,42%	↑	2 803	17 594
Non Noté ou Anomalie **	8 539	0,28%	6 692	0,22%	↓	-1 847	-1 850
Total Encours	3 091 477		3 090 475			-1 002	76 619

Ce qu'il faut retenir

- L'encours sur la clientèle des Professionnels s'élève à 3Mds au 30/09/2023
- 83,35 % des encours sur ce segment risque sont notés sur une échelle favorable (1-6)
- La part des clients 9-10 représente 1,96 % de l'encours total
- L'encours sur les clients en défaut s'établit à 105,6M€ et représente 3,42 % de l'encours total

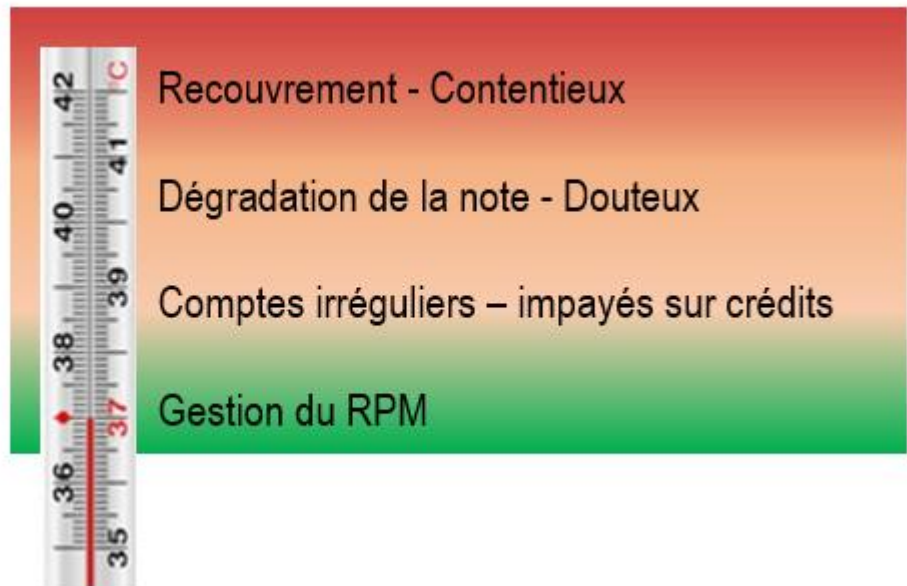
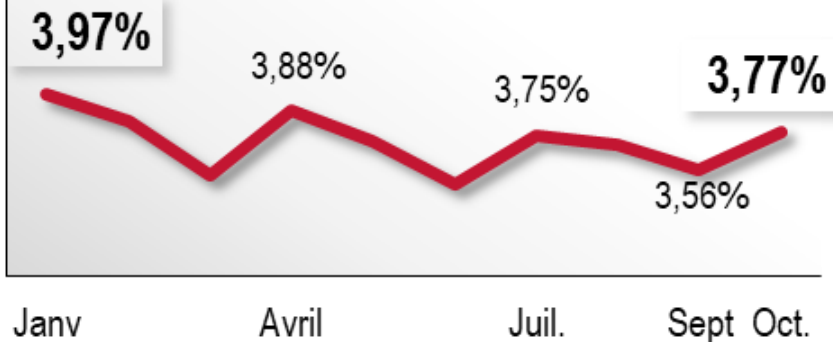
Source : Base DRCCP CEGEE au 30/06/2023 et au 30/09/2023
*notés sur une échelle de 1 à 10 **Anomalie : note non restituée

5 **Risques de crédits**
RPM_taux de comptes irréguliers

BDD

**DEPASSEMENTS DE
DECOUVERTS**

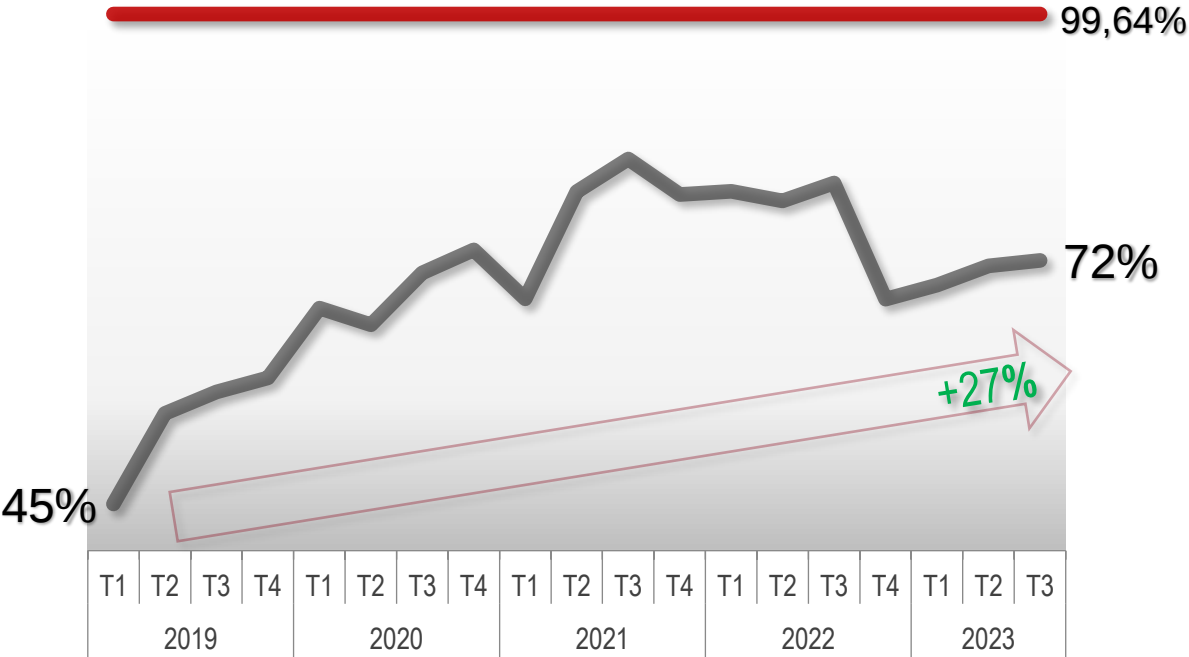
Taux comptes irréguliers



- Nos travaux qui entourent la PV 2023 et 2024 sont importants et doivent nous permettre de disposer de la vision la plus fine, sur chacun des portefeuilles, afin d'être au plus proche de la naissance des difficultés de nos clients.

6 **Risques de non-conformité**
Nouvelles Entrées En Relation sur flux

CEGEE



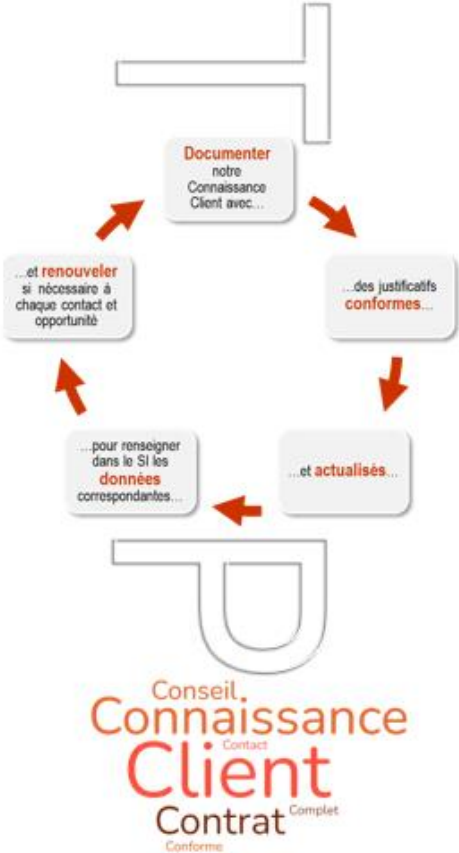
- Les travaux mis en œuvre permettent de disposer d'un taux de conformité brut à l'Entrée En Relation supérieur à 70%
- 72% des nouvelles Entrées En Relation sur flux, quel que soit le marché, ne nécessitent pas de correctif
- Pour la BDD Part depuis le T4 2022 ce sont principalement le justificatif PPE et le justificatif de domicile qui impactent l'IQC
- Les réseaux sont néanmoins réactifs sur les correctifs à apporter faisant suite aux contrôles de 1er niveau avec un IQC de taux de conformité brut déclaré à 99,64%.

7 Risques de non-conformité
Evolution TOP CC- TOUS MARCHES

Source : BPCE – pilotage TOP CC à fin 10/2023 – Tous marchés

	Caisses	Nombre TOP CC hors restriction	TOP CC VERT	TOP CC ORANGE	TOP CC ROUGE		% TOP CC Vert	
					hors restriction	% de DRC incomplet		hors restriction
1	Loire Drôme Ardèche	558 335	522 692	3 942	31 701	63,7%	86,9%	93,6%
2	Provence Alpes Corse	1 298 598	1 171 216	25 065	102 317	41,1%	85,0%	90,2%
3	Bretagne Pays de la Loire	1 353 743	1 113 397	11 957	228 389	42,8%	79,8%	82,2%
4	Aquitaine Poitou Charente	1 195 940	1 000 137	8 989	186 814	41,2%	79,4%	83,6%
5	Grand Est Europe	1 238 650	1 069 482	12 279	156 889	52,8%	79,3%	86,3%
6	Loire Centre	767 705	636 997	6 974	123 734	52,0%	78,7%	83,0%
7	Côte d'Azur	643 523	520 286	5 125	118 112	46,4%	77,1%	80,8%
8	Midi Pyrénées	794 901	633 005	5 884	156 012	33,9%	76,1%	79,6%
9	Rhône Alpes	1 409 194	1 097 841	13 678	297 675	32,9%	75,0%	77,9%
10	Bourgogne Franche Comté	742 346	585 499	7 210	149 637	35,0%	74,7%	78,9%
11	Auvergne et Limousin	620 184	478 025	6 190	135 969	30,8%	74,4%	77,1%
12	Languedoc Roussillon	736 523	565 635	7 259	163 629	34,2%	74,2%	76,8%
13	Hauts de France	1 688 813	1 303 141	20 689	364 983	37,3%	73,6%	77,2%
14	Ile de France	2 252 356	1 755 390	16 289	480 677	43,1%	73,0%	77,9%
15	Normandie	928 235	702 592	8 179	217 464	31,0%	72,7%	75,7%
	Total CE	16 290 355	13 155 335	133 738	2 914 002	39,5%	77,3%	81,1%

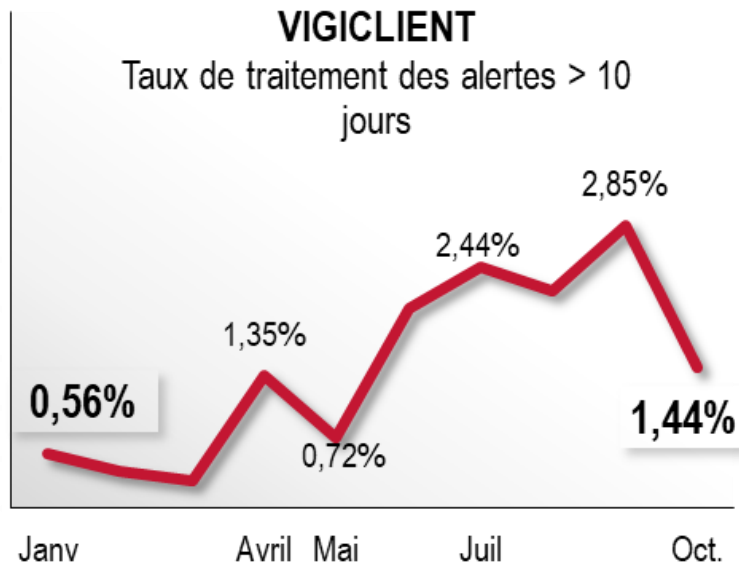
- La validation de la revue du TOP CC matérialise nos obligations réglementaires s’agissant de la Connaissance de nos Clients, obligations qui s’entendent pendant toute la relation d’affaire et pas seulement à l’entrée en relation. C’est aussi et surtout au quotidien bénéficier d’une Connaissance actualisée de nos Clients afin de leurs fournir les conseils, services, produits....adéquats et conformes à leurs attentes.
- La CEGEE dispose du second taux le plus élevé de TOP CC Rouge pour DRC incomplet, néanmoins en baisse de 1,8% / juillet 2023. La CEGEE est classée 5^e par % de TOP CC Vert mais elle est en 3^e place sur ce critère en excluant les Clients en restriction de service des calculs.



8

Risques de non-conformité

BDD



- Même si les alertes doivent être traitées dans un délai de 10 jours, la mise en œuvre d'un bon traitement nécessite de profiter pleinement de ce délai pour obtenir l'ensemble des informations nécessaires plutôt que réaliser le plus vite possible une remontée de doute vers le Service LAB qui impactera négativement l'activité du service et de l'agence.
- L'évolution à la hausse ne concerne pas toutes les structures et ces taux seraient à pondérer avec la qualité et efficacité de traitement.



Synthèse intermédiaire

Éléments financiers



Vision d'ensemble

A fin octobre 2023, le PNB global de la CEGEE est porté à 67% par le Marché des Particuliers

Détail des lignes

Une augmentation du PNB portée par les forfaits qui progressent de 24% entre 2018 et 2023 (2018 : 47,3 M€ // 2023 : 58,6 M€)

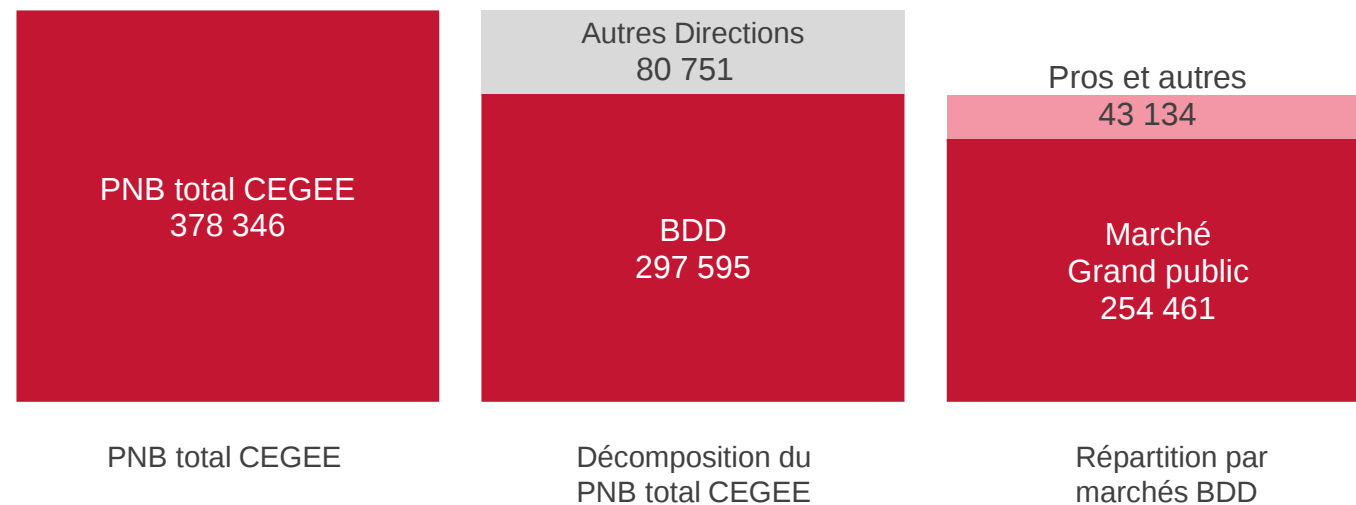
1

A fin octobre 2023, le PNB global de la CEGEE est porté à 67% par le Marché des Particuliers

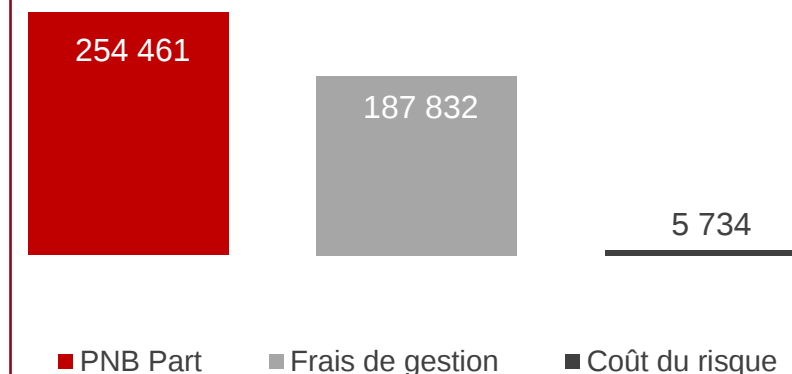


Décomposition du PNB de la CEGEE

En K€



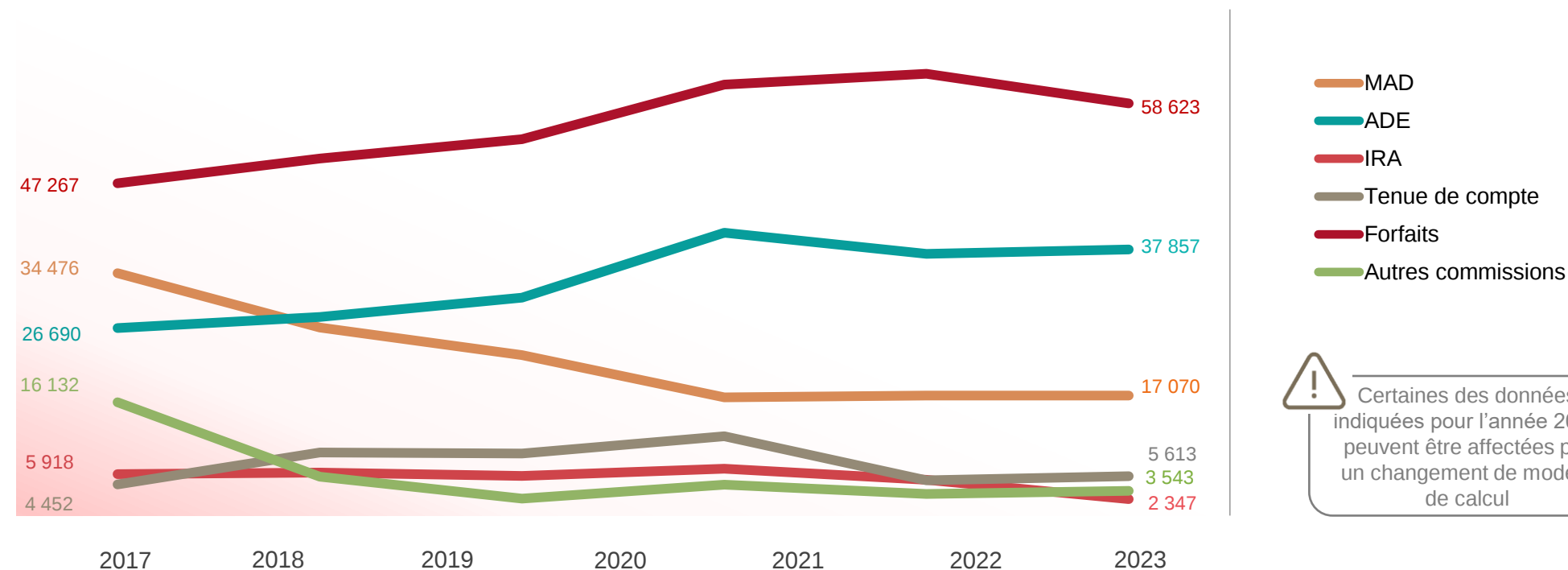
La BDD Part affiche un COEX de 73,8%



Source : Contrôle de Gestion CEGEE

2

Une augmentation du PNB portée par les forfaits qui progressent de 24% entre 2018 et 2023 (2018 : 47,3 M€ // 2023 : 58,6 M€)



Certaines des données indiquées pour l'année 2019 peuvent être affectées par un changement de modèle de calcul



Hausse sur :

- Les forfaits (équipement de nos clients)
- Les tarifications MAD



Baisse sur :

- L'Assurance des emprunteurs
- Les indemnités de remboursement anticipé de prêts immobiliers
- Les frais de tenue de compte

Source : Contrôle de gestion CEGEE

SOMM AIRE



- 01 Un environnement sismique avec des signaux positifs
- 02 Des résultats encourageants et des défis
- 03 **Réactifs Experts Responsables**
- 04 Des moyens pour performer et se transformer

03

Réactifs Experts Responsables

Le plan stratégique de la CEGEE inscrit nos ambitions pour 2025 autour des valeurs Réactifs, Experts et Responsables.

Le présent plan de développement est ainsi la 1^{ère} brique de ce chantier.

