



**SECAFI**  
GROUPE ALPHA

**Secafi SAS**

SAS au capital de 3.785.440 €  
*Société d'expertise comptable inscrite  
au tableau de l'Ordre de la région  
Grand Est*  
*Organisme certifié « Expertises Santé au  
Travail auprès des CSE », habilité IPRP et  
membre de la FIRPS*

**Bureau :**

8 rue Lafayette • BP 70028  
57003 Metz cedex 01  
Tél. 03 87 56 20 00

**Siège social :**

20/24 rue Martin Bernard  
75013 Paris • Tél. 01 53 62 70 00  
312 938 483 RCS Paris  
Numéro d'identification  
intracommunautaire  
FR 88 312 938 483

**Une société du Groupe Alpha**

BORDEAUX • LILLE • LYON  
MARSEILLE • METZ  
MONTPELLIER • NANTES  
NOUMÉA • ORLÉANS  
PARIS • ROUEN  
SAINT-DENIS DE LA RÉUNION  
TOULOUSE

# Caisse d'Épargne Côte d'Azur

Situation économique et financière 2024 et  
perspectives 2025

Juin 2025

**VOTRE CONTACT**

Marie-Anne SAVOYE  
Responsable de mission  
Tél. : 06 43 07 60 48  
Marie-anne.savoye@secafi.com

# Préambule

- Le présent rapport rend compte de la mission que nous a confiée votre Comité Social et Economique dans le cadre de la consultation annuelle sur la situation économique et financière conformément aux articles L. 2315-88 et L.2312-17 du Code du travail.
- Notre intervention ne constitue ni un audit ni un examen limité. Elle sera effectuée selon la norme professionnelle du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables, applicable à ces missions.
- Pour exécuter nos travaux, nous avons notamment utilisé les documents comptables (bilan, compte de résultat et annexes), les informations économiques, sociales et financières mises à notre disposition, ainsi qu'une documentation complémentaire relative à votre secteur d'activité.
- Nous avons complété notre analyse documentaire par des entretiens avec Mr BAROERO, Mme BATTIFREDDO, Mme CLARKE, Mme DUPERRON, Mr HEBRARD, Mr LE BEUZIT, Mme LEFEVRE, Mme LEONELLI, Mr MORIN, M PERRIER, Mr VIAL et M VALADE, que nous remercions de leur disponibilité.
- Outre les signataires du présent rapport, Mme CORNETTE, Mme ROUSSELET et M COUSINARD ont également participé à la réalisation de cette mission.
- Nous vous remercions de votre confiance et nous nous tenons à votre disposition pour vous apporter toutes explications complémentaires ou pour approfondir avec vous les réflexions que vous estimeriez nécessaires à l'appréciation de la situation de l'entreprise.

Bordeaux, le 10 juin 2025

Marie-Anne SAVOYE

Yannick BRUN

# SOMMAIRE



<b>La distribution et le développement des fonds de commerce</b>	<b>page 4</b>
Le marché de la BDD	page 5
Le marché de la BDR	page 23
<b>L'activité d'intermédiation clientèle</b>	<b>page 30</b>
<b>Du PNB au résultat net</b>	<b>page 44</b>
Le compte de résultat	page 45
La formation du PNB	page 49
La formation du résultat brut d'exploitation	page 65
La gestion du risque de crédit et le coût du risque	page 71
Le résultat net et les ratios de productivité par ETP	page 88
<b>Bilan et ratios prudentiels</b>	<b>page 93</b>
<b>Ambitions commerciales et budget 2025</b>	<b>page 99</b>
<b>Annexes</b>	<b>page 105</b>
Rappel des orientations 25-27 du POS de la CECAZ	page 106
Tendances nationales	page 112



# La distribution et le développement des fonds de commerce

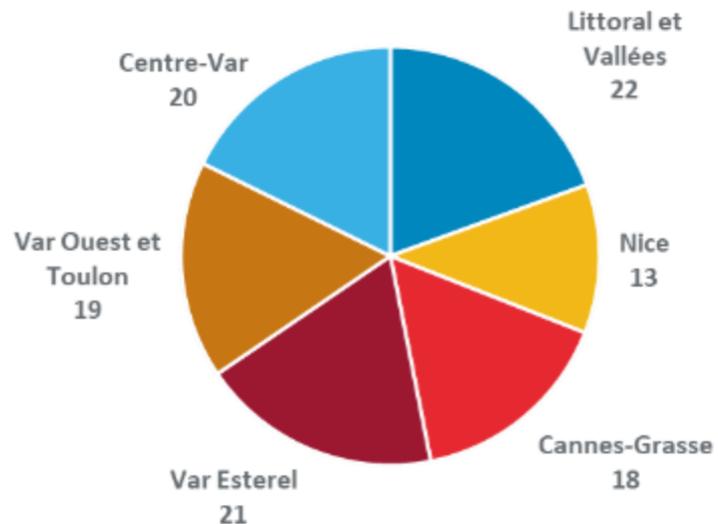
➤ La distribution et le développement des fonds de commerce



## Le marché de la BDD

# Détail du maillage de la BDD au 31/12/2024

Répartition des agences par Groupe 2024



**Var :**  
60 agences (dt 1 éco.sociale)

+ 2 agences Banque privée  
Et 1 BP du Dirigeant

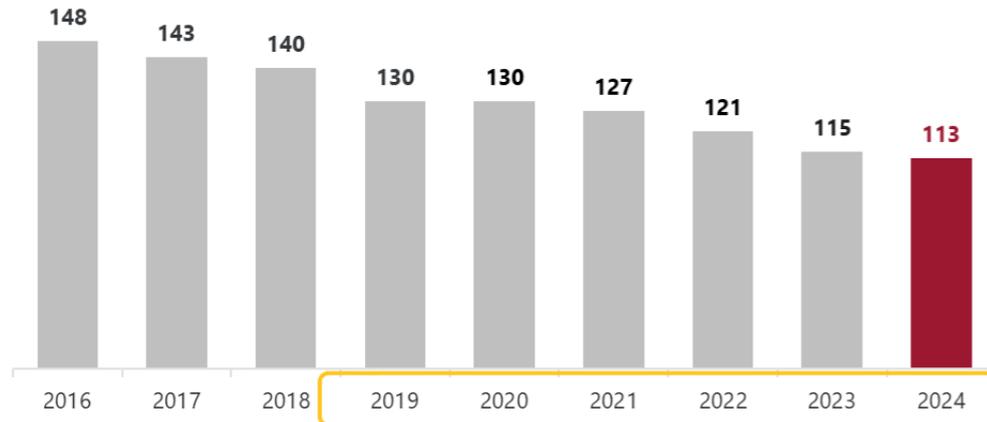
**Alpes-Maritimes :**  
53 agences (dt 1 éco.sociale)

+ 2 agences Banque privée  
(sur 3 sites)



# Evolution du maillage de la BDD en 2024

Nombre d'agences au 31/12 (y.c agences Economie Sociale)



Structure du réseau BDD au 31/12

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Ecart
Agences polyvalentes	35	43	42	42	44	44	0
Agences conseil	82	81	80	77	69	67	-2
Agences mixtes	11	4	3	0	0	0	0
Agences flux économie sociale	2	2	2	2	2	2	0
<b>Agences Retail</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>127</b>	<b>121</b>	<b>115</b>	<b>113</b>	<b>-2</b>
Banque privée	5	4	4	4	4	4	0
<b>TOTAL BDD</b>	<b>135</b>	<b>134</b>	<b>131</b>	<b>125</b>	<b>119</b>	<b>117</b>	<b>-2</b>

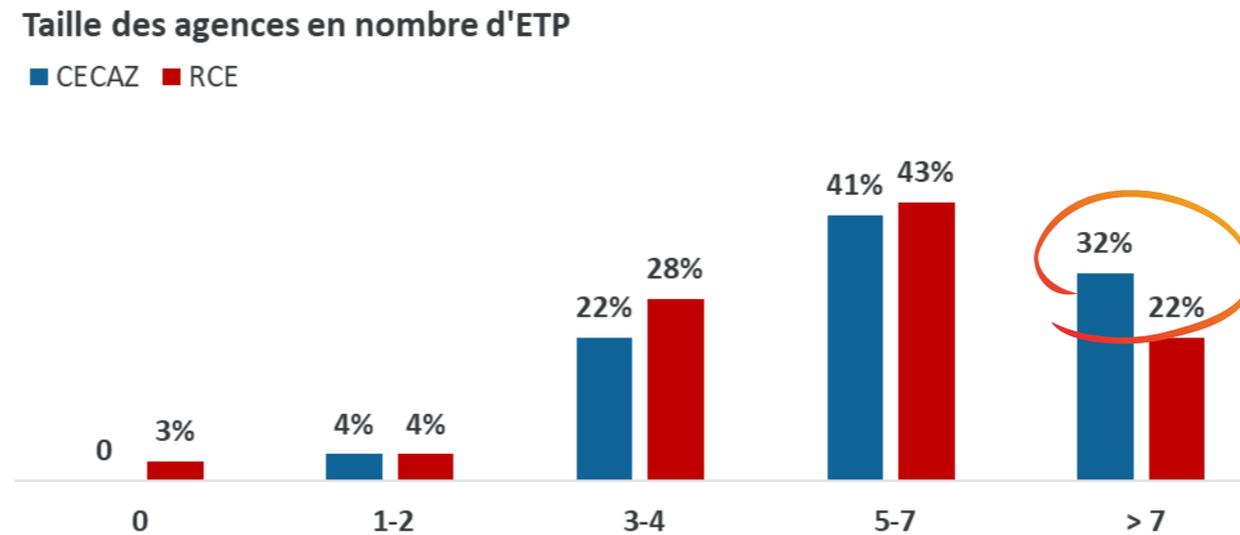
- > À fin 2024, le maillage de la BDD CECAZ compte 113 agences Retail, soit 2 de moins qu'en 2023, avec deux fermetures liées à des regroupements :
  - Fréjus Petit Théâtre,
  - Nice Arénas.
- > Il n'est plus prévu de grands mouvements sur le maillage, si ce n'est **des évolutions en zone urbaine**, dans les plus grandes villes (Nice, Toulon, Fréjus, Draguignan, la Seyne). L'objectif serait **de créer des agences de taille significative** (avec des regroupements à deux ou à trois) permettant des ouvertures élargies du lundi au samedi (avec deux équipes) et la présence de l'ensemble des expertises.
- > L'agence de Fréjus sera livrée en juin avec une taille de 19/20 personnes. Il y aura probablement également un regroupement avec l'agence de Masséna à Nice.
- > Parallèlement à ces évolutions, **les portefeuilles mutualisés devraient être testés** (sur Fréjus et Masséna, en 2026-2027).

Liste des agences fermées depuis 2022

Agence	Date fermeture	Département	Groupe
TRANS	janv-22	Var	Var Estérel
NICE GAMBETTA FRANCE	oct-22	A-M	Nice
FAYENCE	oct-22	Var	Var Estérel
SOLLIES TOUCAS	nov-22	Var	Var Centre
GAREOULT	nov-22	Var	Var Centre
SAINT JEANNET	déc-22	A-M	Littoral et Vallées
VAL DE MOUGINS	déc-22	A-M	Cannes et Grasse
NICE ST MAURICE	févr-23	A-M	Nice
TOULON CLARET	févr-23	Var	Var ouest et Toulon
CANNES CASINO DES FLEURS	févr-23	A-M	Cannes et Grasse
VILLEFRANCHE SUR MER	sept-23	A-M	Littoral et Vallées
LA COUPIANE	déc-23	Var	Var Centre
NICE MEDECIN	déc-23	A-M	Nice
Fréjus Petit Théâtre	janv-24	Var	Var Est
Nice Arenas	déc-24	A-M	Nice

# CECAZ se caractérise par une part de grosses agences plus importante qu'observée en moyenne sur le RCE

- À fin 2024, la **CECAZ se caractérise par des agences de plus grande taille, par rapport à ce que l'on peut observer en moyenne sur le RCE**. En effet, **les agences de 7 ETP ou plus représentent 32 % du réseau (contre 22 % pour le RCE)**, alors qu'à contrario, les agences inférieures ou égales à 4 ETP sont moins nombreuses (22 % vs 28 %). Cet écart avec le RCE est historique et tient probablement à la géographie du territoire.
- L'évolution de la taille des agences, malgré la baisse des effectifs du réseau ces dernières années, tient à la création de multisites (au nombre de 42 fin 2024) et aux regroupements / fermetures qui ont eu lieu (- 35 agences depuis fin 2016, soit -24 %).



- En conclusion, le plan stratégique qui s'est achevé fin 2024 s'est caractérisé par d'importantes optimisations du maillage avec 14 regroupements, 8 rattachements et 5 agences supplémentaires en ouverture partielle. Il ne **serait aujourd'hui pas question de réduire le maillage en zone rurale et semi-rurale** (les pertes de clients étant trop importantes, de l'ordre de 90 % du fonds de commerce à trois ans), mais une nouvelle réflexion s'ouvre sur les **zones urbaines dans lesquelles pourraient être développées de très grosses agences (plus de 15 ETP) regroupant l'ensemble des expertises sur les différents marchés**, particuliers, professionnels et peut-être entreprises.
- Il nous semble important de **questionner cette transformation du modèle distributif** (encore à l'état d'étude) qui aura un impact sur **l'exercice des métiers**.

# Evolution des moyens alloués à la BDD

## Evolution de l'effectif CDI des principaux métiers de la BDD

	2020	2021	2022 pf	2023	2024	Ecart 24/23	Ecart 24/22
<b>BDD, dont :</b>	<b>962</b>	<b>947</b>	<b>936</b>	<b>922</b>	<b>929</b>	7	-7
Conseiller commercial	64	63	56	55	59	4	3
Gestionnaire de clientèle	367	354	330	304	289	-15	-41
Gestionnaire de clientèle Patrimoniale*	120	122	126	114	122	8	-4
Chargé de clientèle Professionnelle*	100	99	100	98	96	-2	-4
Directeur d'Agence	113	107	100	92	92	0	-8
Chargé d'affaires Banque privée	18	17	16	0	0	0	-16
Banquier privé du Dirigeant				6	0	-6	0
Chargé d'affaires Gestion Privée				39	42	3	42
Teleconseiller / télévendeur	51	52	53	54	52	-2	-1
Gestionnaire crédit habitat			15	18	17	-1	2

2022 pf : retraitement des effectifs des centres habitat de la BDR vers la BDD (21 postes)

\* Y compris suppléance DA

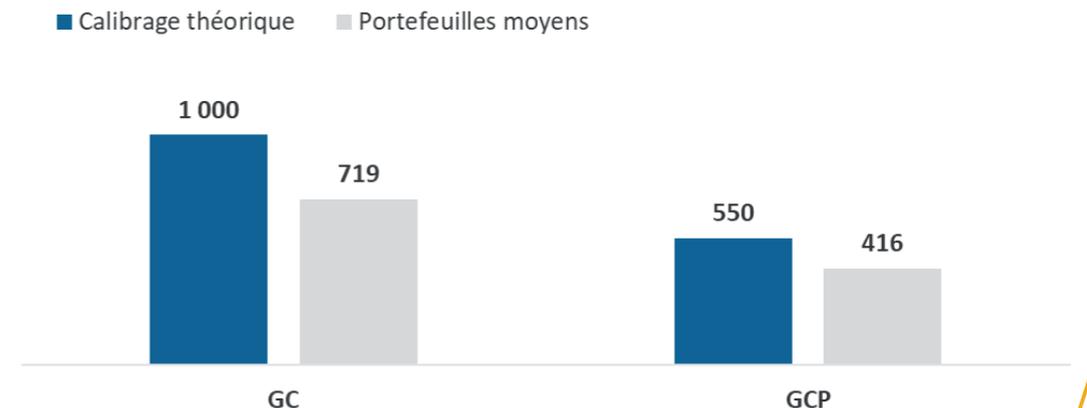
# Dimensionnement des portefeuilles BDD

## Dimensionnement global

GLOBAL BDD	Métier	Nb conseillers	Nb relations	Nb clients	Taille PTF min	Taille PTF moyen	Taille PTF max
	1. DA	88	16 004	25 958	50	182	363
	2. GCP	116	48 231	83 466	169	416	640
	3. GC	277	199 235	285 194	149	719	990
	4. CCPRO	85	13 320	28 547	90	157	237

- > La **photo du dimensionnement global des portefeuilles par métier** sur l'ensemble de la banque fait apparaître un **nombre de clients pris en compte inférieur au nombre de clients total de la caisse**. En effet, ce tableau totalise 423 165 clients, dont environ 394 618 clients particuliers (si l'on considère que les DA ont des portefeuilles de Particuliers), alors que la segmentation relationnelle (prise en compte pour la mise en portefeuille) en totalise 452 626, hors Banque Privée et Gestion Privée. **L'écart, soit 58 008 clients seraient constitués des « Essentiels » et « Distanciés » comptabilisés sur la Banque en Ligne.**
- > Par ailleurs, le rapport entre le **nombre de clients et le nombre de relations bancaires** varie d'un métier à l'autre, avec un **coefficient multiplicateur de 1,5 environ pour les GC, à 1,7 pour les GCP et à plus de 2 pour les CPRO.**
- > Notons que **l'écart entre le dimensionnement moyen et les minima et maxima est très significatif** (2 fois le portefeuille moyen pour les DA et jusqu'à 1,5 fois le portefeuille moyen pour les autres métiers).
- > Enfin, les **portefeuilles moyens apparaissent en deçà des calibrages théoriques pour les GC et GCP.**
- > Mais rappelons également que le **dimensionnement moyen des portefeuilles de GC observé au niveau du RCE n'est que de 607 RB** (source : BPA BPCE), contre 719 RB pour CECAZ.

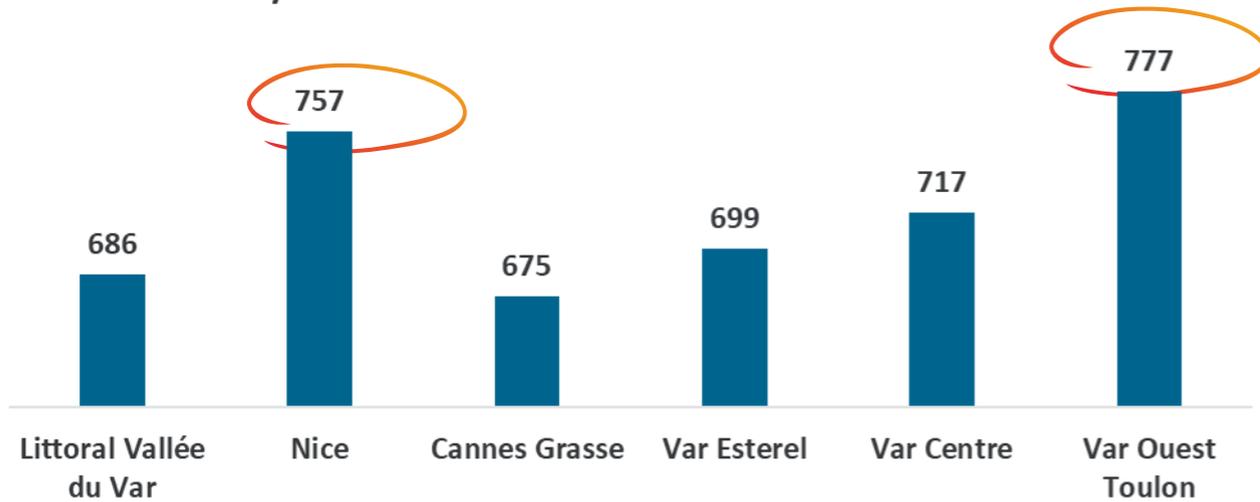
Ecart entre calibrage théorique et calibrages moyens (en RB)



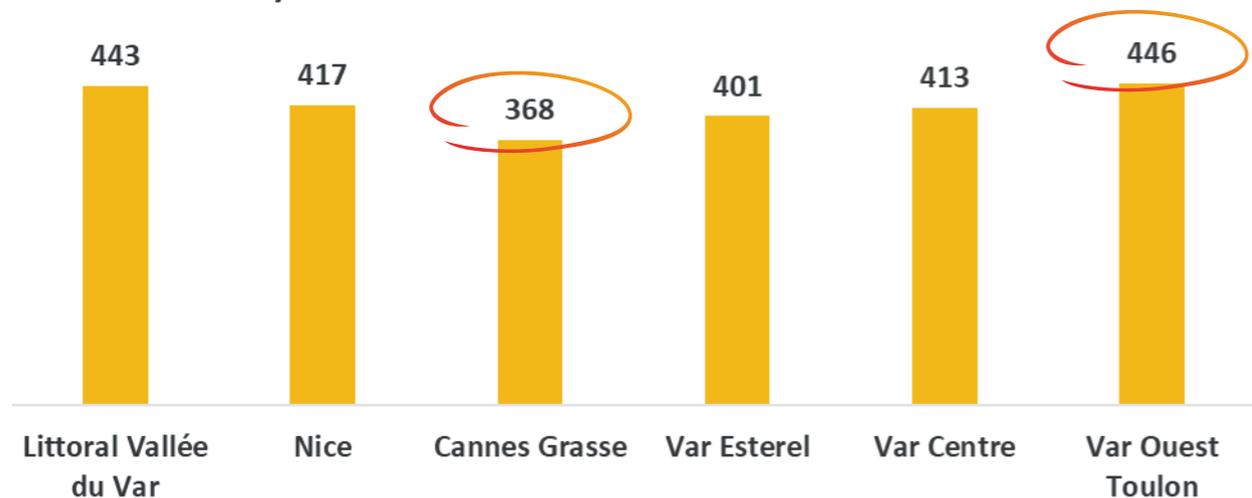
# Dimensionnement des portefeuilles BDD

## Dimensionnement par métier et par groupe

### Portefeuilles moyens des GC



### Portefeuilles moyens des GCP

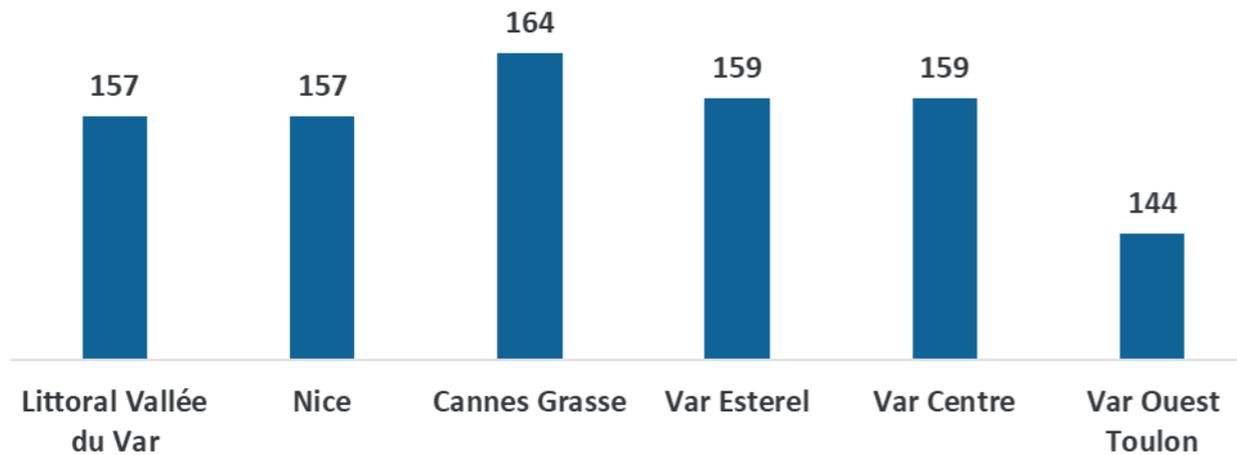


- > Les **portefeuilles moyens des GC s'étagent entre 675 et 777 relations bancaires**, selon les Groupes, soit **un écart de l'ordre de 15 %** entre les plus et les moins chargés. Nice et Var Ouest Toulon affichent les portefeuilles les plus importants.
- > Ces analyses mériteraient d'être poussées, a minima par typologie d'agences. Le **nombre déjà important de relations bancaires en portefeuille par rapport à la moyenne du RCE (607 RB)**, et ce quelle que soit la région, **va à nouveau s'accroître avec la nouvelle segmentation et la mise en portefeuille d'un certain nombre de clients aujourd'hui à la banque en ligne**. Ainsi, les conseillers se verront retirer 13 200 relations sans potentiel et réaffecter 25 200 relations à potentiel, **soit un delta positif de 12 000 RB**.
- > L'autre sujet reste **l'évolution du modèle relationnel**, avec une redéfinition du taux de visites des portefeuilles par segment de clientèle, et donc de l'intensité relationnelle que l'on souhaite avoir avec les clients.
- > Enfin, notons les travaux Groupe en cours sur le dimensionnement des portefeuilles qui pourraient également aboutir à la densification de ceux-ci.
- > Les **portefeuilles moyens des GCP vont de 368 à 446 relations bancaires**, selon les Groupes, soit un écart de 21 %.

# Dimensionnement des portefeuilles BDD

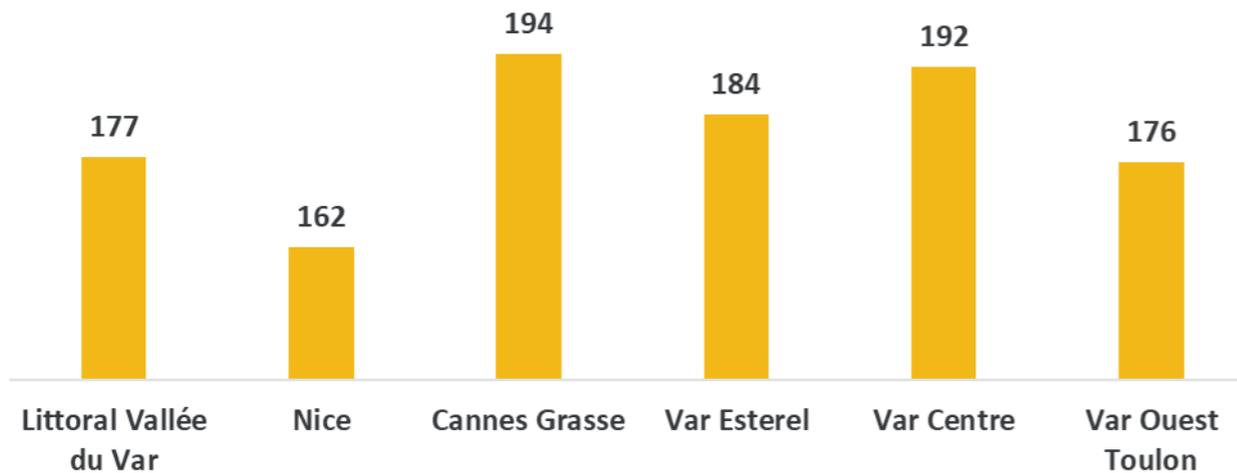
## Dimensionnement par métier et par groupe

Portefeuilles moyens des CCPRO



- > Les **portefeuilles moyens des CPRO** sont à rapprocher du calibrage théorique de 135 relations actives. La moyenne observée dans chaque région dépasse largement ce niveau.
- > Là encore, on observe des écarts allant jusqu'à 14 % (entre Var Ouest Toulon et Cannes Grasse).

Portefeuilles moyens des DA

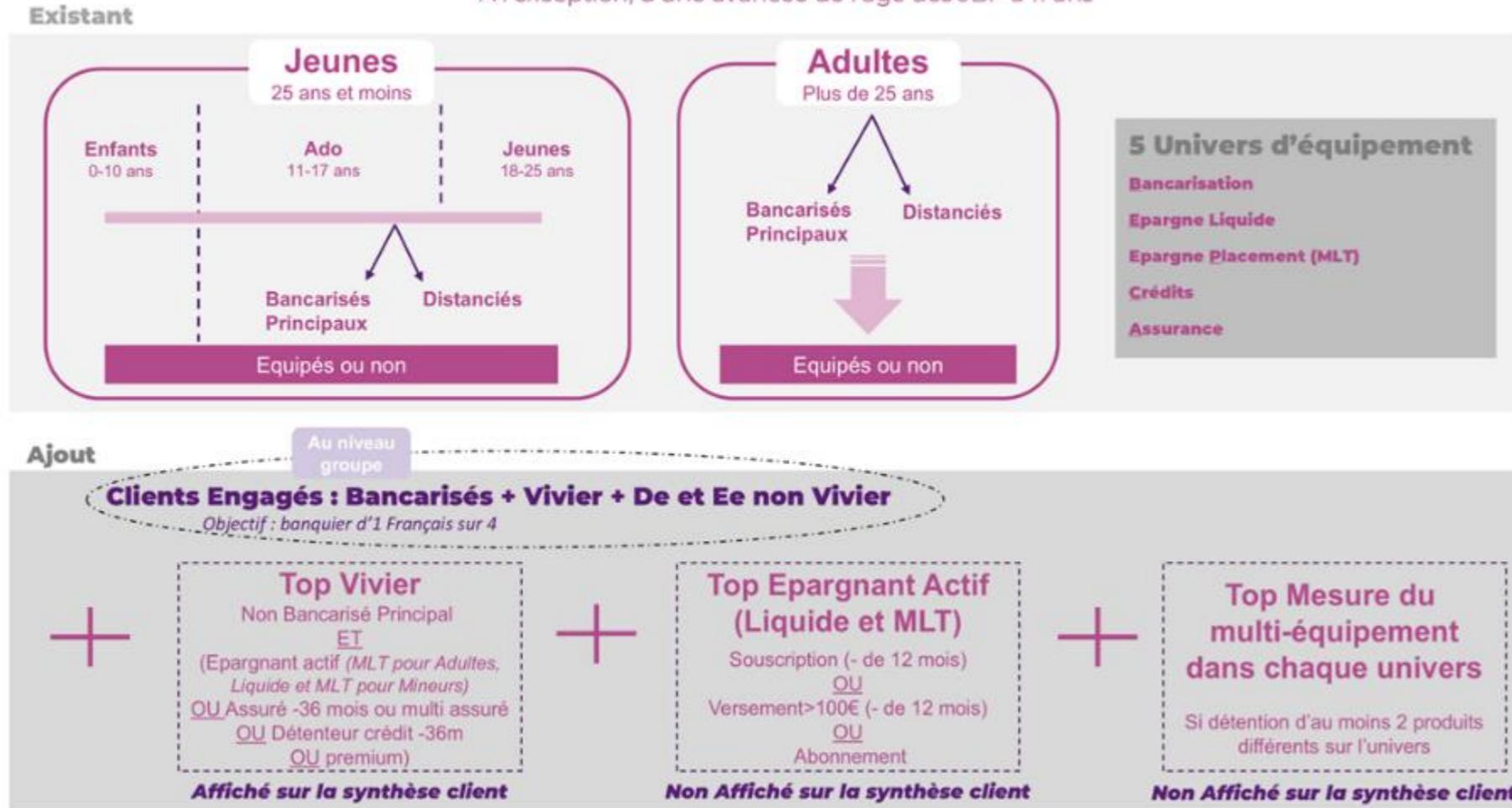


- > Les **portefeuilles moyens des DA** sont assez hétérogènes avec des **tailles moyennes variant de 20 %**, ce qui renvoie probablement à la taille des agences et leurs modalités de fonctionnement.

# Nouvelle segmentation BPCE

## LA STRUCTURE DE LA SEGMENTATION INCHANGÉE

A l'exception, d'une avancée de l'âge des JBP à 11 ans



- > La nouvelle segmentation vise à refixer le **périmètre de croissance des clients**, avec l'objectif du plan stratégique Groupe : « CE et BP bancaarisés d'1 français sur 4 ».
- > La première évolution concerne l'introduction de la **notion de clients engagés**, représentés par les Bancaarisés Principaux, le Vivier et également les distanciés équipés et les enfants non équipés.
- > Par ailleurs, les **bancaarisés principaux sont étendus aux adolescents**.
- > Le **Vivier** représente les clients non bancaarisés principaux, mais qui ont un engagement à travers d'autres univers de produits (par exemple détenteurs de contrats d'assurance ou de prêts depuis moins de 36 mois). Ces clients sont considérés comme les plus à même de devenir Bancaarisés Principaux.

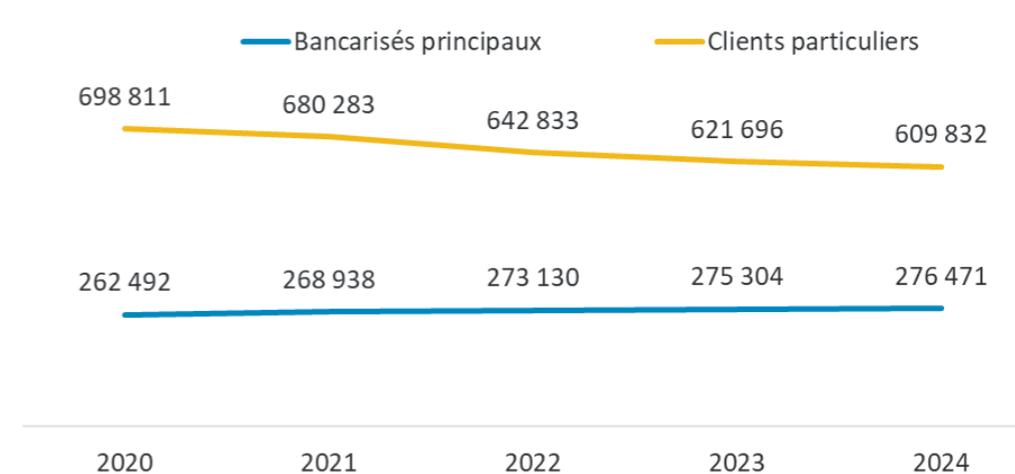
- > À date, selon BPCE, 95 % des clients engagés seraient déjà dans les portefeuilles.
- > Les questions qui restent posées sont d'une part l'impact de l'élargissement du nombre de clients mis en portefeuille, de l'éventuelle évolution de la composition des portefeuilles et de l'intensité relationnelle requise et d'autre part les nouvelles modalités d'animation et de pilotage qui pourraient être mises en œuvre.

# Le stock global de clients particuliers s'effrite à nouveau tout en intégrant une très légère progression des bancarisés principaux

## Evolution du nombre de clients Particuliers

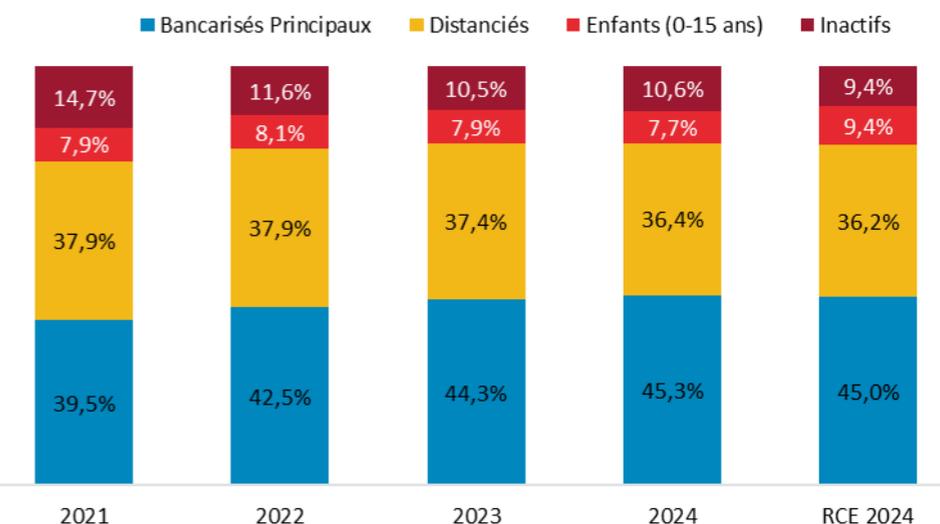
En milliers	2020	2021	2022	2023	2024	Var.	Evol.	RCE 2024
<b>Bancarisés Principaux</b>	<b>262,5</b>	<b>268,9</b>	<b>273,1</b>	<b>275,3</b>	<b>276,5</b>	<b>0,4%</b>	<b>1,2</b>	<b>1,2%</b>
Adultes (+25 ans)	228,2	234,2	237,9	240,1	241,9	0,8%	1,8	1,4%
Jeunes (16-25 ans)	34,3	34,8	35,2	35,2	34,5	-1,8%	-0,6	-0,2%
<b>Distanciés</b>	<b>276,8</b>	<b>257,9</b>	<b>243,3</b>	<b>232,4</b>	<b>221,8</b>	<b>-4,5%</b>	<b>-10,6</b>	<b>-4,7%</b>
Adultes (+25 ans)	244,8	229,1	217,4	208,6	199,5	-4,4%	-9,1	-4,5%
Jeunes (16-25 ans)	32,0	28,8	25,9	23,8	22,3	-6,0%	-1,4	-6,2%
<b>Enfants (0-15 ans)</b>	<b>55,7</b>	<b>53,7</b>	<b>51,8</b>	<b>48,9</b>	<b>46,7</b>	<b>-4,6%</b>	<b>-2,3</b>	<b>-4,0%</b>
<b>Inactifs (Adultes +25 ans)</b>	<b>103,8</b>	<b>99,7</b>	<b>74,6</b>	<b>65,1</b>	<b>64,9</b>	<b>-0,3%</b>	<b>-0,2</b>	<b>-2,1%</b>
<b>Clients particuliers</b>	<b>698,8</b>	<b>680,3</b>	<b>642,8</b>	<b>621,7</b>	<b>609,8</b>	<b>-1,9%</b>	<b>-11,9</b>	<b>-1,8%</b>

Evolution du fonds de commerce Particuliers (en milliers de clients)



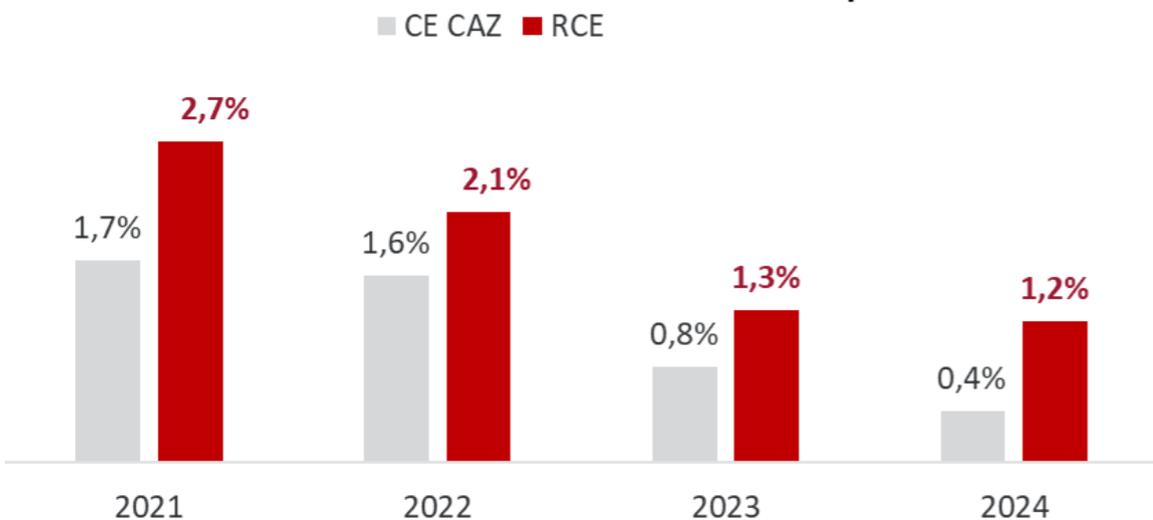
- > Le stock global de clients de la CECAZ se contracte à nouveau de 1,9 %, ce qui représente - 11 900 clients. Le recul est à peu près similaire à 2023, si l'on excepte les inactifs.
- > Le repli des distanciés suit la même tendance qu'en 2023 : - 4,5 % (soit -10 600 clients). En revanche, il est moindre sur les enfants (-4,6 % vs -5,5 % en 2023, ce qui représente - 2 800 enfants).
- > Sur les Bancaisés Principaux, la croissance du stock de clients, déjà modérée, ralentit en 2024 : + 0,4 % (vs + 0,8 % l'année précédente), ce qui ne représente que 1 200 clients supplémentaires. Notons que cette progression représente le tiers de la croissance du RCE. Et cette évolution globale recouvre une contraction marquée des Jeunes Bancaisés Principaux (- 1,8 %).
  - Notons une réflexion en cours au sein du Groupe sur une offre à destination des jeunes permettant de faire face à la concurrence des banques en ligne très présentes sur ce segment.

Evolution de la structure du portefeuille Particuliers



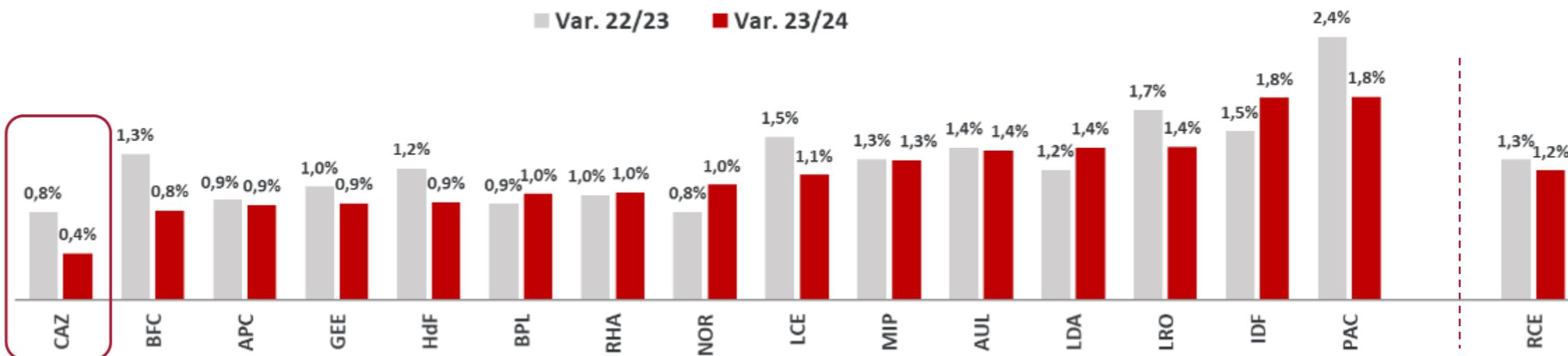
# Sur les Bancarisés Principaux, un écart défavorable systématique avec le RCE

## Evolution du fonds de commerce Bancarisés Principaux



- > Sur la période analysée (2021-2024), la CECAZ affiche systématiquement un retard de croissance de son fonds de commerce de Bancarisés Principaux.
- > Sur les seules trois dernières années, les Bancarisés Principaux ont progressé de 5 % sur le RCE contre 2,8 % pour CECAZ (soit un déficit de l'ordre de 5 840 clients pour votre caisse).
- > On peut estimer le manque à gagner en PNB à environ 3,3 M€ (sur la base d'un PNB moyen par client de 563 euros, équivalent à la moyenne pondérée des PNB de l'ensemble des segments de Bancarisés Principaux).

## Taux de croissance des clients bancarisés principaux (adultes + jeunes)



# Evolution annuelle des segments de clientèle entre décembre 2023 et décembre 2024

## Bancarisés principaux adultes

<b>BP adultes N</b>	<b>240 133</b>
Attrition	-3 703
Conquête	3 566
Vers / de distanciés	-1 835
Vers / de JBP	3 747
Vers / de Inactifs	34
Autres	0
<b>BP adultes N+1</b>	<b>241 942</b>

- > Pour la première fois depuis 2021, la conquête nette (conquête externe - attrition) devient négative en 2024 (- 137 clients), du fait d'une baisse de la conquête (- 18 %).
- > Ce segment est **uniquement nourri par les Jeunes BP** qui deviennent adultes (3 747 clients).
- > Enfin, **1 835 clients passent de BP vers distanciés**.

## Jeunes bancarisés principaux

<b>Jeunes BP N</b>	<b>35 175</b>
Attrition	-949
Conquête	1 608
Vers / de BP adultes	-3 747
Vers / de Distanciés adultes	-579
Vers / de Jeunes distanciés	1 420
Vers / de Enfants	1 604
Vers / de Inactifs	-3
<b>Jeunes BP N+1</b>	<b>34 529</b>

- > Ce segment régresse pour la première fois depuis 2020 (- 646 clients), du fait du **vieillessement du fonds de commerce** et donc d'une **insuffisante conquête** de jeunes ou d'enfants.
- > En effet, chaque année, ce segment se « vide » vers les adultes (environ 12 %).

## Distanciés

<b>Distanciés adultes N</b>	<b>208 618</b>
Attrition	-12 449
Conquête	5 315
Vers / de BP adultes	1 887
Vers / de JBP	579
Vers / de jeunes distanciés	1 100
Vers / de Inactifs	-5 574
<b>Distanciés adultes N+1</b>	<b>199 476</b>

- > Le segment des distanciés adultes subit une nouvelle **décroissance** (- 9 100 clients) avec une attrition nette importante qui se conjugue à des départs vers le segment des inactifs.
- > Reste à surveiller la bancarisation des 5 315 clients apparaissant en conquête.

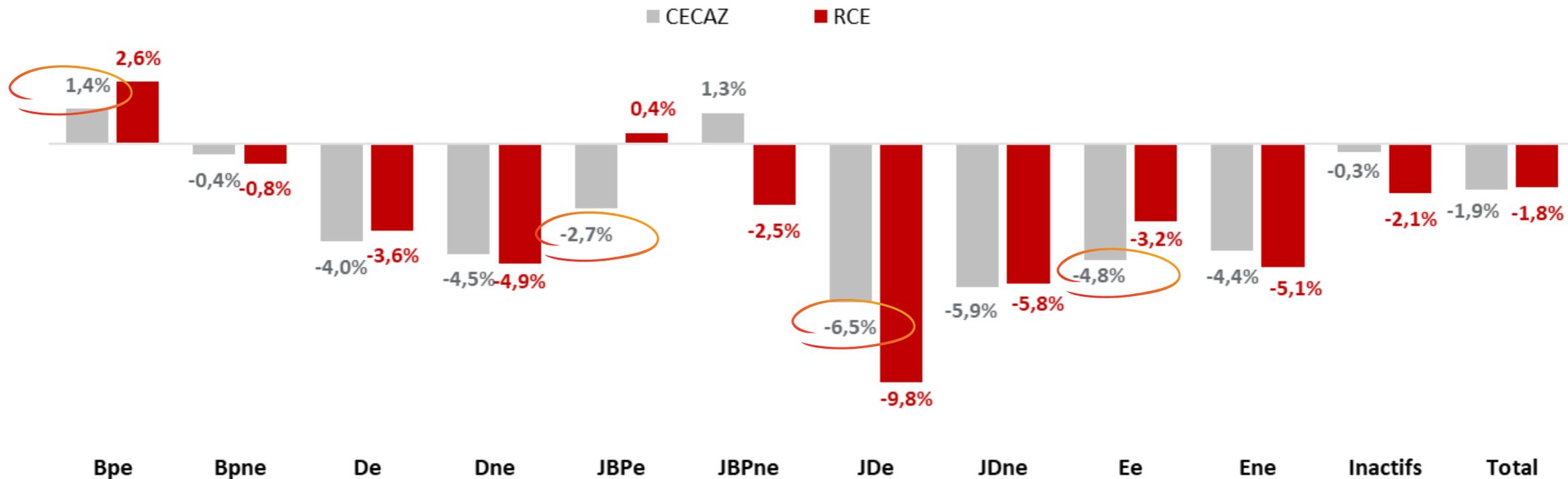
## Jeunes distanciés

<b>Jeunes distanciés N</b>	<b>23 758</b>
Attrition	-1 916
Conquête	711
Vers / de BP adultes	-52
Vers / de Distanciés adultes	-1 100
Vers / de Jeunes BP	-1 420
Vers / de Enfants	3 305
Vers / de Inactifs	-951
<b>Jeunes distanciés N+1</b>	<b>22 335</b>

- > Le segment des jeunes distanciés s'affaïsse également de **6 %** (- 1 423 clients), avec de l'attrition nette, des départs vers le segment des inactifs.
- > Notons néanmoins le **passage de 1 420 clients en Jeunes BP**.
- > **A contrario, ce segment est nourri de 3 305 enfants**.

# CECAZ continue à perdre des clients équipés dans des proportions plus importantes que le RCE

Evolution 2024/2023 du fonds de commerce Particuliers par sous-segment



- > L'analyse par sous-segment fait apparaître, sur 2024, un retard de développement conséquent sur les équipés, sauf sur les jeunes distancés équipés

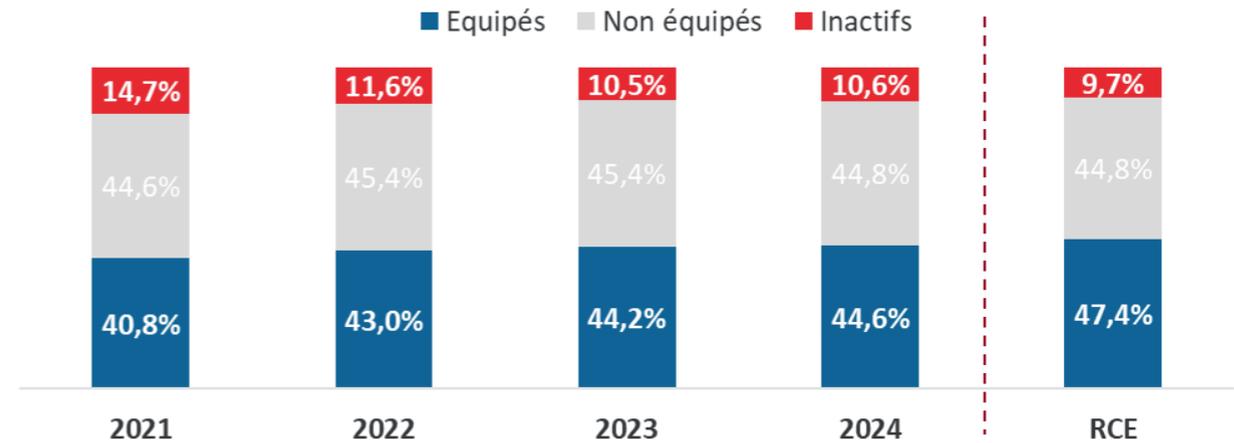
BPA : Bancaisés principaux adultes  
 DA : Distanciés adultes  
 JBP : Jeunes bancaisés principaux  
 JD : Jeunes distancés  
 E : Enfants  
 I : Inactifs

# CECAZ continue à perdre des clients équipés dans des proportions plus importantes que le RCE

## Evolution de la clientèle équipée / non équipée / inactive

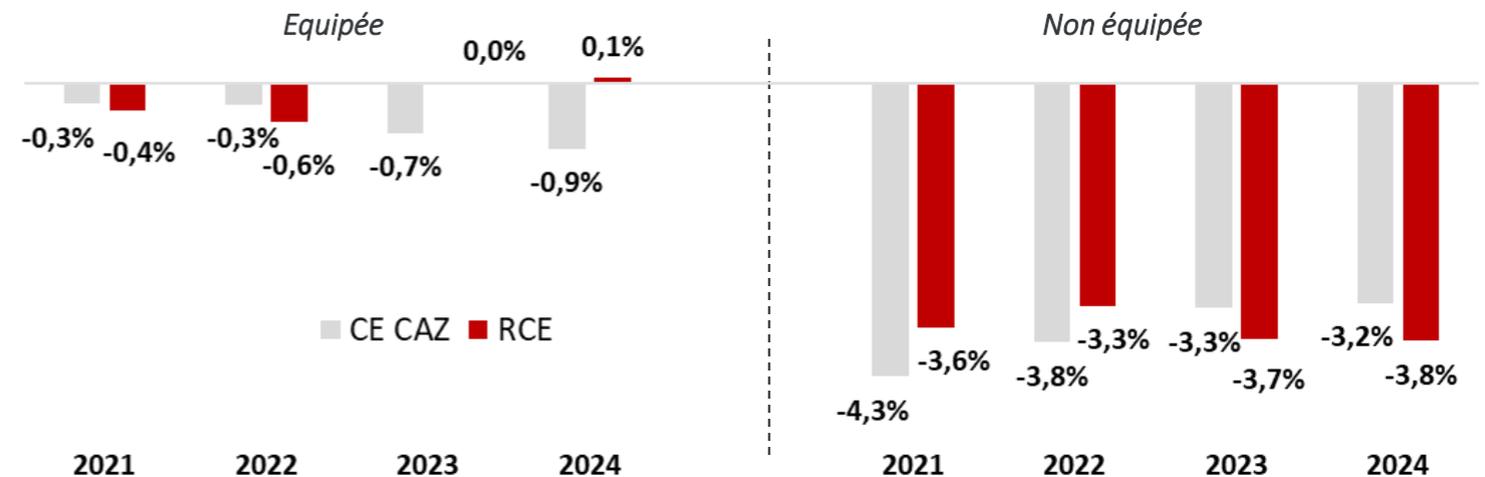
En milliers	2021	2022	2023	2024	Var.	Ecart	RCE 2024
Equipés	277	277	275	272	-0,9%	-3	0,1%
Non équipés	303	292	282	273	-3,2%	-9	-3,8%
Inactifs	100	75	65	65	-0,3%	0	-2,1%
<b>Total</b>	<b>680</b>	<b>643</b>	<b>622</b>	<b>610</b>	<b>-1,9%</b>	<b>-12</b>	<b>-1,8%</b>

Part des segments équipés / non équipés dans le fonds de commerce



- > On notera depuis deux ans une inversion de tendance avec une perte beaucoup plus importante que le RCE sur la clientèle équipée.
- > A contrario, sur la clientèle non équipée, CECAZ tend à avoir une attrition plus faible que ce que l'on peut observer en moyenne sur les Caisses d'Epargne.
- > Le taux de clientèle équipée progresse néanmoins à 44,5 % et se rapproche de celui du RCE.

Evolution comparée du fonds de commerce



# Un développement de la clientèle Premium inférieur à la moyenne observée sur le RCE

## Evolution du Fonds de commerce Premium

	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.	RCE 24
Clients haut de gamme	53 973	56 526	58 819	60 700	1 881	3,2%	4,2%
Gestion Privée	18 468	19 100	19 622	20 272	650	3,3%	4,2%
Banque Privée	1 102	1 255	1 313	1 415	102	7,8%	6,4%
<b>Total</b>	<b>73 543</b>	<b>76 881</b>	<b>79 754</b>	<b>82 387</b>	<b>2 633</b>	<b>3,3%</b>	<b>4,2%</b>

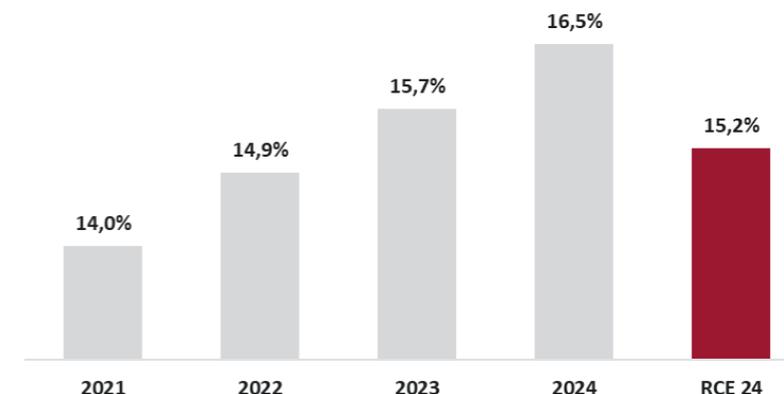
## Surface financière (M€)

	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.	RCE 24
Clients haut de gamme	5 359	5 484	5 593	5 654	61	1,1%	2,3%
Gestion Privée	6 261	6 407	6 592	6 834	242	3,7%	4,3%
Banque Privée	1 077	1 203	1 260	1 378	118	9,4%	6,2%
<b>Total</b>	<b>12 698</b>	<b>13 094</b>	<b>13 445</b>	<b>13 865</b>	<b>420</b>	<b>3,1%</b>	<b>3,5%</b>

## Détail de l'évolution 24/23 de la clientèle Premium

	Attrition	Décès	Descente gamme	Conquête externe	Montée en gamme	Total
Haut de gamme	-937	-387	-10 361	1 414	12 152	1 881
Gestion privée	-359	-180	-2 664	339	3 514	650
Banque privée	-17	-10	-474	84	519	102
<b>Total</b>	<b>-1 313</b>	<b>-577</b>	<b>-13 499</b>	<b>1 837</b>	<b>16 185</b>	<b>2 633</b>

## Pourcentage de clients Premium (hors enfants et inactifs)



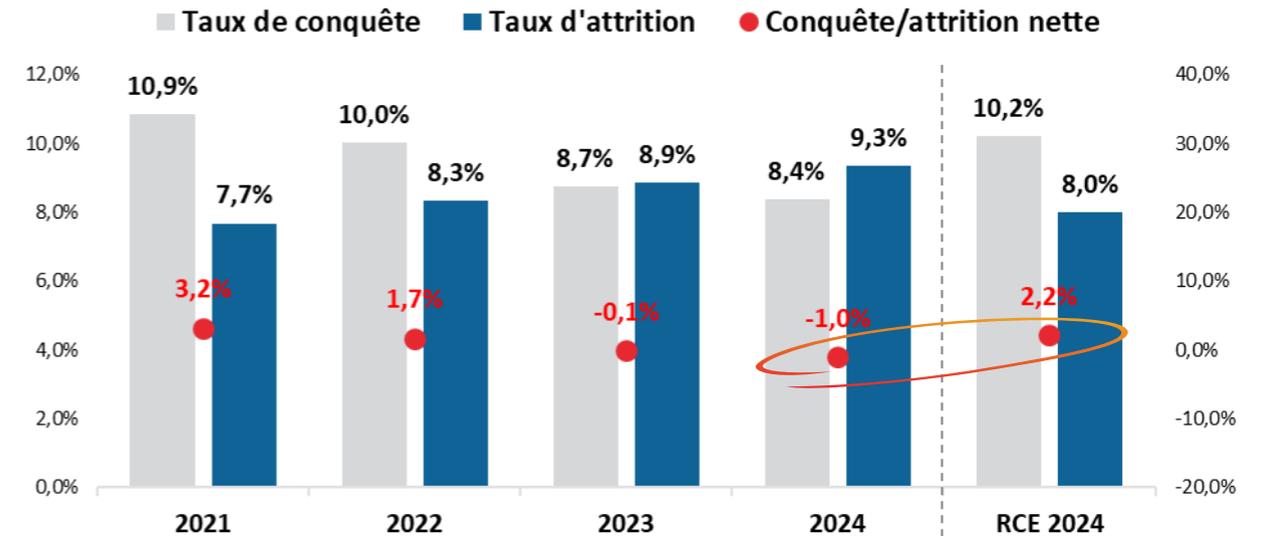
- À l'instar de 2023, le développement du fonds de commerce Premium reste inférieur à celui du RCE, sachant que la part des Premium dans le stock de clients est plus importante dans votre caisse (16,5 % vs 15,2 % pour le RCE, en hausse de 0,8 pt).
- Plus précisément, sur le **Haut de Gamme**, votre Caisse enregistre un **ralentissement du développement** (+ 3,2 % vs + 4,1 %) et marque un écart défavorable d'1 point avec le RCE. La hausse du nombre de clients tient à la conquête interne (montée en gamme de la clientèle), la conquête externe étant juste suffisante pour compenser l'attrition et les décès.
- Sur la **Gestion privée**, l'écart défavorable avec le RCE est le même, à + 3,3 % de croissance (soit un taux un peu supérieur à 2023). La conquête externe est très inférieure à l'attrition et les décès (- 200). Les montées en gamme permettent de faire croître le fonds de commerce (+ 850 en net).
- Enfin, sur la **Banque Privée**, le développement est significatif, à + 7,8 % (vs + 4,7 % en 2023), un taux supérieur à celui du RCE avec une augmentation significative de la **surface financière de 9,4 %** (vs + 6,2 % pour la branche). Et on notera que la **conquête externe participe à la croissance du portefeuille**.