Nos objectifs et les actions qui en découlent sont ainsi construits et organisés autour de ce projet :

1) Réactifs

« Être la Banque la plus réactive de la région Grand Est »

2) Experts

« Apporter la meilleure expertise aux clients sur l'ensemble des marchés »

3) Responsables

« Être une entreprise pleinement responsable à l'égard de ses clients, de ses sociétaires et de ses collaborateurs »

1

Réactifs



a) Développer la conquête et la recommandation

- a) Capitaliser sur les offres de conquêtes mises en place
- b) Aller à la rencontre des jeunes notamment grâce aux partenariats
- c) S'affirmer en tant que partenaire financier notamment en apportant de la pédagogie et des informations utiles
- d) Identifier les événements de vie et être présent aux moments clés du client
- e) Apporter une attention particulière à nos clients fidèles et sociétaires
- f) Organiser un système de recommandation

b) Accroître notre joignabilité et notre pro-activité

- a) Rencontrer nos clients prioritaires
- b) Capitaliser sur le nouveau parcours téléphonique
- c) Améliorer le traitement des demandes / réclamations
- d) Optimiser le décroché de téléphoniques

c) Développer le service direct aux clients par la Banque Digitale et les back-offices

- a) S'appuyer sur la Banque Digitale
- b) Renforcer la collaboration front to back : expertise à distance, middle-office...

d) Simplifier et digitaliser

- a) Améliorer la connaissance clients en s'appuyant sur le DATA CRM
- b) Accompagner les clients dans une relation à 360 degrés
- c) Optimiser la relation digitale
- d) Organiser le marketing direct et digital
- e) Simplifier nos process

Experts



a) Développer des filières spécialisées transverses sur les marchés BDD et BDR avec les fonctions supports

- a) Favoriser les interactions entre équipes et les animer
- b) Capitaliser sur la double relation Particulier et Professionnel
- c) Responsabiliser les CAGP dans le développement de leur fonds de commerce
- d) Renforcer la complémentarité de la Banque Digitale

b) Être le 1^{er} banquier de nos Bancarisés Principaux

- a) Capitaliser sur nos offres de bancarisation pour tous
- b) Développer l'approche famille
- c) Exploiter notre gamme de produits d'épargne
- d) Accompagner les mobilités

c) Faire de l'assurance et du crédit un réflexe

- a) Développer la proactivité commerciale
- b) Accompagner tous les collaborateurs
- c) Développer nos actions défensives
- d) Proposer des solutions adaptées à chaque client
- e) Répondre aux besoins des clients

d) Être sélectif quant aux risques de crédit

- a) Maîtriser la production de crédits immobiliers
- b) Poursuivre les accompagnements
- c) Réorganiser la filière prescription
- d) Ancrer une culture du PNB, de la Satisfaction Client et du NPS
- e) Piloter et maîtriser les dérogations commerciales

Responsables



a) Être en proximité pour faire connaître nos solutions et services

- a) Poursuivre les études de maillage orientées grands centres urbains
- b) Poursuivre la rénovation et la personnalisation des agences (mode collaboratif, accueil partagé...)
- c) Moderniser les équipements en agences
- d) Adapter les formats d'accueil et collaboratif

b) Développer les compétences métiers et relationnelles de nos managers et collaborateurs

- a) Accompagner les managers notamment au travers de soft skills pour animer et dynamiser une équipe
- b) Faire monter les collaborateurs en compétences
- c) Renforcer le dispositif d'animation des managers

c) Être chacun pleinement responsable et autonome au sein de notre organisation

- a) Former en continu pour respecter la réglementation
- b) Renforcer la connaissance des clients et développer une culture de rentabilité globale de la relation
- c) Optimiser le pilotage des risques et de la conformité
- d) Améliorer la qualité des relations avec nos partenaires commerciaux

d) Renforcer nos actions Green et valoriser le sociétariat

- a) Poursuivre la mise en marché de produits Green et Responsables
- b) Valoriser nos actions Green
- c) Mettre en avant le sociétariat au travers de ses valeurs et des avantages



L'ambition d'une nouvelle proximité

Synthèse intermédiaire

Nos objectifs commerciaux

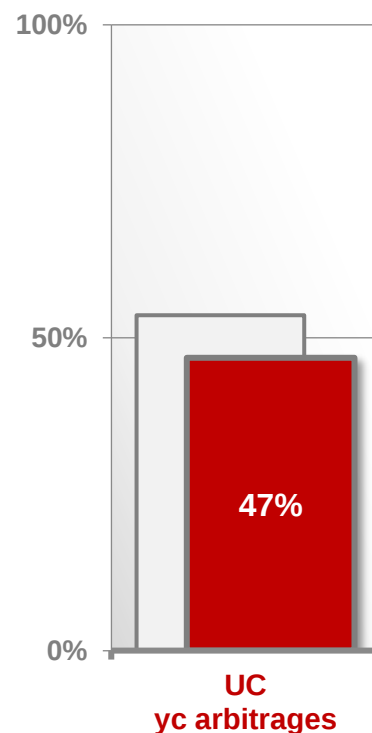
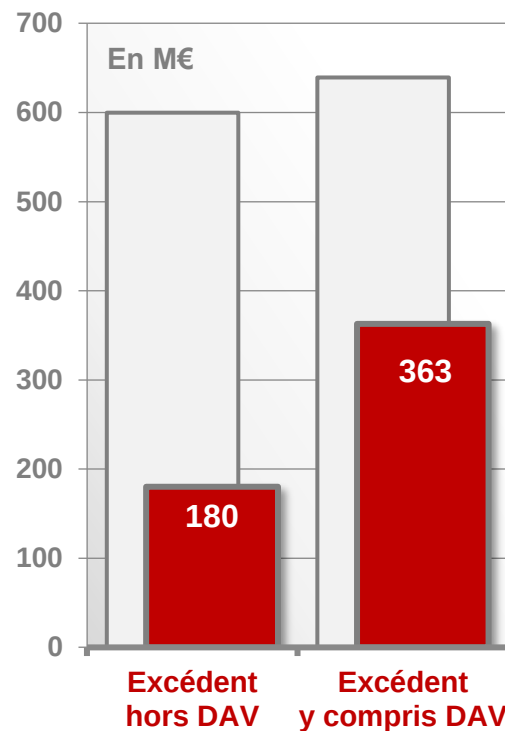


1. Les objectifs 2024 sont ambitieux, marque de notre volonté de poursuivre une dynamique
2. Nous souhaitons poursuivre une dynamique de conquête et d'équipement forte
3. Nous projetons d'atteindre un encours de crédit immobilier de 15,8 Mrd€ en 2026
4. Nous projetons d'atteindre un encours de crédit à la consommation de 1,8 Mrd€ en 2026
5. Nous projetons d'atteindre un encours de crédit Moyen et Long Terme de 1,6 Mrd€ en 2026

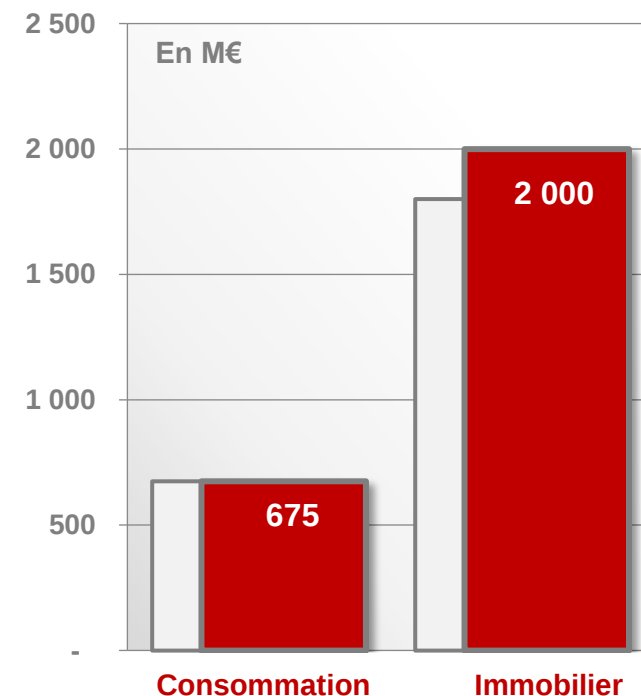
1 Les objectifs 2024 sont ambitieux, marque de notre volonté de poursuivre une dynamique (1/2)



Collecte



Crédit



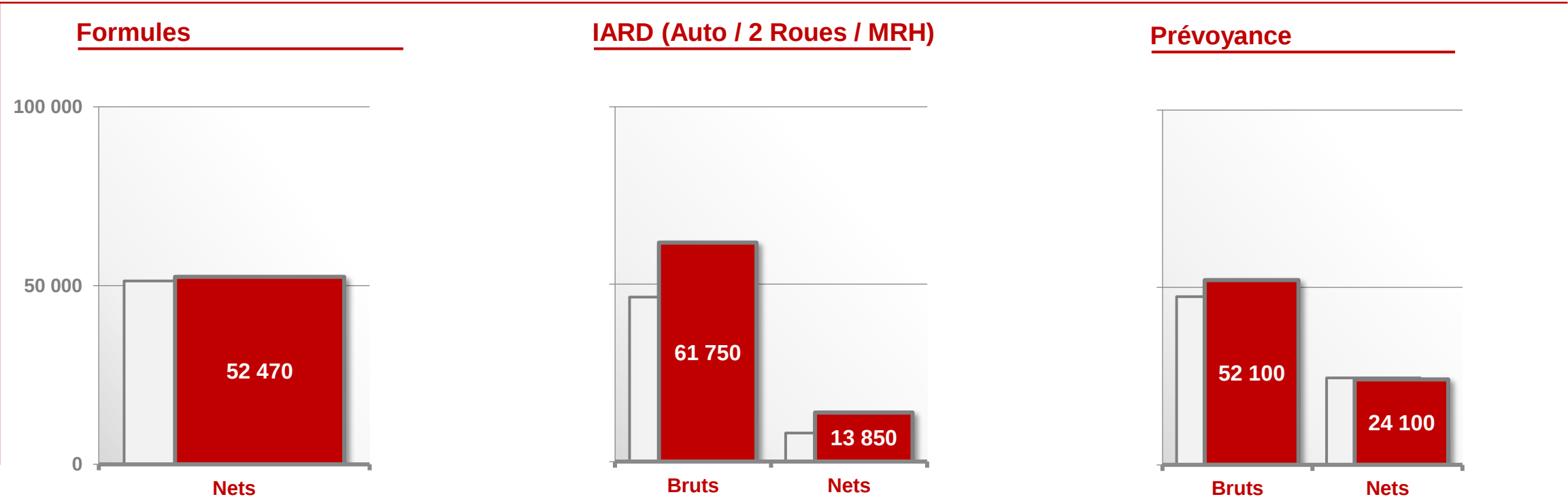
□ Prévisions d'atterrissages fin 2023

■ Objectifs 2024

Source : BDD CEGEE

1

Les objectifs 2024 sont ambitieux, marque de notre volonté de poursuivre une dynamique (2/2)



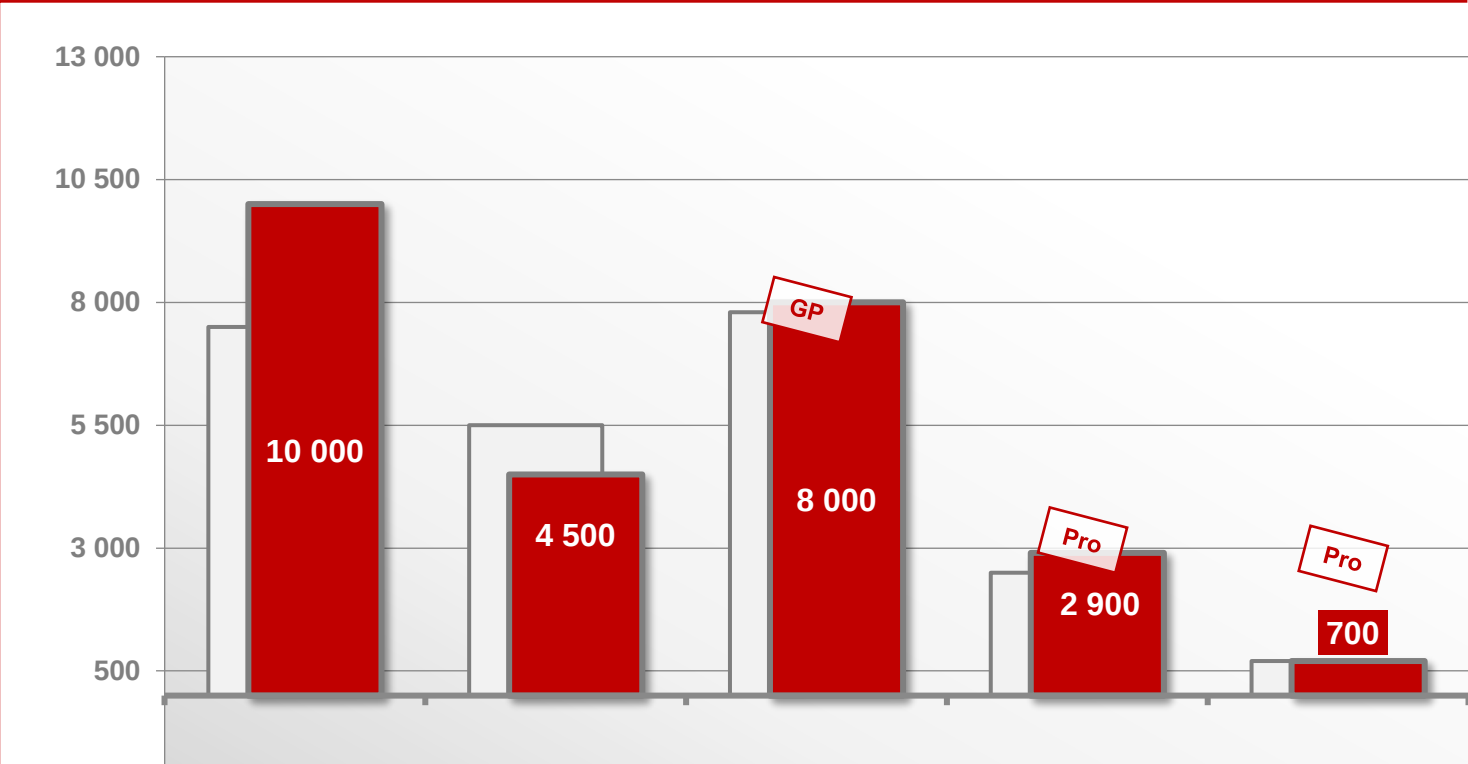
□ Prévisions d'atterrissages fin 2023

■ Objectifs 2024

Source : BDD CEGEE

2

Nous souhaitons poursuivre une dynamique de conquête et d'équipement forte



BP Part
Evol° Stock

BPe Part
Evol° Stock

Premium GP

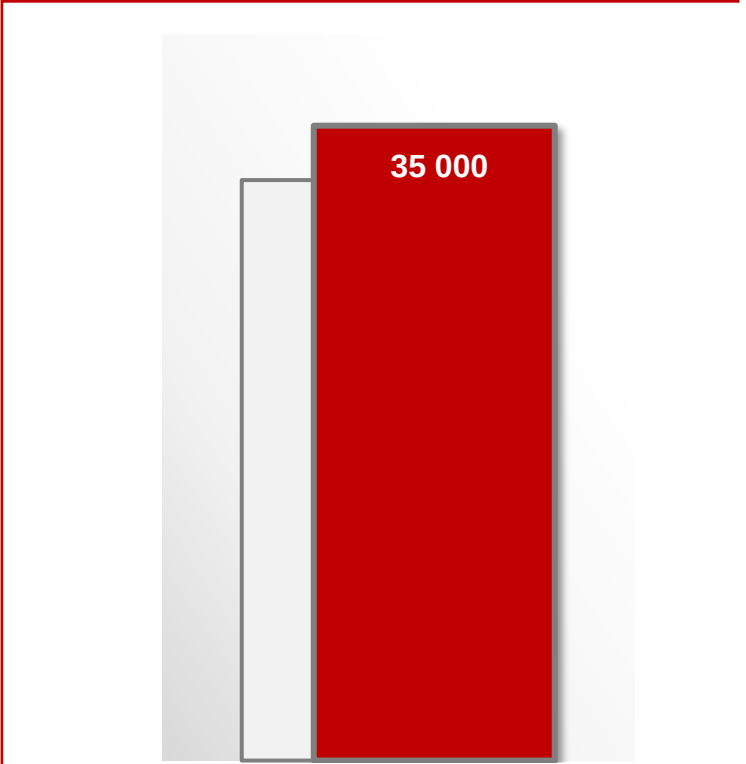
EER Pro

Pro Actifs
Evol° Stock

□ Prévisions d'atterrissages fin 2023

■ Objectifs 2024

Conquête



Source : BDD CEGEE

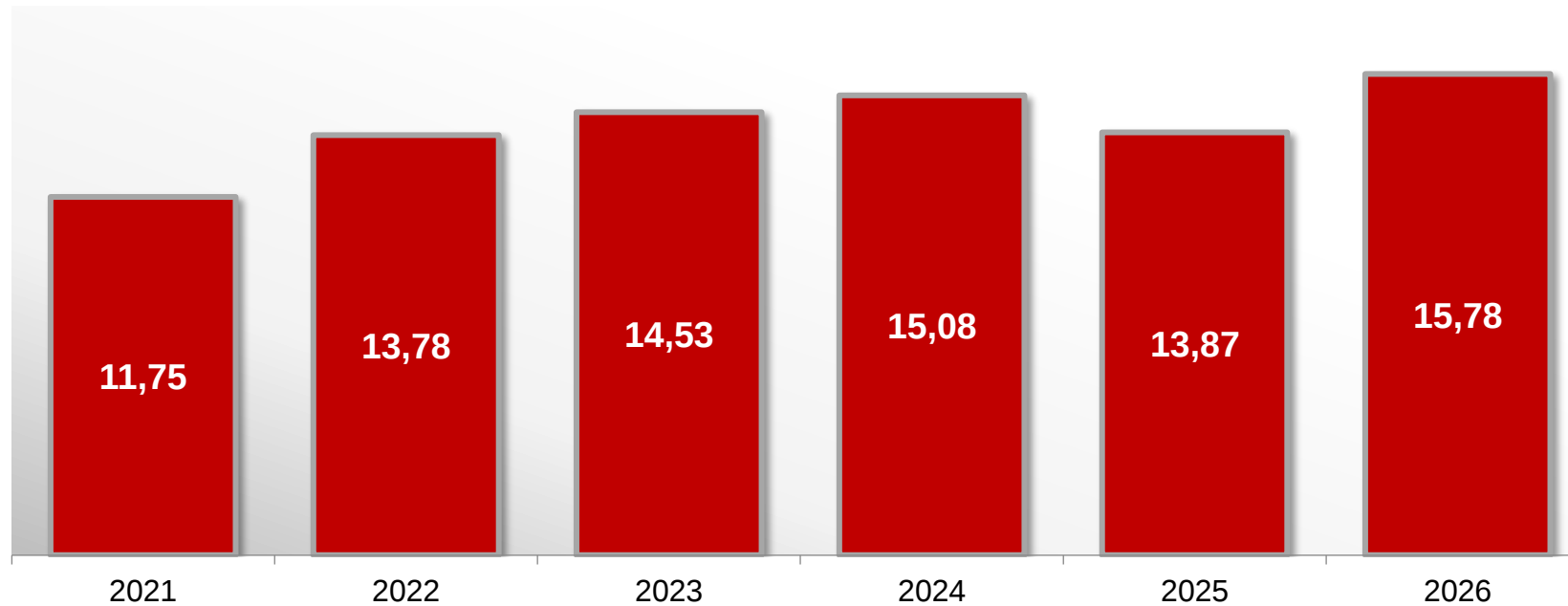
3

Nous projetons d'atteindre un encours de crédit immobilier de 15,8 Mrd€ en 2026



Projection de l'Encours Moyen de Crédit Immobilier

Encours Moyen Annuel en Mrd€



Source : Contrôle de gestion CEGEE arrêté à fin octobre 23

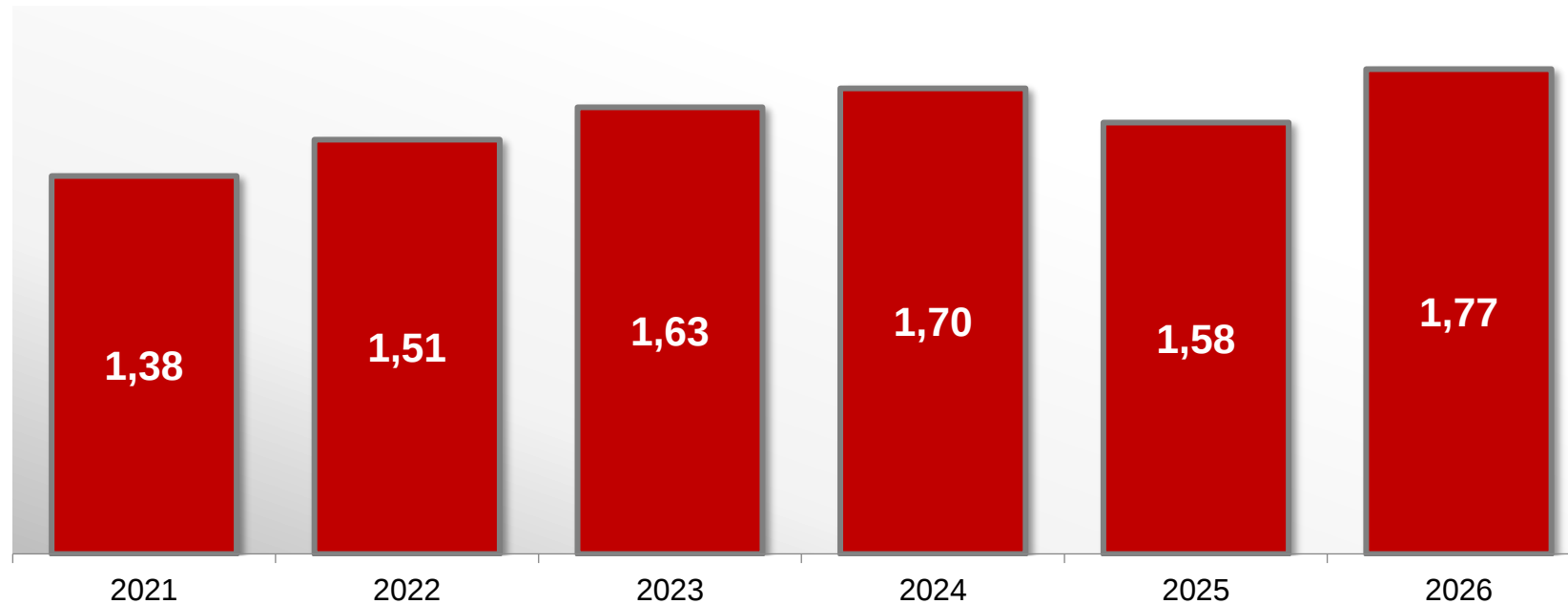
4

Nous projetons d'atteindre un encours de crédit à la consommation de 1,8 Mrd€ en 2026