# Une attrition nette du fonds de commerce Professionnels à contre tendance du RCE

## Evolution du fonds de commerce Professionnels

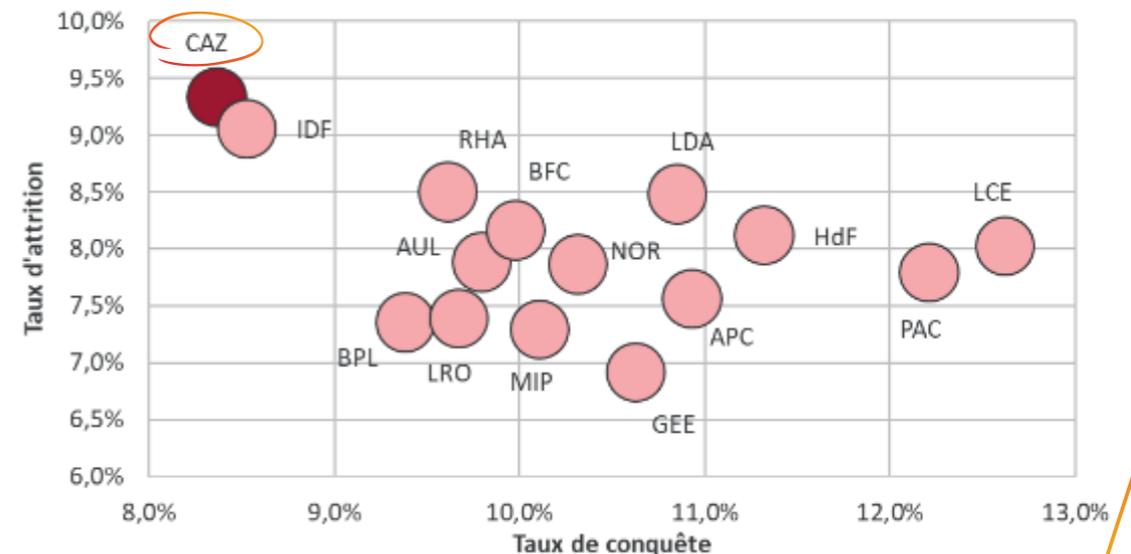
	2023	2024	Var.	RCE 2024
Small Pro	8 560	8 457	-1,2%	1,7%
Medium Pro	7 072	7 010	-0,9%	1,6%
Large Pro	1 272	1 301	2,3%	5,1%
PLR	3 339	3 306	-1,0%	2,2%
SCI	3 067	3 010	-1,9%	3,0%
<b>Total clients Professionnels</b>	<b>23 310</b>	<b>23 084</b>	<b>-1,0%</b>	<b>2,2%</b>
Taux de clients actifs	57,5%	57,6%		56,6%
Taux de clients actifs équipés	26,1%	27,5%		29,3%
Taux de clients en double relation active	33,2%	33,8%		32,7%

## Evolution des taux de conquête et d'attrition



- > **À contre tendance du RCE, la CECAZ subit une attrition nette de son portefeuille de clients professionnels.** Elle est le fait du recul observé sur tous les segments de clientèle sauf les Large Pros, qui progressent de 2,3 % (soit un rythme moitié moindre de celui du RCE), alors qu'en 2023, seuls les Small Pros tiraient à la baisse le développement. L'attrition sur ce segment s'est nettement ralentie (- 1,2 % vs - 4,6 % en 2023). En revanche, le fonds de commerce des Medium et des PLR s'affaissent, contrastant avec le développement de 2023.
- > **Depuis deux ans, la tendance s'est inversée entre le taux de conquête et le taux d'attrition, ce dernier devenant supérieur au premier.** CECAZ se caractérise en outre par le **taux d'attrition le plus élevé des Caisses d'Epargne en 2024 et le taux de conquête le plus faible.**
- > A contrario, on notera une **bonne performance sur l'activation et la double relation.**

## Taux de conquête et taux d'attrition sur le marché des Professionnels en 2024

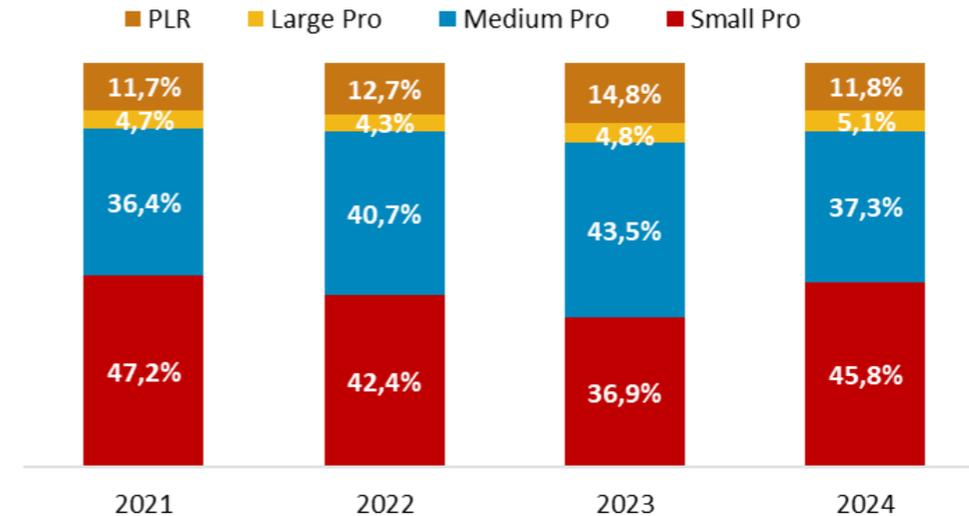


# Un nouveau retrait des entrées en relation, hormis sur les Small Pro

## Evolution des NER Professionnels

	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.
Small Pro	1 053	900	704	841	137	19,5%
Medium Pro	813	863	831	686	-145	-17,4%
Large Pro	104	91	92	94	2	2,2%
Prof. Lib. réglementées	261	269	282	216	-66	-23,4%
SCI	184	176	129	113	-16	-12,4%
<b>Total NER</b>	<b>2 415</b>	<b>2 299</b>	<b>2 038</b>	<b>1 950</b>	<b>-88</b>	<b>-4,3%</b>

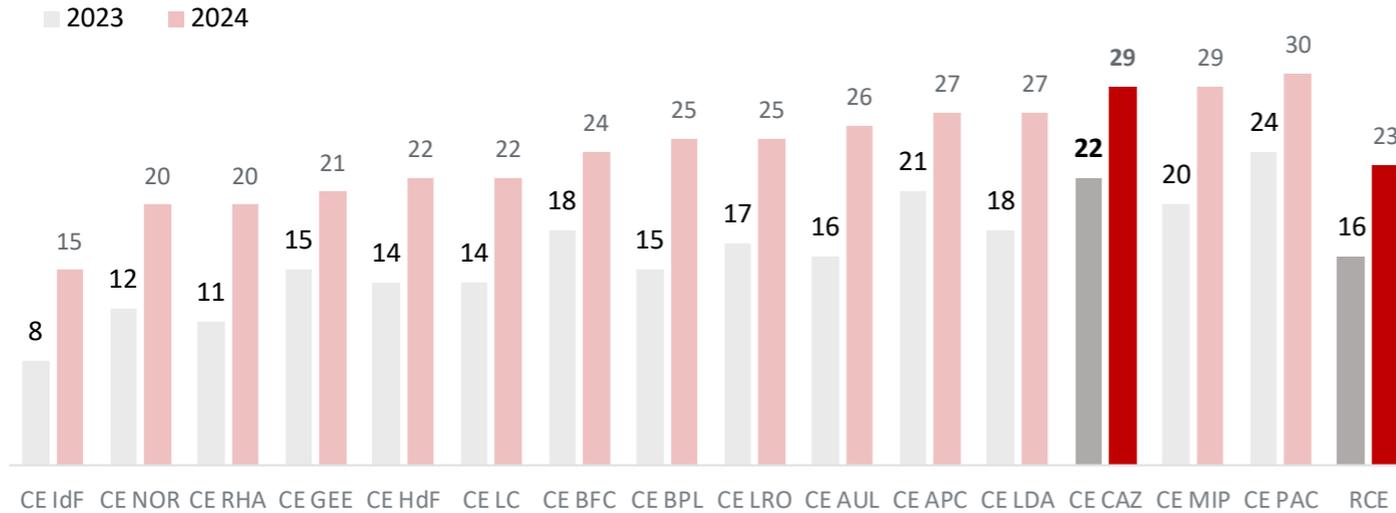
## Structure des NER (hors SCI)



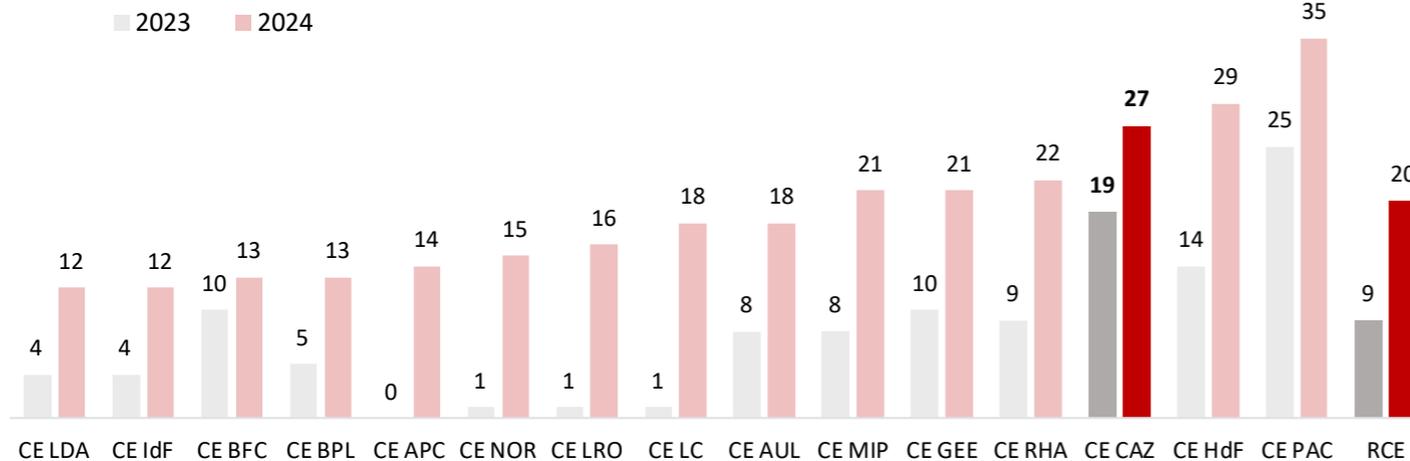
- Les **nouvelles entrées en relation se sont réduites de plus de 4 % (après – 11,4 % en 2023)**, à 1 950, et ce malgré une production de crédit MLT en hausse.
- **Ce recul concerne essentiellement les Medium Pros (- 17,4 %) et les Professions Libérales Réglementées (- 23,4 %).**
- A contrario, les **nouvelles entrées en relations sur les Small Pros repartent à la hausse** après le creux enregistré en 2023 (+ 19,5 % vs – 4,6 % en 2023).
- Rappelons que la nouvelle organisation sur le marché du professionnel n'a été réellement mise en place qu'en septembre 2024, ce qui a aussi pu perturber l'activité. L'accompagnement réalisé pourrait porter ses fruits en 2025.
- Par ailleurs, on notera, au niveau du **Groupe, le lancement de la plateforme digitale à destination des auto-entrepreneurs** (« Benjamin »), qui devrait accueillir les clients de CECAZ. Gérés par des équipes centralisées, les clients seraient néanmoins fléchés vers leur banque d'origine, permettant une remise en portefeuille après avoir atteint une certaine taille.

# Des indicateurs de satisfaction dans la fourchette haute

## Evolution du NPS - Marché des Particuliers



## Evolution du NPS - Marché des Professionnels



- En 2024, le NPS de l'ensemble du réseau des CEP s'est amélioré de 7 points sur le marché des Particuliers et de 11 points sur le marché des Professionnels.
- La CECAZ sur ces deux marchés occupe le podium.
- Et 61 % des agences sont classées Or (avec un NPS > 50), la CECAZ se situant en seconde place, 36 % étant classées en Argent (et quasiment pas en Bronze).
- Sur le marché des Particuliers, la Caisse se distingue dans sa capacité à simplifier la vie de ses clients (en 2<sup>e</sup> place derrière CEPAC Métropole). En revanche, l'expérience client des jeunes (18-24 ans et 25-34 ans) est nettement moins bien notée.
- Sur le marché des Professionnels, CECAZ arrive en 3<sup>ème</sup> place sur sa capacité à simplifier la vie de ses clients.

> La distribution et le développement des fonds de commerce



## Le marché de la BDR

# Le maillage de la BDR se compose de 11 centres d'affaires : 5 CAFF généralistes et 6 Relais de croissance

## Nombre et localisation des Centres d'affaires en 2024 :

CAFF	Département	Ville
<b>CAFF généralistes : 5</b>		
Valgora	Var	La Valette
Arénas	A-M	Nice
Monaco	Mon	Monaco
Estérel	Var	Puget sur Argens
Sophia	A-M	Valbonne
<b>CAFF spécialisés (relais de croissance) : 6</b>		
Luxury Properties	BDR	Nice
Territoire tourisme	BDR	Nice
Nautibanque	A-M	Cannes
Viticulture	Var	Les Arcs
Territoire santé 06	A-M	Nice
Territoire santé 83	Var	La Valette

### Alpes-Maritimes :



### Var :



Légende :

CAFF affinitaires

CAFF Généralistes

- Le maillage de la BDR est resté stable en 2024 après **les réorganisations intervenues début 2023**. Pour mémoire, ces réorganisations de 2023 avaient abouti :
  - **À l'ouverture de 2 nouveaux CAFF affinitaires** : Territoire santé (sur 2 sites) et Territoire tourisme, pour un total de 19 ETP
  - **À une réorganisation de la BDR en 5 Directions distinctes** : Direction de la Santé, Direction de l'Immobilier, Direction des Pôles affinitaires et 2 Directions départementales (Var et Alpes-Maritimes). Cet organigramme a de nouveau évolué au 1<sup>er</sup> janvier 2025.
- Le maillage de la BDR se caractérise par **une présence territoriale forte**, au moyen de 11 Centres d'Affaires (CAFF), dont 5 CAFF généralistes et 6 affinitaires. **Le développement du modèle affinitaire est particulièrement abouti pour la CE CAZ.**
- La CECAZ souhaite **se développer en Italie pour adresser la clientèle Corporate du nord de l'Italie**. Elle a été rejointe par la CERA dans ce projet, qui doit maintenant être soumis à l'approbation des instances des 2 Caisses. **L'ouverture d'une succursale à Milan pourrait intervenir à l'été 2025 et d'un CAFF de plein exercice à partir de début 2027.**

# La réorganisation de la distribution intervenue début 2025 permet une segmentation plus fine du portefeuille et renforce la stratégie d'influence de la BDR sur son territoire

## > La nouvelle organisation mise en place au 1<sup>er</sup> janvier 2025 s'est caractérisée par :

- La création d'un poste de **Senior banker**, destiné à se positionner sur l'accompagnement transverse d'une 30<sup>aine</sup> d'ETI à gouvernance familiale, dans l'optique de renforcer le dialogue stratégique avec les dirigeants.
- La création de postes de **Chargés d'affaires Petites Entreprises (1,5 M€ à 5 M€)**, segment sur laquelle la Caisse s'était un peu moins développée au cours des dernières années. Son objectif est de gagner des parts de marché sur ce segment et d'anticiper le renouvellement de son fonds de commerce. D'un point de vue RH, ce métier constitue un maillon complémentaire de la montée en compétences des CAE de la très petite entreprise à l'ETI.



- Le **renforcement de la ligne managériale**, avec un Directeur de Centre d'Affaires pour chacune des entités (soit 9 au total, +4). Chacun de ces Directeurs s'est vu confier un portefeuille de relation à enjeux au sein des CAFF.
- La **désignation de 2 Directeurs (un par filière)** : un Directeur des Entreprises et Institutionnels et 1 Directeur des relais de Croissance. Hormis la supervision de chacune des filières, ils doivent aussi accroître l'influence de la Caisse dans son écosystème. Cette stratégie d'influence nécessite une certaine coordination auprès des différents partenaires.

## > Les postes totaux alloués à la BDR s'élèvent à 155, dont : 28 sur la filière Entreprises et Institutionnels, 24 sur les relais de croissance, 28 pour la PIM et 67 au développement (ingénierie crédit, flux et paiement, marketing et animation...). Le CAFF de Monaco (6 postes) est rattaché directement au mandataire BDR. La réorganisation de début 2025 s'est quasiment faite à iso-effectif (+1), entre autres par transformation de certains postes existants : Chargés d'affaires TPE et PME en Chargés d'affaires PE, Chargés d'affaires PME Territoire santé en DCA Territoire santé...

# Evolution des moyens alloués à la BDR

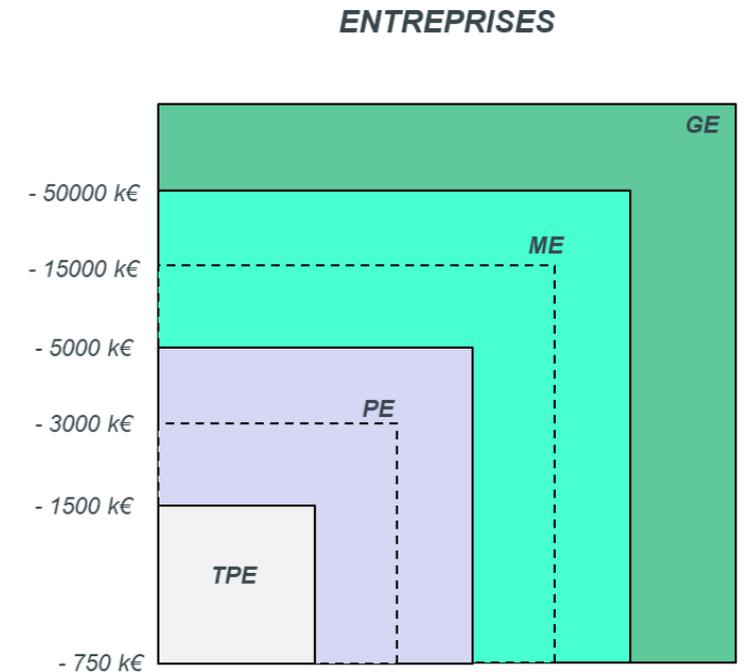
## Evolution de l'effectif CDI des principaux métiers de la BDR

	2020	2021	2022 pf	2023	2024	Ecart 24/23	Ecart 24/22
<b>BDR, dont :</b>	<b>131</b>	<b>135</b>	<b>153</b>	<b>156</b>	<b>149</b>	<b>-7</b>	<b>-4</b>
Assistant technico-commercial	9	9	9	12	11	-1	2
Chargé de clientèle	36	36	36	44	45	1	9
Chargé d'affaires	11	11	10	11	10	-1	0
Directeurs	8	9	8	12	12	0	4
Chargé service clients	10	11	32	30	25	-5	-7

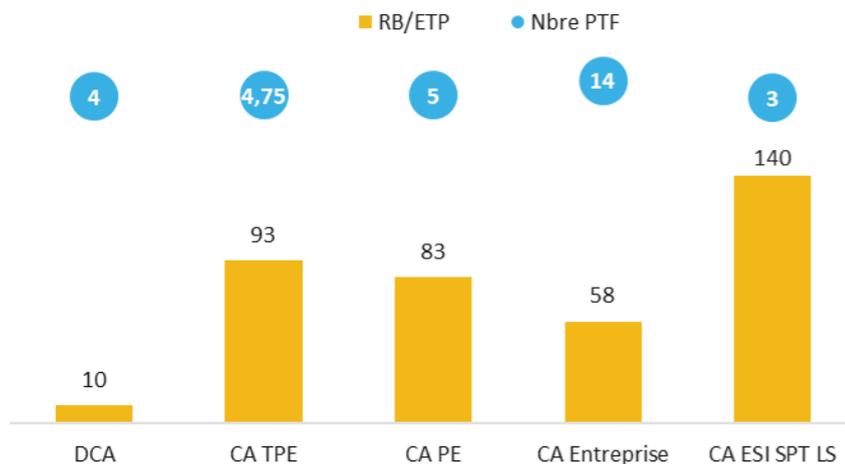
2022 pf : retraitement des effectifs des centres habitat de la BDR vers la BDD (21 postes)

# Des charges de portefeuille en deçà des normes fixées, laissant des marges pour la conquête

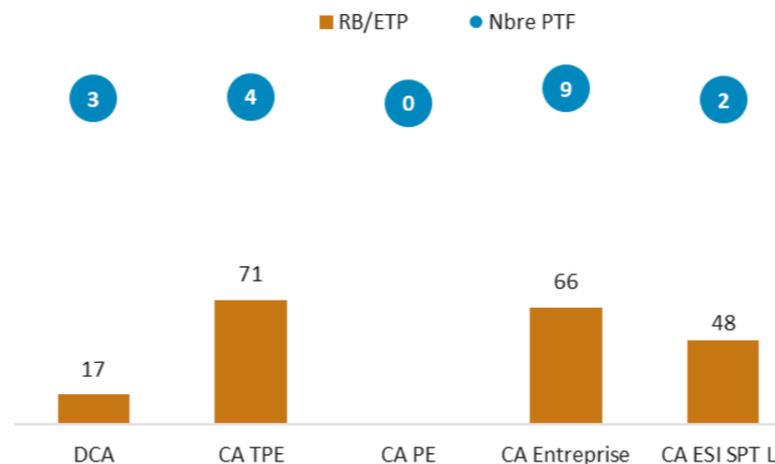
- > La réorganisation de janvier 2025 a par ailleurs donné lieu à des réallocations de portefeuilles (sans, a priori, de mouvements importants de clientèle) :
  - Des CA Entreprises vers les DCA (clients « haut de segment »)
  - Des CA TPE et CA Entreprises afin de constituer les portefeuilles de CA PE (clients avec un C.A compris entre 1,5 M€ et 5 M€)
- > Les normes de calibrage de portefeuille ont été établies afin d'assurer un accroissement de l'intensité relationnelle au fur et à mesure de la montée en gamme :
  - ~120 relations bancaires (R.B) pour les CA PE
  - 70 à 80 R.B pour les CA Entreprise
  - Une dizaine de relations à enjeux pour le DCA
- > Les charges moyennes de portefeuille sont actuellement inférieures à ces normes, avec toutefois une certaine hétérogénéité constatée entre les CAFF et, entre CAFF et Relais de croissance. À noter que la taille d'un portefeuille de CA TPE n'est pas normée (il y a peu d'écart avec les taux de charge des CA PE).



Charge moyenne des PTF/ETP (CAFF, y.c Monaco)



Charge moyenne des PTF/ETP (Relais de croissance)



- > **À noter** : 2 postes de DCA sont actuellement vacants : celui du DCA Territoire santé Alpes-Maritimes et celui du DCA Territoire Tourisme. Une fois désignés, ils se verront aussi attribuer un portefeuille « à enjeu » par décharge des portefeuilles de Chargés d'affaires.

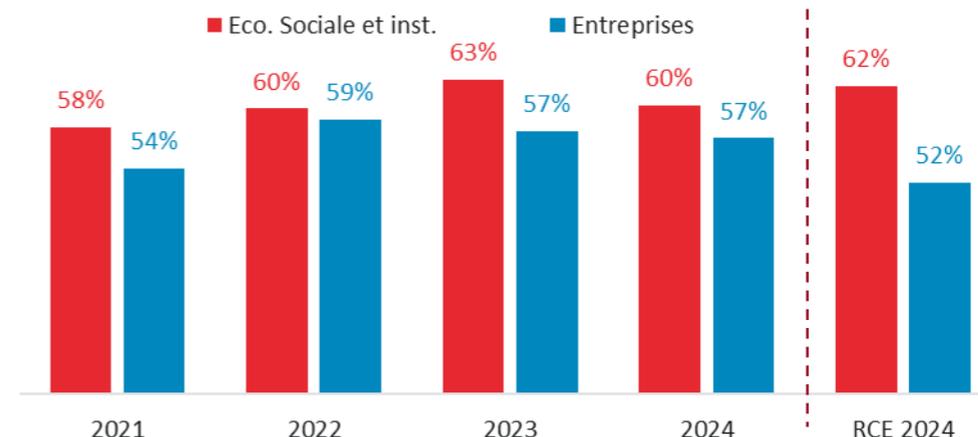
# Un bon développement des fonds de commerce BDR en 2024, tiré par l'entreprise, avec un point d'attention sur l'exposition de la Caisse au marché PIM

## Evolution du fonds de commerce de la BDR

Stock de clients	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.	RCE 2024
Entreprises	1 631	1 743	2 010	2 147	137	6,8%	1,3%
Eco. Sociale et inst.	646	638	642	669	27	4,2%	3,0%
Secteur public	340	324	317	315	-2	-0,6%	-2,4%
Logement social et SEMAS	51	51	48	46	-2	-4,2%	0,5%
Immobilier professionnel	2 538	2 414	2 469	2 471	2	0,1%	-4,6%
<b>Total BDR</b>	<b>5 206</b>	<b>5 170</b>	<b>5 486</b>	<b>5 648</b>	<b>162</b>	<b>3,0%</b>	<b>-0,5%</b>

Nota : immobilier professionnel, fonds de commerce comptabilisé en nombre de comptes

## Taux d'activation du fonds de commerce



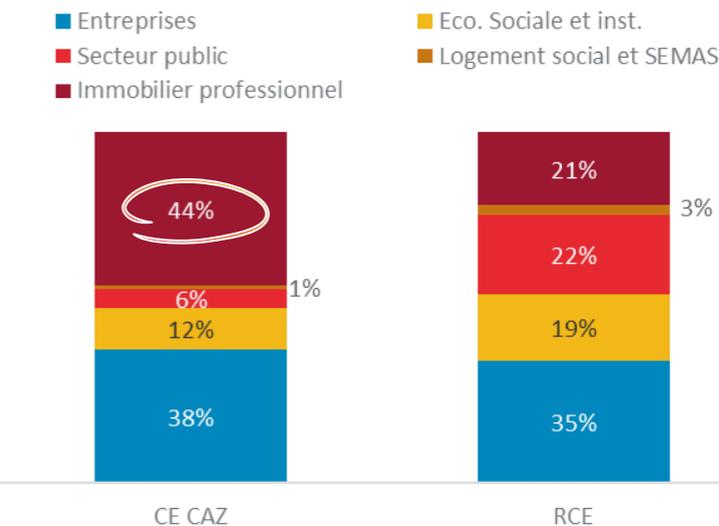
> **Le fonds de commerce BDR** (mesuré en nombre de clients actifs) réalise une belle progression en 2024 : +3 %, alors qu'un repli de 0,5 % est enregistré pour l'ensemble du RCE. Cette performance s'appuie principalement :

- Sur la croissance de la clientèle **Entreprises (+137 clients)**, plus spécifiquement portée par les PE et ME,
- Et, dans une moindre mesure, sur le **croissance des clients ESI (+27 clients)**.

> **Le nombre de clients des autres marchés BDR est relativement stable, y compris la clientèle PIM** alors qu'une décroissance du fonds de commerce de 4,6 % s'observe au niveau national, dans un marché complexe et porteur de risque. Ceci serait lié à la **nature du fonds de commerce PIM de la CECAZ**, orientée, pour les marchands de biens, vers le marché de luxe et de la clientèle étrangère et pour la promotion immobilière, vers de grands donneurs d'ordre œuvrant dans la construction de logements (le tertiaire étant davantage en difficulté).

- Le poids de la clientèle PIM au sein du fonds de commerce BDR de la Caisse (44 %) reste un point d'attention, compte tenu des difficultés importantes de ce secteur.

## Structure comparée du FdC BDR en 2024



# Entreprises : un rééquilibrage souhaité vers le segment des petites entreprises, sur lequel la Caisse a encore des marges de développement

## Evolution du fonds de commerce Entreprises

	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.	RCE 2024
Petites Entreprises (1,5 à 5 M€)	1 011	1 056	1 184	1 256	72	6,1%	2,1%
Moyenne Entreprises (5 à 50 M€)	523	583	698	763	65	9,3%	4,4%
Grandes Entreprises (> 50 M€)	97	104	126	128	2	1,6%	6,8%
<b>Entreprises</b>	<b>1 631</b>	<b>1 743</b>	<b>2 010</b>	<b>2 147</b>	<b>137</b>	<b>6,8%</b>	<b>3,5%</b>

## Conquête sur le marché des Entreprises

	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.	RCE 2024
NER Petites Entreprises (1,5 à 5 M€)	144	113	150	127	-23	-15%	-10,0%
NER Moyenne Entreprises (5 à 50 M€)	67	62	67	72	5	7%	-6,0%
NER Grandes Entreprises (> 50 M€)	12	5	18	9	-9	-50%	-4,0%
<b>NER Entreprises</b>	<b>223</b>	<b>180</b>	<b>237</b>	<b>208</b>	<b>-29</b>	<b>-12%</b>	<b>-9,0%</b>

> La croissance de la clientèle Entreprises (+6,8 %) est tirée par les clients PE (+6,1 %) et ME (+9,3 %).

> Les nouvelles entrées en relation, au nombre de 208, diminuent par rapport à 2023 : **-29, dont -23 sur le segment des petites entreprises.** Ceci refléterait une hausse de la sinistralité, touchant en premier lieu le bas du segment. La Direction évoque aussi un environnement concurrentiel qui s'est durci (SG, CA,...), et qui a certainement dû peser sur la conquête externe.

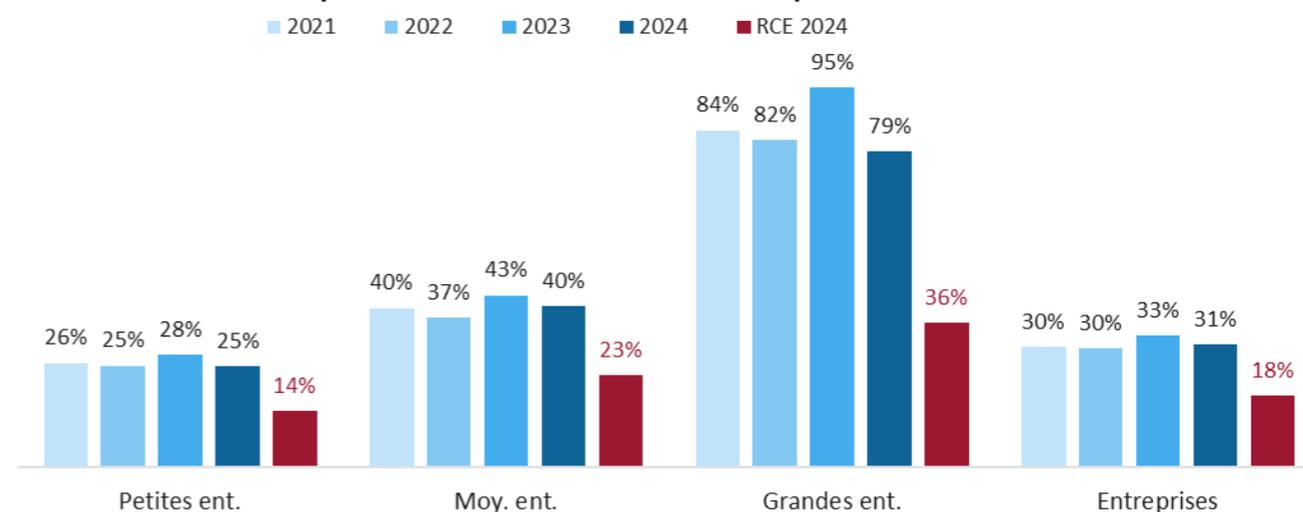
> Avec la réorganisation de début 2025 et la création de postes de CA PE, **une accélération de la croissance du fonds de commerce PE est attendue**, dans l'optique d'alimenter les segments supérieurs au fur et à mesure que l'entreprise se développe.

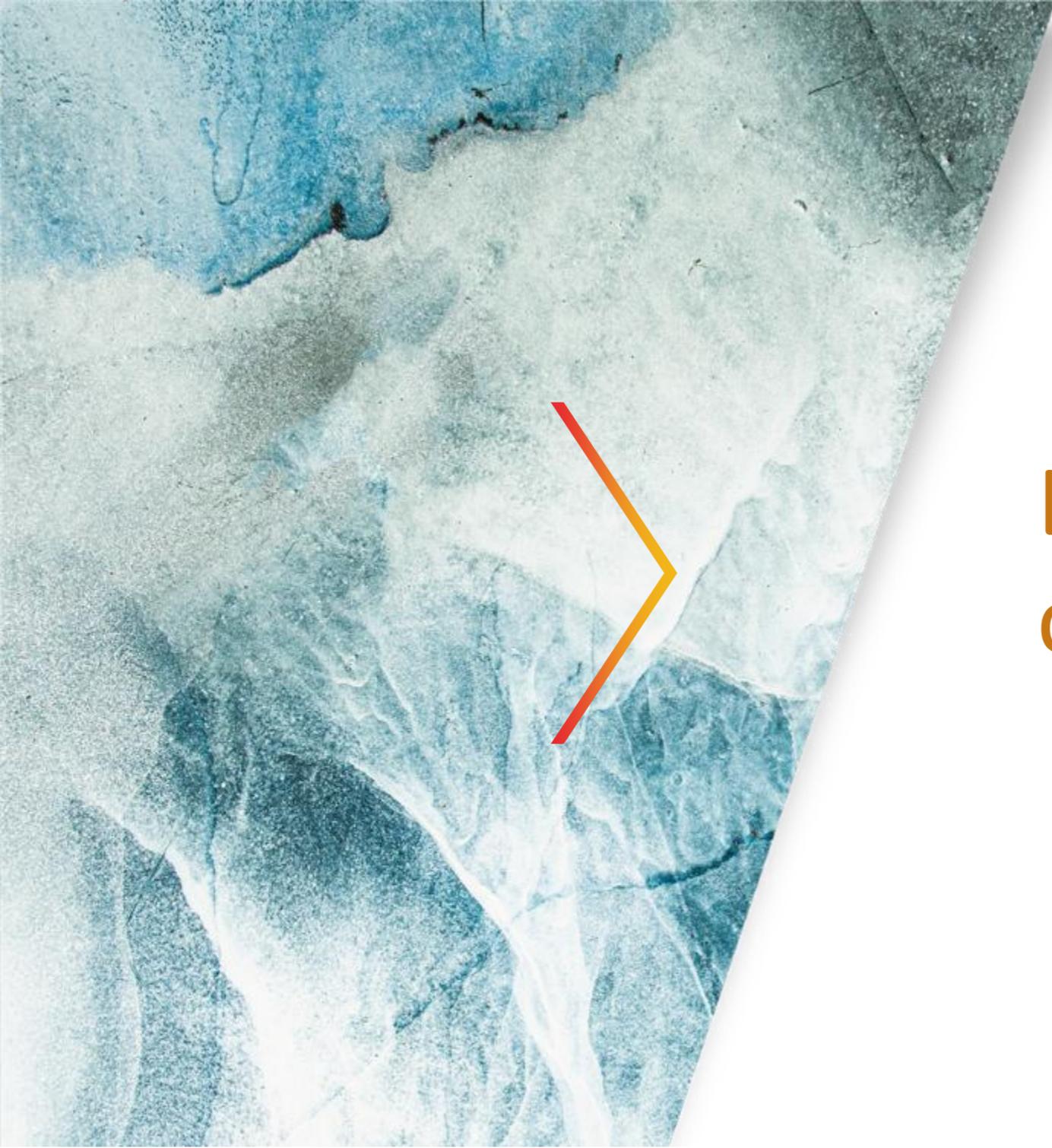
> Le taux de pénétration de la Caisse sur les différents segments de l'entreprise reste élevé en comparaison au RCE, malgré un léger recul en 2024 :

- 25 % sur les PE (-3 pts) vs 14 % pour le RCE
- 40 % sur les ME (-4 pts) vs 23 %
- 79 % sur les GE (-16 pts, suite à des concentrations d'entreprise) vs 36 %
- Et globalement sur l'ensemble du marché Entreprises : 31 % vs 18 %.

> Ces taux élevés sur les ME et GE expliquent aussi la stratégie engagée sur le marché des PE (où les marges de progression sont plus importantes). Par ailleurs, la Caisse courtise des sociétés implantées hors-territoire mais ayant des filiales en Côte d'Azur.

Evolution du taux de pénétration sur le marché des Entreprises

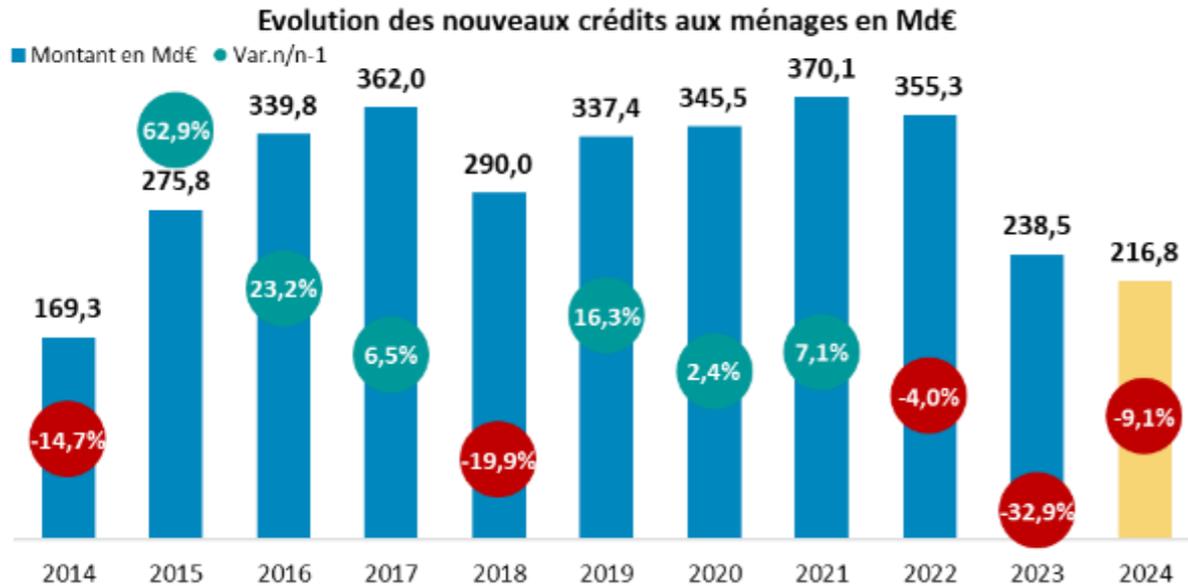




# L'activité d'intermédiation clientèle

# Ménages : la production de nouveaux crédits tirée vers le bas par une nouvelle baisse des transactions immobilières

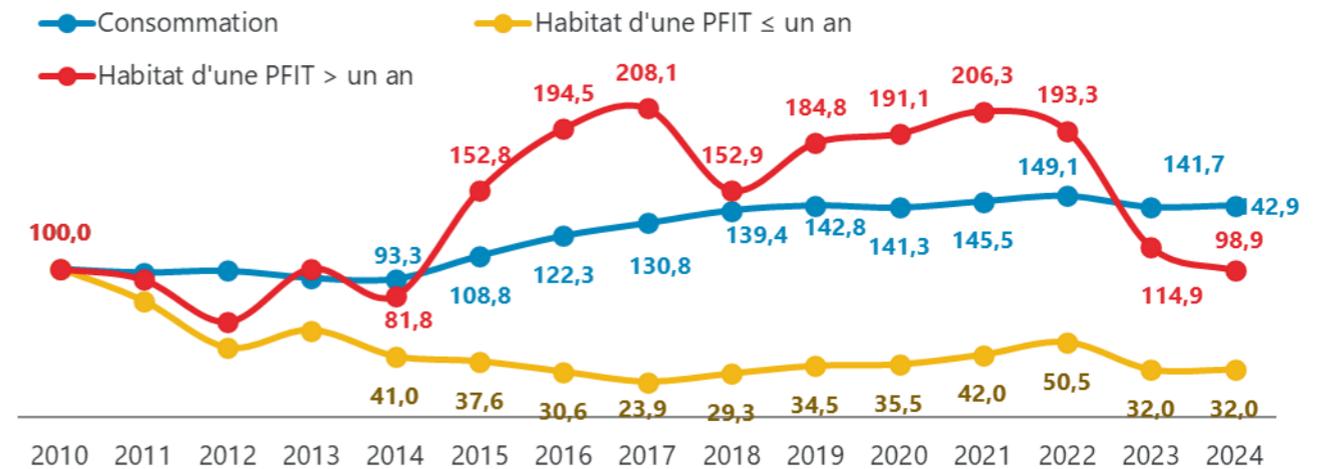
## Evolution des nouveaux crédits aux ménages en Md€



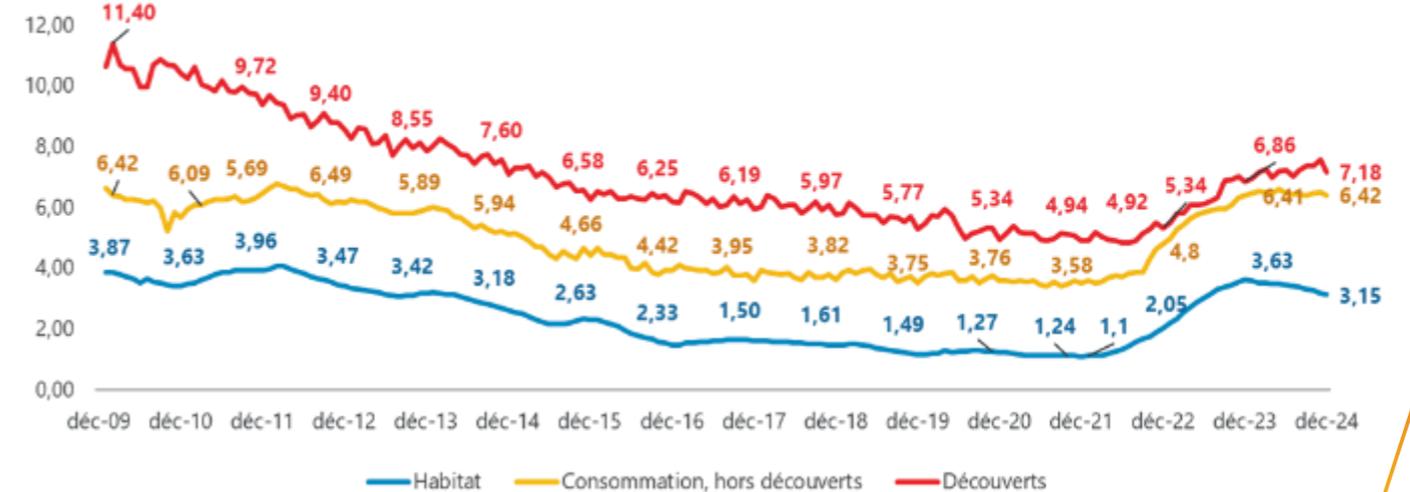
Les nouveaux crédits aux ménages ont diminué de -9,1 % entre 2023 et 2024, passant de 238,5 Md€ à 216,8 Md€, sous l'effet en année pleine de la forte remontée des taux :

- **Le crédit à habitat** : L'année 2024 montre une diminution globale de -13,4 % par rapport à 2023, atténuée par une légère reprise au 2<sup>nd</sup> semestre. Ce repli est principalement dû à l'environnement défavorable de taux, à la méfiance des ménages vis-à-vis du contexte économique et à la crise du logement neuf, caractérisée par une offre insuffisante et des prix élevés.
- **Le crédit à la consommation** : Légère croissance à hauteur de +0,8% passant de 72,1 Md€ à 72,7 Md€. Les crédits à la consommation sont donc restés assez stables en 2024, bien que freinés par la diminution du financement des voitures d'occasion et des biens d'équipement.

## Evolution des nouveaux crédits aux ménages par composante (base 100 en 2010)



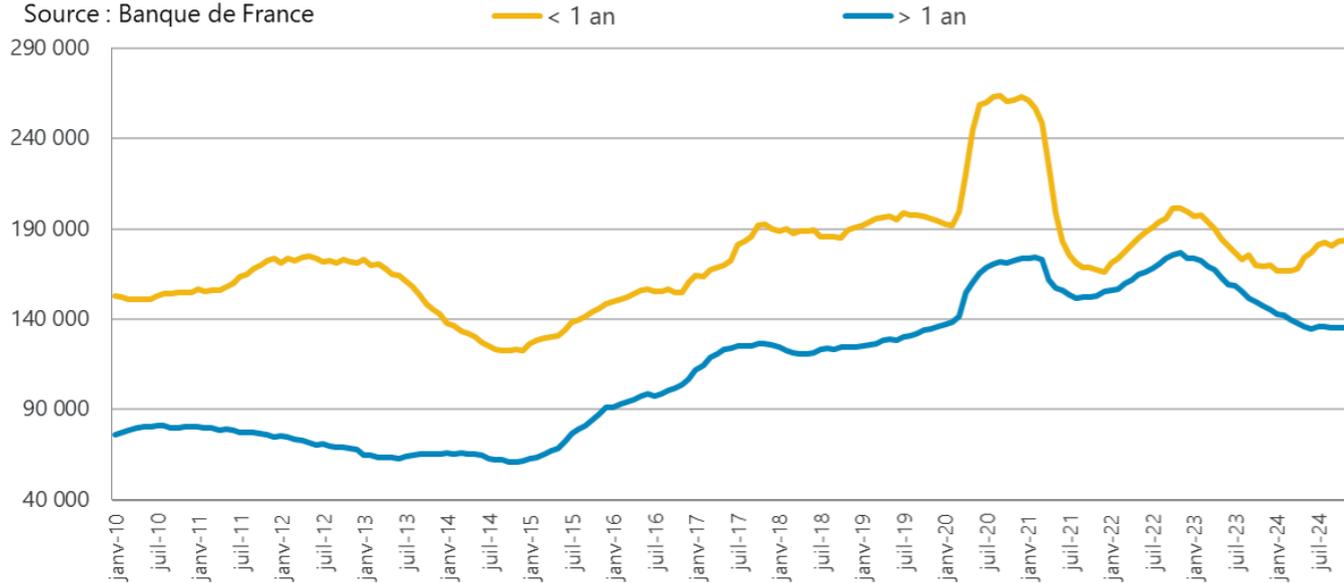
## Taux sur les nouveaux crédits aux ménages (en %, source : Banque de France)



# Entreprises : les flux de nouveaux crédits repartent à la hausse en fin d'année 2024 après une baisse sensible en 2023

## Flux (mensuels cumulés sur 1 an) de nouveaux crédits aux SNF (en M€)

Source : Banque de France



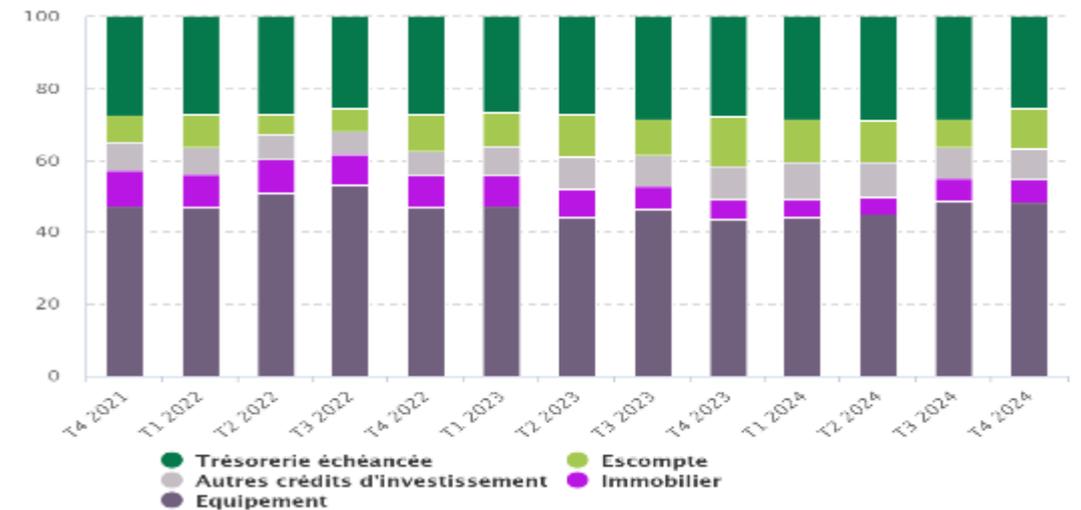
### > Les flux nets de nouveaux crédits accordés aux SNF ont évolué en 2024 de façon différente en fonction de leur durée :

- Les crédits inférieurs à 1 an : en décembre 2024, les flux avoisinent les 190 Md€, renouant avec le niveau de 2022,
- Les crédits supérieurs à 1 an : après un reflux en 2023, la tendance était à la stagnation en 2024, notamment à partir de mai 2024.

### > Les taux sur les nouveaux crédits ont reculé en 2024, se fixant à 4,18 % contre 4,80 % en 2023. Cette baisse générale des taux est particulièrement marquée sur les découverts.

## Répartition du flux de crédits nouveaux par objet

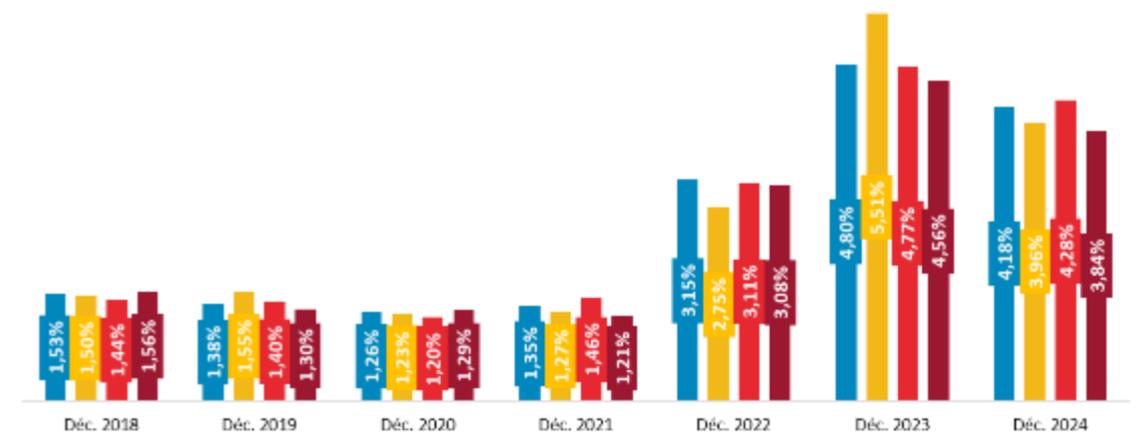
(en % du flux nouveau hors découverts)



## Taux sur les nouveaux crédits aux SNF

■ Crédits aux SNF
 ■ Découverts
 ■ Crédits PFIT = 1 an
 ■ Crédits PFIT > 1 an

Source : banque de France



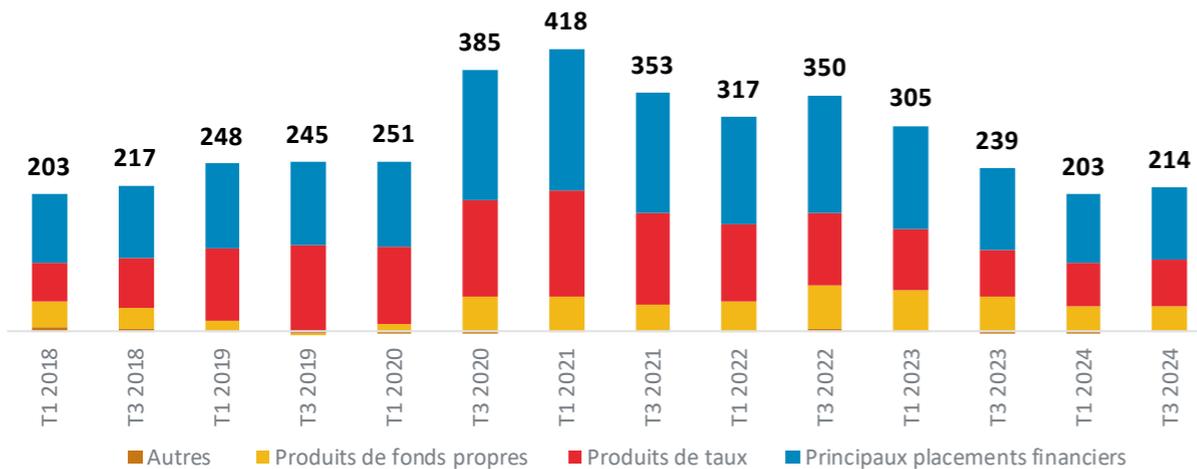
# Une épargne des ménages toujours élevée en 2024, mais des arbitrages vers des supports plus rémunérateurs

- En 2024, le **taux d'épargne des ménages français s'établit à 17,7 %**, marquant une stabilité après les niveaux élevés post-Covid, avec toujours une réallocation vers des placements plus rémunérateurs.

## Une baisse marquée des flux d'épargne en 2024 :

- Après le pic historique en **2020-2021** (jusqu'à 418 Md€ au T1 2021) lié à la crise sanitaire, **les flux d'épargne des ménages continuent de reculer en 2024**, atteignant **214 Md€ au T3**, un niveau proche de 2018.

Flux cumulés des placements d'épargne des ménages (en Md€)

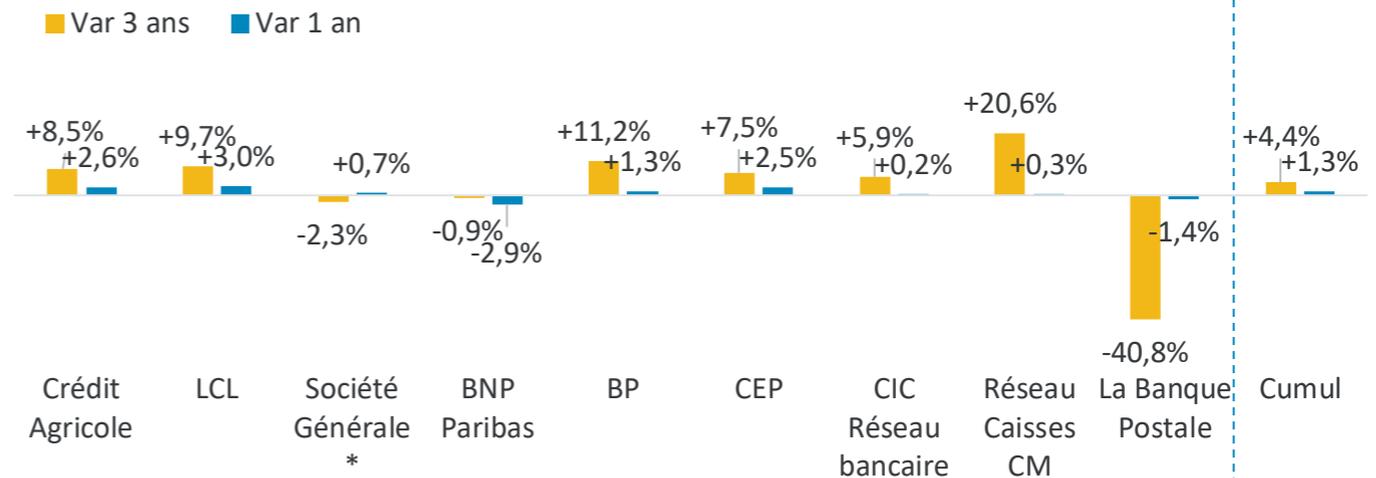


Source: Banque de France

## Des dynamiques contrastées des encours d'épargne en 2024

- Cette **évolution des flux d'épargne impacte directement les banques**, avec des écarts marqués entre les établissements en fonction de leur contrainte de liquidité :
  - Sur les 3 dernières années, les banques mutualistes, soumises à de fortes contraintes de liquidités, ont renforcé leur collecte, notamment sur les dépôts à terme collectés majoritairement auprès des entreprises et des institutionnels (parfois au détriment de leur PNB).
  - À l'inverse, BNP Paribas, Société Générale et la Banque Postale ont pu limiter leurs efforts d'attractivité sur l'épargne.

Variation des encours moyens d'épargne (en %)



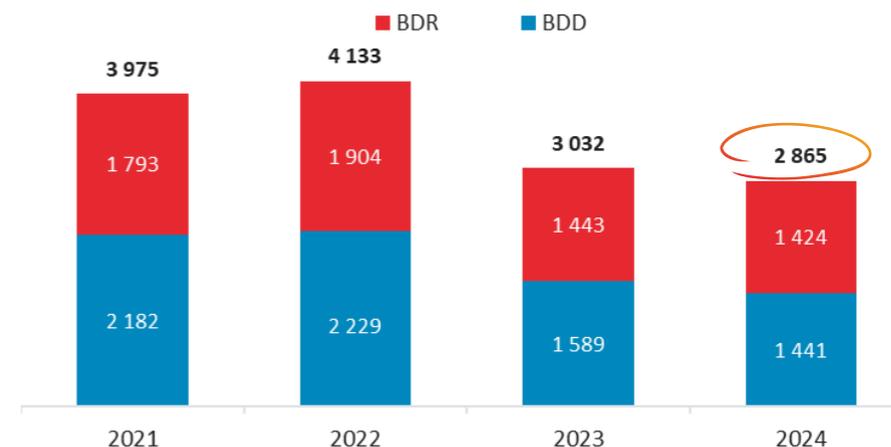
\* Var sur 2 ans seulement afin de conserver un périmètre comparable suite à la fusion des réseaux Société Générale et Crédit du Nord.

# Impactée par l'environnement de taux, la production de crédit recule de 11 %, touchant principalement le crédit à l'habitat et les financements BDR

## Evolution de la production de crédits

En M€	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.	B. 2024	Ecart
<b>BDD</b>	<b>2 182</b>	<b>2 229</b>	<b>1 589</b>	<b>1 441</b>	<b>-148</b>	<b>-9,3%</b>	<b>1 853</b>	<b>-412</b>
Consommation	375	390	382	393	11	2,9%	450	-57
Immobilier	1 589	1 518	1 047	873	-174	-16,6%	1 200	-327
Moyen long terme	218	321	160	175	15	9,4%	203	-28
<b>BDR</b>	<b>1 793</b>	<b>1 904</b>	<b>1 443</b>	<b>1 424</b>	<b>-19</b>	<b>-1,3%</b>	<b>1 327</b>	<b>97</b>
Court terme	697	762	727	736	9	1,2%		
Moyen long terme	1 096	1 142	716	688	-28	-3,9%		
<b>Total</b>	<b>3 975</b>	<b>4 133</b>	<b>3 032</b>	<b>2 865</b>	<b>-167</b>	<b>-5,5%</b>	<b>3 180</b>	<b>-315</b>

## Production de crédits en M€



> La production de crédit de la CECAZ s'élève à 2 865 M€ pour l'année 2024, un point bas depuis plusieurs années, expliqué par le faible dynamisme du marché immobilier ainsi que par une approche risque prudente pour la BDR. Le recul observé (-5,5 %) est toutefois moins marqué que la baisse de production enregistrée sur l'ensemble des Caisses (-12,6 %).

- La production de crédit immobilier se contracte de 16,6 % (contre -22,6 % pour l'ensemble du RCE). La CECAZ s'est positionnée de façon agressive sur son marché en matière de taux pratiqué sur l'immobilier. L'écart au budget reste néanmoins conséquent (-327 M€).
- La distribution de crédit à la consommation reste un des points forts de la Caisse (393 M€ en 2024, soit +2,9 %, alors que le RCE fait -3,5 %).
- La production de crédit moyen long terme s'oriente favorablement pour la BDD (+9,4 %) et se replie légèrement pour la BDR (-3,9 %), résultant d'une approche risque plus sélective sur la BDR, et notamment sur les marchés Entreprises (-12 %) et PIM (-6 %).
  - À noter que la production de crédit affichée par la BDR (1 424 M€) inclut à hauteur de 118 M€ des prorogations d'opérations de promotions immobilières. La production réelle de l'exercice court terme de l'exercice en BDR s'élève à 618 M€.

## Zoom sur la production de crédit BDR par marché

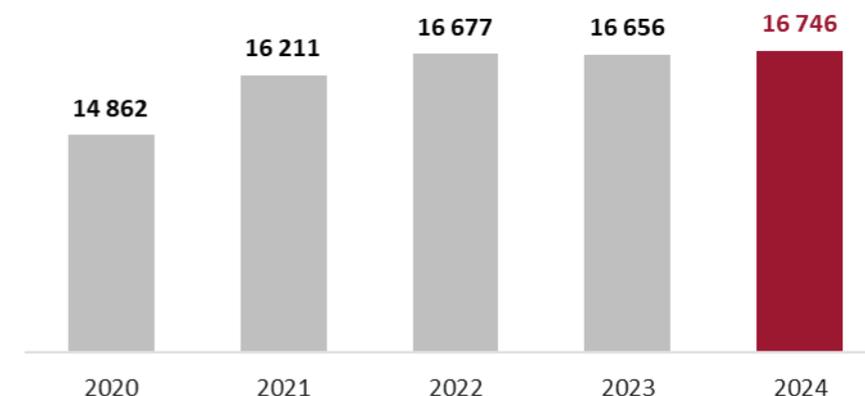
En M€	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.
PME-PMI	706	849	746	656	-90	-12,0%
PIM	625	586	421	395	-26	-6,2%
ES	32	15	10	6	-4	-40,4%
LS & SEM	93	34	7	43	37	ns
SPT	257	206	178	186	9	4,8%
PROFS	60	127	55	75	20	37,2%
AUTRES MARCHES	20	87	27	63	36	x 2,4
<b>Total</b>	<b>1 793</b>	<b>1 904</b>	<b>1 443</b>	<b>1 424</b>	<b>-19</b>	<b>-1,3%</b>

# Faible croissance de l'encours de crédit, affecté par la baisse des octrois depuis 2022 et par l'amortissement des PGE

## Encours de crédits (moyenne de décembre)

En M€	2020	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.	RCE 2024
Immobilier	9 019	9 698	9 861	9 944	9 954	10	0,1%	0,5%
Equipement	3 670	3 808	3 928	4 036	4 142	106	2,6%	3,0%
Trésorerie (dont PGE)	1 136	1 604	1 725	1 333	1 223	-110	-8,2%	-3,0%
Personnel	855	922	984	1 017	1 072	55	5,4%	5,0%
Encours en défaut	183	179	179	326	356	30	9,1%	nc
<b>Total</b>	<b>14 862</b>	<b>16 211</b>	<b>16 677</b>	<b>16 656</b>	<b>16 746</b>	<b>91</b>	<b>0,5%</b>	<b>1,1%</b>

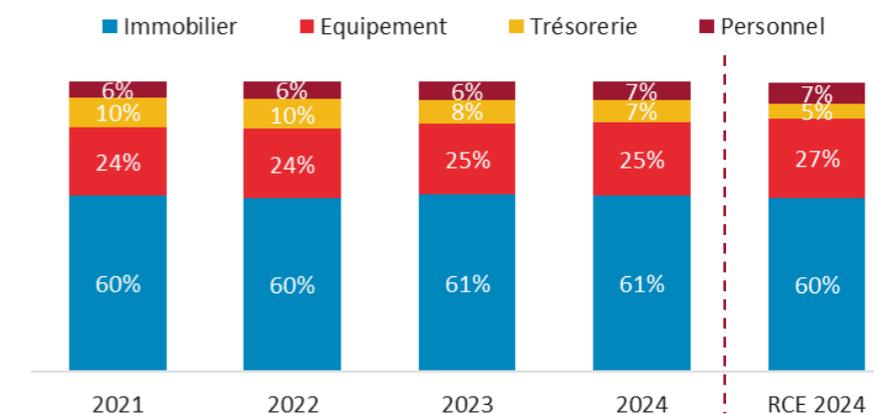
## Encours de crédit (en M€)



> L'encours de crédit de la CECAZ atteint 16,8 Md€ en décembre, amorçant une légère reprise (+0,5 %, après -0,1 % en 2023). Cette évolution recouvre :

- La poursuite du ralentissement observé sur l'habitat, dont l'encours se stabilise en 2025 (+0,1 %, le RCE affichant +0,5 %), l'encours étant affecté depuis 2022 par la baisse des octrois
- Une croissance qui se maintient sur l'équipement (+2,6 %), toutefois légèrement inférieure à celle du RCE (+3 %), ce qui peut être relié à la structure de clientèle de la Caisse (poids élevé de la PIM, qui subit un ralentissement d'activité).
- L'amortissement des crédits de trésorerie (-11,9 %), en lien avec le remboursement des PGE (encours résiduel de 158 M€ fin 2024) et avec la baisse d'activité sur la PIM (les mobilisations sur les programmes étant comptabilisées en crédit court terme).
- L'encours en défaut (net de provisions) connaît une nouvelle augmentation (+9 % à 428 M€) qui traduit la hausse de la sinistralité, se matérialisant par des entrées en défaut sur les segments Professionnels et Corporate.