Projection de l'Encours Moyen de Crédit Consommation

Encours Moyen Annuel en Mrd€



Source : Contrôle de gestion CEGEE arrêté à fin octobre 23

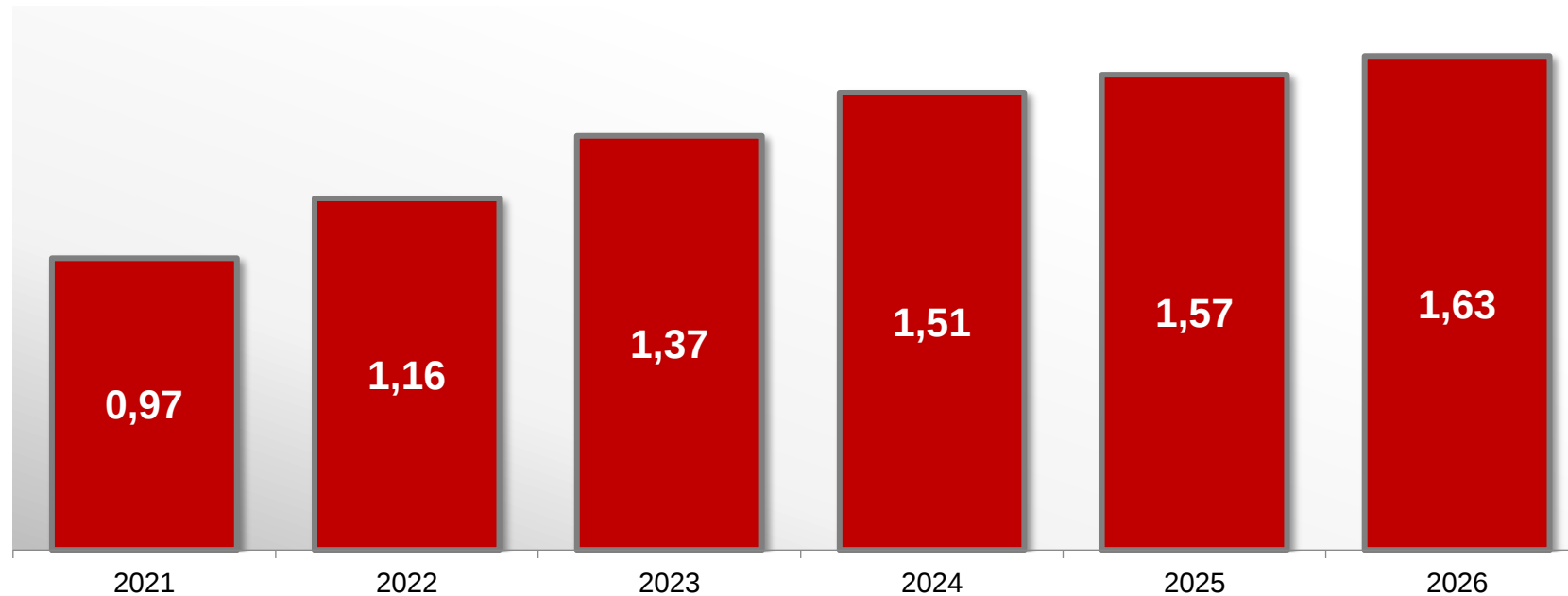
5

Nous projetons d'atteindre un encours de crédit Moyen et Long Terme de 1,6 Mrd€ en 2026



Projection de l'Encours Moyen de Crédit Moyen et Long Terme

Encours Moyen Annuel en Mrd€



Source : Contrôle de gestion CEGEE arrêté à fin octobre 23

SOMM AIRE



- 01 Un environnement sismique avec des signaux positifs
- 02 Des résultats encourageants et des défis
- 03 Réactifs Experts Responsables
- 04 Des moyens pour performer et se transformer

04

**Des moyens pour
performer et se
transformer**

1) Réactifs

- a) Développer la conquête et la recommandation
- b) Accroître notre joignabilité et notre pro-activité
- c) Développer le service direct aux clients par la Banque Digitale et les back-offices
- d) Identifier les événements de vie et être présent aux moments clés du client
- e) Simplifier et digitaliser

2) Experts

- a) Développer des filières spécialisées transverses sur les marchés BDD et BDR avec les fonctions supports
- b) Être le 1er banquier de nos Bancarisés Principaux
- c) Faire de l'assurance et du crédit un réflexe
- d) Être sélectif quant aux risques de crédit

3) Responsables

- a) Être en proximité pour faire connaître nos solutions et services
- b) Développer les compétences métiers et relationnelles de nos managers et collaborateurs
- c) Être chacun pleinement responsable et autonome au sein de notre organisation
- d) Renforcer nos actions Green et valoriser le sociétariat

1

Réactifs

a) Développer la conquête et la recommandation

Projets à planifier et mettre en œuvre

Offres de conquête valorisées		Poursuivre le développement des moyens et actions à destination des cibles définies (Etudiants et apprentis, Salariés de nos clients pros et BDR, Séniors, Sociétaires, Enfants de nos clients BP et JBP)
Partenariats renforcés		- Promouvoir le dispositif de Partenariats - Être présent dans les écoles / campus et être reconnu comme la banque des jeunes et étudiants
Recommandation organisée		- Initier un système de recommandation auprès de nos clients fidèles et satisfaits - Mettre en avant notre offre de parrainage avec un double intérêt parrainé / parrain
Reconnaissance Client		Poursuivre nos actions de considération clients avec des « surprises », attentions, cadeaux...
Moments clés développés		- Mettre en place un programme relationnel construit à partir des moments clés de la vie de nos clients (marketing direct), éventuellement accompagnées d'offres de fidélisation ou de montée en gamme « Oser » aborder tous les projets de nos clients - Développer l'approche famille en capitalisant sur tous les moments clés de tous les membres
Pédagogie client		- Poursuivre le développement des supports pédagogiques à destination du client (gestion budgétaire, épargne / fiscalité, 1ers pas bancaires, tarification (notamment sanction)...) - Apporter des informations utiles aux clients, afin de nous repositionner en tant que partenaires financiers (ex : Newsletter épargne, alertes personnalisées en fonction des intérêts du client...) - Organiser des événements en agence pour construire et/ou maintenir des liens forts - S'appuyer sur les contenus des Ateliers des décodeurs afin d'apporter des informations utiles et pédagogiques à nos clients.

1

Réactifs

b) Accroître notre joignabilité et notre pro-activité

Projets à planifier et mettre en œuvre

Clients prioritaires valorisés		■ Ouvrir le chantier de stratégie relationnelle pour optimiser les relations et valoriser nos clients ■ Développer la relation omnicanale pour avoir au moins un contact avec nos clients prioritaires : • Contact : physique, téléphonique ou visio • Objet : commercial ou (simplement) relationnel • Apporter une plus-value sur le contact téléphonique en l'adaptant à la situation du client
Une relation à 360 degrés		■ Optimiser nos dispositifs et proposer une relation à 360 degrés • Construire une stratégie de relation client qui s'appuie sur les différents canaux • Exploiter le nouveau dispositif d'entrée en relation digitale part et freelance, pour en faire un relais des actions de conquête des conseillers. • S'appuyer sur Contacts 360 pour générer plus de proactivité sur les contacts clients et augmenter l'intensité relationnelle clients
Parcours client optimisé		■ Capitaliser sur le nouveau parcours téléphonique pour améliorer notre joignabilité sur les lignes téléphoniques ■ Animer notre site Internet ■ Capitaliser sur Visio Clients : une nouvelle fonctionnalité pour développer et ancrer les pratiques initiées depuis le confinement
Satisfaction renforcée		■ Annoncer, et respecter, les délais nécessaires à chaque étape clé du parcours ■ Utiliser les bénéfices apportés par le digital pour améliorer son parcours
Marketing direct et digital maximisés		■ Mettre en place des actions de conquête en s'appuyant sur notre parcours full digital ■ Augmenter notre visibilité externe pour capter plus de prospects ■ Améliorer notre efficacité sur les leads internet

1

Réactifs

c) Développer le service direct aux clients par la Banque Digitale et les back-offices

Projets à planifier et mettre en œuvre

Banque Digitale renforcée	 ■ Proposer à nos clients un parcours de souscription de bout en bout dans les standards du digital. ■ Développer la relation à distance (prise de RDV, Visio Client, ...) et les ventes digitales (VAD, selfcare, e-rebond, ...). ■ Poursuivre le développement du selfcare via notre appli Banxo. ■ Monter en puissance l'utilisation des outils digitaux et notamment de la vente à distance grâce au dispositif Digital First. ■ Poursuivre le développement des EERD avec notamment les EERD Freelance.
Collaboration développée	 ■ Développer les synergies entre les équipes sièges et réseau, entre les canaux, les marchés... ■ Mettre en place de nouveaux modes de travail (méthode collaborative, digital...) ■ Partager les bonnes pratiques
Accessibilité assurée	 ■ Capitaliser les nouveaux parcours téléphoniques et notamment la refonte du parcours sur les lignes accueil. • Un parcours harmonisé sur l'ensemble du territoire CEGEE. • Une nouvelle répartition des appels avec des demandes orientées vers le CRC, les filiales, la DSC ou les agences.
Relation Augmentée	 ■ S'appuyer sur un middle-office expert

1

Réactifs

d) Simplifier et digitaliser

Projets à planifier et mettre en œuvre

Connaissance Clients personnalisée	 - Capitaliser sur nos outils DATA CRM pour identifier les besoins de nos clients (tracking web, insight, contrat relationnel...) - Apporter une information proactive sur marché financier (ciblage, communication personnalisée en fonction du portefeuille du client)
Clients accompagnés	 - Offrir aux clients collaborateurs un modèle relationnel optimal - Elargir les missions du CRC pour offrir des prestations renforcées via le canal à distance - Accompagner le retour en agence des clients ayant bénéficiés de l'accompagnement d'Experts Direct. - Renforcer l'appui quotidien du réseau d'agences grâce à la prise en charge des EERD – Premium – Pros par les équipes d'Experts Online.
Relation digitale optimisée	 - Etendre la SED aux nouveaux produits - Former les équipes à la prise en charge des demandes clients via les nouveaux médias - Développer les RDV en visio
Marketing direct et digital maximisés	 - Organiser des campagnes de marketing direct ciblées - Systématiser et optimiser le traitement des cibles e-rebonds - Privilégier la Vente A Distance, appuyée par la Signature Electronique
Simplification	 - Simplifier nos processus (Parts Soc., LEA...), déployer les processus digitaux - Simplifier les pilotages - Simplifier les parcours téléphoniques - Simplifier nos communications (internes et clients)

Experts

a) Développer des filières spécialisées transverses sur les marchés BDD et BDR avec les fonctions supports

Projets à planifier et mettre en œuvre

Relations croisées	 ■ Développer les synergies entre les différents marchés pour des apports d'affaires croisés, notamment aux moments clés ■ Capitaliser sur nos nouvelles offres de partenariat (Clients Part Pros / BDR) afin de développer la conquête.
Animation renforcée	 ■ Poursuivre l'accompagnement sur les outils de la relation à distance initié en 2023 dans le cadre de Digital First avec : • La mise en place d'accompagnements en agence (appels sortants, SED, SAG, Visio, ...). • La création de contenus personnalisés pour chaque conseiller (partages de bonnes pratiques, doublons, ...). ■ Promouvoir l'utilisation du Tableau de Bord Digital.
Equipes associés	 ■ Favoriser les interactions entre les équipes du marché des particuliers et des marchés spécialisés (petit-déjeuner clients; formations) ■ Promouvoir les RDV en binômes Part/ Pro/GP et la transversalité des équipes ■ Structurer les démarches de recommandations
Fonds de commerce développé	 ■ Responsabiliser les CAGP dans le développement de leur fonds de commerce (mise en portefeuille...)
Banque Digitale consolidée	 ■ Poursuivre les synergies entre le digital et le réseau physique pour répondre aux besoins de nos clients : ■ Un appui du CRC sur les appels entrants et les campagnes d'appels sortants. ■ L'accompagnement des collaborateurs avec la poursuite de Trajectoire Compétences. ■ Des interlocuteurs dédiés pour développer l'équipement de nos clients en IARD et Prévoyance et en crédits Conso.

Experts

b) Être le 1^{er} banquier de nos Bancarisés Principaux

Projets à planifier et mettre en œuvre

Bancarisation généralisée	 - Capitaliser sur les offres de Bancarisation individuelles et famille : Les Formules - Domicilier tous les flux de nos clients en nous appuyant sur DOMILIS - Développer la bancarisation des mineurs grâce à l'Offre Parents Ados et la gratuité de la Formule.
Approche famille consolidée	 Capitaliser sur les Formules famille Première bancarisation / Famille / offres jeunes IARD (MRH / Santé / Auto) et généraliser l'approche famille pour capter les conjoints et les enfants de nos clients avec des ciblage prioritaires et du marketing direct
Epargne adaptée	 - Mettre en place des offres adaptées pour la captation des flux et de l'argent frais - Contacteur les clients avec des encours sur DAV > 5000 euros - Développer chasseur de flux pour capter de l'argent frais - Capitaliser sur la loi pacte et les offres d'épargne retraite
Mobilités accompagnées	 - Accompagner les mobilités (Loi Macron) - S'appuyer sur le Programme Relationnel d'un an pour les nouvelles Entrées en Relation

Experts

c) Faire de l'assurance et du crédit un réflexe

Projets à planifier et mettre en œuvre

Proactivité commerciale accentuée	 ■ Détecter les projets d'achats clients, notamment sur l'univers véhicule face aux constructeurs qui proposent principalement des acquisitions en LOA et LLD ■ Développer l'équipement de nos clients sur les produits cœur de gamme (Auto, MRH et GAV) et sur la prévoyance. ■ Intensifier les dispositifs d'animation digitale afin de développer les ventes digitales directes (selfcare) et indirectes (e-rebond). ■ Augmenter les appels sortants et les rebonds du CRC ■ Mettre en place des actions de Vente à Distance (prises de paroles différentes sur le crédit conso) ■ Intégrer l'approche famille dans tous les contacts clients (EER avec les enfants)
Tous vendeurs	 ■ Organiser des formations pour les collaborateurs réalisant peu de ventes, mal à l'aise avec le produit et les nouveaux entrants ■ Mettre en place un dispositif de soutien (experts à distance...) ■ Adapter notre approche pour les métiers spécialisés, PRO et Premium,
Actions Défensives	 ■ Développer nos actions de lutte anti-résiliation IARD et de concrétisation des contrats provisoires (ciblages prédictifs...) ■ Utiliser le crédit anti-décaissement
Sur-mesure	 ■ Choisir l'offre la plus adaptée au client et à son besoin dans notre gamme ■ Capitaliser sur l'offre Premium pour aller en conquête sur ces clients ■ Générer des leads qualifiés en LOA pour nos clients habitués à ce mode d'acquisition et financement ■ Proposer la solution Régén'Air pour les restructurations de crédits ■ Intégrer la démarche GREEN en mettant en avant les offres spécifiques et notre partenariat Cozynergy
Satisfaction renforcée	 ■ Systématiser l'approche bilan financement pour détecter les besoins ■ Anticiper pour marquer notre confiance tout particulièrement avec 'potentiel conso' (enveloppe pré scorée) ■ Accompagner le client en en lui offrant la complémentarité et le meilleur entre la proximité agence et l'autonomie en self-care

Experts

d) Être sélectif quant aux risques de crédit

Projets à planifier et mettre en œuvre

Proactivité commerciale intensifiée		- Organiser des actions commerciales différenciées (locataires, rachat), notamment en utilisant des fichiers externes - Mettre en place un parcours relationnel pour nos clients primo-accédants potentiels et pour des prospects sélectionnés provenant de nos leads internet
Tous vendeurs		- Poursuivre les accompagnements collaborateurs sur MyCredImmo - Renforcer et optimiser les dispositifs de soutien et de formation (assistance, experts à distance...)
Prescription optimisée		- Accompagner le réseau sur la réactivité nécessaire au traitement des dossiers apportés - Utiliser le pilotage pour poursuivre la culture du PNB sur le crédit (taux, assurance emprunteur, commissionnement), sur l'équipement et les flux indispensables - Poursuivre le déploiement des outils digitaux API et CONNECT IMMO dédié aux partenaires
PNB accentué		- S'inscrire dans une démarche de conseil sur l'assurance des emprunteurs avec un temps d'entretien dédié permettant de personnaliser la proposition avec le socle de base et des garanties additionnelles dont l'assurance perte d'emploi - Renforcer nos performances sur la distribution de l'ADE avec l'offre CNP-BPCE Vie - Piloter les enjeux : taux de pénétration, quotités assurées, garanties additionnelles, taux de substitution - Mettre en place des actions post crédit sur l'équipement
Dérogations maîtrisées		- Poursuivre le développement de MyDerog pour optimiser les dérogations commerciales - Suivre l'utilisation de MyDerog en produisant des bilans d'exploitation

3

Responsables

a) Être en proximité pour faire connaître nos solutions et services

Projets à planifier et mettre en œuvre

Réseau optimisé	 ■ Poursuivre l'optimisation de notre patrimoine et de nos ressources pour être en mesure de développer l'activité : • Poursuivre les études de maillage orientées sur les grands centres urbains (Metz, Strasbourg,...) • Rechercher des solutions alternatives pour maintenir notre implantation dans les zones rurales
Agences rénovés et nouveaux formats	 ■ Poursuivre les chantiers de modernisation de nos agences avec : • La rénovation de nos points de vente. • L'externalisation des GAB pour 100% de nos agences pour fin février 2024. • L'arrêt de la prestation « Or » sur l'ensemble des agences. • La réduction du nombre d'agences remettant les devises.
Agences modernisées	 ■ Moderniser les équipements dans les agences (bornes de chèques, écrans dynamiques, ...) ■ Continuer le déploiement des écrans dynamiques.
Format adapté	 ■ Poursuivre le déploiement du modèle Collaboratif, notre référence depuis 2020.

3

Responsables

b) Développer les compétences métiers et relationnelles de nos managers et collaborateurs

Projets à planifier et mettre en œuvre

Symétrie des attentions	 ■ Accompagner spécifiquement les managers pour « Activer les soft skills qui sont en vous » pour s'approprier les postures et les compétences incontournables pour animer et dynamiser une équipe, développer leurs compétences relationnelles au service de la satisfaction clients et de leurs collaborateurs.
Montée en compétences	 ■ Accompagner le manager dans la montée en compétences des collaborateurs ■ Former continuellement les équipiers pour qu'ils deviennent de véritables ambassadeurs de nos services digitaux auprès de nos clients
Animation renforcée	 ■ Accompagner l'ensemble des managers de la CEGEE : Formations proposées la DMGP (<i>en cours</i> : <i>Formation des promoteurs + Parcours manager « Prise de Fonction »</i>, Coaching individuel ou collectif des managers identifiés par les promoteurs de l'Excellence ■ Poursuivre l'élaboration d'ateliers d'accompagnement à destination des managers

3

Responsables

c) Être chacun pleinement responsable et autonome au sein de notre organisation

Projets à planifier et mettre en œuvre

Réglementation respectée	 - Organiser les formations réglementaires (MIF 2, Directive Crédit Immobilier, Recommandations HCSF, DDA...) - Accompagner nos clientèles fragiles (tutelles, OCF) en adaptant notre organisation
Connaissance client	 - Renforcer les actions de mise en qualité des données et documents DRC pour améliorer notre connaissance de la clientèle et respecter les exigences s'agissant de la réglementation KYC (Know Your Customer) - Développer une culture de la rentabilité globale de la relation - Elaborer une tarification du crédit immobilier plus discriminante → barèmes / simulateur intégrant le PNB
Risques et conformité pilotés	 Optimiser le pilotage des risques et de la conformité
Relations avec les partenaires	 - Responsabiliser les prescripteurs immobiliers et les partenaires de la filière Accession sociale à la propriété sur la qualité des échanges et des dossiers clients - Impliquer l'ensemble des expertises pour prendre les bonnes décisions

3

Responsables

d) Renforcer nos actions Green et valoriser le sociétariat

Projets à planifier et mettre en œuvre

Offre Green intensifiée	 ■ Poursuivre la mise en marché de produits Green ■ Capitaliser et mettre en avant notre offre Green (CSL Vert, supports ISR, gamme de crédits verts...)
Actions Green valorisées	 ■ Développer les compétences GREEN et développement durable du réseau commercial ■ Poursuivre la communication autour du Green (« fil vert », infos briefs...) ■ Faire vivre le Green Book
Sociétariat valorisé	 ■ Prendre la parole sur le sociétariat au travers d'Heure du Jeudi • Communiquer sur les valeurs du sociétariat • Promouvoir les avantages du Club Sociétaires ■ Apporter une attention particulière à nos sociétaires

Zoom Premium

Conquête et Expertise



SOMM AIRE

- 1 2024 : Une année pivot au niveau des marchés
- 2 2023, une année de transformation dans l'approche de nos clients PREMIUM
- 3 2024 : Une année visant à booster notre conquête et développer notre expertise
- 4 Des objectifs ambitieux de conquête et d'équipement



01

2024 : Une année pivot au niveau des marchés

Tendance de marché 2023 identifiée au niveau du groupe

Vues de marchés

2024 : l'année des pivots

Désinflation : l'inflation va continuer de ralentir et se rapprocher des cibles des banques centrales (Fed et BCE notamment).