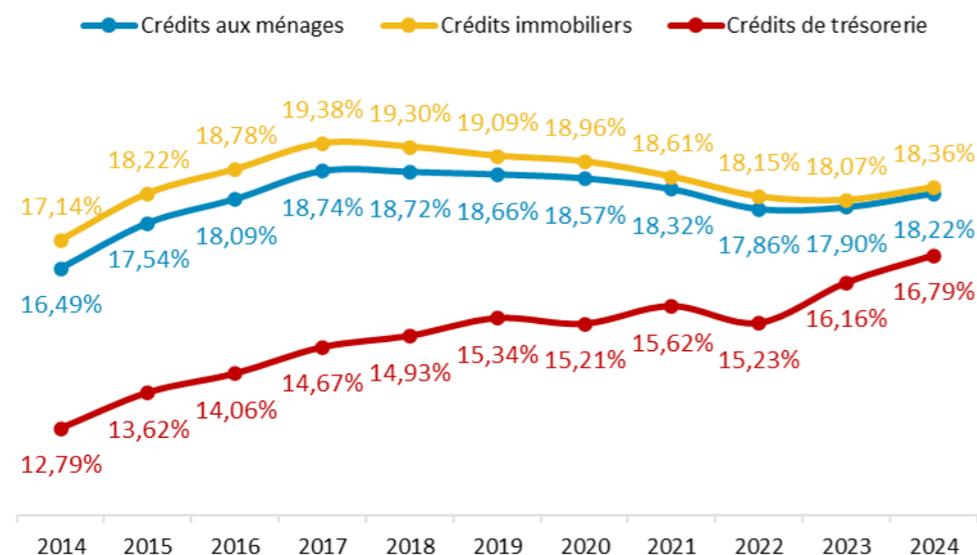
## Structure de l'encours de crédit de la CE CAZ



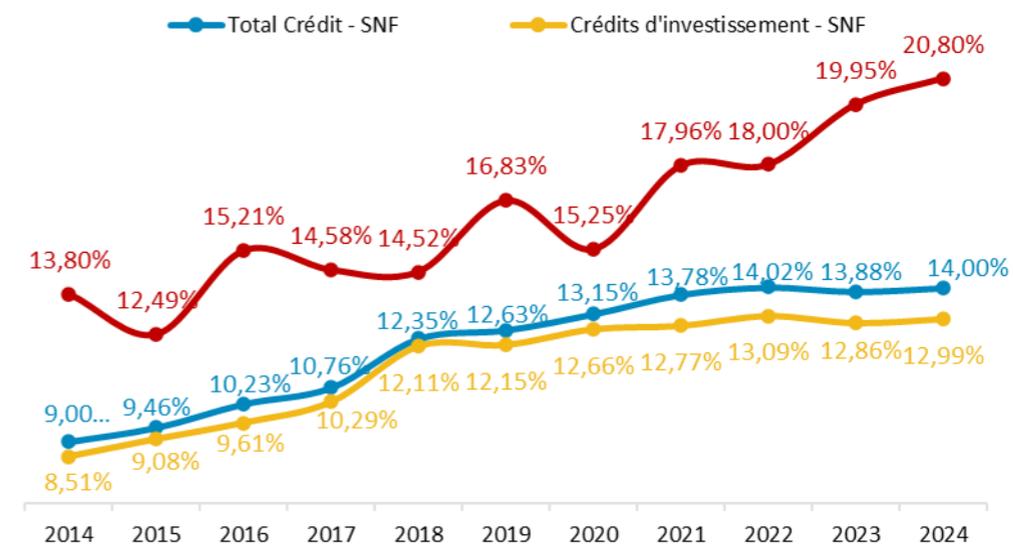
Nota : hors encours en défaut

# La Caisse gagne des parts de marché crédit auprès des ménages comme des sociétés non financières.

CE CAZ - Evolution des parts de marché Crédit aux Ménages



CE CAZ - Evolution des parts de marché Crédit aux SNF



## > Crédits aux ménages :

- Malgré une production de crédit en repli depuis 2 ans, la Caisse a réalisé un gain de 29 pdb en 2024 sur les parts de marché crédits immobiliers (à 18,36 %), rompant avec l'érosion observée depuis 2017 (les parts de marché crédit immobilier s'élevaient alors à 19,38 %).
- Pour les crédits de trésorerie, la CE CAZ gagne 63 pdb sur son positionnement concurrentiel en 2024 et 156 pdb en 2ans, atteignant 16,8 % de parts de marché.

## > Crédits aux sociétés non financières (SNF) :

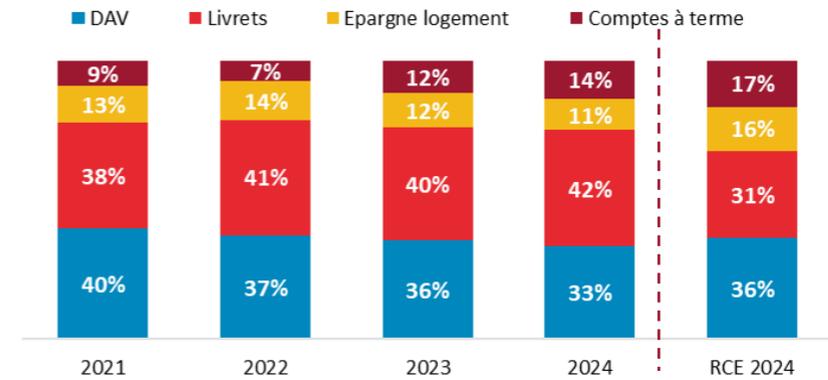
- La Caisse poursuit ses gains de parts de marché Crédits auprès des SNF (+12 pdb, à 14,00 %), dont :
  - 20,8 % atteint sur les crédits de trésorerie (faisant référence au positionnement de la Caisse sur la PIM, consommatrice de ligne de crédit court terme), soit +2,84 pts en 3 ans,
  - et 12,99 % sur le crédit moyen long terme (+22 pdb en 3 ans).

# Collecte : une politique tarifaire moins agressive sur DAV Corporate et sur CAT, à l'origine d'une performance mitigée

## Evolution de la collecte de bilan (moyenne de décembre)

En M€	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.	RCE 2024
Dépôts à vue	6 397	5 602	5 430	5 061	-369	-6,8%	-5,1%
Epargne logement	2 161	2 104	1 886	1 691	-195	-10,4%	-8,0%
Livrets	6 034	6 215	6 176	6 348	172	2,8%	2,6%
Comptes à terme	1 440	1 088	1 779	2 103	323	18,2%	11,9%
<b>Total</b>	<b>16 032</b>	<b>15 009</b>	<b>15 271</b>	<b>15 203</b>	<b>-69</b>	<b>-0,5%</b>	<b>1,1%</b>

Structure de l'encours de collecte de la CE CAZ



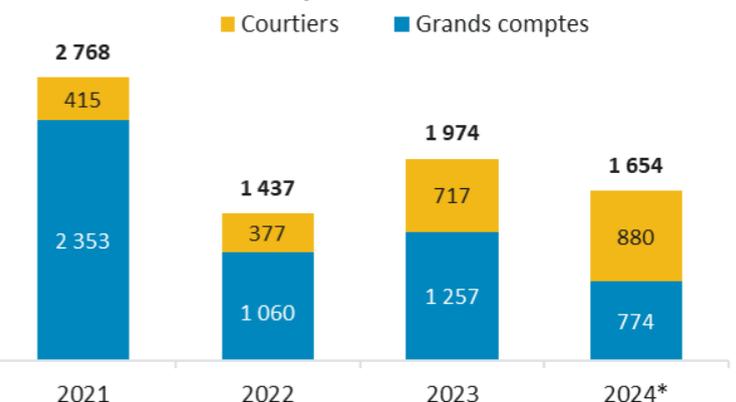
➤ **Malgré la remise en avant de la collecte auprès de la clientèle, BDD comme BDR, la CECAZ peine à conserver son encours de collecte (-0,5 %, soit une décollecte nette de 69 M€, alors que la Caisse escomptait un flux de collecte nette de 930 M€ pour l'année, dans l'optique de soutenir son activité crédit et limiter ses contraintes sur la liquidité). Cette évolution renvoie à :**

- **Une décrue relativement marquée du solde des dépôts à vue** (-6,8 %, supérieure à la moyenne RCE de -5,1 %), faisant suite à des révisions tarifaires sur la rémunération des DAV BDR. Le coût des DAV BDR a ainsi diminué de 31 pdb en 2024, **mais reste élevé (2,28 %, soit le 2<sup>e</sup> taux le plus élevé du RCE, qui affiche une rémunération moyenne de ses DAV BDR de 1,56 %)**,
- **Une contraction d'encours de 10,4 % sur l'épargne logement**, correspondant à des arbitrages des clients vers des Emprunts écurieul (comptabilisés en épargne financière), mieux rémunérés que leurs comptes E.L,
- **L'attractivité des taux proposés sur les livrets** (et notamment du livret A), permettant une hausse d'encours de 2,8 %,
- **Une croissance un peu moins soutenue que l'an passé sur les CAT** (+18,2 % vs +63,6 % en 2023). La CECAZ a fait le choix d'ajuster sa politique tarifaire au marché.

➤ **La collecte auprès des courtiers (en DAV ou en DAT) est dorénavant limitée à 1 Md€, et sur des tickets n'excédant pas 50 M€.** Leur solde s'élève à 880 M€ fin novembre 2024 (+163 M€).

➤ **L'encours Grands comptes** (clients de la BDR) s'est replié de 483 M€ (à 774 M€), entre autres suite aux mouvements de SIPLEC entre fin 2023 et début 2024. La rémunération de ses dépôts a été conditionnée **au solde fin de mois** afin d'éviter des fluctuations trop importantes de l'encours.

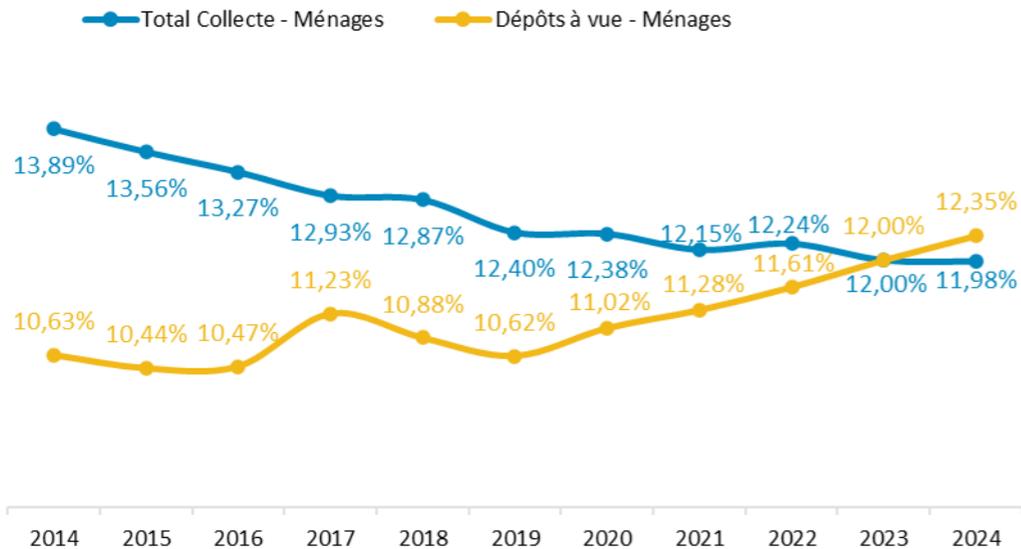
Encours Grands comptes en M€



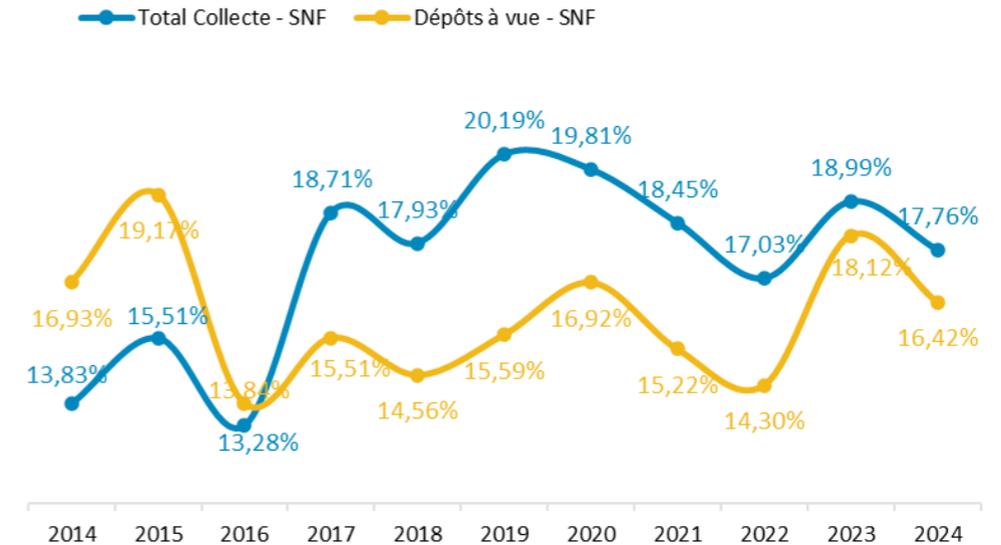
\* Encours au 30 novembre 2024

# Parts de marché collecte : stabilité pour les ménages et un recul important pour les sociétés non financières.

CE CAZ - Evolution des parts de marché Collecte des Ménages



CE CAZ - Evolution des parts de marché Collecte des SNF



## > Collecte auprès des ménages :

- La Caisse gagne **des parts de marché depuis 2019 sur les dépôts à vue**, dynamique qui se poursuit en 2024 (+35 pdb à 12,35 %).
- En revanche, elle perd **depuis 10 ans des positions sur la collecte globale**. Ces dernières se maintiennent à peine en 2024 (11,98 %).



### AVIS

- > **Le rééquilibrage des parts de marché crédit / collecte reste un des enjeux importants de la Caisse**, notamment dans l'optique d'une reprise de la production de crédit, passant par la croissance des parts de marché collecte auprès des clients BDD (notamment par l'épargne de bilan) et par une moindre volatilité des flux pour la BDR.

## > Collecte auprès des sociétés non financières :

- La Caisse a perdu **1,23 pts de parts de marché collecte** auprès des SNF en 2024, en lien avec une perte de 1,7 pts sur la collecte à vue, à corréliser :
  - **Aux retraits de liquidité** massifs d'un déposant début 2024
  - **Aux nouvelles conditions de tarification des DAV BDR**, la CECAZ ne souhaitant pas « surpayer » sa collecte.

# Les encours d'épargne financière bénéficient de la hausse des taux et de l'attractivité des emprunts réseaux

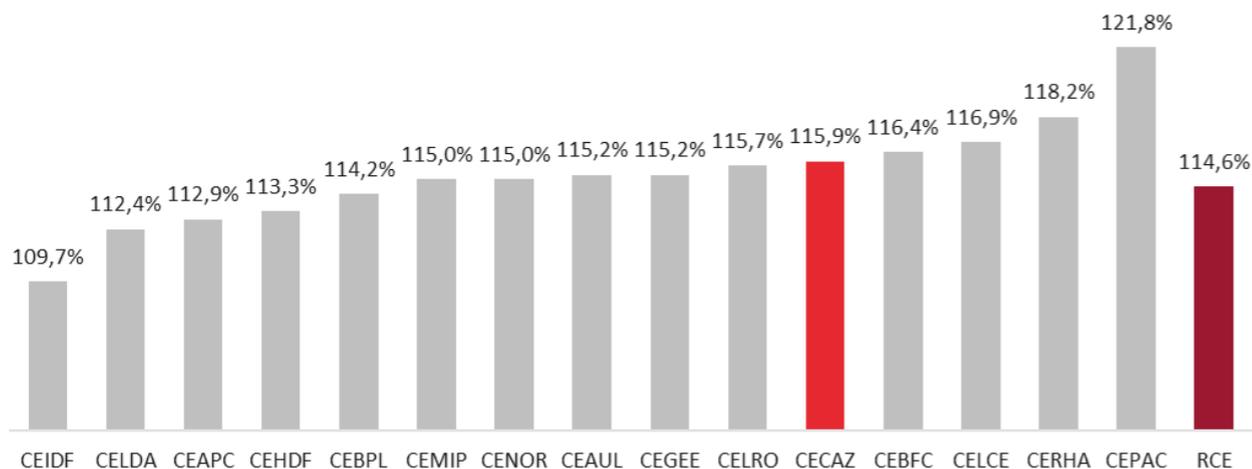
## Evolution de l'épargne financière

En M€	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.
OPCVM	147	120	114	121	8	6,6%
Assurances	6 180	6 065	6 312	6 678	366	5,8%
Parts sociales	755	790	784	783	-1	-0,2%
Autres produits hors bilan	293	262	300	376	75	25,1%
<b>Total</b>	<b>7 375</b>	<b>7 238</b>	<b>7 513</b>	<b>7 958</b>	<b>444</b>	<b>5,9%</b>

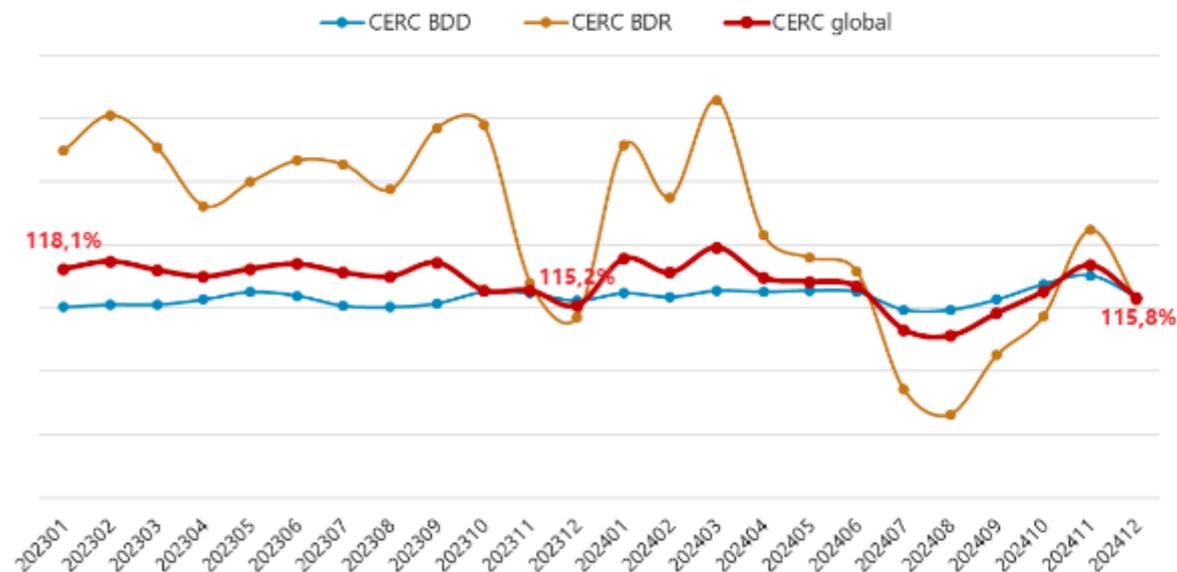
- > L'encours d'épargne financière progresse de 5,9 % sur l'année 2024, soit +444 M€ (à 7 958 M€) ; cette variation concernant principalement **les encours d'assurance-vie** (+366 M€). En effet, ces derniers ont bénéficié :
  - **De la revalorisation des unités de compte** dans un contexte de marché favorable (ils représentent ~30 % du stock)
  - **De la collecte réalisée en 2024, notamment via les emprunts réseaux**, offrant des niveaux de rémunération attractifs. 213 M€ ont ainsi été collectés (contre 190 M€ en 2022). Ces emprunts sont ensuite rebilantiarisés par des mécanismes Groupe et entrent ainsi dans la collecte de bilan.
- > **L'encours de parts sociales est stable, à 783 M€.**
- > La hausse des « **autres produits de hors bilan** » (+75 M€) fait référence à la souscription d'OPCVM monétaire du client SIPLEC.

# Un CERC de 115,8 % au 31/12/2024. Les fluctuations restent marquées pour la BDR en 2024

CERC du RCE au 31/12/2024



Evolution du CERC de la CECAZ par pôle



## POINT PÉDAGOGIQUE

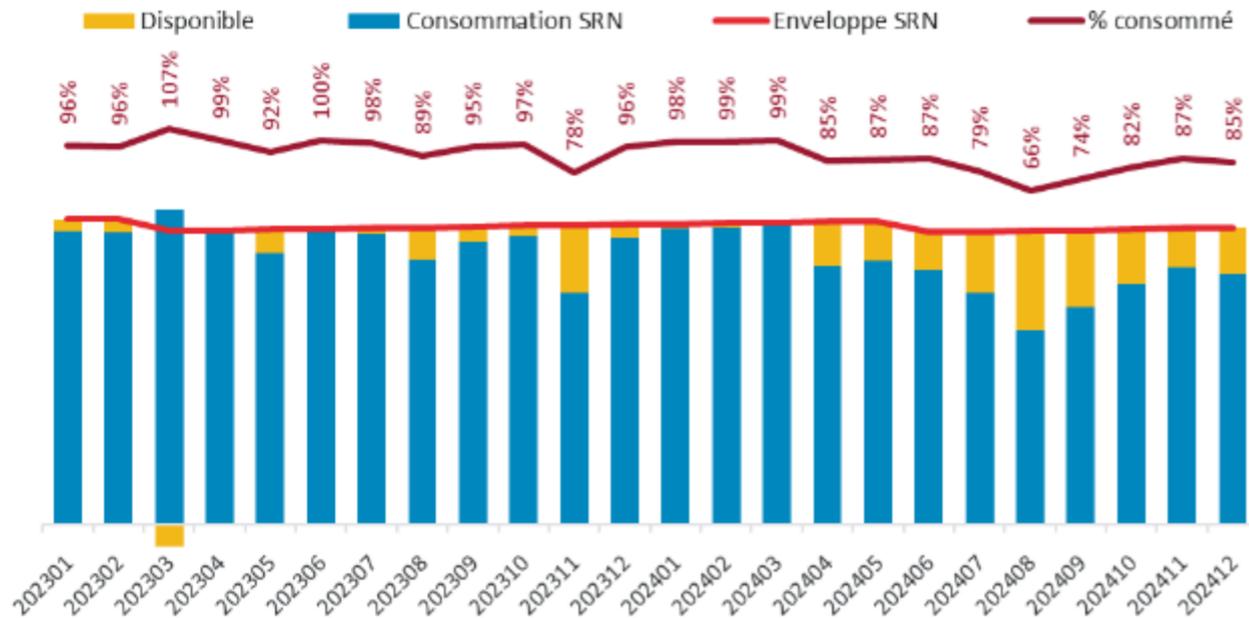
> 
$$\text{CERC} = \frac{\text{Encours moyen de crédit+dépôt à la CDC}}{\text{Encours moyens de collecte}}$$

- > Le CERC est une mesure utilisée dans le cadre de la gestion de bilan. Inférieur à 100 %, il représente un excédent de liquidité disponible lié à l'activité commerciale. Supérieur à 100%, il indique un déficit de liquidité qui doit être refinancé par des emprunts de ressources financières.

- > **Le CERC de la CE CAZ atteint 115,9 % fin 2024, +0,7 pt.** Cette variation s'explique par la progression de l'encours de crédit (+1 %), tandis que l'encours d'épargne de bilan s'est contracté (-0,5 %), **provoquant une légère dégradation de l'impasse clientèle.**
- > **Le CERC de la BDD bénéficie d'une assez forte stabilité, autour de 115 %, tandis que le CERC BDR est plus erratique,** en lien avec les mouvements observés sur la collecte et plus spécifiquement la collecte « Grands comptes » (clients et courtage).
  - Pour limiter les fluctuations, **la BDR a mis en place auprès de ses clients des pieds de compte** (montant minimum pour bénéficier d'une rémunération sur DAV),
  - Pour les Grands comptes, **la rémunération est plafonnée au-delà d'un certain encours.**
- > **La gestion de la liquidité reste un point d'attention pour la Caisse.** La liquidité est suivie de façon mensuelle en Directoire et un pilotage spécifique a aussi été mis en place au niveau de la DRCCP.

# La Caisse retrouve du disponible sur son enveloppe de refinancement, en vue d'accompagner la reprise de production de crédit, notamment immobilier, en 2025

Evolution de consommation de l'enveloppe SRN



- > **Au 31/12/2024**, la consommation d'enveloppe SRN s'élevait à 2,1 Md€, laissant un disponible de 349 M€ (soit une consommation de 85 % ~, alors qu'elle était quasiment saturée un an auparavant (96 %).
- > **Cette amélioration provient de l'utilisation de sources de refinancement hors enveloppe**, alors que l'impasse clientèle s'est légèrement dégradée.
- > **Cette position laisse des marges de manœuvre pour accompagner la reprise de production de crédit.** Dans les projections réalisées, et compte tenu des hypothèses commerciales formulées, la consommation d'enveloppe SRN se rapprocherait à nouveau de la limite à partir de 2026.
- > *Nota : à partir de 2026, les enveloppes seront actualisées annuellement, en fonction de la clé de cotisation N-2 (la clé de cotisation 2024 servira à définir l'enveloppe 2026).*

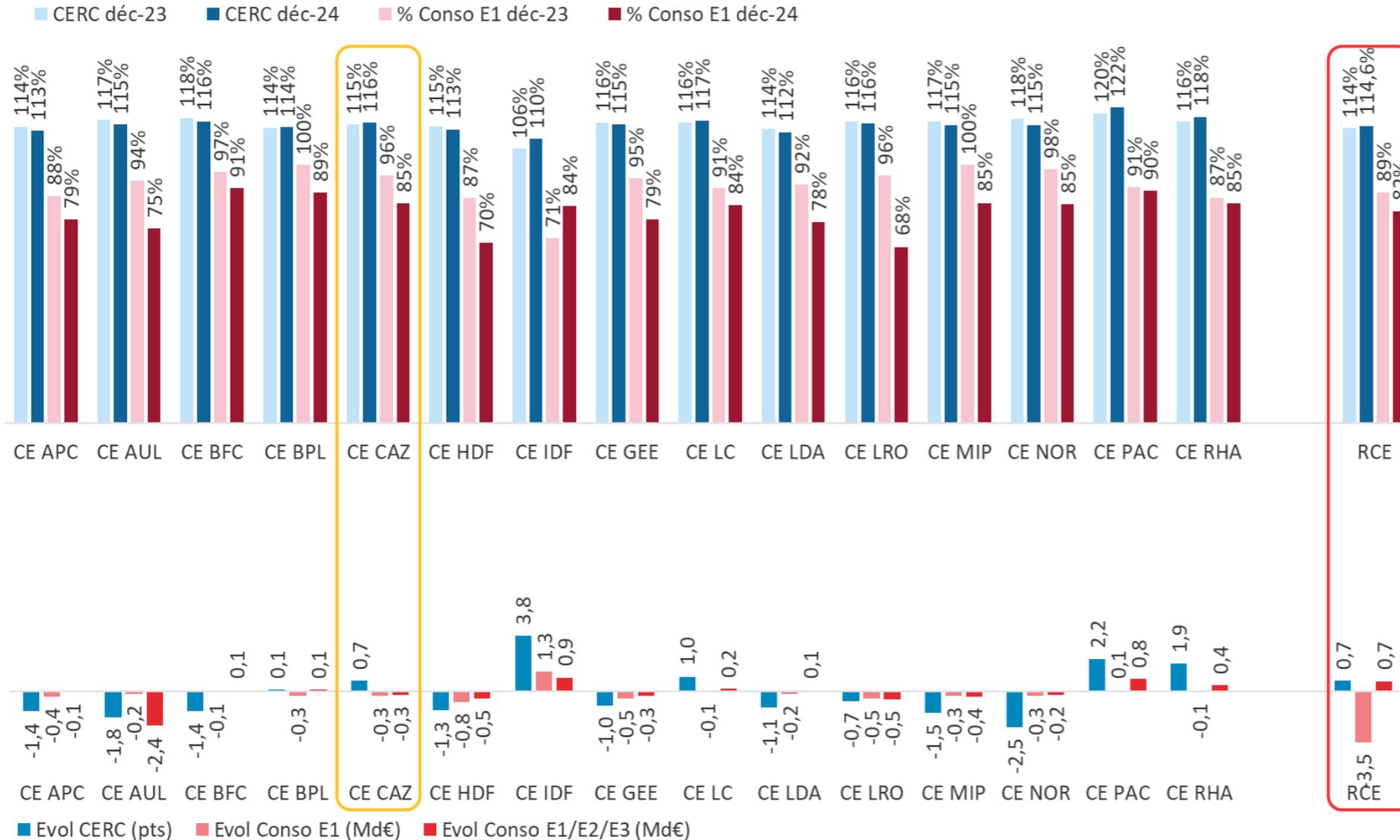


## POINT PÉDAGOGIQUE

- > Le **SRN** (stock de refinancement net des replacements de trésorerie à BPCE SA) est l'enveloppe de liquidité E1 mise à disposition par le Groupe – qui centralise l'accès au marché – à chacune de ses entités dans laquelle elles peuvent puiser en cas de besoin.

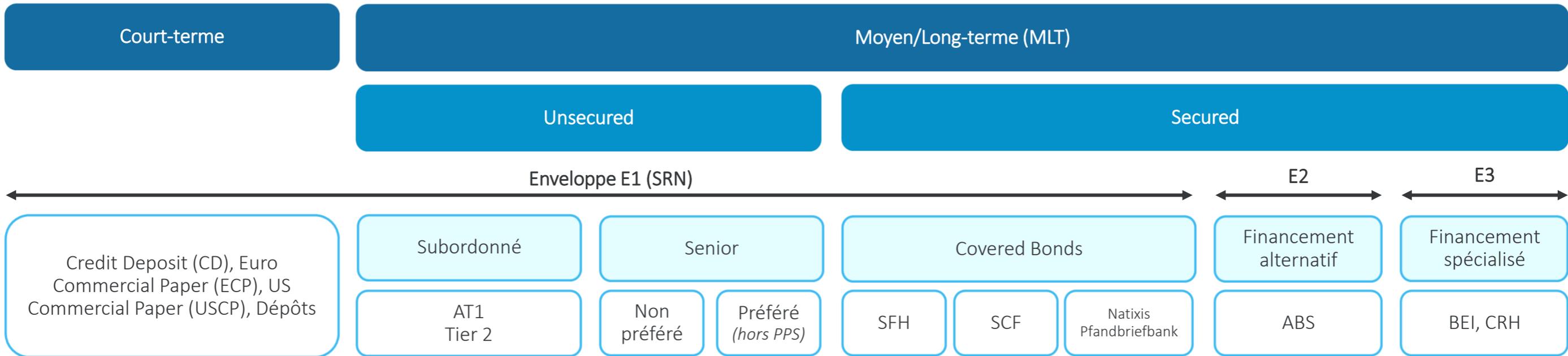
# Evolution comparative du CERC des établissements et consommation de leurs enveloppes de liquidité 2024/2023 - Réseau Caisses d'Epargne

Evolution du CERC vs évolution de l'enveloppe SRN - Réseau Caisses d'Epargne



## Clé de lecture

- L'enveloppe de liquidité mise à disposition par le Groupe permet aux établissements de refinancer la part de leur bilan qu'elles ne parviennent pas financer via la collecte auprès de leurs clients.
- Puiser dans cette enveloppe a pour but de financer l'impasse qui résulte de l'écart entre l'activité de crédit et celle de collecte.
- **Certains établissements peuvent alors se heurter à la saturation de leur enveloppe de liquidité, sans parvenir à endiguer la hausse de leur CERC.** Leur impasse de liquidité est alors devenue trop importante au regard de l'allocation de refinancement qui leur est faite par le Groupe.