- ▶ Les aléas climatiques et la situation géopolitique seront des facteurs de risque forts encore, avec une zone euro plus vulnérable au risque « énergie ».

Attérissage en relative douceur : Nous n'anticipons pas de récession américaine et européenne, mais un passage à vide (stagnation) en 1ère partie d'année, suivi d'un rebond. Le stimulus chinois soutiendra l'activité.

- ▶ L'incertitude macroéconomique réside essentiellement sur la résilience du marché du travail américain et côté chinois sur la gestion du secteur immobilier.

Pivots : En 2024, la Fed et la BCE vont baisser leurs taux directeurs à partir du milieu d'année. La BOJ sortira des taux négatifs.

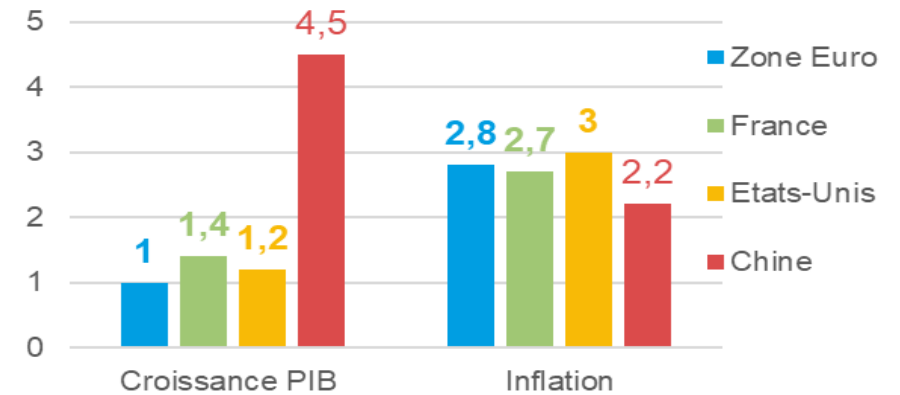
L'obligataire : devrait performer avec une surperformance de l'obligataire américain (USD) due à une Fed plus agressive dans le pivot. La volatilité taux va se normaliser, les courbes EUR et USD vont se pentifier.

- ▶ Au-delà du risque inflation, les facteurs d'offre vont peser et limiteront la baisse des rendements obligataires, avec notamment le risque budgétaire américain en période électorale.

Les performances **actions** seront positives avec le soutien des banques centrales mais marquées par une forte dispersion sectorielle.

- ▶ La question des marges des entreprises sera clé avec des coûts de financement plus élevés et une croissance macroéconomique ralentie.

Prévisions Natixis pour 2024



2,2%

10a Bund fin 2024

3,6%

10a UST 2024

4750

S&P500 à fin juin 2024

4400

EURO STOXX 50 à fin juin 2024

1,13

EUR/USD fin 2024

Source: Recherche Natixis CIB. [Natixis Prévisions Financières novembre 2023: Le pivot se confirme](#)



02

2023, une année de transformation
dans l'approche de nos clients
PREMIUM

■ Une année 2023 marquée par de nombreuses transformations



Plus PROCHE / Plus DIGITAL / Plus EXPERT

- **Ajustement** des portefeuilles Gestion Privée en ciblant les clients Premium GP de -75 ans.
- **Dimensionnement** des portefeuilles Gestion Privée à hauteur de 200 relations par portefeuille en 2023.
 - Création d'un poste de CAGP au sein **d'Expert on line**.
- **Appui du CRC** pour les opérations bancarisation, crédits conso et IARD pour les clients en portefeuille Gestion privée.
- **Redimensionnement du** maillage Gestion Privée en déployant des CAGP supplémentaires.

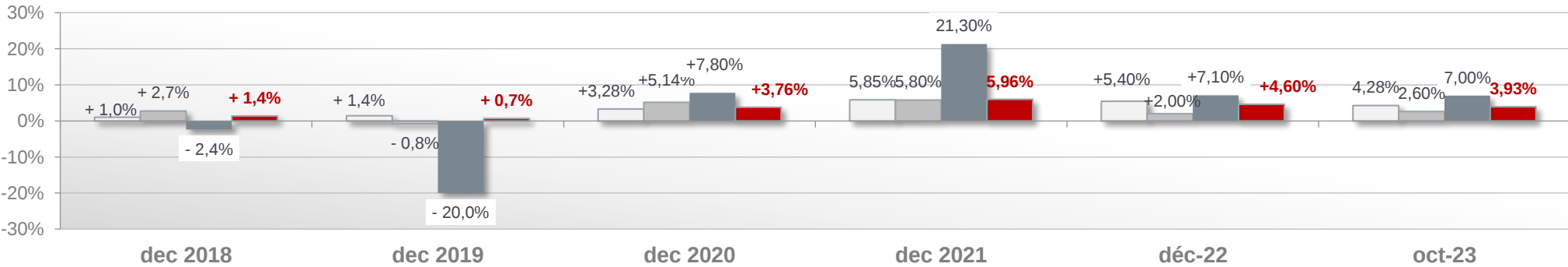
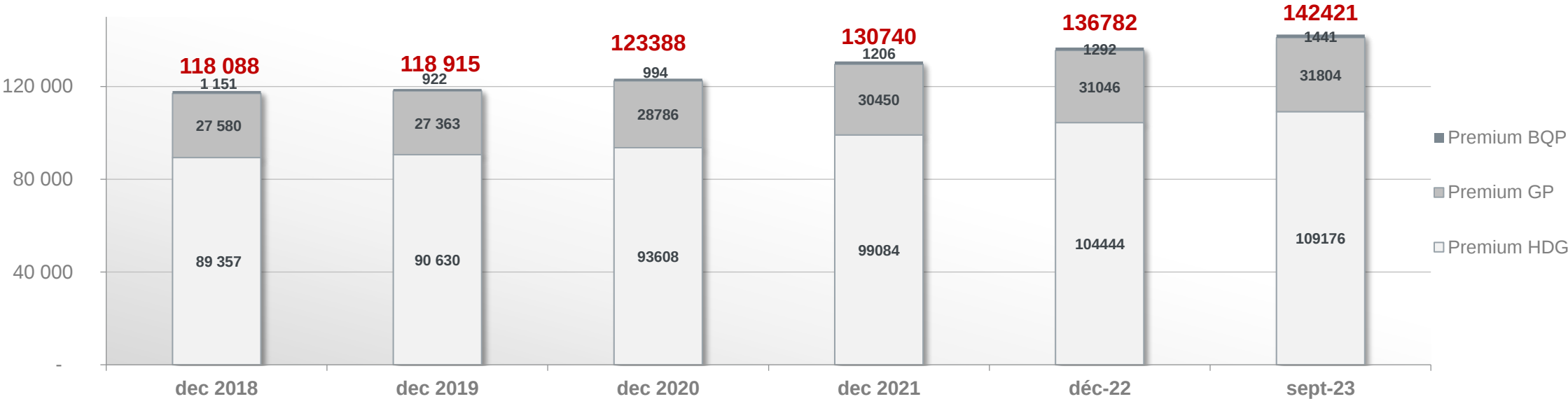
Plus EXPERT / Plus TRANSVERSE / Plus PROCHE

- **Repositionnement** du modèle Banque des Dirigeants en **Banque Privée**.
 - Cibler les dirigeants actionnaires avec valorisation entreprise > 2M€ et/ou CA > 5 M€.
 - Cibler les Premium Banque Privée. Cibler les Pros avec revenus annuels >300 K€.
- **Test d'un nouveau métier CAGP Entrepreneur au sein de 3 régions (Reims-Nancy-Strasbourg)**
 - Relais des dossiers réalisés avec les Centres d'affaires non éligibles immédiatement à la banque privée.
 - Pivot de la synergie avec le marché Pros au sein de la DR.
- **Développement des conditions de synergies** entre la Banque Privée et la BDD :
 - Transfert possible du « suivi et géré par » pour les relais BDD. CRE partagé pour les dossiers de collecte et crédit réalisés en synergie.
- **Redimensionnement de la structure Banque Privée** en couvrant l'ensemble des Centres d'affaires et des régions.
- **Positionnement du service Premium en service clients dédié Banque Privée.**



NOTRE FONDS DE COMMERCE PROGRESSE DE +3,9% A FIN OCTOBRE 2023
NOTRE CAISSE SE POSITIONNE AU SEIN DU RCE AU 9^{ÈME} TAUX D'EVOLUTION (VS 12^{ÈME} RANG EN 2022)

Nombre de relations Premium



Source : BPCE (Pilotage Premium au 30/10/2023)
Nvle base Premium 2023

CERTAINS COMPARTIMENTS DE NOTRE FDC ÉVOLUENT FAVORABLEMENT



2022

- ✓ % Evolution Relations Premium
 - ✓ + 6 042 relations
 - 12^{ème} Rang

% Evolution Relations bancarisés principaux Premium
+ 7 496 relations
8^{ème} Rang

% Evolution clients Pros actifs Premium
+ 327 relations
7^{ème} Rang

Evolution Dirigeants Premium double relation
+ 22 Relations
13^{ème} Rang

2023

(Octobre)

- % Evolution Relations Premium
 - ✓ + 5 386 relations
 - 9^{ème} Rang

% Evolution Relations bancarisés principaux Premium
+ 10 681 relations
4^{ème} Rang

% Evolution clients Pros actifs Premium
+ 259 relations
5^{ème} Rang

Evolution Dirigeants double relation
+ 16 Relations
9^{ème} Rang

UNE EVOLUTION POSITIVE SUR UNE MAJORITE DE NOS SEGMENTS PREMIUM

10/2023

		Haut de Gamme					Gestion Privée					Banque Privée							
		Fonds de commerce HDG		Equipement HDG				Fonds de commerce GP		Equipement GP				Fonds de commerce BQP		Equipement BQP			
Rang global	7		9				3		10				5		8				
Indicateur	PREMIUM HDG (nb foyers)	Clients Bancaisés Principaux HDG	Collecte	Crédits	Ventes nettes Cartes HdG	Ventes nettes IARD Prévoyance	Clients GP	Clients Bancaisés Principaux GP	Collecte	Crédits	Ventes nettes Cartes GP	Ventes nettes IARD Prévoyance	Clients BP	Clients Bancaisés Principaux BP	Collecte	Crédits	Ventes nettes Cartes BP	Ventes nettes IARD Prévoyance	
Rang	7	7	7	12	9	7	6	3	7	13	9	10	6	6	6	13	2	9	



2022

Haut de Gamme						Gestion Privée						Banque Privée						
Rang global	Fonds de commerce HDG		Equipement HDG				Fonds de commerce GP		Equipement GP				Fonds de commerce BQP		Equipement BQP			
	6		14				12		13				8		9			
Indica-teur	PREMIUM HDG (nb foyers)	Clients Bancaisés Principaux HDG	Collecte	Crédits	Ventes nettes Cartes HdG	Ventes nettes IARD Prévoyance	Clients GP	Clients Bancaisés Principaux GP	Collecte	Crédits	Ventes nettes Cartes GP	Ventes nettes IARD Prévoyance	Clients BP	Clients Bancaisés Principaux BP	Collecte	Crédits	Ventes nettes Cartes BP	Ventes nettes IARD Prévoyance
Rang	7	5	12	12	12	9	12	12	11	10	11	11	7	11	9	5	14	8

UN SEGMENT HDG QUI DISPOSE ENCORE DE MARGE DE PROGRÈS

10/2023

Haut de Gamme

	Fonds de commerce HDG		Equipement HDG			
Rang global	7		9			
Indicateur	PREMIUM HDG (nb foyers)	Clients Bancaisés Principaux HDG	Collecte	Crédits	Ventes nettes Cartes HDG	Ventes nettes IARD Prévoyance
Rang	7	7	7	12	9	7

↓

↑

Haut de Gamme

	Fonds de commerce HDG		Equipement HDG			
Rang global	6		14			
Indicateur	PREMIUM HDG (nb foyers)	Clients Bancaisés Principaux HDG	Collecte	Crédits	Ventes nettes Cartes HDG	Ventes nettes IARD Prévoyance
Rang	7	5	12	12	12	9

- Une année de consolidation dans l'évolution du fonds de commerce Premium HDG.
- Un léger retrait de notre dynamique sur la partie Bancaisés Principaux.
- L'impact de la faiblesse de la dynamique crédit reste présent sur cette strate de clientèle.
- La collecte progresse à la faveur des opérations de dynamisation épargne financière mise en place.
- Les compartiments bancarisation et ventes nettes IARD/PREV sont également en progression.

UNE ÉVOLUTION DE TENDANCE DU SEGMENT GP EN PROLONGEMENT DE NOTRE RÉORGANISATION

10/2023

Gestion Privée						
Rang global	Fonds de commerce GP		Equipement GP			
	3		10			
Indicateur	Clients GP	Clients Bancaisés Principaux GP	Collecte	Crédits	Ventes nettes Cartes GP	Ventes nettes IARD Prévoyance
Rang	6	3	7	13	9	10



2022

Gestion Privée						
Rang global	Fonds de commerce GP		Equipement GP			
	12		13			
Indicateur	Clients GP	Clients Bancaisés Principaux GP	Collecte	Crédits	Ventes nettes Cartes GP	Ventes nettes IARD Prévoyance
Rang	12	12	11	10	11	11

- ❖ Une année positive sur l'évolution du fonds de commerce GP.
- ❖ Une année de transformation qui aura été accompagnée d'une meilleure dynamique sur le fonds de commerce.
- ❖ L'évolution est positive sur l'ensemble des clients GP et encore plus marquée sur les bancarisés principaux.
- ❖ La contribution du segment GP dans la collecte progresse également.
- ❖ Les données équipement banca et IARD Prévoyance sont également un peu mieux orientées même si il reste des marges de progression sur l'équipement.
- ❖ La partie crédit recule avec un enjeu d'appropriation du dispositif crédit par l'ensemble des acteurs GP.

UNE ANNÉE POSITIVE EN CONQUÊTE ET EQUIPEMENT SUR LE SEGMENT BANQUE PRIVÉE

10/2023

Banque Privée					
Rang global	Fonds de commerce BQP		Equipement BQP		
	5		8		
Indicateur	Clients BP	Clients Bancaisés Principaux BP	Collecte	Crédits	Ventes nettes IARD Prévoyance
Rang	6	6	6	13	2



- Une tendance positive sur ce segment globalement intégré dans les portefeuilles Gestion Privée lors de notre réorganisation.
- Les données de fonds de commerce, de collecte et de bancarisation sont dans le TOP 6 du RCE.
- La partie équipement en IARD/Prévoyance peut encore progresser.
- Enfin, le segment est également moins contributeur sur la partie crédit. Phénomène qui aura également été perçu au niveau de l'activité de la banque privée avec une baisse de plus de 50% des volumes engagés.

2022

Banque Privée					
Rang global	Fonds de commerce BQP		Equipement BQP		
	8		9		
Indicateur	Clients BP	Clients Bancaisés Principaux BP	Collecte	Crédits	Ventes nettes IARD Prévoyance
Rang	7	11	9	5	14

DE BEAUX SUCCÈS EN PRODUCTION ET D'AUTRES À INVERSER

De nombreuses positions TOP 5 et d'autres à équilibrer

Nos rangs en production

6

5

9

3

4

10

12

3

7

9

3

Octobre 2023 : Réalizations par ETP (k€ / ETP, M€ / etp, nb / ETP)	Croissance nette FDC (relations)	Croissance nette BPx (clients)	Collecte nette de bilan (M€)	Excédents A SV & PERi (M€)	CA A SV & PERi hors transferts (M€)	Engt crédits cons o (k€)	Im mobilier patrimonial (lots)	SCPI en direct (k€)	Forfaits (ventes nettes)	IARD** (ventes brutes)	Prévoyance* (ventes brutes)
Aquitaine Poitou-Charentes	2,98	5,92	368,11	38,45	259,75	109,10	0,15	6,90	1,50	6,58	1,17
Auvergne Limousin	2,62	4,68	399,27	88,64	315,74	122,80	0,25	12,70	0,95	6,78	1,27
Bourgogne Franche-Comté	2,42	4,67	273,24	92,01	302,15	104,68	0,12	6,70	1,11	6,74	1,53
Bretagne Pays de Loire	3,13	5,81	409,95	46,98	323,78	143,77	0,06	11,43	1,15	7,49	2,26
Côte d'Azur	1,96	3,74	312,80	93,87	354,39	157,79	0,10	14,44	1,08	7,40	1,90
Grand Est Europe	2,73	5,41	299,75	109,33	338,05	115,82	0,05	14,06	1,38	6,46	2,19
Hauts de France	2,62	5,79	284,55	80,40	328,91	119,51	0,05	10,62	1,35	6,05	1,14
Ile-de-France	2,89	5,31	425,72	105,74	331,88	165,92	0,02	9,54	2,28	9,44	2,55
Languedoc-Roussillon	2,69	5,92	443,36	149,38	407,53	168,98	0,06	2,87	1,76	7,79	1,85
Loire-Centre	2,65	4,91	303,55	79,34	291,79	102,59	0,07	12,30	1,18	6,19	1,58
Loire Drôme Ardèche	2,42	4,60	281,40	82,20	269,05	82,78	0,09	5,61	1,05	6,15	1,60
Midi-Pyrénées	2,88	5,25	308,17	120,79	351,08	160,62	0,08	9,97	1,51	6,77	1,74
Normandie	2,69	5,19	284,75	106,14	323,59	98,65	0,03	9,51	1,22	5,72	1,25
CEPAC	2,40	4,89	237,50	57,06	243,95	126,30	0,02	3,81	1,76	6,29	1,31
Rhône Alpes	2,81	5,04	292,37	91,16	306,20	134,98	0,05	15,23	1,45	7,52	1,52
TOTAL CE	2,71	5,23	330,79	86,64	313,94	130,67	0,07	9,83	1,48	7,02	1,71

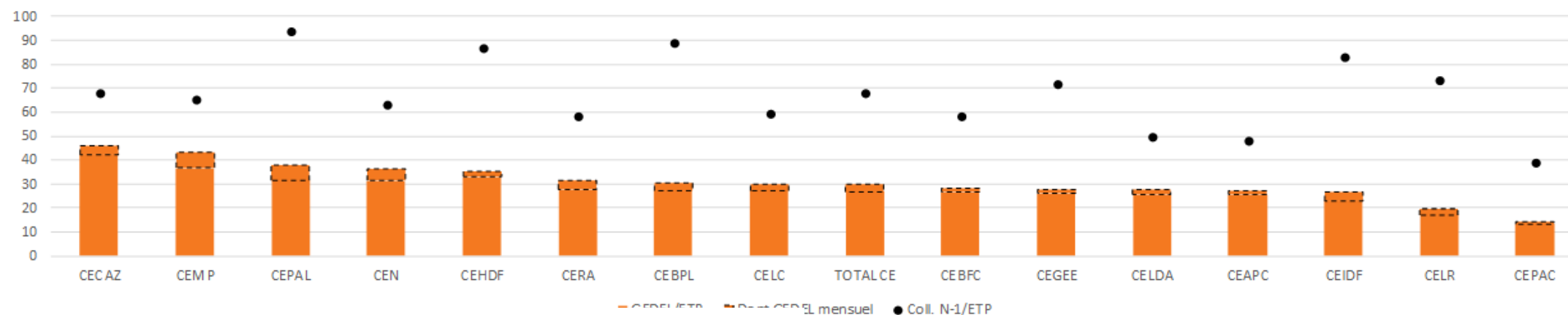
**MRH, Auto, 2 roues

*Secur Famille 1,2 & Secur Urgence

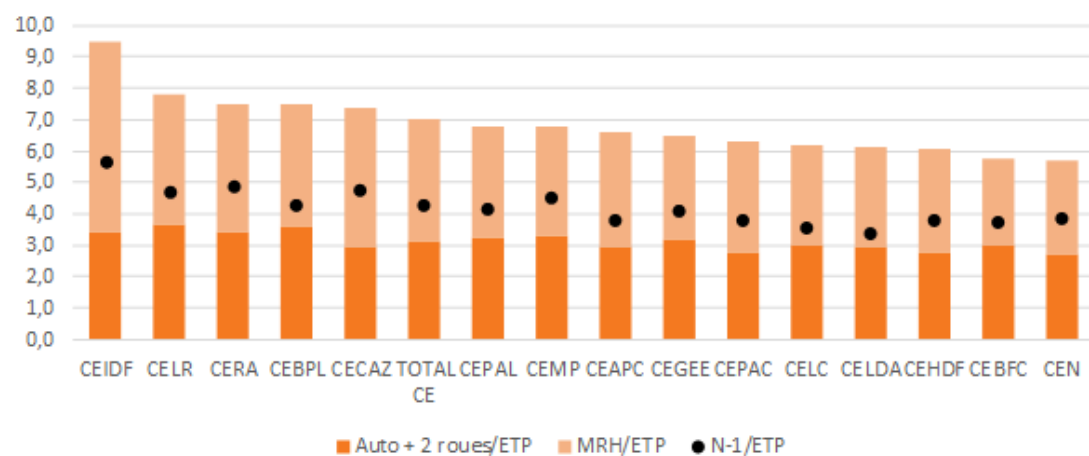
D'AUTRES OFFRES « CŒUR DE CIBLE » PEUVENT ENCORE PROGRESSER

Données à fin Octobre 2023 – Marché Premium BPCE

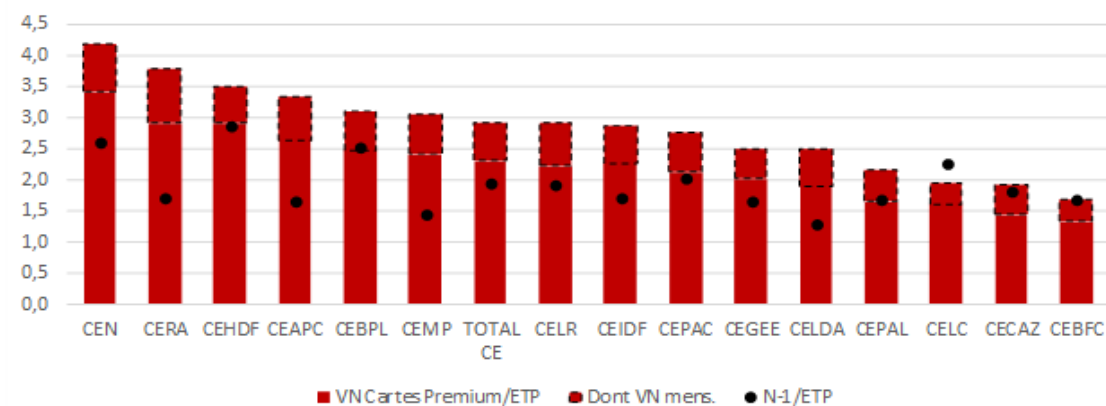
Gestion déléguée par ETP



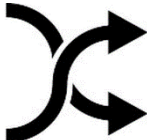
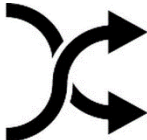
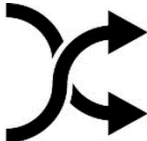
Assurance par ETP