### POINT PÉDAGOGIQUE

- > **Enveloppe E1** : allocation de liquidité sans objet spécifique, avec une distinction court terme et moyen terme.
  - Les Pfandbrief sont des obligations covered de droit allemand émises par Natixis Pfandbriefbank AG.
- > **E1 hors enveloppe** (non représenté) : liquidité liée à une opération spécifique (émission verte ou sociale, Placements privés structurés (PPS)).
- > **E2** : financement collatéralisé de type ABS (Asset Backed Securities : titrisation complète).
- > **E3** : opérations avec la Banque Européenne d'Investissement (BEI) ou la Caisse de Refinancement de l'Habitat (CRH).



# Du PNB au résultat net

> Du PNB au résultat net



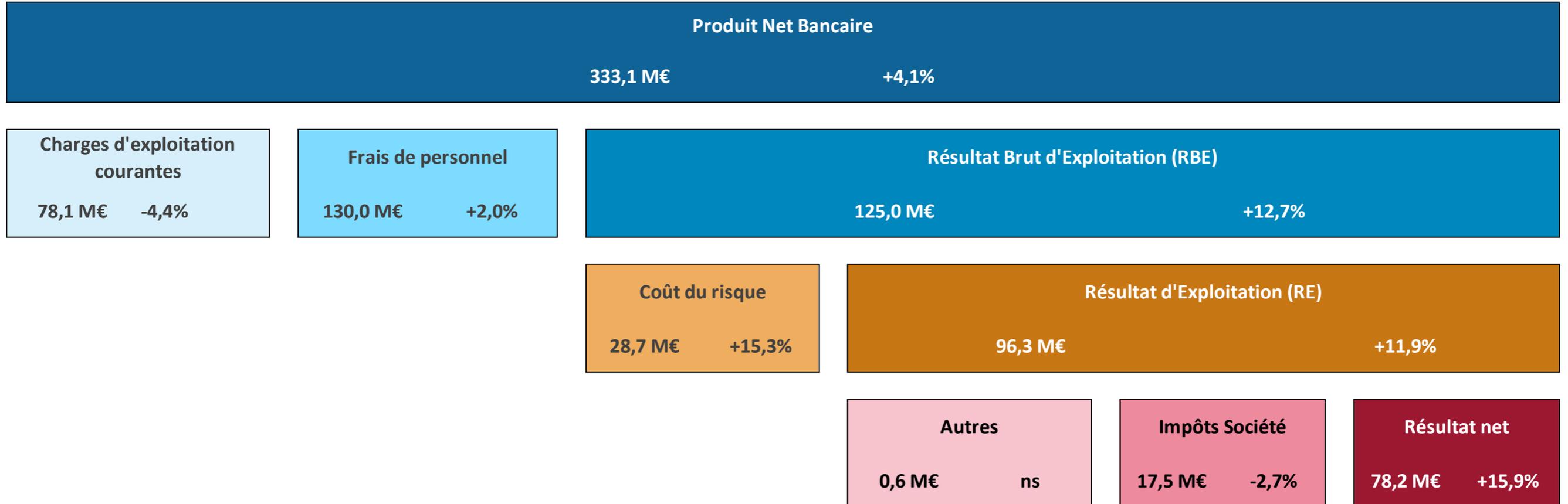
## Le compte de résultat

# Le compte de résultat consolidé

## Compte de résultat consolidé

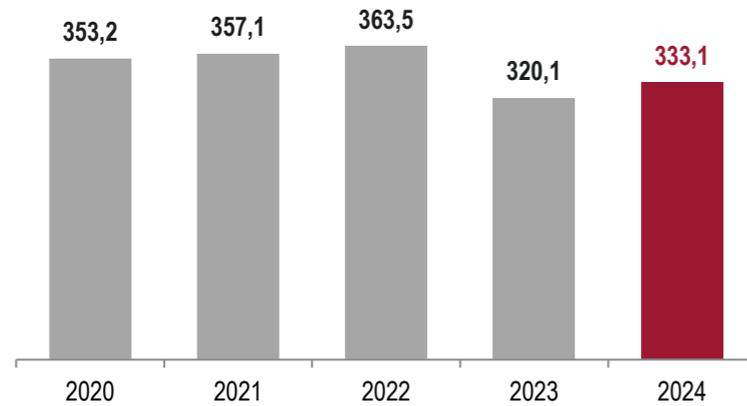
M€	2020	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.
<b>MNI</b>	<b>212,0</b>	<b>212,3</b>	<b>211,7</b>	<b>164,6</b>	<b>171,3</b>	<b>6,7</b>	<b>4,1%</b>
Marge centralisation	6,8	7,1	7,6	8,4	8,9	0,5	6,0%
Marge d'intermédiation	205,2	205,2	204,1	156,2	162,4	6,2	4,0%
<i>dont dividendes BPCE</i>	16,6	15,3	15,8	21,5	16,9	-4,6	-21,4%
<b>Commissions</b>	<b>141,2</b>	<b>144,8</b>	<b>151,8</b>	<b>155,5</b>	<b>161,7</b>	<b>6,2</b>	<b>4,0%</b>
Marge Epargne financière	34,1	36,2	36,0	35,8	40,1	4,3	12,0%
Comm de services et divers	107,1	108,6	115,8	119,7	121,6	1,9	1,6%
<b>PNB</b>	<b>353,2</b>	<b>357,1</b>	<b>363,5</b>	<b>320,1</b>	<b>333,1</b>	<b>13,0</b>	<b>4,1%</b>
<b>Frais généraux</b>	<b>-209,8</b>	<b>-212,9</b>	<b>-215,0</b>	<b>-209,2</b>	<b>-208,1</b>	<b>1,1</b>	<b>-0,5%</b>
Frais de personnel	-122,7	-128,5	-126,9	-127,5	-130,0	-2,5	2,0%
Autres charges de gestion	-72,3	-70,4	-76,1	-70,7	-66,1	4,6	-6,5%
Amortissements	-14,8	-13,9	-12,0	-11,0	-12,0	-1,0	9,4%
<b>RBE</b>	<b>143,4</b>	<b>144,2</b>	<b>148,5</b>	<b>110,9</b>	<b>125,0</b>	<b>14,1</b>	<b>12,7%</b>
Coût du risque	-39,6	-32,9	-28,3	-24,9	-28,7	-3,8	15,3%
IS	-33,0	-29,0	-28,1	-18,0	-17,5	0,5	-2,8%
<b>Résultat net</b>	<b>70,7</b>	<b>81,3</b>	<b>92,0</b>	<b>67,4</b>	<b>78,2</b>	<b>10,8</b>	<b>16,0%</b>

# Vision synthétique du compte de résultat

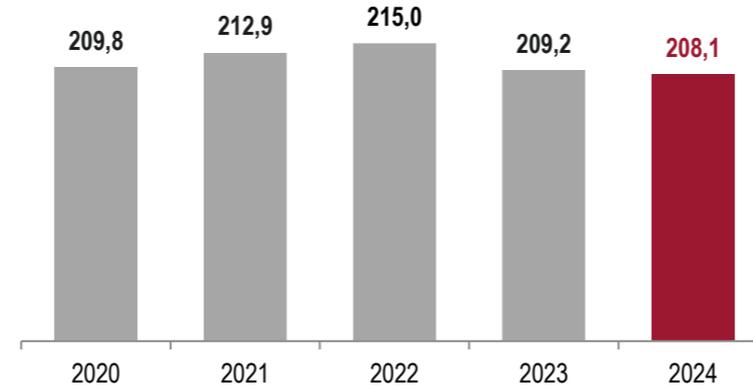


# Du produit net bancaire (PNB) au résultat net (RN)

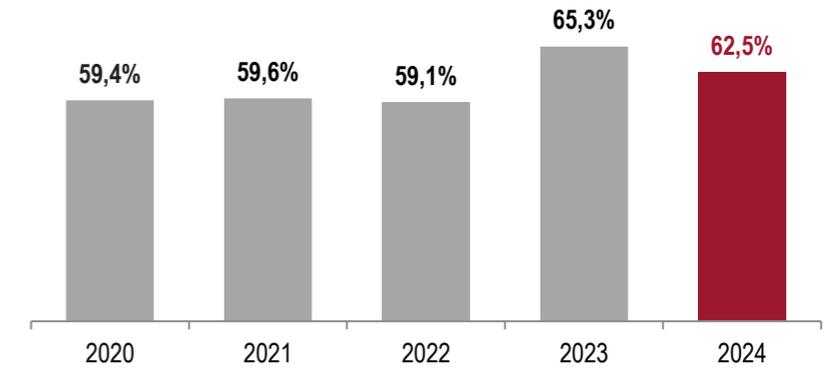
PNB - en M€



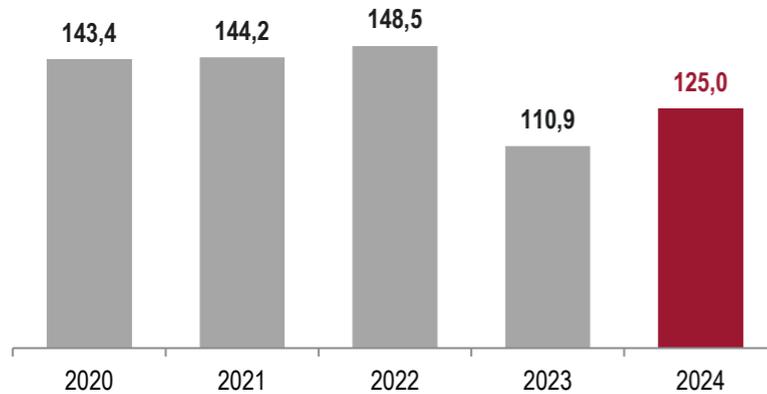
Charges d'exploitation (y.c DAP) - en M€



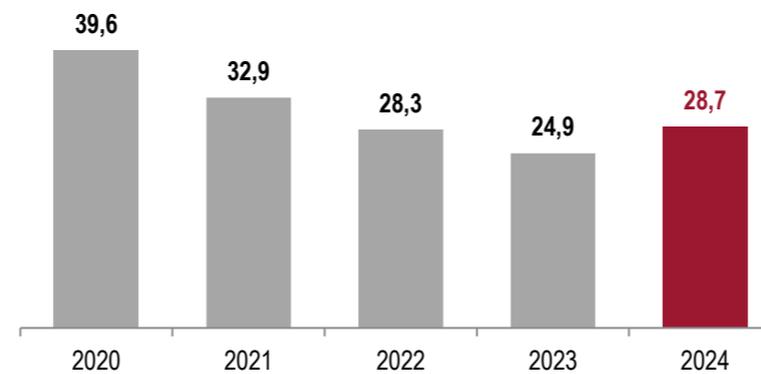
Coefficient d'exploitation - en %



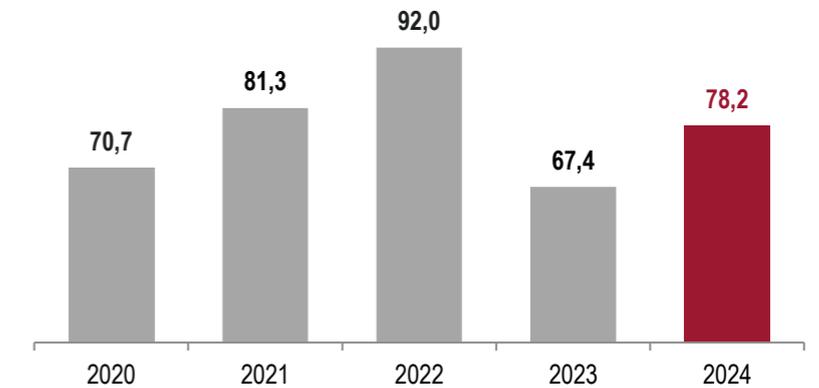
Résultat Brut d'Exploitation - en M€



Coût du risque - en M€



Résultat Net - en M€



> Du PNB au résultat net



## La formation du PNB

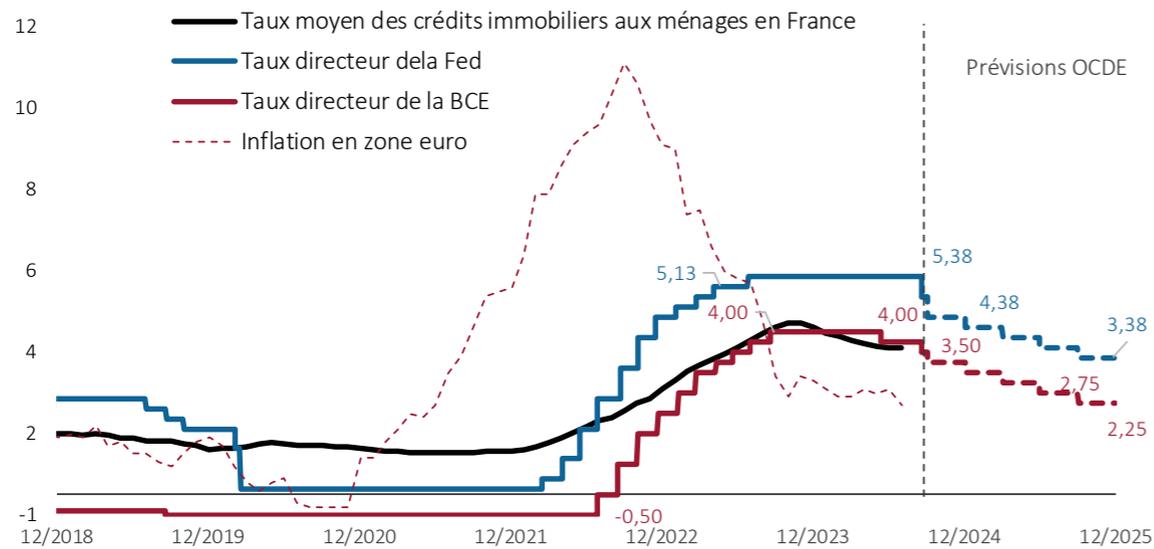
## L'assouplissement monétaire en zone euro et son impact sur les banques françaises

- Après une période restrictive, la **BCE a baissé ses taux dès juin 2024**. Cette baisse a **réduit le coût du refinancement**, profitant à la **marge nette d'intérêt (MNI)**. Toutefois, le **coût des dépôts réglementés** reste élevé, en a limité le rebond.

## Une divergence avec les États-Unis qui impacte aussi les banques françaises

- En **2024**, la **BCE a baissé ses taux**, tandis que la **Fed les a maintenus élevés**, renforçant un **dollar fort** et rendant le financement international plus coûteux pour les banques françaises. Cette divergence accroît la **volatilité des marchés**, compliquant la **reconstruction de leur marge nette d'intérêt sur cette activité**.

### Évolution des taux directeurs des banques centrales

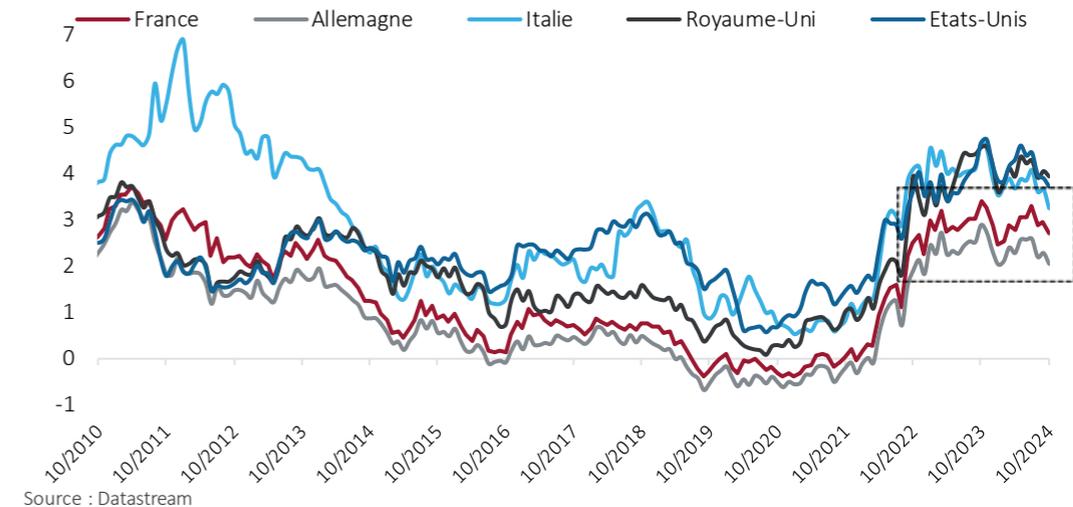


Source : OCDE (taux de facilité de dépôt pour le taux directeur), Crédit logement CSA, Eurostat

## L'évolution des taux souverains illustre la tension sur le spread OAT-Bund en 2024

- En **2024**, le **spread OAT-Bund** a atteint un niveau inédit en **12 ans**, accentué par les incertitudes politiques en France et la méfiance des investisseurs. Cette hausse a **renchéri le refinancement des banques**, limitant les bénéfices de la baisse des taux de la **BCE** sur leur **marge nette d'intérêt**.

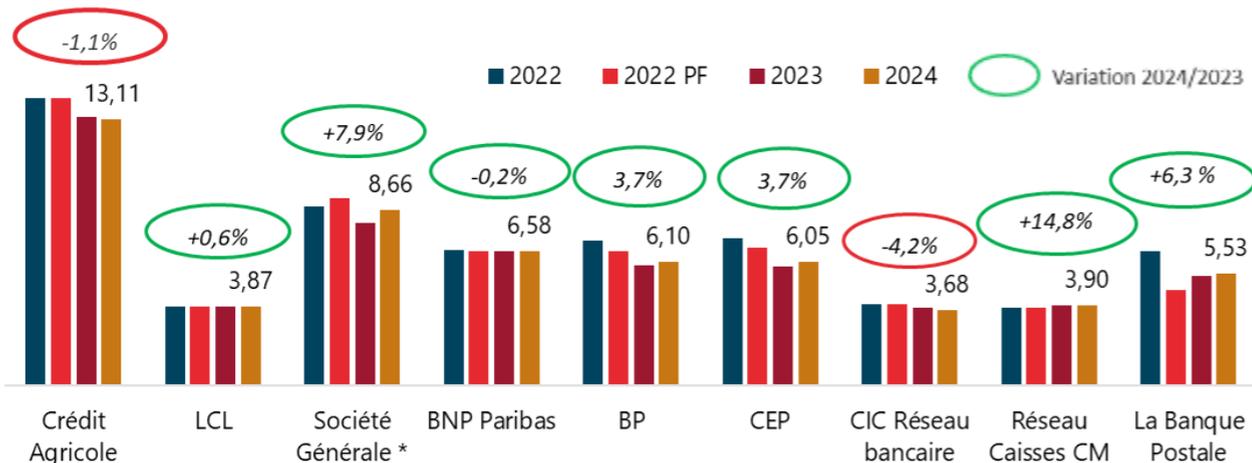
### Taux d'intérêt des obligations souveraines à 10 ans (en %) depuis 2010



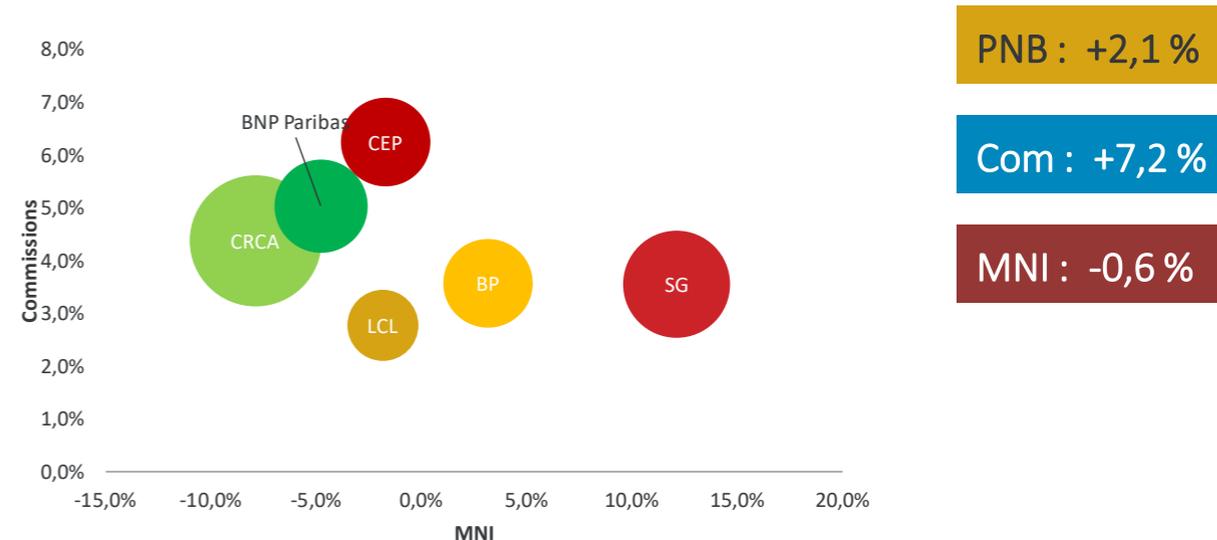
**Perspectives 2025** : La fin du **cycle baissier** de la **BCE** pourrait soulager les banques françaises, accompagnée d'une **baisse des taux du Livret A**, allégeant le coût des dépôts réglementés. Toutefois, les **incertitudes budgétaires et politiques** en France resteront des sujets majeurs.

# Reprise du PNB de la BDD France en 2024, porté par la forte dynamique des commissions et une marge nette qui tend à se stabiliser

Evolution du PNB de la Banque de Détail en France (Md€)



Composantes du PNB 2024 des banques de détail (en %)

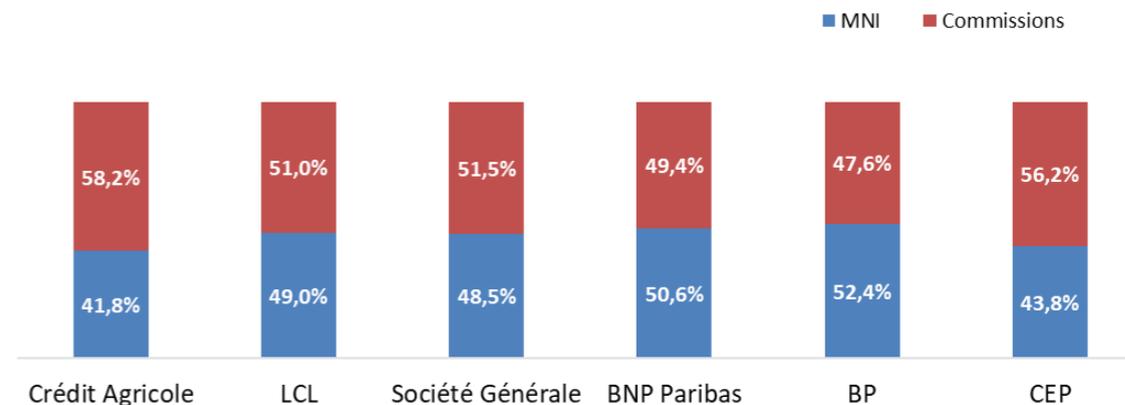


La croissance du PNB en 2024 est portée par la forte dynamique des commissions pour l'ensemble des banques

> Pour autant, les évolutions restent contrastées :

- **Crédit Agricole, BNP Paribas et le CIC** sont pénalisés par une évolution défavorable marquée sur la MNI,
- **Les Banques Populaires et les Caisses d'Epargne**, ayant plus fortement marqué le pas sur la production de crédits au cours les deux dernières années, limitent l'impact de la hausse des taux, soutenant ainsi le PNB,
- **Société Générale** bénéficie d'un avantage conjoncturel avec un fort rebond de la marge nette d'intérêt, porté par une charge moindre des couvertures, créant un effet de base positif.

Comparaison de la composition des revenus des principaux réseaux bancaires

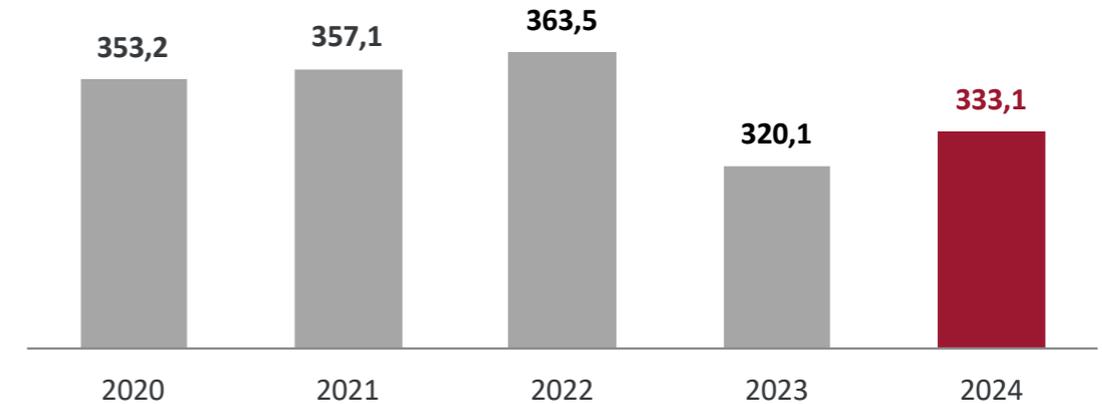


# Le PNB consolidé de la CECAZ augmente de plus de 4 % atteignant 333,1M€, un niveau supérieur au budget (324,1 M€)

## Décomposition du PNB

En M€	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.
<b>Marge nette d'intermédiation</b>	<b>212,3</b>	<b>211,7</b>	<b>164,6</b>	<b>171,3</b>	<b>6,7</b>	<b>+ 4,1%</b>
Intermédiation	205,2	204,1	156,2	162,4	6,2	+ 4,0%
Epargne centralisée	7,1	7,6	8,4	8,9	0,5	+ 6,0%
<b>Commissions</b>	<b>144,8</b>	<b>151,8</b>	<b>155,5</b>	<b>161,7</b>	<b>6,2</b>	<b>+ 4,0%</b>
Epargne Financière	36,2	36,0	35,8	40,1	4,3	+ 12,0%
Tarifification Services	108,6	115,8	119,7	121,6	1,9	+ 1,6%
<b>PNB</b>	<b>357,1</b>	<b>363,5</b>	<b>320,1</b>	<b>333,1</b>	<b>13,0</b>	<b>+ 4,1%</b>
<b>PNB commercial</b>	<b>327,8</b>	<b>342,9</b>	<b>365,2</b>	<b>378,5</b>	<b>13,3</b>	<b>+ 3,6%</b>
<b>PNB Métiers financiers et hors métier</b>	<b>29,3</b>	<b>20,6</b>	<b>-45,1</b>	<b>-45,4</b>	<b>-0,3</b>	<b>ns</b>

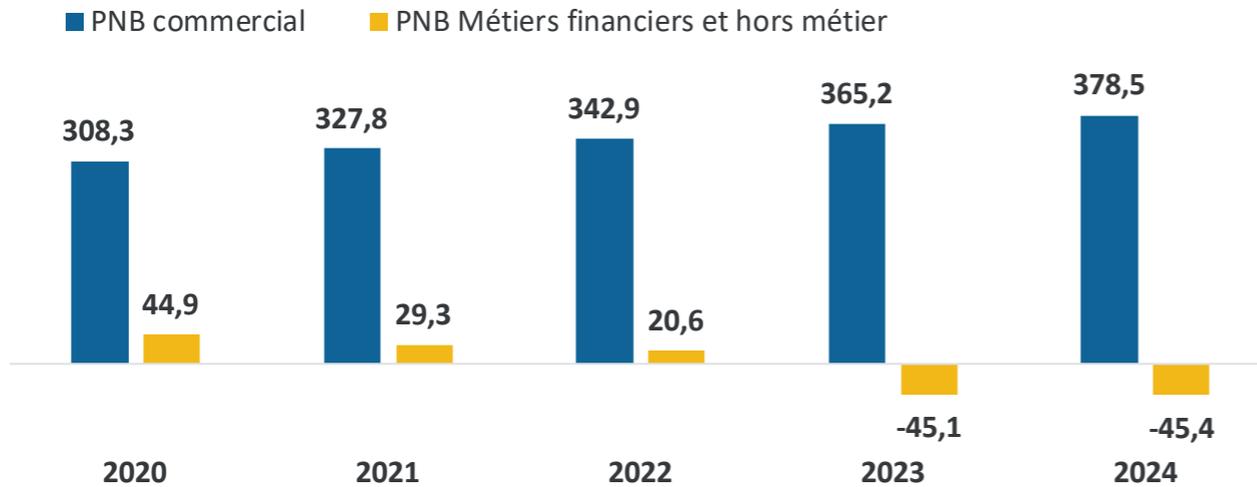
Produit Net Bancaire - en M€



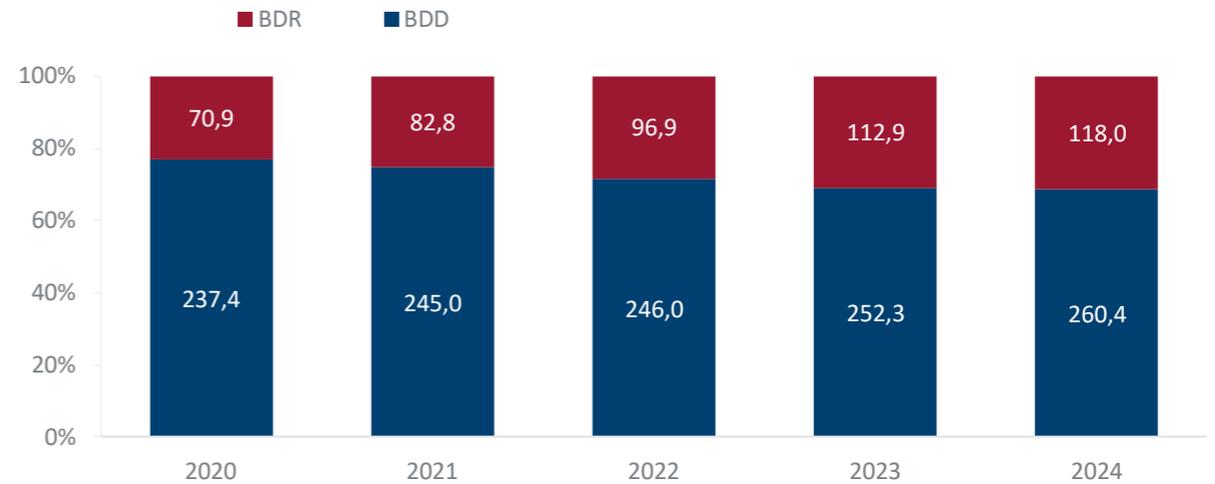
- Le PNB de la CECAZ progresse de plus de 4 % en 2024, à 333,1 M€ (+ 13 M€), intégrant des progressions simultanées et de même ordre de la marge nette d'intérêts (+4,1 %) et des commissions (+4 %).
- À contre tendance du RCE, qui voit sa MNI se replier de 3 %, la marge nette d'intermédiation de CECAZ s'accroît de 4,1 % (soit + 6,7 M€), tirée par la marge commerciale, avec une évolution favorable du taux de rendement des crédits. Cette hausse, qui est supérieure en valeur absolue à celle du coût de la ressource clientèle, permet d'absorber une légère dégradation de la marge de trésorerie et des éléments financiers divers, impactés par les décotes d'illiquidité des fonds de Private Equity.
- Les commissions progressent quant à elle de 4 % (+ 6,2 M€), contre + 6,6 % pour la branche, les commissions d'assurance vie expliquant une grande partie de cette croissance (+ 4,5 M€).