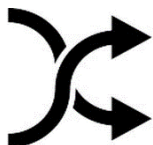
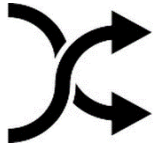
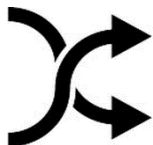
Ventes nettes de cartes haut de gamme sur la population Premium par ETP



DE BEAUX SUCCES DE PRODUCTION ET D'AUTRES A RETRAVAILLER

Assurance vie		CA (segment premium)	681 M d'€ à fin nov 2023 (CA TEORA compris 18 M d'€) contre 471 M d'€ à fin nov 2022
		Taux UC	Progression du taux d'UC de 38,7 % à 55 % (RCE à 54 %)
		CA Gestion déléguée	En diminution à 55 M€ à fin oct 2023 contre 142 M€ à fin oct 2022
		Excédents (segment premium)	+ 191 M d'€ à fin nov 2023 segment premium contre -41 M d'€ en nov 22
Equipement		OT	900 OT à fin nov 2023 contre près de 1000 en nov 2022
		PERI (segment premium)	3012 PERI à fin nov 2023 contre 2737 à fin nov 2022

DE BEAUX SUCCES DE PRODUCTION ET D'AUTRES A RETRAVAILLER

Immo Pat		SCPI (en direct)	Atterrissage à 30 M€ versus 37 M€ en 2022 soit – 19%
		Lots Immo	110 lots en atterrissage versus 140 lots en 2022 soit - 21%
Successions		Taux recyclage	Octobre 2023 : 50 % - 2ème taux RCE (Décembre 2022 : 47,7%)
		Argent frais	46,9 M€ à fin octobre 2023 (47,3 M€ à fin décembre 2022)
Banque Privée		Collecte nette PTF BP	30 M€ à fin novembre 2023
		Collecte BDR	10 M€ à fin novembre 2023
		Crédits	44.5 M€ à fin novembre 2023
		PNB (octobre)	2.4 M€
		NPS (Octobre)	79 %

2023, UNE TENDANCE POSITIVE DU NPS PREMIUM DE +15 A +21 ET NPS PREMIUM GP À +25

NPS SAE - Cumul annuel au 31/12/2022

	NPS SUR LE SEGMENT CLIENT			
	NPS PREMIUM	NPS HDG	NPS GP	NPS BQP
APC	+ 21	+ 19	+ 25	+ 28
AUL	+ 18	+ 16	+ 23	NR
BFC	+ 16	+ 15	+ 18	NR
BPL	+ 10	+ 8	+ 14	+ 13
CAZ	+ 25	+ 23	+ 30	+ 42
GEE	+ 15	+ 14	+ 18	+ 49
HDF	+ 12	+ 10	+ 17	+ 20
IDF	+ 6	+ 3	+ 11	+ 17
LRO	+ 17	+ 16	+ 19	NR
LCE	+ 16	+ 15	+ 17	NR
LDA	+ 10	+ 11	+ 8	NR
MIP	+ 19	+ 17	+ 22	NR
NOR	+ 13	+ 11	+ 18	NR
PAC	+ 29	+ 28	+ 31	+ 47
RHA	+ 14	+ 12	+ 18	+ 22
Total CE	+ 15	+ 13	+ 18	+ 29
Min	+ 6	+ 3	+ 8	+ 13
Max	+ 29	+ 28	+ 31	+ 49

NR : moins de 80 répondants

202310

	Premium	Pr HDG	Pr GP	Pr BQP
APC	+28	+26	+31	+50
AUL	+19	+17	+21	NR
BFC	+22	+22	+22	NR
BPL	+19	+19	+20	+13
CAZ	+27	+25	+32	+30
GEE	+21	+19	+25	+30
HDF	+21	+19	+25	+36
IDF	+14	+11	+19	+23
LRO	+24	+23	+24	NR
LCE	+18	+16	+21	NR
LDA	+17	+18	+13	NR
MIP	+26	+25	+29	NR
NOR	+16	+13	+24	NR
PAC	+33	+31	+38	+41
RHA	+18	+16	+24	+34
National	+21	+19	+24	+32

Métropole





03



2024 : Une année visant à booster notre
conquête et développer notre expertise

LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT 2024 POURSUIT NOTRE STRATÉGIE DE CONQUÊTE ET D'EXPERTISE AVEC UNE INTENSITÉ FORTE SUR LA COLLECTE

Actions et indicateurs prioritaires

Conquérir 	● Conquérir de nouvelles relations Premium par la captation d'argent frais. ● Renforcer la relation globale de nos clients en ciblant davantage la sphère familiale : conjoints/enfants. ● Travailler les relations distancées par des campagnes spécifiques : Target Premium. ● Accentuer la conquête des doubles relations Pros/Premium et Dirigeants.	8 000 Relations Premium + 500 PRO & Dirigeants en double relation
Equiper 	● Equiper nos clients en répondant à un maximum d'univers de besoins ● Rester proactif dans la diversification de l'épargne avec des solutions adaptées au contexte de taux (OG/GSM/BPCE life, Téora, supports temporaires NIMI/CIB) ● Equiper et abonner sur nos contrats d'épargne PERI-PEA-OT. ● Renforcer l'appropriation des gammes IARD.	130 M€ Excédents Assurance vie 750 M€ CA Assurance vie hors transfert 75 M€ CA OG/GSM 13 500 ventes brutes MRH AUTO
Servir 	● Apporter à nos clients un service personnalisé de qualité optimale avec un haut niveau d'expertise ● Remettre en marché l'approche patrimoniale globale actifs/passifs servant la découverte client par l'appropriation de big Expert. ● Protéger la famille avec une approche Prévoyance par les capitaux assurés. ● Accentuer l'expertise successorale pour les ayants droits de nos clients Premium via nos outils (OT, OPACS) et nos services (successions Premium).	,> 50 % Taux de recyclage successions 236 M€ Crédit Conso engagés 3 000 ventes Prévoyance
Valoriser 	● Valoriser notre couple activité/rentabilité ● Assurer un développement commercial générateur de PNB malgré l'environnement économique, en progressant sur nos capacités de négociation. ● S'assurer de la bonne diversification de l'immobilier patrimonial de nos clients. ● Sécuriser nos ventes par un conseil adapté et une conformité de nos actes.	2 500 ventes nettes Forfaits 200 Lots immobiliers NPS Premium en croissance

1 De nombreux leviers pour accompagner notre plan de développement



PDM Epargne CEGEE : 9,3% / 9,5% RCE
Poids encours épargne CEGEE :
- DAV : 6,62% RCE.
- Hors épargne fi : 7,24% RCE

Conquérir



Renforcer la relation globale



- Renforcer notre dispositif de pro activité.
- Mettre en place des actions auprès des clients non vus.
- Disposer d'offres de rétention.
- Capitaliser sur le déploiement des métiers patrimoniaux (GCP, CAGP et BP)
- Revoir l'animation des GCP en lien avec le marché Grand Public.

Travailler les relations distanciées



- Poursuivre la mise à disposition de cibles garantissant que 100% des clients à potentiel ont été contactés (les Target Premium)
- Identifier nos clients Premium dans le traitement des échéances.
- Etudier la mise en place d'insight prédictif de départ (*désengagement bancaire*)
- Revoir les dispositifs et offres facilitant le parrainage avec un double intérêt parrainé / parrain.
- Revoir nos outils de pilotage d'activité commerciale hebdomadaire.

Développer les doubles relations Pros/Premium



- Instaurer un fil rouge Pros/GP.
- Animer des cibles croisées de clients Premium repérés Pros et Pros à potentiel Premium.
- Déployer un elearning dédié synergie Pros/CAGP.
- Poursuivre le test sur le métier de CAGP Entrepreneur

1 De nombreux leviers pour accompagner notre plan de développement



- 57% de diversification lors des campagnes emprunts
- Excédents Ass Vie : 8,85% RCE
- GEE = 10,5% du CA IARD RCE
- Poids UC Premium : 8.55% RCE

Equiper



Rester proactif dans la diversification de l'épargne



- Poursuivre la diffusion d'une information régulière sur les supports financiers : Teams dédiées, Gazette, conf Vega.
- Animation renforcée autour des offres prioritaires : Vega, Flash Téora,.
- S'appuyer sur nos campagnes ponctuelles d'emprunt pour diversifier l'épargne de nos clients.
- Renforcer l'appropriation des différents espaces (Espace DEFI, L'Indispensable, Banxo...)
- Recycler nos offres d'épargne de bilan DAT émises en 2023.

Equiper et abonner



- Equiper de manière régulière nos clients Premium aux supports d'épargne retraite (PERI, Ass Vie) et PEA.
- Valoriser l'abonnement et les options de nos contrats d'épargne (Option Transmission, investissement progressif, optimisation, stop loss)
- Continuer les actions de premiumisation des cartes bancaires.
- Développer la synergie CRC pour l'appui aux clients Premium

Renforcer l'appropriation des gammes d'assurances



- Organiser des temps forts en lien avec le CRC.
- Revoir nos animations avec la filiale pour renforcer la connaissance de la gamme.
- S'appuyer sur le dispositif de bilan global IARD.
- Utiliser l'ensemble des remises disponibles pour conquérir de nouveaux clients assurés et développer le multi équipement.

1 De nombreux leviers pour accompagner notre plan de développement



Prévoyance Premium : 9.6% RCE

Servir



Remettre en marché l'approche patrimoniale globale



- S'appuyer sur le bilan patrimonial auprès de notre clientèle Premium GP/BP.
- Déployer une animation spécifique BIG Expert avec Harvest.
- Mettre en place un marketing direct post-vente pour proposer aux clients de nous recommander
- S'appuyer sur les parcours certifiants et diplômants pour les collaborateurs du Marché Premium

Protéger la famille avec une approche Prévoyance



- Revoir notre approche prévoyance en lien avec le bilan patrimonial.
- Piloter davantage les capitaux assurés que les nombres.
- Organiser les rebonds prévoyance.
- Définir une approche d'équipement familial.

Accentuer l'expertise successorale



- Poursuivre l'optimisation du process Successions Premium.
- Développer une proactivité renforcée envers les ayants droits.
- Renforcer l'organisation de rendez-vous tripartites à distance. (agence/GP/CAGP Successions)
- Intensifier l'équipement en Option Transmission.
- Mener une action de revue des clauses bénéficiaires.



Taux recyclage succession Premium > 50%.

1 De nombreux leviers pour accompagner notre plan de développement

Valoriser 	Assurer un développement commercial générateur de PNB	 - Revoir notre dispositif de droits d'entrée en assurance vie. - Animer les offres à forte valeur ajoutée : OG/GSM/Supports temporaires, Téora. - Recycler les encours en OPC Monétaires. - Mettre l'accent sur l'activation en captant les flux des Premium - Utiliser le dispositif de mobilité bancaire (domilis) dans 100% des entrées en relation pour conquérir les flux
	S'assurer de la bonne diversification du patrimoine Immo	 - Renforcer les connaissances autour de la fiscalité, DCI, DDA, ALUR. - Rééquilibrer notre approche de diversification en immobilier Pierre Pierre et Pierre Papier - Rechercher de nouveaux business immobilier (Nue Pro, déficit foncier, viager, PVH) - Piloter la bonne diffusion des fiches de recommandation diversification SCPI.
	Sécuriser nos ventes	 - Accompagner l'évolution de posture commerciale et la relation à distance - Développer l'appropriation digitale de nos clients : SED, Self Care: secur Pass. - Poursuivre la sensibilisation des suivis RPM Premium et de la bonne complétude de la connaissance clients (DRC). - Piloter les parcours conseil épargne et s'assurer de l'appropriation de LEA et O2S.

ZOOM SUCCESSIONS

Renforcer l'efficacité du pôle Successions Premium

ENJEUX

PLAN D'ACTIONS

OBJECTIFS

Gagner en efficacité



- ⊙ Capitaliser sur l'expérience des collaborateurs du Pôle Successions Premium.
- ⊙ Renforcement de l'expertise métier des CAGPS : formations GP (Programme BPCE ou interne).
- ⊙ Poursuivre la réduction des écarts entre les Régions, plus localement entre les territoires et les agences.
- ⊙ Affiner le pilotage des successions via l'outil OPACS (Outil de pilotage de l'activité commerciale Succession).
- ⊙ Poursuivre la Conquête et la Fidélisation des Ayants Droit en anticipation des successions futures :
(Option Transmission – revue des clauses bénéficiaires sur une cible de clients entre 69 et 80 ans).
- ⊙ Adapter et optimiser l'organisation du Pôle Succession Premium aux contraintes internes et externes.
- ⊙ Renforcer l'organisation de rendez-vous tripartites à distance. (agence/GP/CAGP Successions).

**Maintenir
notre rang
dans RCE**

Satisfaction client

Vecteur de Réinvestissement,
de Conquête, de Collecte
et d'Argent Frais.



- ⊙ Sensibilisation des CAGPS et du réseau à la Qualité de traitement des Successions (réactivité, expertise, conseil).
- ⊙ Valoriser le critère Qualité dans la Part Variable du Pôle Successions Premium.
- ⊙ Continuer à inciter les Ayants Droits à répondre aux questionnaires de Satisfaction successions.
- ⊙ Pilotage et animation autour des résultats Trimestriels des questionnaires de Satisfaction successions Héritiers.
- ⊙ S'appuyer le questionnaire de Satisfaction Interne (11/2023) pour améliorer la qualité de nos prestations réseau.

**TS-I > 35
successions
> 75 K€**

ZOOM SUCCESSIONS

Renforcer l'efficacité du pôle Successions Premium

ENJEUX

PLAN D'ACTIONS

OBJECTIFS

Poursuivre l'animation auprès du réseau



- ⊙ Poursuite de l'animation autour des Pôles Premium en Région avec les DCM Pat et les promoteurs GP.
- ⊙ Poursuite de l'animation auprès des Territoires avec les DR/DT/DA, et au sein même des agences.
- ⊙ Intensifier le dispositif d'animation avec les filiales (CNP, BPCE, Ecureuil Vie).
- ⊙ S'appuyer sur les promoteurs de l'excellence Ecureuil Vie en Région comme « référent local successions » en poursuivant les immersions au sein du pôle successions premium.

Synergies et interactivité augmentées



Poursuivre la pédagogie auprès du réseau

- ⊙ Formation des nouveaux entrants : la filière succession la prend à sa charge en 2024.
- ⊙ Accompagner la montée en compétence (Formations sur la posture commerciale et le process administratif).
- ⊙ Renforcement des Bonnes pratiques : poursuivre les actions de sensibilisation des collaborateurs :
Classes virtuelles, Infos Cloe, infos Rubrique des Commerciaux, vidéos, Tutos, etc...
- ⊙ Proposer une immersion Vis ma Vie aux collaborateurs réseau au sein du Pôle premium Successions.

Synergies et interactivité augmentées.

ZOOM BANQUE PRIVEE

ENJEUX



PLAN D' ACTIONS

OBJECTIFS

Collecte



- Capturer les flux de nos clients et les bancariser.
- Protéger & recycler nos encours CAT en mettant en avant des allocations diversifiées sur le MT (Téora, CIB, NIMI).
- Répondre à l'ensemble de l'univers des besoins clients par une approche patrimoniale globale.
- Promouvoir l'ensemble des solutions de l'offre dédiée BQP et l'expertise des filiales (analyse de portefeuille NIMI, offre verte article 8 et 9, GSM-OG,...).

40 M€ de collecte nette

**70 M€
de collecte financière
Dont
15 M€ de collecte BDR**

Crédit



- Accompagner les projets de financement des clients « *dans un souci permanent* » de maîtrise du risque et de rentabilité financière des crédits accordés.
- Améliorer notre efficacité décisionnelle en intensifiant les relations avec les directions de service crédits (DCE) et le service clients Banque Privée.
- Normaliser l'utilisation de la note Banque Privée pour l'analyse et la présentation des dossiers de financement.

35 M€

Conquête de dirigeants En double relation



- Mener aux côtés des CAF des actions ciblées sur PTF pour conquérir et développer la relation à titre particulier des dirigeants d'Etats.
- Au sein des portefeuilles de la banque Privée, identifier et présenter aux CAF, la clientèle éligible au segment Dirigeants d'Entreprises.
- Intensifier les relais d'affaires en direction des CAGPE des clients ne relevant pas du périmètre Banque Privée.

**80 EER
EDS Banque Privée
30 Relais CAF**

ZOOM BANQUE PRIVEE



ENJEUX



PLAN D' ACTIONS



OBJECTIFS

PNB	○ Faire évoluer notre PNB par l'assurance vie, la bancarisation et l'offre épargne financière. ○ Fidéliser la clientèle par l'équipement et la captation des flux ○ Défendre la marge commerciale sur les dossiers dans le cadre d'une négociation raisonnée et d'une relation d'affaire équilibrée. ○ Pousser la diversification sur des instruments financiers spécifiques Banque Privée	3.5 M€ Dont PNB tarification 1.3 M€
Conformité & satisfaction client 	○ Systématiser le parcours O2S. ○ Etablir une étude patrimoniale (BIG Expert) à chaque entrée en relation. ○ Sur l'année 2024, avoir un contact avec l'ensemble des clients en portefeuille.	125 parcours O2S 50 études Patrimoniales Big Expert
Synergie 	○ Participer aux réunions et animations organisées au sein des directions de CAF et des Directions Commerciales de Marché Patrimonial. ○ Accompagner les régions dans le suivi des clients identifiés « Premium Banque Privée » ○ Être force de proposition auprès des CAF et des directions Commerciales de Marché patrimonial pour identifier des sources de business nouveau. ○ Rendre compte régulièrement des actions menées et des résultats obtenus.	Intensifier nos échanges & Multiplier les relais
Communication 	○ Développer la notoriété de la Banque Privée sur le territoire Grand Est. ○ Renforcer notre ancrage territorial en coorganisant des évènements et en apportant de l'expertise. ○ Partager l'actualité Banque Privée par le biais d'une communication interne (Yammer, Newsletter).	Animations en région



04



Des objectifs ambitieux de conquête et d'équipement

ATTERISSAGE ET OBJECTIFS 2024

Des objectifs ambitieux pour servir le développement du marché Premium

Conquête, bancarisation et flux	Objectif 2023	Att. 2023	Objectif 2024
Croissance fonds de commerce Premium (nb relations)	6 500	7 500	8 000
Conquête Pro actifs en double relation Premium (nb clients)	300	290	450
Conquête Dirigeants en double relation (nb clients) -	50	20	50
Forfaits (ventes nettes)	3 600	2 800	2 500
Prévoyance (Secur Famille 2 / Secur Urgence) (ventes brutes)	2 300	3 000	3 000
MRH (ventes brutes)	7 000	6 500	7 000
Auto + 2 roues (ventes brutes)	4 900	7 000	6 500

Volumes Epargne/crédits	Objectif 2023	Att. 2023	Objectif 2024
Excédents ASV & PERi	100 M€	200 M€	130 M€
Chiffre d'affaires ASV & PERi hors transfert	525 M€	740 M€	750 M€
Chiffre d'affaires ASV & PERi	650 M€	780 M€	800 M€
Taux de diversification d'UC (%)	37,5%	54%	48 %
Chiffres d'affaires UC totales (yc transfert et arbitrage)	335 M€	508 M€	454 M€
Arbitrage Euro-UC	90 M€	72 M€	70 M€
Gestion Déléguée (GSM / OG / GEDEL)	150 M€	60 M€	75 M€
Nvx abonnements Asv	4 500	3 800	4 500
Ouvertures PERI (en nombre)	3 000	3 300	3 000
Crédits à la consommation hors renouvelables (engagements)	220 M€	230 M€	236 M€
Immo Pat Nombre de lots (ouvertures brutes)	250	140	200
SCPI en direct	40 M€	30 M€	28 M€

ATTERISSAGE ET OBJECTIFS 2024

Des objectifs ambitieux pour servir le développement du marché Premium

Focus Successions Premium	Objectif 2023	Att. 2023	Objectif 2024
Conquête nouveaux clients	165	169	165
Argent frais	40 M€	47 M€	44 M€
Taux recyclage successions	42,5 %	50 %	45 %
NPS	25	38	35

Focus Banquiers Privés	Objectif 2023 (base 5 ETP)	Att. Prév. 2023	Objectif 2024 (base 5 ETP)
Collecte nette PTF	36 M€	38M€	40 M€
Collecte Epargne Financière globale	75 M€	40 M€	70 M€
Dont Collecte Financière BDR	15 M€	10 M€	15 M€
Crédits	30 M€	45 M€	35 M€
EER	72	48	80
Relais CAF	27	17	30
Données Banque privée	Objectif 2023	Att. 2023	Objectif 2024
NPS	66 %	80 %	75%
PNB	4 M€	3 M€	3,5 M€

Marché des professionnels



SOMM AIRE



- 01 Tendances de marché 2024
- 02 Poursuivre notre développement
- 03 L'ambition d'une nouvelle proximité
- 04 Des innovations au service de nos ambitions

SOMM AIRE



01 Tendances de Marché 2024

02 Poursuivre notre développement

03 L'ambition d'une nouvelle proximité

04 Des innovations au service de nos ambitions

01

Tendances de Marché

1. Un contexte économique en pleine mutation qui reste porteur malgré une timide relance
2. Evolutions des défaillances d'Entreprises en France
3. Evolutions des défaillances d'Entreprises dans le Grand Est

1 Contexte et tendances de Marché 2024

ECONOMIQUE

- **Tensions géopolitiques** qui restent vives
- Forte Inflation : autour de 5% en 2023, avant de se replier vers 3% en 2024 avec un impact élevé sur le pouvoir d'achat des ménages
- **Tensions du marché du travail** et de l'emploi avec une évolution des modes de travail et de la satisfaction des salariés
- Un nombre de défaillances qui va dépasser celui de 2019 d'ici la fin de l'année 2023 du fait de plusieurs phénomènes qui prennent de l'ampleur : des liquidations judiciaires désormais supérieurs à 2019, des défaillances plus marquées chez les entreprises employeuses, des défaillances latentes, dues au non-redémarrage des assignations d'entreprises en défaut de paiement par les Urssaf, qui risquent de se manifester plus massivement qu'en 2022
- Les professionnels subissent des tensions de trésoreries nécessitant de trouver des solutions de financement du fonds de roulement
- **Une hausse des créations d'entreprises** de mai 2022 à avril 2023 : les créations sous le régime de **micro-entrepreneur** (+3,6%) et celles de sociétés (+0,5%) croissent alors que les créations d'entreprises individuelles classiques diminuent fortement (-6,4%)

PROJETS

- Obligation pour les entreprises assujetties à la TVA de revoir des factures électroniques
- Poursuite de la **progression de l'investissement productif** des entreprises prévues en 2024 (*1,40 % d'investissement*) même si elle est moindre qu'en 2023 (*1,90% d'investissement*)
- Des **difficultés pour les entreprises à recruter** : pénurie de main d'œuvre dans certains secteurs, hausse des salaires...

CONCURRENCE ET TARIFICATION

- Une **tarification sous pression** dans un contexte politique de préservation du pouvoir d'achat des ménages
- Une **concurrence** qui se maintient sur des marchés stratégiques

1 Contexte et tendances de Marché 2024

SANTÉ

- Post crise sanitaire, la **santé reste une préoccupation majeure** des Français
- Nécessité de mettre en avant la **prévention**
- Le marché du bien-être devient une composante importante pour **prendre soin de soi**
- Mode de vie change avec le **vieillessement de la population** (aménagement nécessaires du logement)
- Hausse de la **dépendance** comme conséquence du vieillissement de la population

GREEN

- **Hausse des prix de l'énergie** qui favorise la rénovation des logements et le changement de véhicule
- Contraintes réglementaires avec depuis le 1er janvier 2023, location interdite de logements DPE G énergivores et entrée en vigueur de l'audit énergétique lors de la vente de logements DPE F ou G
- Au 31/12/2024, 43 **agglomérations ZFE** pour limiter la circulation des véhicules les plus polluants
- Les Français se sentent de plus en plus concernés par les sujets de transition environnementale, et notamment les Jeunes et les Professionnels avec l'enjeu de l'accessibilité de leurs magasins par les particuliers et l'approvisionnement des derniers kilomètres

RELATION À DISTANCE

- Des **clients connectés exigeants et impatientes** : un service instantané, transparent et omnicanal
- La majorité des Français apprécie une relation à distance avec leur banque et un accès à de plus en plus de fonctionnalités selfcare
- Le **conseiller bancaire** reste toujours le **tiers de confiance** du client, au coeur de la relation

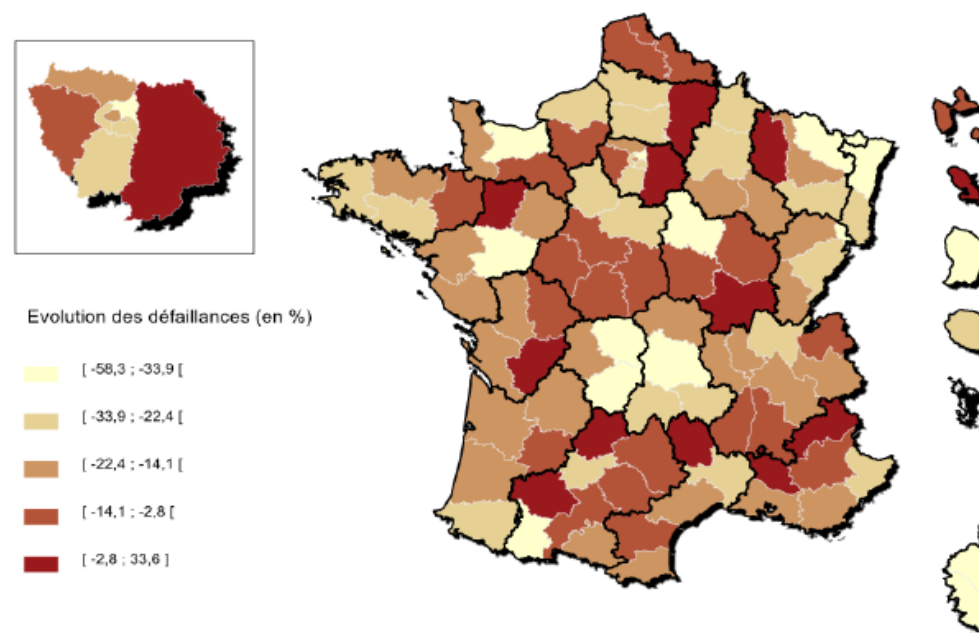
Evolution des défaillances d'Entreprise en France



Défaillances d'entreprises : le Grand Est globalement préservé (Hors Meuse)

- Favorable : Alsace, Auvergne, Corse, Franche-Comté, Guyane, La Réunion et Lorraine
- Plutôt favorable : Normandie et Limousin
- Plutôt défavorable : Bourgogne, Guadeloupe, Midi-Pyrénées, Nord-Pas-de-Calais, Picardie, Poitou-Charentes et PACA
- Défavorable : Martinique

Evolution des défaillances du 1^{er} janvier au 30 septembre 2022 par rapport à l'avant crise (2019) – Toutes tailles d'entreprises



Carte réalisée avec Cartes & Données - © Artique

Source données INSEE

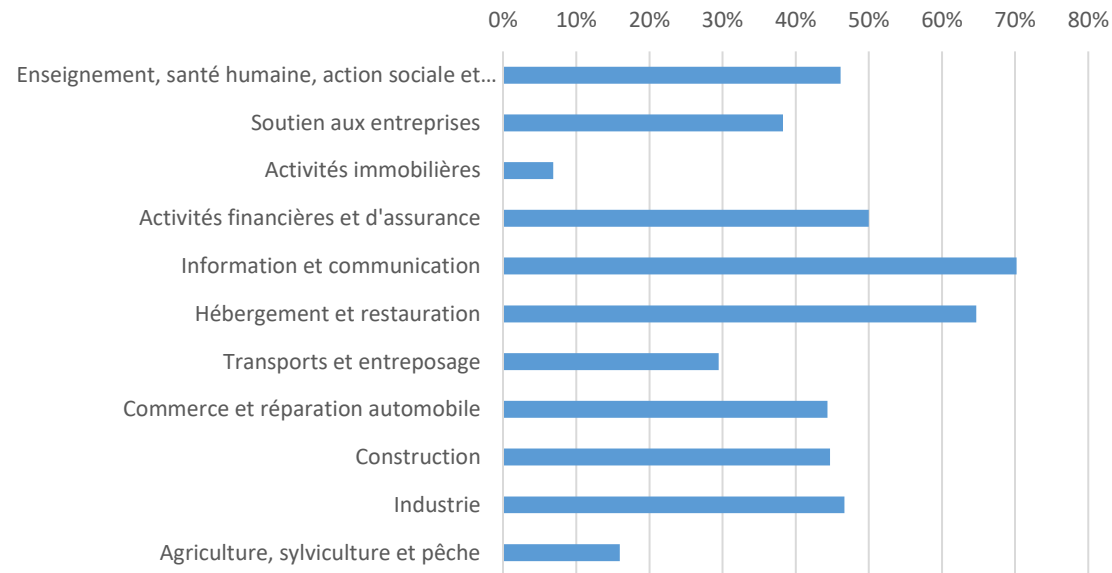
3

Evolution des défaillances d'Entreprise dans le Grand Est

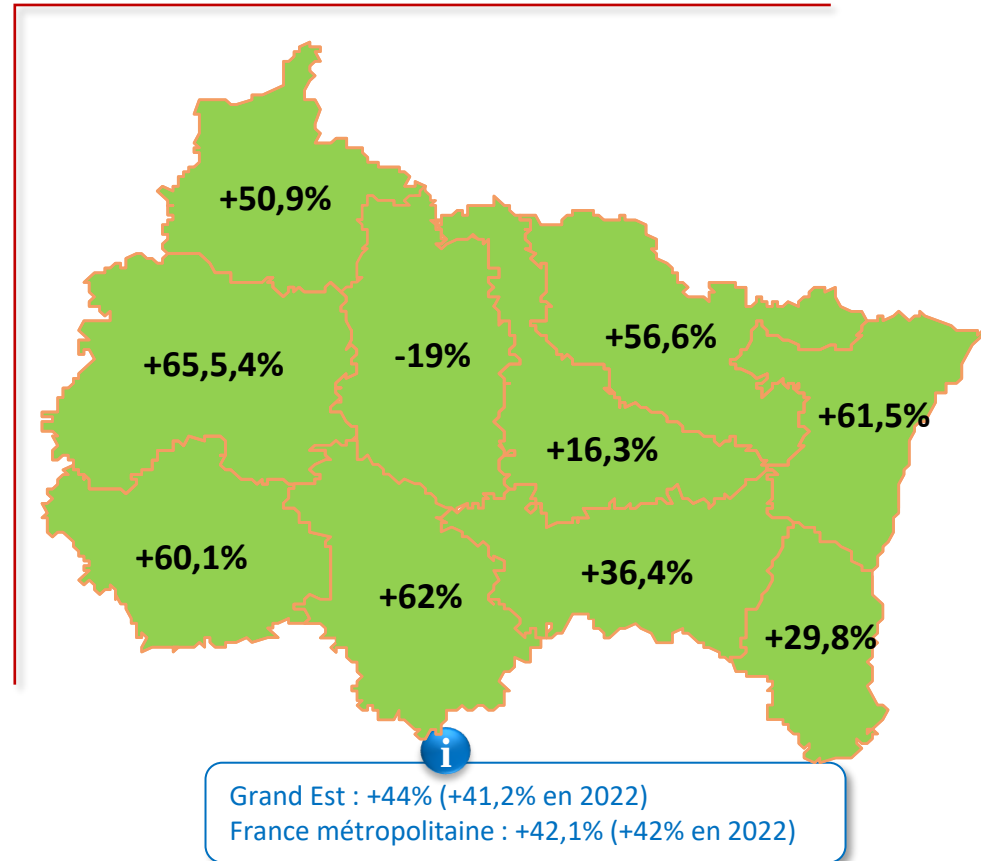


Données régionales

Défaillances d'entreprises, évolution 08-2023/08-2022



Evolution 2023/2022 du cumul annuel des défaillances



Source données INSEE

SOMM AIRE



- 01 Un contexte inédit... qui suscite des opportunités pour affirmer nos ambitions
- 02 Poursuivre notre développement**
- 03 L'ambition d'une nouvelle proximité
- 04 Des innovations au service de nos ambitions

02

**Poursuivre notre
développement**

1. Le fonds de commerce
 - Marché des professionnels
 - Marché de la viticulture
 - Marché des associations
 - Prescription professionnelle
2. Les encours de crédits
3. Les encours de ressources
4. Le coût du risque
5. Les indicateurs de risque
6. Le PNB
7. Le Net Promoter Score

1

Le fonds de commerce



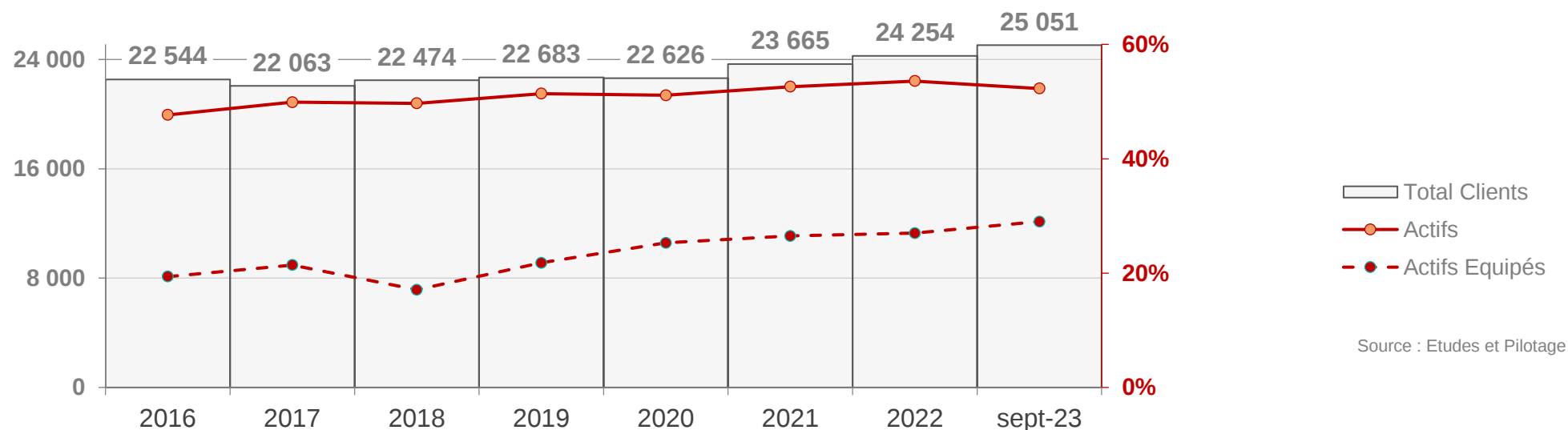
RCE

Données RCE



Fonds de commerce Professionnel

En nombre de clients (09-2023)



- La dynamique enclenchée post covid se poursuit avec un nombre de client en hausse au 30 septembre 2023
- Le poids des actifs fléchit légèrement et reste en deçà de la moyenne nationale (55,7%)
- A l'inverse, le poids des actifs équipés gagne 2 bp et se situe au-dessus de la moyenne nationale (27,6%)



CAISSE
D'ÉPARGNE
Grand Est Europe

1

Le fonds de commerce

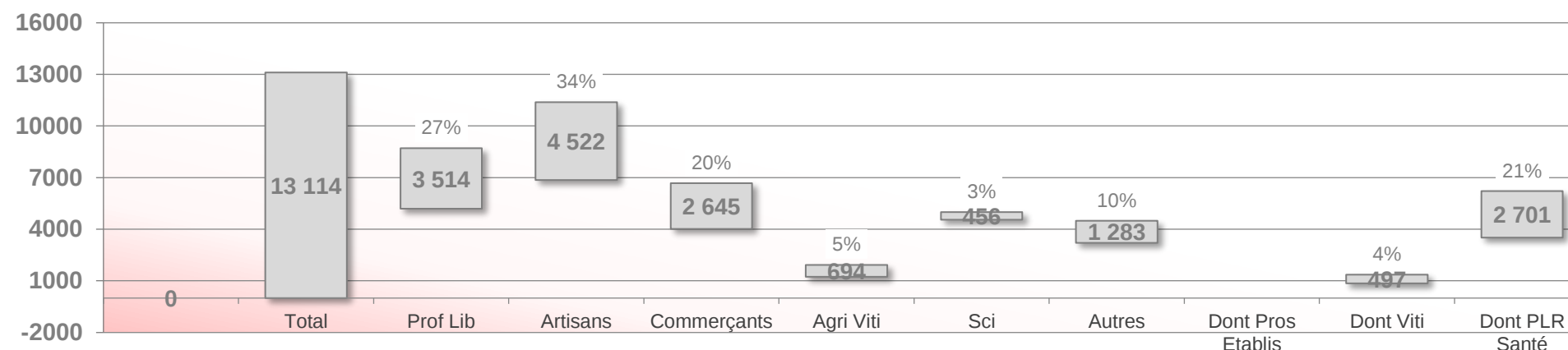


RCE

Données RCE



Total ACTIFS En nombre de clients (Août 2022)



- Le fonds de commerce « actif » reste porté par les artisans (34%), les professions libérales (27%) et les commerçants (20%)
- La conquête de professions libérales reste un axe de conquête prioritaire
- Le poids des commerçants est sous représenté et doit croître pour aider à développer l'équipement monétique et la rentabilité du marché
- A noter une évolution du stock des pros établis et des PLR Santé plus favorable que le national



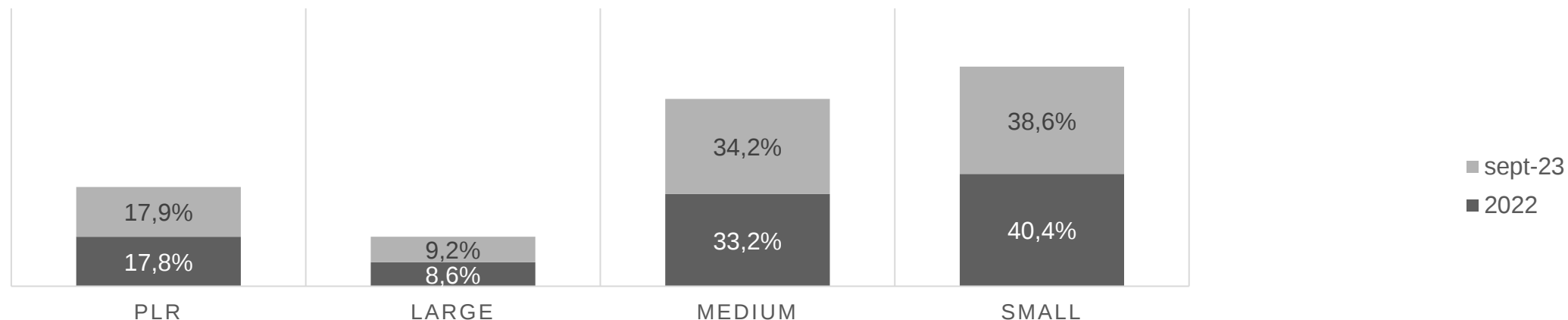
1

Le fonds de commerce



Données RCE

RÉPARTITION DU PORTEFEUILLE PRO DE LA CEGEE



- La part des SMALL enregistre une légère baisse au profit des segments MEDIUM ET LARGE et dans une moindre mesure des PLR
- La conquête de professions libérales réglementées conserve tout son sens d'autant plus dans un contexte économique chahuté (professions moins risquées)
- La conquête des PLR et des LARGE doit être accentuée par des actions de prospections plus ciblées

1

La viticulture : au cœur de notre territoire

La Champagne : les acteurs

16 000 vignerons

1736

Récoltants-manipulants (RM)

Ce sont les viticulteurs qui produisent leur propre Champagne et qui le commercialisent eux-mêmes directement

Cible BDD

2249

Récoltants-coopérateurs (RC)

Ce sont les viticulteurs qui font produire leur Champagne par les coopératives et qui le commercialisent eux mêmes.