# Le PNB de la banque commerciale évolue favorablement sur la BDD et sur la BDR

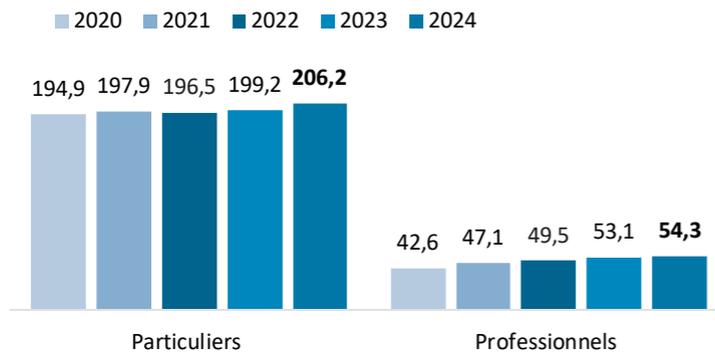
## Vision analytique du PNB (en M€)



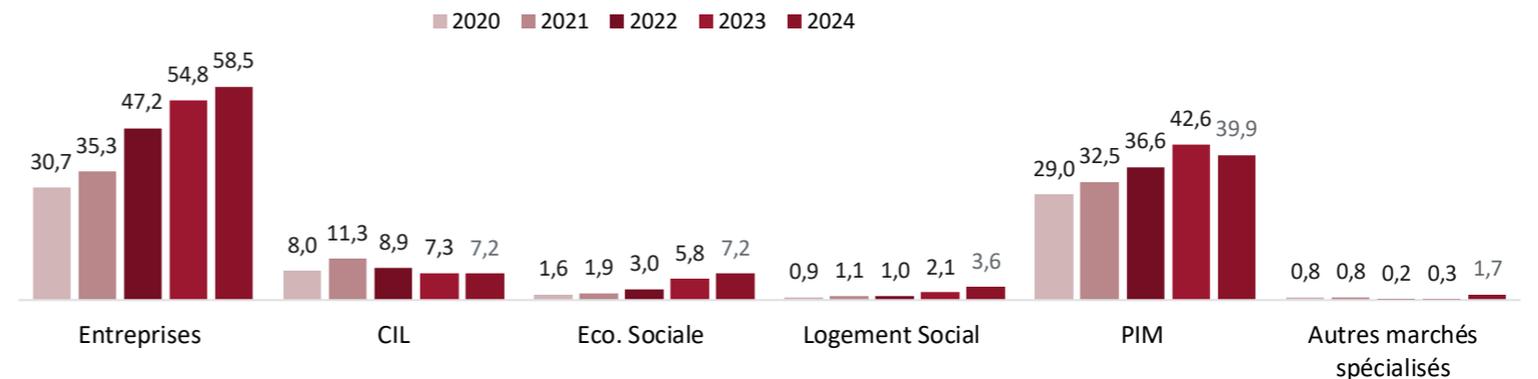
## Décomposition du PNB commercial en M€



## Evolution des revenus de la BDD - en M€

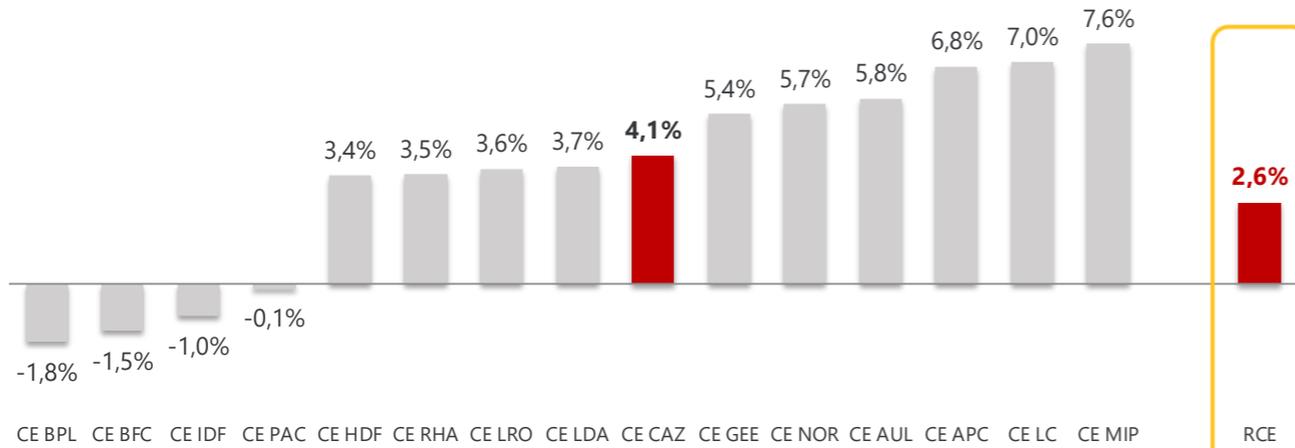


## Evolution des revenus de la BDR - en M€

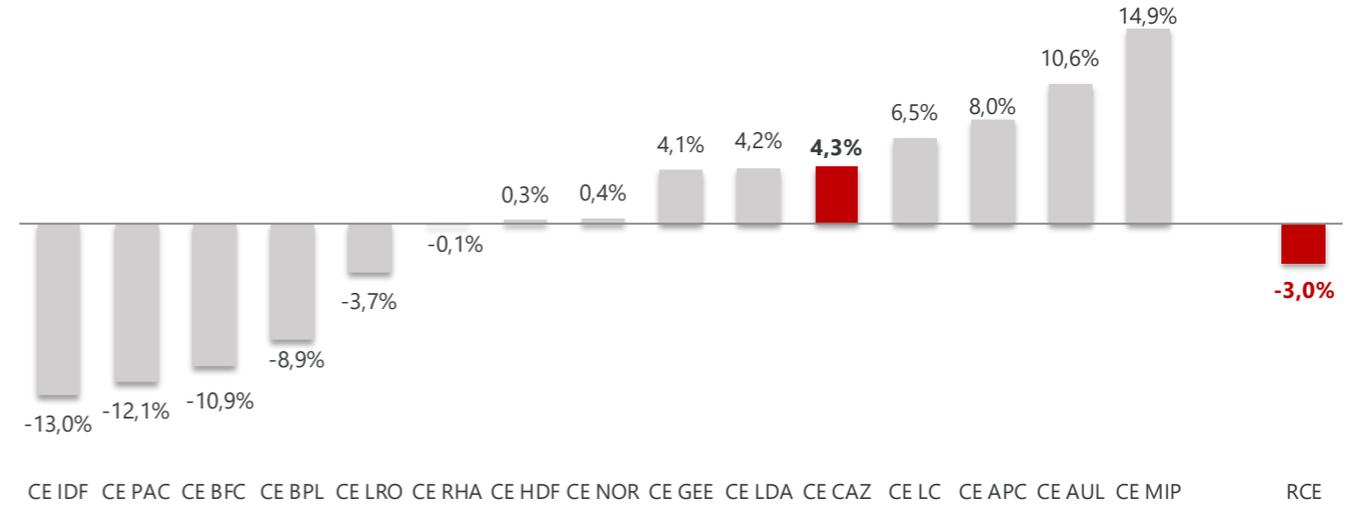


# Une comparaison favorable au RCE sur l'évolution de la MNI

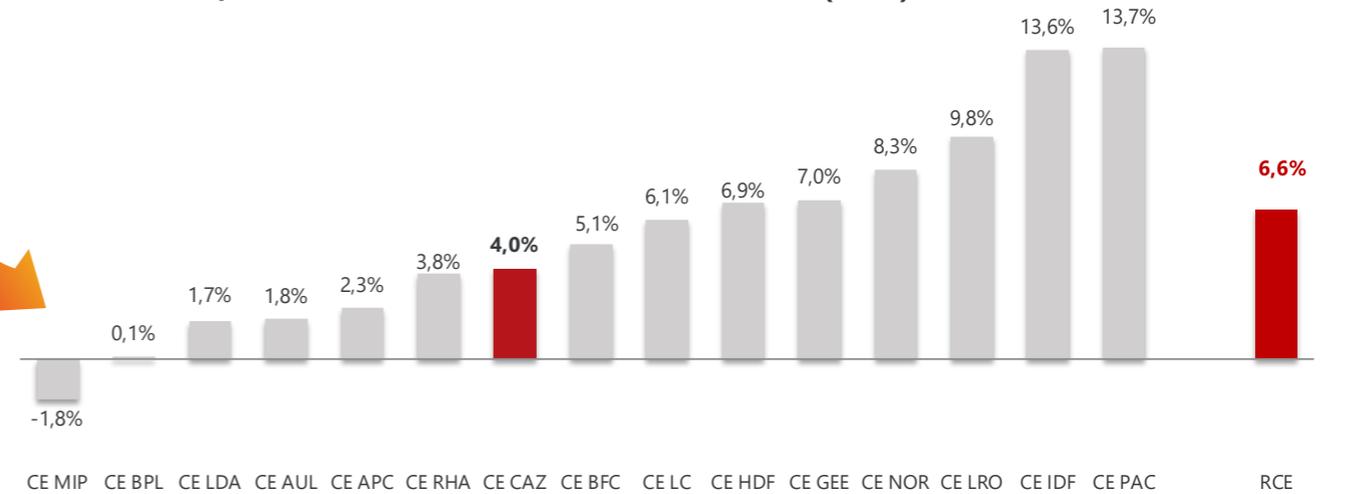
Variation 2024/2023 du PNB dans le réseau CEP (en %)



Variation 2024/2023 de la MNI (hors EL) dans le réseau CEP (en %)



Variation 2024/2023 des commissions\* dans le réseau CEP (en %)



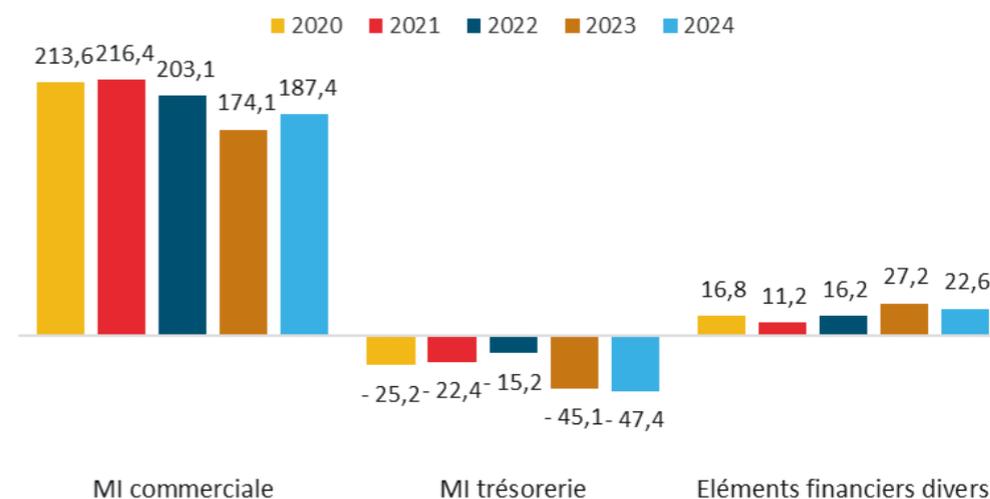
\* : Commissions y compris produits et charges divers

# Hausse de la marge nette d'intermédiation, à 162,6M€ (+6,4 M€)

## Détail de la marge nette d'intermédiation

	2020	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.
MI commerciale	213,6	216,4	203,1	174,1	187,4	13,3	7,6%
MI trésorerie	-25,2	-22,4	-15,2	-45,1	-47,4	-2,3	5,2%
Eléments financiers divers	16,8	11,2	16,2	27,2	22,6	-4,6	-16,8%
<i>dt dividendes</i>	16,6	13,6	15,5	21,7	18,9	-2,8	-13,0%
<b>Marge nette d'intermédiation</b>	<b>205,2</b>	<b>205,2</b>	<b>204,1</b>	<b>156,2</b>	<b>162,6</b>	<b>6,4</b>	<b>4,1%</b>

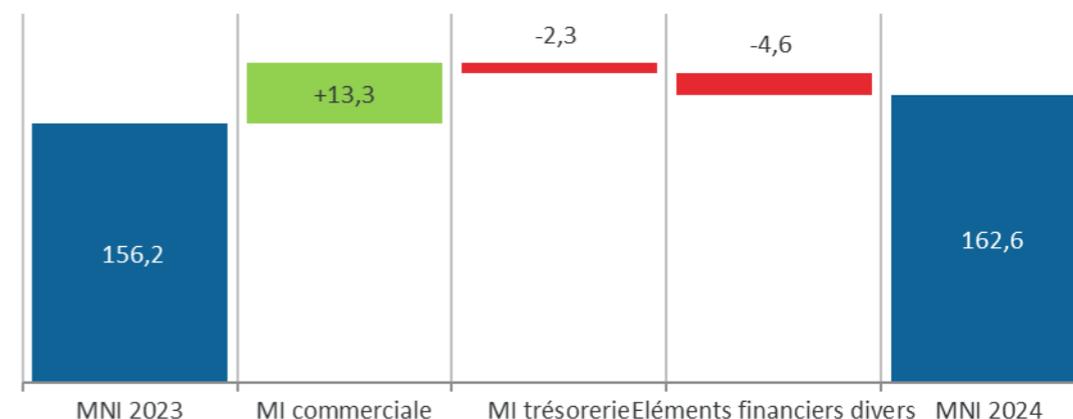
## Evolution des composantes de la MNI (en M€)



> La marge nette d'intermédiation (hors épargne centralisée) se rehausse de 6,4 M€, dont :

- **+13,3 M€ sur la marge d'intérêt commerciale** (rendement des crédits - coût de la collecte clientèle), qui enregistre une élévation du taux de rendement des crédits de 33 bp à 2,64 % ; dans le même temps, le coût de la collecte clientèle s'est renchéri de 34 pb à 1,98 %, pénalisé par la remontée des taux et une déformation défavorable du passif (hausse des dépôts à terme),
- **- 2,3 M€ sur la marge de trésorerie** (opérations de refinancement et de placement), avec une élévation des taux de refinancement, partiellement absorbée par la hausse du rendement des placements et des investissements en capital ;
- **- 4,6 M€ concernant les éléments financiers divers**, entre autres impactés par des mouvements relatifs à la décote foncière ainsi qu'aux décotes d'illiquidité sur les FCPR.

## Evolution de la MNI (en M€)



# Evolution de la marge d'intérêt commerciale – Vision globale

## Détail de la marge d'intérêt commerciale

en M€	2022			2023			2024			Ecart 24/23		
	Encours	Résultat	Taux	Encours	Résultat	Taux	Encours	Résultat	Taux	Encours	Résultat	Taux
<b>Ressources commerciales</b>	<b>13 620</b>	<b>-96,9</b>	<b>-0,71%</b>	<b>12 503</b>	<b>-210,4</b>	<b>-1,64%</b>	<b>12 574</b>	<b>-252,7</b>	<b>-1,98%</b>	<b>71</b>	<b>-42,3</b>	<b>-0,34</b>
<i>dont dépôts à vue</i>	6 439	-2,3	-0,04%	5 345	-31,6	-0,59%	5 328	-49,7	-0,94%	-17	-18,2	-0,35
<i>dont Epargne Logement*</i>	2 160	-53,2	-2,43%	2 004	-50,4	-2,42%	1 779	-44,8	-2,42%	-225	5,6	0,00
<i>dont Livrets (hors Ep. Lgt)</i>	3 779	-33,2	-0,88%	3 571	-73,3	-2,05%	3 476	-77,5	-2,23%	-95	-4,2	-0,18
<i>dont Comptes à terme</i>	1 196	-8,3	-0,69%	1 582	-55,1	-3,43%	1 990	-80,7	-4,05%	408	-25,6	-0,62
<b>Crédits</b>	<b>16 334</b>	<b>300,0</b>	<b>1,84%</b>	<b>16 611</b>	<b>384,5</b>	<b>2,31%</b>	<b>16 668</b>	<b>440,1</b>	<b>2,64%</b>	<b>56</b>	<b>55,6</b>	<b>0,33</b>
<i>dont comptes débiteurs</i>	172	6,4	3,73%	166	10,3	6,24%	168	10,7	6,39%	2	0,4	0,15
<i>dont créances commerciales</i>	45	1,0	2,32%	63	3,1	4,98%	63	3,4	5,39%	0	0,3	0,41
<i>dont habitat**</i>	9 713	159,4	1,58%	9 903	167,4	1,64%	9 951	191,4	1,81%	49	24,0	0,17
<i>dont équipement***</i>	5 284	101,5	1,98%	5 210	162,5	3,12%	5 078	182,7	3,65%	-132	20,2	0,53
<i>dont consommation</i>	939	24,7	2,63%	985	29,4	2,98%	1 037	37,5	3,68%	52	8,2	0,70
<i>dont contentieux net</i>	182	7,0	3,82%	285	11,7	4,11%	371	14,3	3,86%	85	2,6	-0,25
<b>Marge d'intermédiation commerciale</b>	<b>203,1</b>			<b>174,1</b>			<b>187,4</b>			<b>13,3</b>		

\* Hors intérêt épargne logement

\*\* Dt SACCEF, commissions apporteurs d'affaires et IREAM

\*\*\* Hors PMV de cession de créances et risque opérationnel

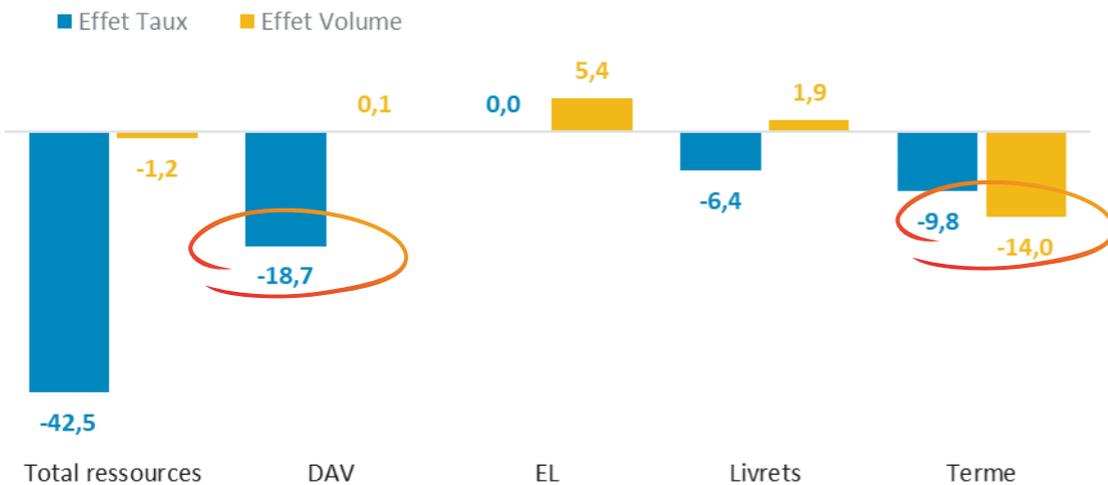
- Le **coût des ressources commerciales s'accroît à nouveau, mais dans des proportions moins importantes qu'en 2023** : + 34 bp (vs + 93 bp en 2023). Le coût de la collecte BDD est le deuxième plus bas du RCE à 1,93 %, tandis que celui de la BDR ressort à 2,77 % (parmi les 5 plus élevés du RCE et notamment sur les DAV).
- Si, au global, l'encours de collecte ne progresse quasiment pas (+ 0,6 %, soit + 71 M€), **l'encours de DAT s'accroît de 25 % (+ 408 M€)**, hausse absorbée par le repli de l'épargne logement et des livrets. Dans ce contexte, la **charge de rémunération de la collecte augmente de 42,3 M€**, dont **60 % sont liés aux dépôts à terme (+ 26 M€**, avec un effet volume conjugué à un effet prix significatif), le **solde reflétant la hausse de rémunération des DAV (+ 18 M€**, avec un taux de rémunération qui passe de 0,59 % à 0,94 %).
- Les **encours de crédit ne progressent que peu (+ 56 M€, soit + 0,3 %)** recouvrant néanmoins un **recul des crédits d'équipement (- 132 M€)**, dont le **taux de rendement s'ajuste de + 53 bp**, qui absorbe les légères hausses de volumes observées sur le crédit habitat (+ 49 M€) et de façon plus marquée, sur le crédit à la consommation (+5 %, soit + 52 M€). Les **produits d'intérêts sur les crédits** progressent de **55,6 M€**, dont +24 M€ sur les crédit habitat, + 20 M€ sur les crédits d'équipement, et + 8 M€ sur les crédits à la consommation. **Le taux de rendement global atteint 2,64 %**, soit + 33 bp par rapport à 2023), le **repricing des crédits s'opérant plus rapidement sur les crédits d'équipement/trésorerie (+ 53 bp) ou les crédits conso (+ 70 bp)**.

# Evolution de la marge d'intérêt commerciale

## Effets taux/effets volumes des ressources et emplois clientèle

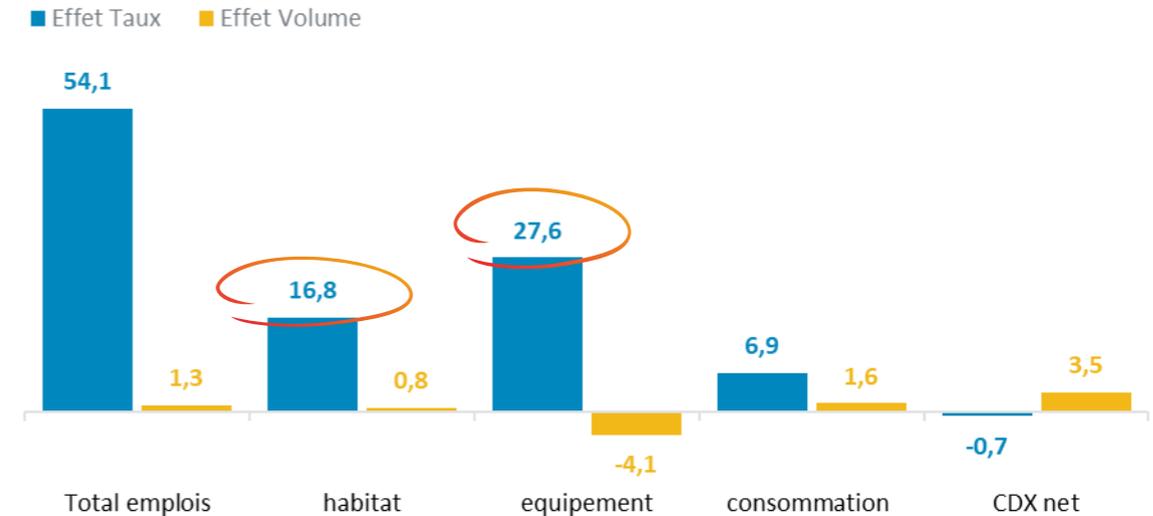
Note méthodologique : l'effet volume intègre l'effet croisé en prenant le taux de référence de l'année en cours pour le calcul de l'effet volume

Effet taux - effet volume : ressources commerciales



- > Sur **les ressources clientèle**, l'effet taux sur les DAV et DAT joue défavorablement, avec en outre un effet volume négatif sur les ressources à terme.

Effet taux - effet volume : crédits clientèle



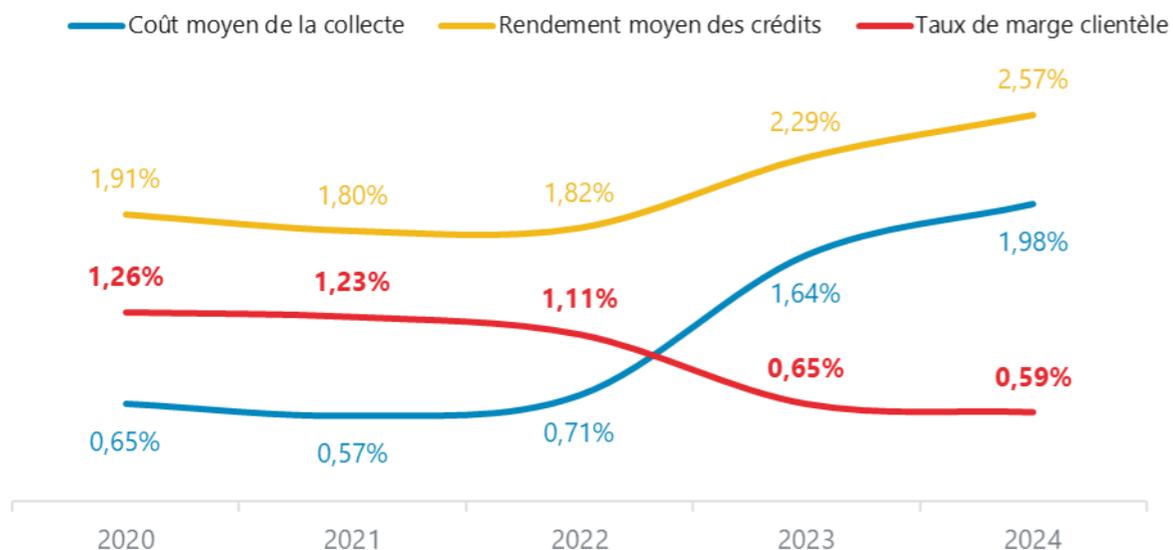
- > Sur **les encours de crédit clientèle**, c'est quasi exclusivement la hausse des taux qui joue positivement, avec un léger effet négatif de la baisse des volumes de crédit d'équipement.

# Evolution de la marge d'intérêt commerciale

## Evolution du taux de marge clientèle

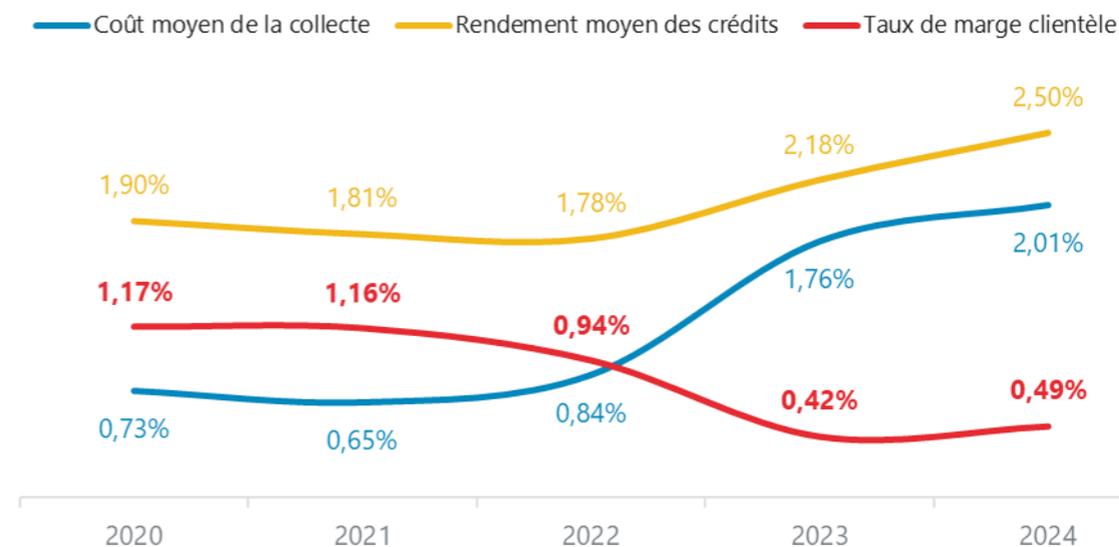
CECAZ

Taux de marge clientèle CE CAZ (en %)



RCE

Taux de marge clientèle RCE (en %)



- > **Le repricing des crédits s'est fait plus rapidement côté CECAZ**, et permet d'afficher un taux de rendement des crédits plus élevés que la moyenne du RCE, essentiellement sur les crédits d'équipement/trésorerie.

## Le coût des opérations de trésorerie se creuse à - 47,5 M€ (- 2,4 M€)

### Détail de la marge nette d'intermédiation trésorerie

	2023			2024			Ecart 24/23		
	Encours	Résultat	Taux	Encours	Résultat	Taux	Encours	Résultat	Taux
Ressources financières	667	-25,8	-3,87%	881	-37,0	-4,20%	214	-11	-0,33%
Trésorerie empruntée	6 397	-185,4	-2,90%	6 966	-226,2	-3,25%	569	-41	-0,35%
Trésorerie placée nette	4 508	156,7	3,48%	5 148	204,2	3,97%	640	47,5	0,49%
Immobilisations nettes	655	9,4	1,05%	717	11,6	1,61%	62	2,2	0,56%
<b>Marge d'intermédiation trésorerie</b>		<b>-45,1</b>			<b>-47,5</b>			<b>-2,4</b>	

### > Au passif :

- L'encours moyen des **ressources financières**, constitué de la rebilanciariation des emprunts réseau logés dans les contrats d'assurance vie, **se rehausse à 881 M€ (+ 214 M€)** ; par ailleurs, le **coût s'accroît à 4,2 %** (vs 3,87 % en 2023). Ces effets conjugués se traduisent par une élévation des charges de + 11 M€.
- La **trésorerie empruntée génère une charge de 226,2 M€, en hausse de + 41 M€** :
  - **L'encours moyen de 6 966 M€ (en hausse de 569 M€ sur 2023)**, est essentiellement composé :
    - D'emprunts interbancaires (2 352 M€, soit le même niveau qu'en 2023) ,
    - D'emprunts SFH (1 465 M€, en hausse de 311 M€ par rapport à 2023),
    - D'emprunts OPEN (2 801 M€ vs 2 701 en 2023), destinés à la circulation du NSFR au sein du groupe,
    - De titres FCT (351 M€, soit + 153 M€ par rapport à 2023).
  - Les **coûts des emprunts interbancaires et SFH (3 817 M€)** totalisent **une charge de 153 M€ contre 106 M€ en 2023 (+ 47 M€)**, cette hausse provenant de **l'évolution des taux d'intérêt** (de 3,39 % à 4,08 %), **et de l'encours de refinancement (+ 346 M€)**. Cet écart a en partie été comblé par les **gains sur les couvertures, qui passent de 43,4 M€ en 2023 à 59,9 M€ en 2024 (soit +16,5 M€)**.
  - Le coût des emprunts OPEN (circulation du NSFR) s'élève à 108 M€, contre 92 M€ en 2023 (avec un taux de 3,85 % vs 3,41 % en 2023).