Cible BDD

+ de 12 000

Vendeurs au kg

Ce sont des viticulteurs qui produisent et vendent leurs raisins en totalité aux coopératives et aux négoce

Cible non prioritaire

130

Coopératives

- Elles collectent le raisin des vignerons pour le presser et le vinifier.
- Elles vendent soit des vins en cours de production (vins clairs / bouteilles sur lattes) au négoce, soit des bouteilles terminées sous leur propre marque (ex : *Nicolas FEUILLATTE*)

Cible BDR pour les plus importantes

360

Maisons de Champagne (Négoce)

Cible BDR

1

La viticulture : au cœur de notre territoire

L'Alsace : les acteurs

4000 exploitants viticoles

48 %

Coopérateurs

Livraison de raisin en coopérative

35 %

Vendeurs de raisins ou de vrac

Vente au négoce

16 %

Vignerons indépendants

Ils produisent leurs vins et les commercialisent directement

Cible BDD

1 %

Producteurs négociants

900 metteurs en bouteilles
Dont 210 commercialisent 90% des volumes

10

Caves coopératives

1 Le fonds de Commerce AGRI / VITI

Région	Nombre de clients	Nbre Clients en %	Clients Pros Actifs	CPA en %
AUBE HAUTE MARNE	265	25.8%	108	20.8%
BAS RHIN	12	1.2%	7	1.3%
HAUT RHIN	16	1.6%	6	1.2%
MARNE ARDENNES	734	71.4%	398	76.7%
MEURTHE ET MOSELLE MEUSE	1	0.1%	0	0.0%
MOSELLE	0	0.0%	0	0.0%
VOSGES	0	0.0%	0	0.0%
Total général	1028	100%	519	100%

		Moyenne CEGEE-Marché Viticul:ture	Moyenne CEGEE-Marché des Pros	Moyenne Nationale VITI
CPA : Clients pros actifs	CPA	53%	52%	48%
CPAE : Clients pros actifs équipés	CPAE	35%	29%	28%

- Le fonds de commerce viticole est porté par les régions champenoises que sont la Marne et l'Aube
- Le taux d'activation est proche de celui des professionnels (53% contre 52%), en progression. Il est supérieur à la moyenne nationale
- Le taux de Cpaé est quant à lui supérieur avec 35% contre 29% pour le marché des professionnels et 28% pour la moyenne nationale
- Le développement de l'Alsace reste un enjeu stratégique dans le cadre de Vitibanque mais totalement axé sur la conquête.

1 Les Ambitions à 2025 AGRI / VITI

1. Consolider le FDC Champenois des récoltants-manipulants champenois gérés en BDD
2. Constituer un FDC stable en Alsace, **d'au moins 150 relations cibles**

POSITIONNEMENT

- ✓ Renforcer notre position d'acteur crédible de la viticulture en Alsace
- ✓ Maintenir la dynamique du Club Vitibanque, intégrant la BDD et la BDR
- ✓ Capitaliser sur notre vécu en Champagne pour développer l'Alsace

1

Le fonds de Commerce Associations de Proximité

AU 30/09/2023

Région	Nombre de Clients	en %	nombre de clients Actifs	en %
AUBE HAUTE MARNE	1 241	11%	224	7%
BAS RHIN	2 176	19%	740	22%
HAUT RHIN	1 145	10%	320	9%
MEURTHE ET MOSELLE MEUSE	1 917	17%	554	16%
MARNE ARDENNES	1 933	17%	565	17%
MOSELLE	1 810	16%	599	18%
VOSGES	1 244	11%	290	9%
Total	11 598	100%	3 370	100%

PNB STOCK Marché Associations de proximité

au 30-sept-23

montants en K€

Domaine Produit	Encours Moyen Mois	PNB Année en cours	PNB Année N-1	Total PNB N-1
COLLECTE	138 148	1 090	568	831
CREDIT	5 512	8	16	20
TARIF		320	280	388
	143 660	1 419	863	1 238

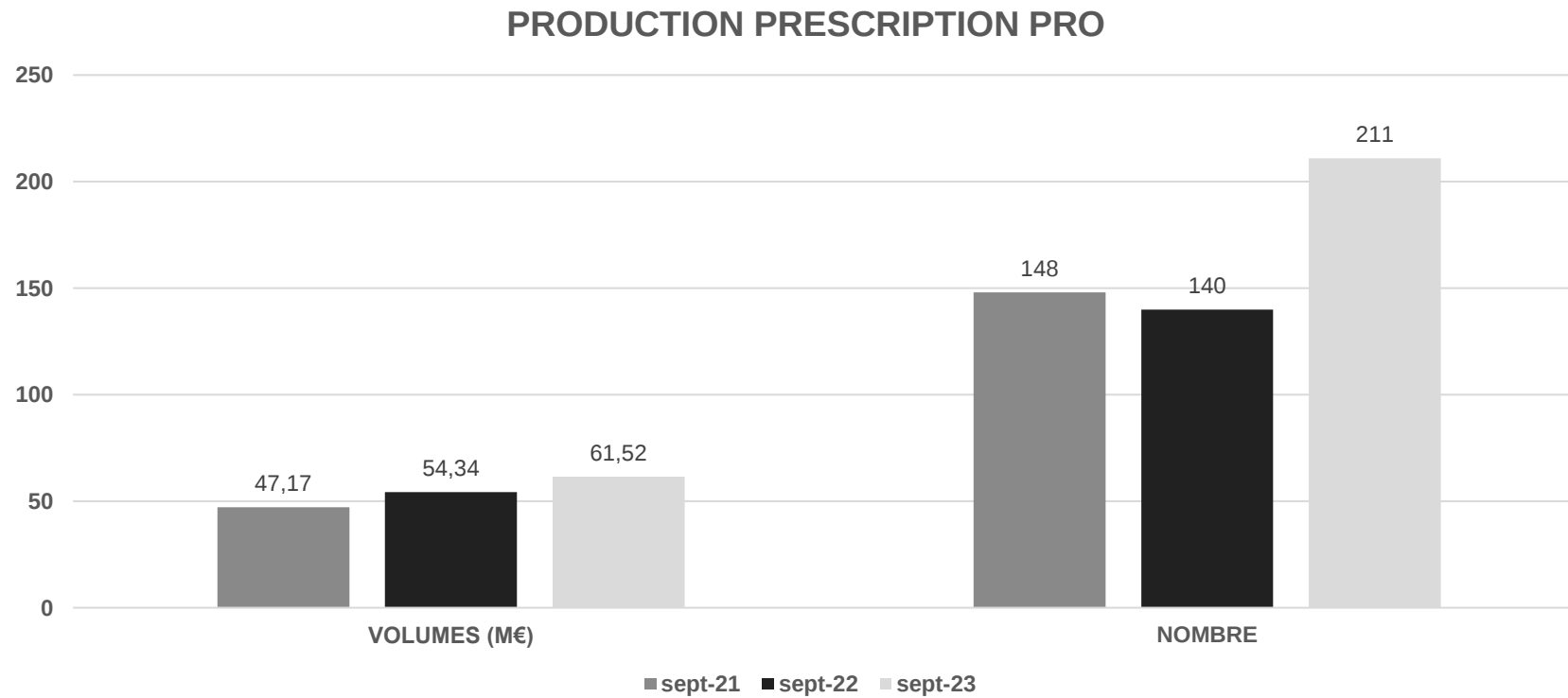
Territoire	Nombre de Clients	en %	nombre de clients Actifs	en %
CHALONS EN CHAMPAGNE	481	4%	109	3%
CHARLEVILLES MEZIERES	608	5%	151	4%
CHAUMONT	418	4%	71	2%
COLMAR	643	6%	177	5%
EPINAL	640	6%	145	4%
HAGUENAU	720	6%	220	7%
METZ	806	7%	286	8%
MOSELLE EST	550	5%	148	4%
MOSELLE NORD	454	4%	165	5%
MULHOUSE	502	4%	143	4%
NANCY	643	6%	171	5%
PONT A MOUSSON	712	6%	226	7%
REIMS	828	7%	294	9%
SAINT DIE	604	5%	145	4%
SELESTAT	735	6%	247	7%
STRASBOURG	721	6%	273	8%
TROYES	823	7%	153	5%
VERDUN	578	5%	168	5%
Total	11 598	100%	3 370	100%

L'augmentation des actifs se poursuit dans un contexte économique compliqué

Le PNB continue sa progression avec une augmentation de 64% vs/09/2021, portée par la collecte (+91%) et la bancarisation (+15%)

1

La Prescription Pro



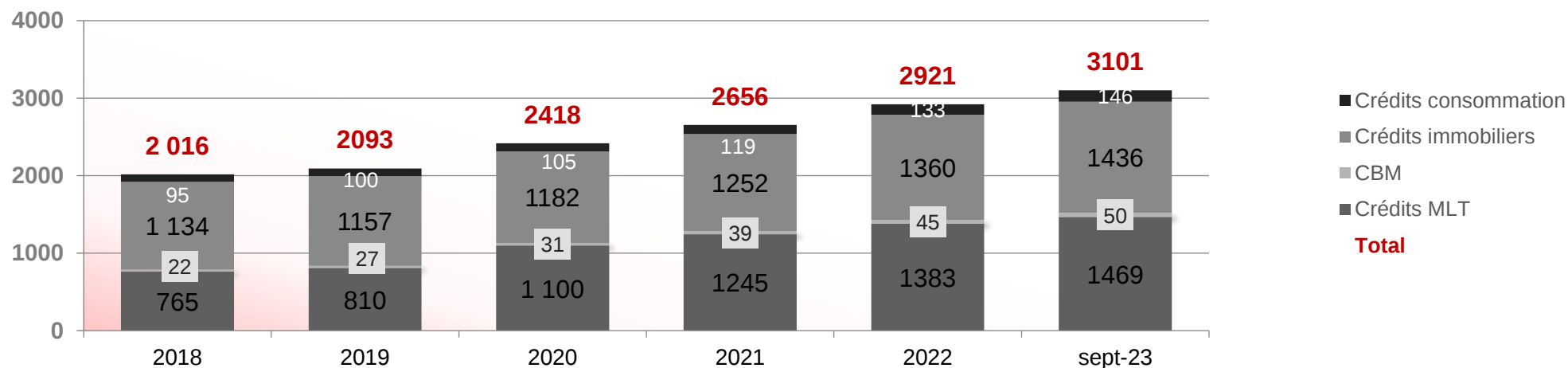
2

Les encours de crédit



ENCOURS DE CRÉDITS

Périmètre segment marché MN102 ; En M€



- La bonne dynamique enregistrée sur la production nouvelle de crédits nous permet de poursuivre l'accroissement de nos encours dans un contexte marqué par un contexte de remontée des taux,
- La répartition est la suivante
 - + 92% d'encours sur le crédit MLT depuis 12/2019
 - + 53% d'encours sur le crédit consommation depuis 12/2019
 - + 26% d'encours sur le crédit immobilier depuis 12/2019
 - + 85% d'encours sur le CBM depuis 12/2019

Source : CDG BPCE

3

Les encours de ressources

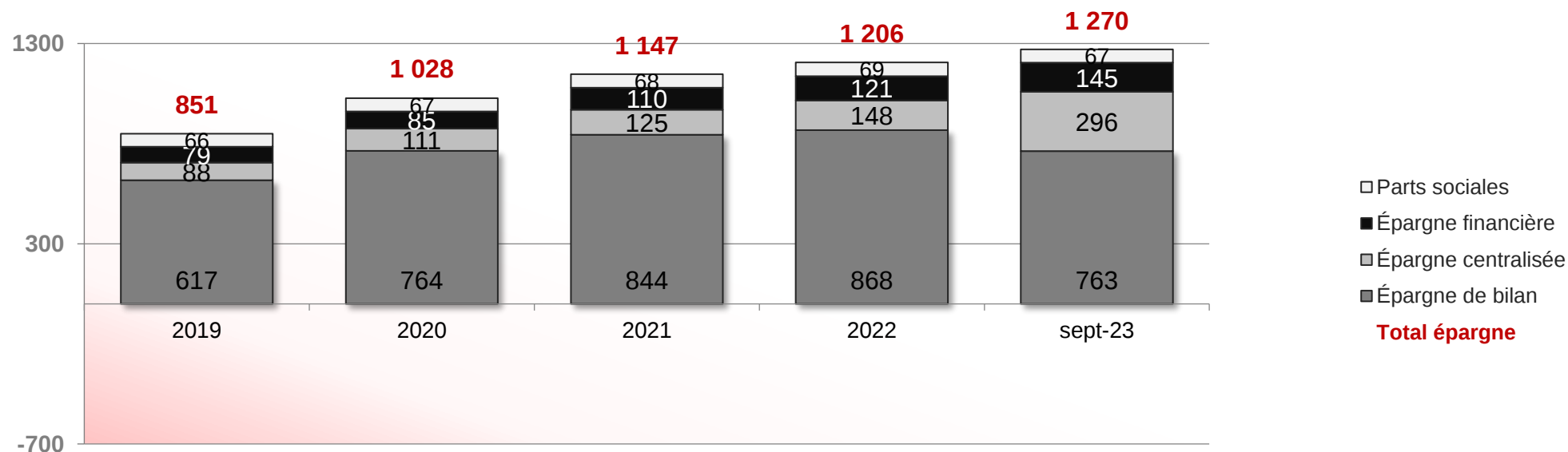


RCE

Données RCE



Encours Ressources Périmètre segment marché MN102 ; En M€



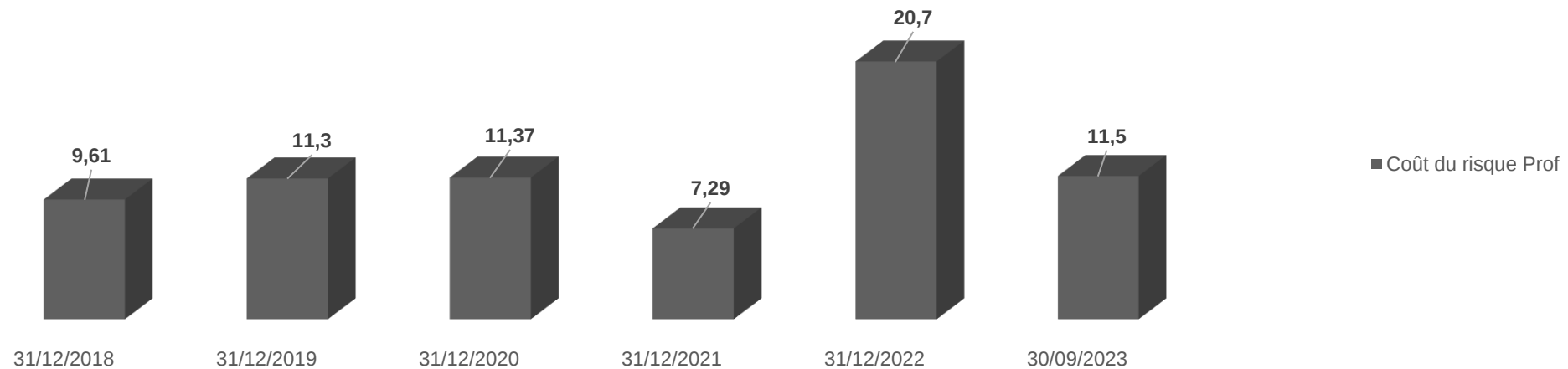
Source : CDG BPCE

- Une progression des encours globaux de +49% depuis 2019, malgré la crise sanitaire et les tensions géopolitiques actuelles
- Les parts sociales sont un produit de diversification pour les professionnels. Elles marquent une légère baisse pour revenir au niveau de 2020

4

Le coût du risque (avec changement de périmètre)

Coût du risque sur le SR Professionnels



- Globalement maîtrisé dans un contexte économique et sanitaire qui reste compliqué
- Dans un contexte économique perturbé, le suivi de risques sur les clients professionnels devra rester au cœur de nos préoccupations, au travers :
 - De la bonne gestion de nos RPM
 - D'une attention particulière à porter sur la gestion de nos encours MT et notamment pendant la phase de mise en amortissement des PGE
 - D'une anticipation des besoins de trésorerie et de restructuration de nos clients, et d'une réponse adaptée
 - De la tenue de Comité Risques Majeurs
 - Le suivi des cas repérés sensibles au travers de l'outil PREVENTIS et de l'analyse à dire d'experts

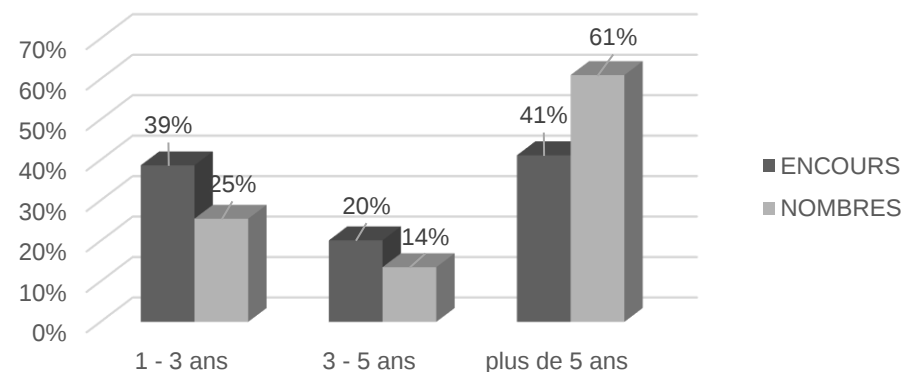
5

Les indicateurs de risque



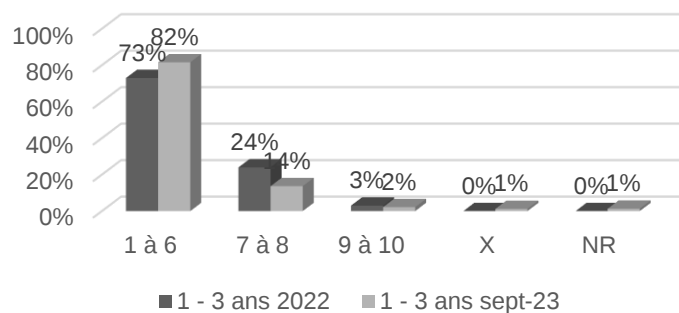
Périmètre segment marché MN102...

Répartition par ancienneté des clients prof et des encours associés

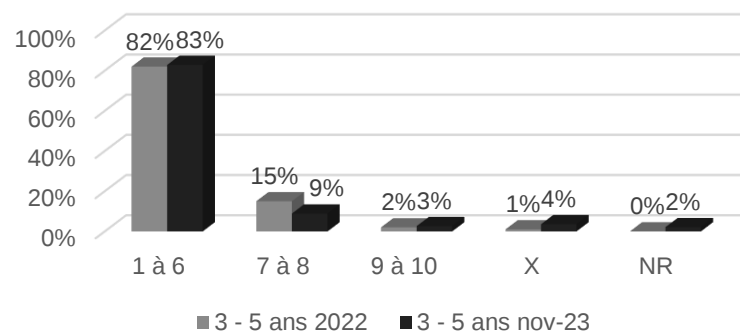


En 2023, les entreprises de moins de 5 ans portent 59 % des encours globaux (47% en 2022)

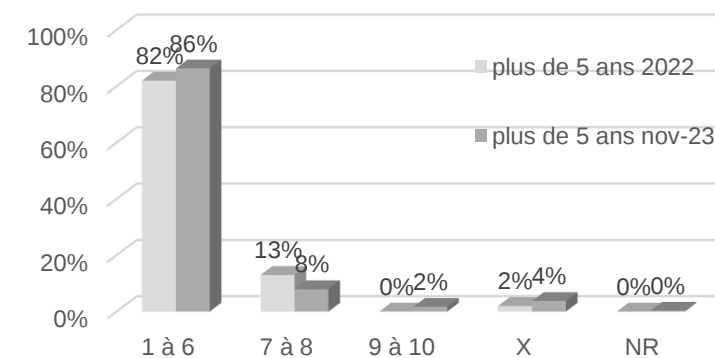
1 – 3 ans



3 – 5 ans



plus de 5 ans



5

Les indicateurs de risque



Périmètre segment Marché Pro



Source : Direction des Risques CEGEE

Au 30/11/2023

- 75% du portefeuille clients a une note < 5 en stabilité par rapport à 2022
- 3% du portefeuille clients est noté 9 en très légère hausse par rapport à 2022 (2,82%)
- 4% du portefeuille est RX CX ou DX en légère hausse par rapport à 2022 (3,84 %)
- 2023 marque une légère dégradation de la qualité du portefeuille, du fait d'une situation économique compliquée

6

Le PNB (méthode adossement)



RCE

Données RCE



PNB

Périmètre segment marché MN102

En M€

12/2018

12/2019

12/2020

12/2021

12/2022

09/2023

PNB pro

41

43

44

48

52

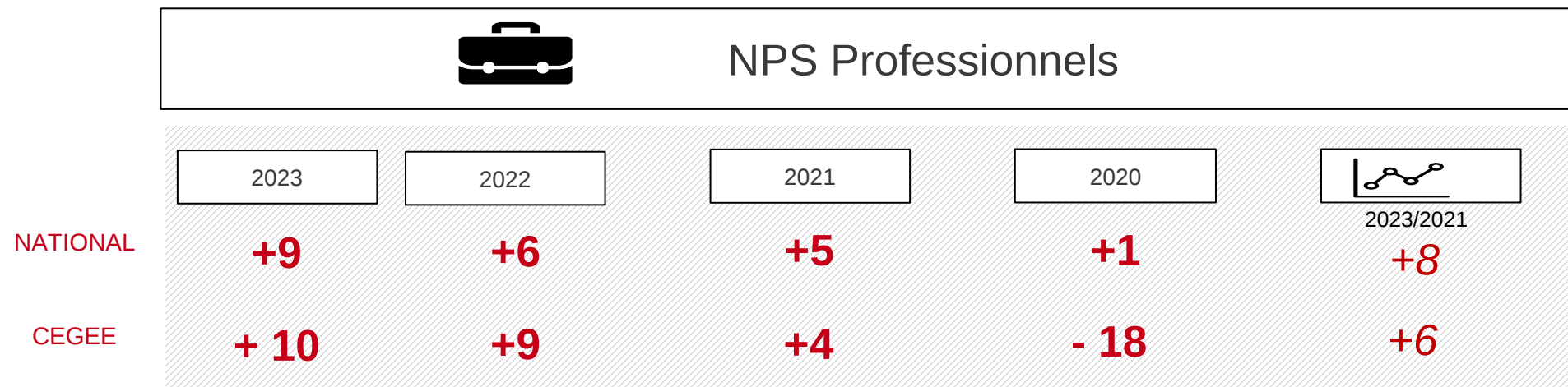
43

- Un PNB qui progresse depuis 2018
- +5% de PNB entre 09 2021 et 09 2022
- La part du marché des Professionnels dans le marché de la BDD représente 12,5 % à la fin du troisième trimestre 2022, contre 11,6 % fin septembre 2021.



7

Le Net Promoter Score, indicateur clé de satisfaction, est en nette progression



- Un NPS en progression en 2023 qui nous positionne 4ème Caisse mais qui a tendance à stagner

SOMM AIRE



- 01 Un contexte inédit...qui suscite des opportunités pour affirmer nos ambitions
- 02 Poursuivre notre développement
- 03 L'ambition d'une nouvelle proximité**
- 04 Des innovations au service de nos ambitions

1

Nos grandes ambitions

CONQUÊTE

Prioriser les segments à enjeux

- Intensifier la **conquête choisie** par une démarche active et structurée de prospection ciblée (base scorée de prospects, Journées rouges, Recommandation client).
- Accélérer la conquête des **Pros de Santé**, en synergie avec la BDR et le marché des jeunes.
- Impliquer les lignes managériales dans l'animation de la conquête (**outil de suivi de la prospection, nouvel indicateur PV DA**).
- Déployer le parcours **d'EER digitale pour les freelancers**

ASSURANCE

Être assureur du Pro au quotidien

- Compléter la **gamme IARD Pro**
 1. Mettre en marché l'offre **risques complexes** dès mise à disposition
 2. Proposer la gamme sur la **RC médicale** et la Cyber Assurance via une logique de **partenariat**
- Poursuivre le déploiement **de la nouvelle offre Prévoyance Protection Homme-clé**
- Développer la **multi-détention** (cf. OORA) et améliorer les **taux d'équipement en IARD Pro** (MR Pro, Auto Pro, cyber menaces, risques climatiques agricoles, RC médicale) et **Prévoyance** (Prévoyance Pro et Homme-Clé).

EQUIPEMENT

Dégager davantage de valeur de notre fonds de commerce

- Accompagner les clients et prospects avec des **financements sécurisés** :
 - prioriser les solutions Groupe et accompagner la mobilité douce (crédit-bail mobilier, affacturage, LLD)
 - utiliser l'ensemble des dispositifs de garanties tiers (FEI, BPI, CEGC)
- Augmenter la valeur client par le multi-équipement (bancaire, assurantiel, extra-bancaire) et des tarifications mieux appliquées
- Investir et consolider la **partie privée du Pro** et développer la **double relation active Premium** en appréhendant mieux ses besoins patrimoniaux et d'expertise en synergie avec la Gestion Privée / Banque Privée

BANCARISATION & FLUX

Mettre les flux au cœur des enjeux de développement de la relation client

- Déployer le **plan de maternage** afin de **capter et d'ancrer** dans les 3 à 6 mois de relation l'ensemble des flux commerciaux de l'EER.
- Massifier le placement de nos **solutions de Flux** (solutions monétiques, PulCEo, PulCEo Connect, e-commerce)
- Mieux répondre aux besoins d'encaissement à distance et de proximité grâce à l'outil biface **Solutions Paiement**
- Optimiser le couple flux/épargne tant sur la partie Pro que sur la partie Privée en développant le niveau total de collecte (bilan et financière) et en lien avec la Gestion Privée

PERFORMANCE

Gagner en efficacité commerciale et en intensité relationnelle

- Analyser le déploiement du **modèle de distribution Pro** (centres développement Pro, filière LRG Pro, GCP/CAGP, ...).
- Accompagner les commerciaux sur la **relation à distance** (posture, poste de travail en mobilité, rebonds commerciaux, MyWay, RDV Visio, Contact360, ...) et sur la conquête.
- Développer les **parcours selfcare** client (flashfacture, tap to pay, entrée en relation à distance free lance...)
- Piloter le suivi des formations proposées en adéquation avec nos axes stratégiques (e-commerce, EDI, PulCEo, PulCEo Connect, Santé, Green....)

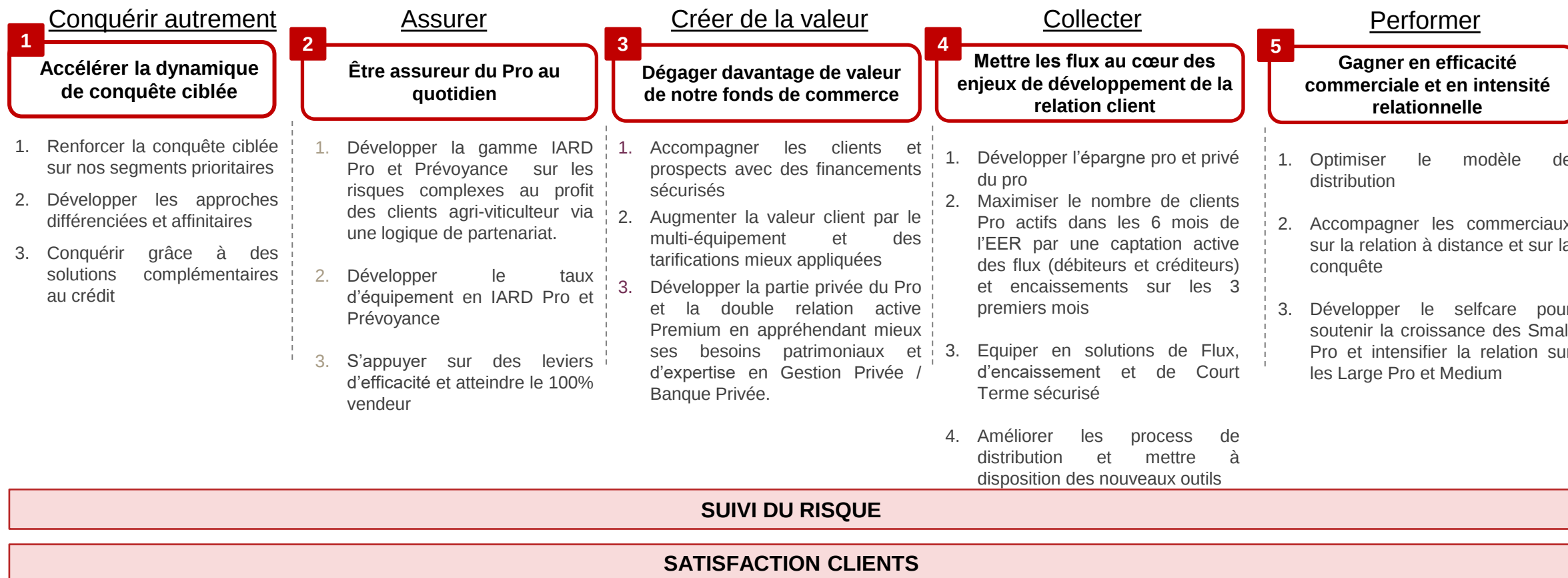
03

L'ambition d'une nouvelle proximité

1. Ambitions traduites en plan d'action
2. Objectifs 2024 : les chiffres clés

1 Ambitions traduites en plan d'action

Rester en dynamique de conquête et d'équipement tout en restant attentif à la maîtrise de nos risques



1 Ambitions traduites en plan d'action

*De réelles opportunités de conquête et d'équipement dans un contexte de fortes incertitudes
Des leviers pour servir nos ambitions 2023*

1

Accélérer la dynamique de conquête ciblée

- Prioriser les efforts de prospection sur les segments prioritaires : Medium, Large et Professionnels de Santé
- Ancrer 1 journée rouge par quadrimestre avec thématique
- Ancrer la prospection dans les agendas (hebdo) : respect des animations de séquences
- Développer la recommandation collaborateur et client
- Apporter une expertise aux CAPros sur l'approche « Green » notamment pour les PLS
- Utiliser les dispositifs de parrainage
- Accélérer la conquête des Profession de santé
- S'appuyer sur nos réseaux d'accompagnement pour développer la conquête des femmes entrepreneures
- Mettre en marché le parcours digital d'EER
- Renforcer les synergies BDD BDR sur la VITI, le Green et la santé / avec la GP pour accroître la part de double relation premium

2

Être assureur du Pro au quotidien

- Systématiser l'équipement associé au crédit : ADE, homme clé, et IARD notamment
- Promouvoir les offres complémentaires ; partenariat Viti, Rc médicale, assurances Cyber
- Mise à disposition d'ateliers dédiés pour augmenter le nombre de vendeurs et le niveau de performance : carto des vendeurs
- Faire de l'assurance notre cœur de métier; banquier-assureur : intégration au référentiel métier et isolement du critère de PV
- Développer la muti-détention via OORA
- Un pilotage dédié de l'activité IARD/prévoyance. Objectif 1 contrat / sem / etp

3

Dégager davantage de valeur de notre fonds de commerce

- Des formations sur le CBM afin d'en accélérer la production
- Augmenter nos propositions de couverture CEGC/MLT
- Développer la double relation avec un focus sur les LRG avec la double expertise PRO/GP
- Développer et renforcer l'intensité relationnelle grâce aux revues de portefeuille
- 100% des CApros promoteurs de solutions poste clients
- Mise en marché de l'avance et gestion du 1/3 payant
- Piloter la tarification, la défendre dans un contexte de taux haussier et l'appliquer
- Piloter l'intensité relationnelle
- Développer une posture de banquier conseils aux dirigeants alliant privée et pro

4

Mettre la collecte et les flux au cœur des enjeux de développement de la relation client

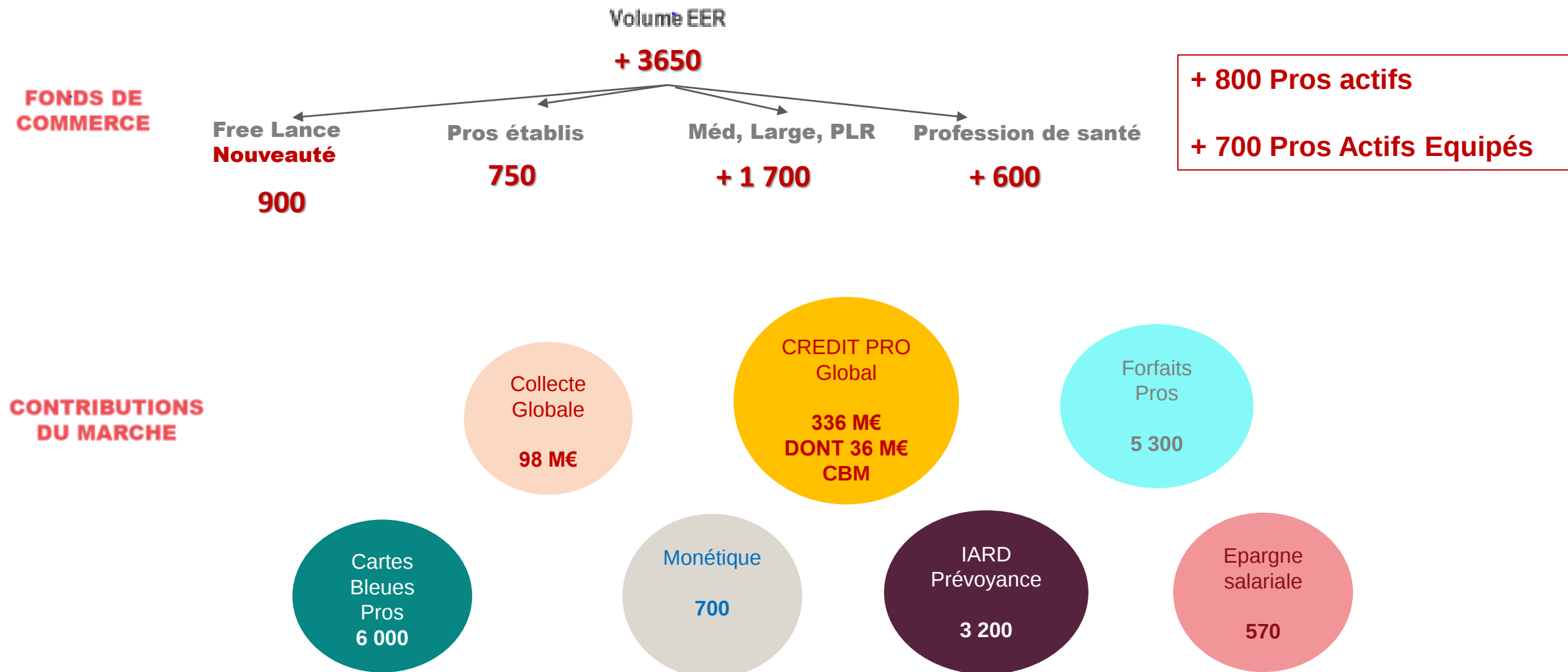
- Intensifier la synergie avec la GP et réacculturer nos équipiers à la collecte
- Capitaliser sur les 2 chargés d'ingénierie flux au service de notre développement qui intègre la direction en 2024
- Maternage des EER pour capter les flux à 3 mois : tous nos middle pro intégrés
- Objectif : couvrir 4 Univers de besoin pour les EER dont banca, flux et assurances
- Accompagner nos clients dans le développement de leur activité avec nos solutions digitales et différenciantes, IZ e-commerce, Payplug, VADS, JPEL express, Pulceo, tap to pay etc...
- Capturer et accompagner les clients grâce à nos solutions d'encaissement à distance et de proximité
- Animer nos partenaires Régicom et payplug en région

5

Gagner en efficacité commerciale et en intensité

- Mobiliser l'expertise des filiales en augmentant la récurrence et la volumétrie des Leads
- Accroître le nombre de contacts pro-actifs. Objectif : env 60/sem/etp
- Utiliser les outils de vente en mobilité pour gagner en efficacité et professionnalisme
- Accompagner les équipes dans l'approche globale et les bilans stratégiques : stratégie relationnelle, posture commerciale, négociation commerciale
- Systématiser le bon niveau de garantie et aider le commercial à décider

2 Nos ambitions déclinées en Objectifs : Les chiffres clés de 2023



SOMM AIRE

- 01 Un contexte inédit...qui suscite des opportunités pour affirmer nos ambitions
- 02 Poursuivre notre développement
- 03 L'ambition d'une nouvelle proximité
- 04 Des innovations au service de nos ambitions**

04

**Des innovations au
service de nos
ambitions**

1. Projets déployés pour une meilleure efficacité commerciale
2. Calendriers des principales livraisons

1 Projets déployés pour une meilleure efficacité commerciale

■ Accroître notre culture de la conquête : tous acteurs sur le marché des professionnelles

- Poursuivre mais réinventer les Journées Rouges
- Ancrer nos actions de prospection dans nos agendas de manière hebdomadaire
- Accompagner nos chargés d'affaires dans l'application de la tarification par la négociation commerciale
- Professionnaliser la recommandation interne de la part de nos équipiers et externe de la part de nos clients
- Densifier nos sources de cooptation via la représentation locale, la prescription (rémunérée ou non)
- Renforcer les synergies avec la BDR d'une manière globale et plus précise dans le cadre de Vitibanque et de la Santé
- Nous Positionner en amont de certaines filières : étudiants en santé, salariat médical
- Poursuivre et accélérer notre plan de communication sur linked in
- Ancrer le parrainage testé en 2023

1 Projets déployés pour une meilleure efficacité commerciale

■ Déployer nos nouvelles offres santé élaborées dans le cadre du plan stratégique santé GEE

- Bancarisation : élargissement modéré du forfait labelis santé
- Monétique : création d'un forfait new look très compétitif
- Prêt désert médical à 0% à relancer / faire savoir
- Poursuivre les campagnes de crédit digital pro
- Ancrer le parrainage
- Dispositif de communication plus régulier / mise en valeur des expertises
- Déploiement de plateforme santé

■ Développer notre notoriété sur le marché Viticole au travers de Vitibanque (partenariats, salons)

■ Poursuivre le déploiement du nouveau parcours Trajectoire Compétences conçu et validé en 2022 sur nos CAPros

■ Développer la relation client en bureau et à distance

- Renforcer la posture commerciale de nos chargés d'affaires
- Accélérer l'utilisation de l'outil TEAMS
- Promouvoir et poursuivre le déploiement la E-signature

■ Améliorer les dispositifs de contact clientèle

- Généraliser MonExpert
- Faire un bilan sur nos actions commerciales et adapter les cibles (CRM) / créer des micro-cibles pour meilleur traitement

1 Projets déployés pour une meilleure efficacité commerciale

■ Faire évoluer les outils à disposition des Chargés d'Affaires

- Gestion des portefeuilles, score d'appétence, proposition commerciale, géomarketing...

■ Faire progresser nos indicateurs de qualité

- Programme relationnel à l'entrée en relation
- Visite de nos portefeuilles clients à 100%
- Poursuivre nos évènements clients : soirées à thèmes, webinaires, green day
- Accroître les relais GP / BDR

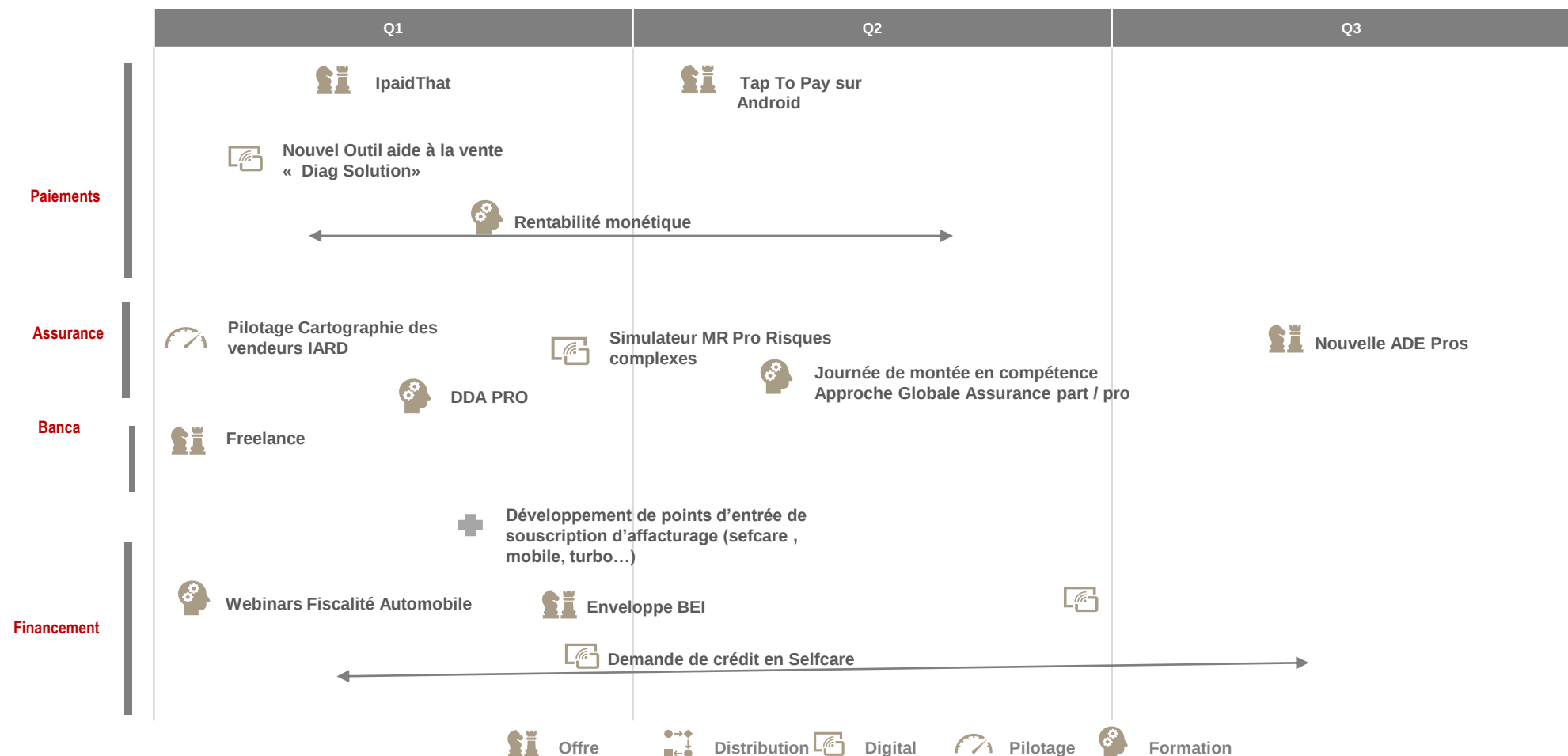
■ Poursuivre le déploiement de nouveaux outils de pilotage

- Suivi du fonds de commerce pro en power Bi
- Déployer Diag Solutions Paiement
- Carto des vendeurs

■ Intégrer les directions transverses dans nos actions

- Direction des paiements
- Direction qualité
- Direction des crédits
- Direction financière et juridique

2 Calendrier des principaux outils / mises en marché / nouveautés





PLAN DE DEVELOPPEMENT 2024 – Banque de Détail

Document créé par le Pôle Banque De Détail de la Caisse d'Epargne Grand Est Europe.

Pour toute question ou suggestion, les équipes marketing se tiennent à votre disposition à l'adresse suivante :

cegee-l-bdd-marketing@cegee.caisse-epargne.fr