## Le coût des opérations de trésorerie se creuse à - 47,5 M€ (- 2,4 M€)

### > À l'actif :

- **La trésorerie placée génère un gain de 204,2 M€, en hausse de 47,5 M€ :**
  - **L'encours moyen se rehausse à 5 148 M€** (soit + 640 M€). Il est principalement constitué :
    - Des prêts OPEN, à hauteur de 2 801 M€ (2 700 M€ en 2023),
    - De la réserve de liquidité, à hauteur de 754 M€ (712 M€ en 2023 et 685 M€ en 2022),
    - De Prêts interbancaires, pour 673 M€ vs 456 M€ en 2023 (soit + 217 M€),
    - Et des réserves obligatoires et de titres obligataires et monétaires, pour 286 M€.
  - **Le taux de rémunération s'accroît de 49 bps, à 3,97 %**, pour un gain global de 204,2 M€ (en hausse de 47,5 M€), dont 111 M€ pour les prêts OPEN (à 3,96 % vs 3,51 % en 2023). La marge reste de 10 centimes, soit environ 2,8 M€.
  - **Les revenus de la Réserve de Liquidité s'élèvent à 29,3 M€** (23 M€ en 2023).
- **Les immobilisations nettes (717 M€ à fin 2024) :**
  - **Ce montant recouvre :**
    - **L'ADT1** : à hauteur de 105 M€
    - **Les investissements en capital**, pour un encours fin de période de 231 M€ (contre 216 M€ en 2023 et 186 M€ en 2022), correspondant aux investissements en Private Equity (107 M€ vs 98 M€ en 2023), aux participations (26 M€ vs 34 M€ en 2023) et aux avances en comptes courants associés (94 M€ vs 78 M€ en 2023).
    - **Les titres BPCE** (378 M€ en IFRS).
  - **Les revenus de ce compartiment (11,6 M€)** n'intègrent que les **revenus de l'ADT1 (soit 5,8 M€ vs 5,3 M€ en 2023)**, les dividendes de **CAZ PI (5 M€ en 2024 vs 2,5 M€ en 2023)**, **CAZ Foncière (1 M€ vs 0 M€ en 2023)**, **d'AEW Foncière Ecureuil (1,9 M€ vs 0,6 M€ en 2023)**, **l'écart de valorisation de AEW Foncière (- 3,2 M€ vs - 1,7 M€ en 2023)** et les revenus des comptes courants associés **(3,8 M€, soit + 0,6 M€)**.

en M€	Montant	Taux
TSS 2018	14,1	8,66%
TSS 2021	54,3	3,00%
TSS 2022	36,2	7,38%
<b>TOTAL</b>	<b>104,6</b>	

	2023	2024	Ecart
AEW Foncière Ecureuil	-1,7	-3,2	-1,5
CAZ PI	2,5	5,2	2,7
CAZ Foncière 2	0	1	1
Dividendes PIM (VPatrimoine)	0,1	-1,2	-1,3
AddT1	5,3	5,8	0,5
CCA CAZ PI	3,2	3,8	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>9,4</b>	<b>11,4</b>	<b>2,0</b>

# Les éléments financiers divers s'élèvent à 22,6 M€ (- 4,6 M€ par rapport à 2023)

## Détail des éléments financiers divers

en M€	2023	2024	Ecart	Var.
Dividendes	21,7	18,9	-2,8	-13,0%
Epargne Logement	1,9	1,7	-0,2	-9,5%
Ressources commerciales	0,8	0,0	-0,8	-
Plus ou moins-values crédits	0,7	0,6	-0,1	-8,8%
Décôte COVID/illiquidité	2,8	-1,4	-4,2	ns
Risque opérationnel	-0,5	2,8	3,3	ns
Cessions emprunts/swap et régul. TLTRO	-0,2	0,0	0,2	-88,8%
<b>Eléments financiers divers</b>	<b>27,2</b>	<b>22,6</b>	<b>-4,6</b>	<b>-16,8%</b>

## Dividendes

En M€	2023	2024	Ecart
BPCE SA	16,2	16,9	0,7
CE Holding Participations	5,2	0,0	-5,2
CE développement	0,2	1,5	1,3
Autres		0,5	
<b>Dividendes</b>	<b>21,7</b>	<b>18,9</b>	<b>-3,3</b>

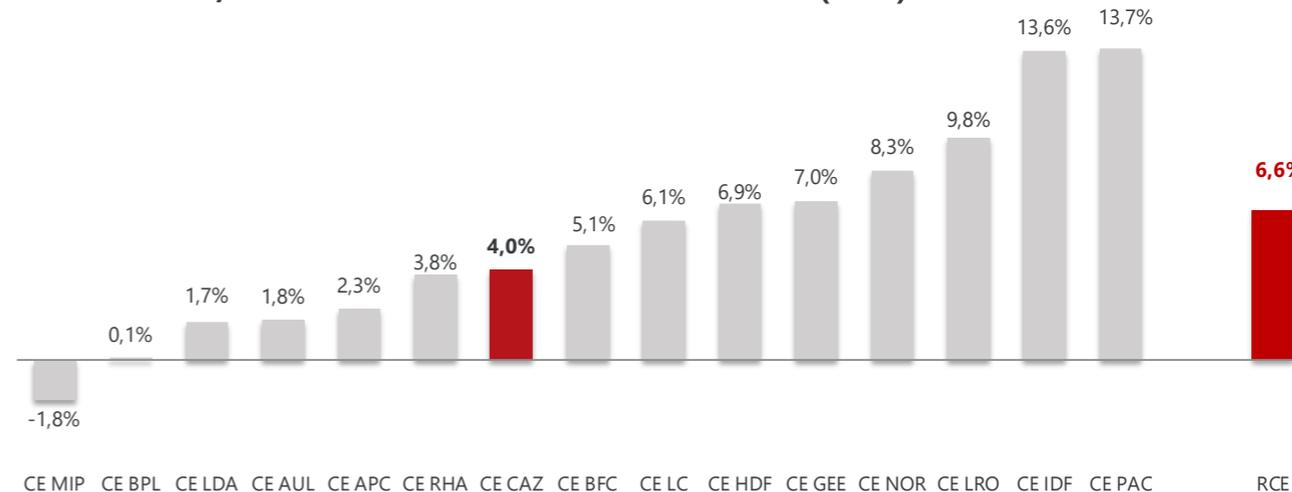
- > Les **éléments financiers divers (22,6 M€)** se traduisent par un **moindre gain par rapport à 2023 : - 4,6 M€**. Cela reflète un **effet de base 2023**, avec le versement exceptionnel de dividendes de CE Holding Participations à hauteur de 5,2 M€, et l'impact d'harmonisation des pratiques Groupe sur les décotes d'illiquidité.
- > Ce compartiment intègre essentiellement en **2024 les dividendes des titres BPCE (16,9 M€ en 2024) et CE Développement (1,5 M€)**.
- > Les autres éléments significatifs concernent :
  - Les **décotes d'illiquidité sur les FCPR, à hauteur de - 1,4 M€ contre + 2,8 M€ en 2023**
    - Rappelons qu'en 2023 l'harmonisation des pratiques Groupe s'était traduite par une reprise de 5 M€ (et une décote de - 2,2 M€)
  - La **reprise de provisions pour risques opérationnels pour un montant de 2,8 M€ en 2024 (vs - 0,5 M€ en 2023)**, sur les sujets de :
    - Recalcul d'intérêt sur CAT (0,5 M€),
    - Prêts à taux zéro (0,5 M€),
    - Soutes de remboursements anticipés (0,65 M€),
    - Epargne réglementée (0,9 M€).

# Une dynamique plus forte enclenchée sur les commissions en 2024

## Détail des commissions

En M€	2022	2023	2024	Ecart	Var.
Moyens de paiement	19,9	19,0	21,9	2,9	15,3%
Fonctionnement comptes	34,3	35,4	37,9	2,5	7,1%
Virements et transferts	2,5	2,8	3,2	0,4	15,4%
Prestations de service	42,1	45,1	43,9	-1,2	-2,6%
Opérations de crédits	24,6	21,0	18,6	-2,3	-11,2%
Titres et Epargne financière	35,4	35,1	39,8	4,8	13,5%
Divers	-6,9	-2,9	-3,7	-0,8	29,1%
<b>Commissions</b>	<b>151,8</b>	<b>155,5</b>	<b>161,7</b>	<b>6,3</b>	<b>4,0%</b>
<b>Commissions hors divers</b>	<b>158,7</b>	<b>158,3</b>	<b>165,4</b>	<b>7,1</b>	<b>4,5%</b>

Variation 2024/2023 des commissions\* dans le réseau CEP (en %)



\* : Commissions y compris produits et charges divers

- > Sur la période, les commissions progressent favorablement pour la CECAZ, avec une augmentation de 4%, à 161,7 M€, marquant une accélération par rapport à 2023 (+2,4%). Toutefois, la dynamique reste inférieure à celle du RCE avec une moyenne de 6,6%.
- > Cette **croissance repose sur 3 blocs** :
  - Des commissions sur **moyens de paiement** (+ 15,3%, soit 2,9 M€), avec un travail réalisé sur l'alignement des taux de commissions commerçants aux taux utilisés en CIP (cartes étrangères), sur la BDD et la BDR,
  - Des commissions **sur fonctionnement de comptes** (+ 7,1%, soit 2,5 M€), du fait notamment de l'actualisation des frais de dossiers sur BDR et BDD,
  - Des commissions **sur titres et épargne financière** (+ 13,5%, soit 4,8 M€), l'assurance vie ayant fortement boosté ce compartiment,
- > A contrario, **cette progression est ralentie par** :
  - La baisse des commissions sur **opérations de crédits** (- 11,2%, soit -2,3 M€), du fait d'un recul des opérations sur la PIM,
  - Et des commissions de **prestations de service** (- 2,6%, soit -1,2M€), avec un effet de base 2023 (plus-value de cession d'immeuble) et l'impact des déliaisons ADE.
  - La ligne « Divers » (- 3,7 M€ vs – 2,9 M€ en 2023).

# Une dynamique plus forte enclenchée sur les commissions en 2024

## Détail des commissions perçues

En M€	2022	2023	2024	Ecart	Var.
<b>Moyens de paiement</b>	<b>19,9</b>	<b>19,0</b>	<b>21,9</b>	<b>2,9</b>	<b>15,3%</b>
Compensation	-1,8	-2,2	-2,2	0,0	0,1%
Opérations commerçants	5,9	7,6	8,6	1,0	13,2%
Opérations DAB	0,2	-0,5	-0,5	0,0	7,5%
Instruments de paiement	23,0	22,6	22,3	-0,3	-1,3%
Frais sur opérations cartes	-3,8	-3,8	-2,4	1,3	-35,3%
Autres	-3,6	-4,8	-3,9	0,9	-18,6%
<b>Fonctionnement comptes</b>	<b>34,3</b>	<b>35,4</b>	<b>37,9</b>	<b>2,5</b>	<b>7,1%</b>
Tarification sur rejet & acceptation	10,1	10,3	10,6	0,4	3,5%
Autres	24,2	25,2	27,3	2,1	8,5%
<b>Virements et transferts</b>	<b>2,5</b>	<b>2,8</b>	<b>3,2</b>	<b>0,4</b>	<b>15,4%</b>
Transferts et divers	0,8	0,7	0,7	0,0	-0,1%
Virements	1,7	2,1	2,5	0,4	20,8%
<b>Prestations de service</b>	<b>42,1</b>	<b>45,1</b>	<b>43,9</b>	<b>-1,2</b>	<b>-2,6%</b>
Tarifications (succession, saisie, ATD)	3,7	3,8	3,8	0,0	1,0%
Location de coffres	0,9	0,9	1,0	0,1	6,7%
Assurances prêts	25,3	25,7	24,0	-1,7	-6,6%
Télématique	3,7	4,1	4,7	0,7	16,2%
Commissions IARD	6,9	7,0	7,4	0,4	5,4%
Produits sur opérations de change	0,1	0,1	0,1	0,0	0,8%
Revenus immeubles de rapport	1,5	3,4	2,8	-0,6	-18,0%
<b>Titres hors OPCVM</b>	<b>-0,6</b>	<b>-0,7</b>	<b>-0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>-55,7%</b>
Ordres de bourse	0,6	0,5	0,5	0,0	2,0%
Droits de garde	0,6	0,6	0,6	0,0	-3,3%
Autres commissions	0,4	0,4	0,4	0,0	-9,8%
Frais de gestion titres	-2,3	-2,2	-1,8	0,4	-19,2%
Charges opérations de change	0,0	0,0	0,0	0,0	ns
<b>Opérations de crédits</b>	<b>24,6</b>	<b>21,0</b>	<b>18,6</b>	<b>-2,3</b>	<b>-11,2%</b>
Frais de dossier et com. d'engagement	3,5	0,8	1,0	0,2	31,6%
IRA	5,4	2,5	2,1	-0,5	-18,6%
Comm filiales + réam + divers crédits	15,7	17,7	15,5	-2,1	-12,0%
<b>Titres et Epargne financière</b>	<b>36,0</b>	<b>35,8</b>	<b>40,1</b>	<b>4,4</b>	<b>12,2%</b>
Commissions sur OPCVM	3,3	2,9	2,8	-0,1	-2,8%
Commissions sur assurance-vie	32,7	32,9	37,4	4,5	13,5%
<b>Divers</b>	<b>-6,9</b>	<b>-2,9</b>	<b>-3,7</b>	<b>-0,8</b>	<b>29,1%</b>
<b>Commissions</b>	<b>151,8</b>	<b>155,5</b>	<b>161,7</b>	<b>6,2</b>	<b>4,0%</b>

- > Les **commissions sur les moyens de paiement** progressent de plus de 15% (+2,9 M€) avec :
  - Une hausse des opérations commerçants (alignement des taux avec CIP) : + 1 M€,
  - Une baisse des frais sur opérations cartes : +1,3 M€, avec un effet de base 2023 (estimation des charges 2023 trop importante ayant entraîné une reprise en 2024).
- > Les **commissions de fonctionnement de comptes** évoluent de 7,1%, soit + 2,5 M€, avec notamment l'actualisation des frais de dossiers BDD et BDR (progression de la tarification), et la révision des conditions dérogatoires sur les commissions de mouvement BDR.
- > Les **commissions de virements** progressent sensiblement (+ 0,4 M€)
- > La baisse des **commissions de prestations de service** de 2,6% (- 1,2 M€) est expliquée par un effet de base 2023 (plus-value immeubles) et la diminution des commissions sur assurance de prêts avec la hausse des déliaisons. En revanche, les commissions IARD accélèrent leur progression, + 5,4% (+0,4 M€). Les commissions télématiques s'accroissent à nouveau à 4,7 M€.
- > Les **commissions crédit** reculent de plus de 11% (-2,3M€), du fait de la baisse des opérations avec la PIM.
- > Les **commissions sur épargne financière** augmentent de 12% (+4,4 M€), ce qui reflète la hausse des commissions assurance vie (+ 4,5 M€).
- > Enfin, la **ligne divers** diminue de -0,8M€ (voir slide suivante)

# Une dynamique plus forte enclenchée sur les commissions en 2024

## Détail des autres produits et charges divers

En M€	2022	2023	2024	Ecart	Var.
<b>Produits hors tarification</b>	<b>5,3</b>	<b>7,9</b>	<b>8,8</b>	<b>0,9</b>	<b>11,4%</b>
Produits Divers d'exploitation Bancaire	2,3	1,5	1,4	0,0	-1,9%
Produits Divers d'exploitation Non Bancaire	0,7	0,6	0,3	-0,3	-44,9%
Teoz et Assurances divers	-0,5	-0,9	-1,1	-0,2	27,6%
Provisions & Autres	2,9	6,7	8,1	1,4	21,4%
<b>Charges hors tarification</b>	<b>-12,2</b>	<b>-10,7</b>	<b>-12,5</b>	<b>-1,7</b>	<b>16,1%</b>
<b>Autres charges d'exploitation bancaire</b>	<b>-1,7</b>	<b>-1,2</b>	<b>-2,0</b>	<b>-0,9</b>	<b>74,3%</b>
Charges Diverses d'Exploitation Bancaire	-0,9	-0,7	-0,8	-0,1	20,2%
Rejets, Régul, Remises	-0,5	-0,5	-0,6	-0,1	20,3%
Interêts SLE + comm gestion portef	-0,3	0,0	-0,6	-0,6	ns
<b>Charges diverses d'exploitation</b>	<b>-10,5</b>	<b>-9,6</b>	<b>-10,4</b>	<b>-0,9</b>	<b>9,0%</b>
Autres Charges d'Exploitation	-5,3	-4,3	-5,2	-0,9	20,0%
Equation financière	-5,2	-5,3	-5,3	0,0	0,0%
<b>Divers</b>	<b>-6,9</b>	<b>-2,9</b>	<b>-3,7</b>	<b>-0,8</b>	<b>29,1%</b>

- La variation de la ligne « Divers » a un impact de - 0,8 M€ entre 2023 et 2024 sur les commissions, avec une charge globale de 3,7 M€.
- Ce poste recouvre notamment la cotisation organe central comptabilisée en PNB à hauteur de 5,3 M€, stable sur les deux derniers exercices.
- Les variations de cet ensemble très divers tiennent essentiellement à :
  - Une reprise de provisions sur les déliations ADE (1,2 M€ en net), en produits hors tarification,
  - Et à des dotations pour risques fraude (2,7 M€) et risque Cyber (0,5 M€).

➤ Du PNB au résultat net



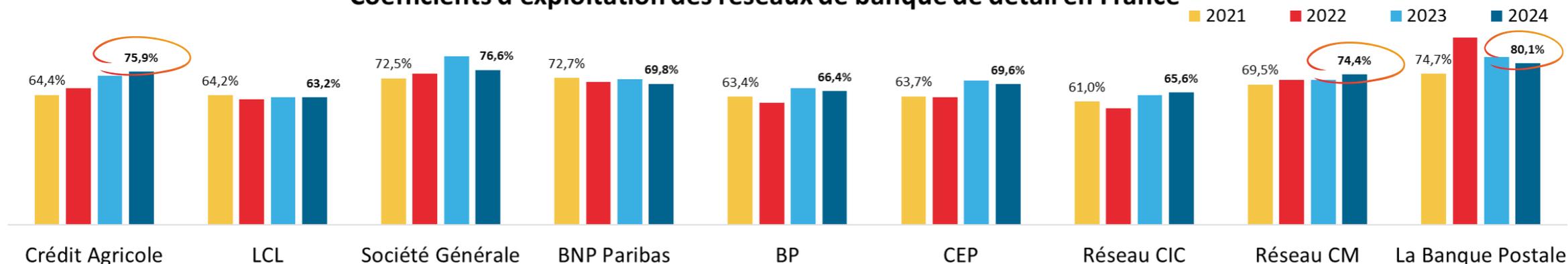
## La formation du résultat brut d'exploitation

# Des évolutions hétérogènes de CoEX en 2024, conséquence d'évolutions différenciées de PNB. La maîtrise des charges reste de mise.

Charges : + 0,2 %

CoEX : - 0,9 pt

Coefficients d'exploitation des réseaux de banque de détail en France



## Un niveau stable de charges sur l'ensemble de l'échantillon...

- > Des **investissements dans la transformation numérique** (digitalisation, cybersécurité, modernisation des infrastructures) ont généré des dépenses supplémentaires, bien que ces efforts visent à améliorer l'efficacité opérationnelle à moyen terme.
- > **L'inflation** a aussi pesé sur les coûts de fonctionnement.
- > En parallèle, des **mesures de rationalisation** ont visé à réduire les charges externes.

## ... mais des PNB ayant évolué de manière hétérogène, entraînant un effet disparate sur les niveaux de coefficients d'exploitation

- > Les principaux réseaux ayant enregistré une évolution négative du PNB ont ainsi vu leur Coex se dégrader.
  - Il s'agit notamment du Crédit Agricole et des réseaux CIC et Crédit Mutuel.

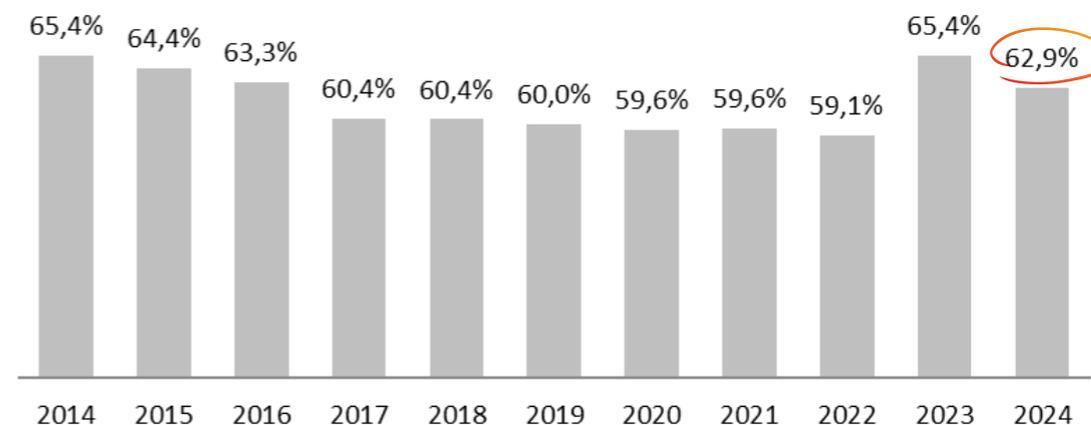
# La CECAZ figure toujours parmi les Caisses ayant un des plus faibles niveaux de CoEX (62,9 % en 2024, de 3,7 pts inférieur au RCE)

## Le RBE et le coefficient d'exploitation

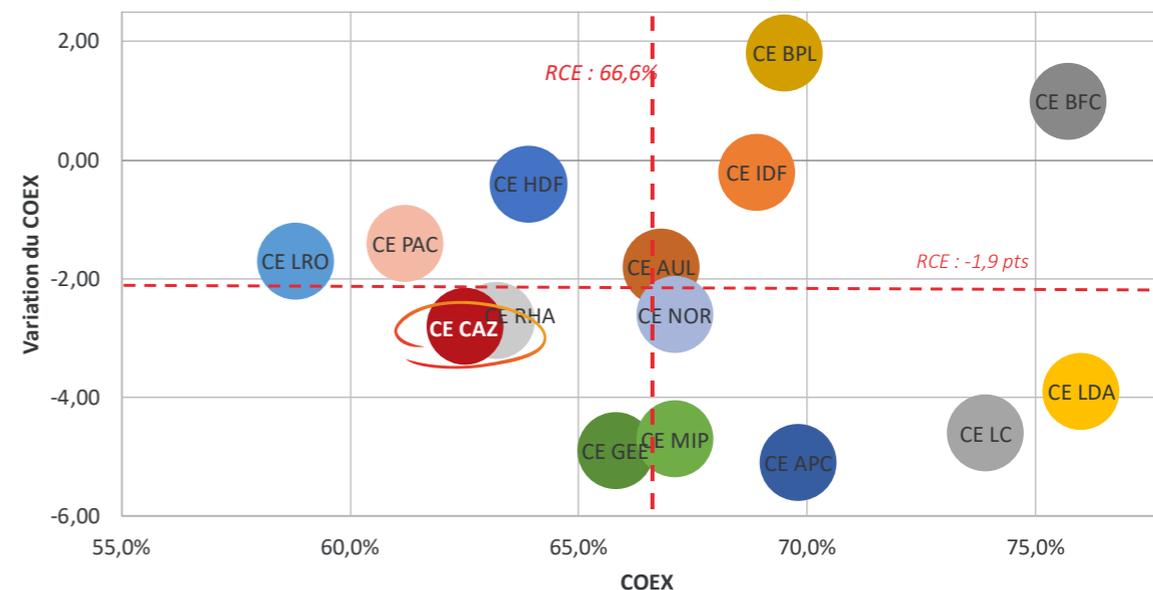
En M€	2020	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.	Var. RCE 2024
PNB	353,2	357,1	363,5	320,1	331,1	11,0	3,4%	2,6%
Frais de Gestion	-210,4	-212,9	-215,0	-209,2	-208,1	1,1	-0,5%	-0,2%
<b>RBE</b>	<b>142,8</b>	<b>144,2</b>	<b>148,5</b>	<b>110,9</b>	<b>123,0</b>	<b>12,1</b>	<b>10,9%</b>	<b>8,6%</b>
<b>CoEX</b>	<b>59,6%</b>	<b>59,6%</b>	<b>59,1%</b>	<b>65,4%</b>	<b>62,9%</b>	<b>-2,5</b>		<b>-1,9 pt</b>

- Après une forte hausse en 2023, le coefficient d'exploitation de la CECAZ diminue de 2,5 points sur l'exercice, atteignant alors 62,9 %. Ce recul est le résultat de l'augmentation du PNB (+3,4 %), tandis que les frais de gestion ont à nouveau diminué (-0,5 %), bénéficiant principalement de l'arrêt du FRU et d'un moindre effet inflationniste sur le coût des services extérieurs.
- Ainsi, le RBE s'inscrit en hausse (+10,9%), atteignant alors 123 M€.
- La tendance nationale du réseau est orientée à la baisse avec -1,9 pts en moyenne, atteignant 66,6% en 2024. La CECAZ figure ainsi en 3<sup>e</sup> position des Caisses sur le CoEX (écart de 3,7 pts avec la moyenne de branche).

## Evolution du CoEX de la CE CAZ



## Niveau et évolution 2024/2023 du COEX au sein du RCE



# Les frais de gestion enregistrent une légère baisse (-0,5 %), entre autres liée à l'arrêt de cotisation au FRU

## Evolution des frais de gestion

En M€	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.
Charges de personnel	128,5	126,9	127,5	130,0	2,6	2,0%
Rémunération du personnel	79,3	80,4	79,9	83,1	3,3	4,1%
Impôts et Taxes	10,6	11,1	8,7	4,2	-4,5	-51,5%
Services extérieurs	60,0	65,0	62,1	61,9	-0,2	-0,3%
Dotations aux Amortissements	13,9	12,0	11,0	12,0	1,0	9,5%
<b>Frais de gestion</b>	<b>212,9</b>	<b>215,0</b>	<b>209,2</b>	<b>208,1</b>	<b>-1,0</b>	<b>-0,5%</b>

Nota : depuis 2021, transfert des frais de recouvrement en coût du risque et des coûts de formation en frais de gestion

## > L'allègement des frais de gestion sur l'année (-0,5% à 208,1 M€) recouvre :

- **Une progression contenue des frais de personnel (+ 2,6 %)**, intégrant le relèvement de l'intéressement provisionné et une quasi stabilité de la masse salariale, entre autres liée à la baisse de l'effectif (-21 contrats),
- **Une diminution de 4,5 M€ des impôts et taxes**, allégés par l'arrêt du FRU (qui représentait encore une charge de 3,7 M€ en 2023) et les baisses du FGDR (-0,6 M€) et du CET (-0,6 M€),
- **Une baisse des dépenses en services extérieurs**, issue principalement des dépenses d'entretien et réparations (reprises de provisions diverses) et de la facture énergétique.
- **Une légère hausse des dotations aux amortissements (-1 M€).**

## Détail des impôts et taxes

En M€	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.
Contribution Economique Territoriale	3,1	2,8	1,5	1,0	-0,6	-37,2%
Contribution institutions financières	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Contribution Sociale Solidarité	0,7	0,7	0,8	1,0	0,2	25,4%
Taxe foncière	0,9	0,9	0,8	0,9	0,1	13,8%
Divers impôts et taxes	5,9	6,8	5,5	1,3	-4,2	-75,8%
<b>Impôts et taxes</b>	<b>10,6</b>	<b>11,1</b>	<b>8,7</b>	<b>4,2</b>	<b>-4,5</b>	<b>-51,5%</b>



## POINT PÉDAGOGIQUE

- > **La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)** est une des 2 composantes de la Contribution économique territoriale (CET), avec la cotisation foncière des entreprises (CFE). Engagée en 2023, la suppression progressive de la CVAE devait d'échelonner sur 4 ans. La loi de finances pour 2025 reporte la suppression de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) à 2030.
- > **Le fonds de résolution unique (FRU)** est abondé depuis 2016 par les banques européennes en cas de défaillance éventuelle sur le continent. À partir de 2024, les banques européennes n'ont plus abondé ce fonds. Or, les banques françaises en étaient les principales contributrices.
- > **L'arrêt de la cotisation au FRU et la dégressivité de la CVAE contribuent à alléger significativement les charges des établissements de crédit français**, leur donnant de nouvelles marges de manœuvre pour investir dans leur développement.

# Allègement du coût des services extérieurs grâce à des reprises de provisions sur le poste « entretien et réparations » et à la baisse du coût de l'énergie

## Détail des services extérieurs

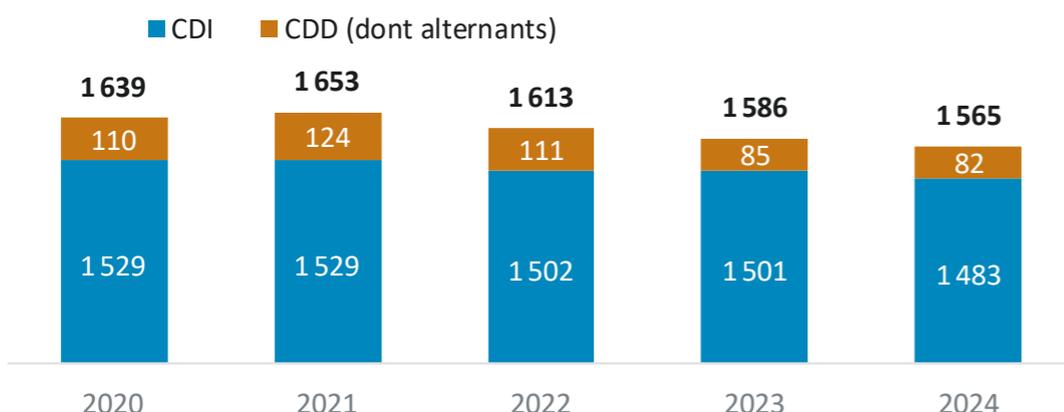
En M€	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.	
<b>Frais informatiques (hors DAP)</b>	<b>23,4</b>	<b>24,3</b>	<b>22,0</b>	<b>22,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1%</b>	
IT-CE presta licences et mandats	20,2	21,8	19,8	19,9	0,2	0,9%	
Provisions IT-CE	0,8	-0,5	-0,6	-0,3	0,3	-50,9%	
Charges internes	2,3	3,0	2,9	2,4	-0,5	-16,5%	Dont -350 K€ de sous-traitance
<b>Immobilier et mobilier (hors DAP)</b>	<b>6,8</b>	<b>5,9</b>	<b>6,2</b>	<b>4,8</b>	<b>-1,5</b>	<b>-23,7%</b>	
Loyers locaux et charges loc.	1,4	1,4	0,9	1,6	0,7	81,8%	Impact IFRS 16 sur les loyers (+0,6 M€) et écriture inverse en DAP
Location matériel divers	0,3	0,6	0,4	0,6	0,2	52,0%	
Entretien et réparations	5,0	4,0	5,0	2,6	-2,4	-48,0%	Reprises de provisions de copropriété suite au rachat de l'immeuble Quadra (0,8 M€) et reprise de provisions sur Arenas (+1,2 M€)
<b>Consommables</b>	<b>5,4</b>	<b>5,1</b>	<b>5,8</b>	<b>4,5</b>	<b>-1,4</b>	<b>-23,5%</b>	
Electricité, eau, carburant	1,7	1,7	3,2	1,6	-1,6	-49,1%	Réduction des surcoûts énergétiques enregistrés l'année précédente
Fournitures bureau et imprimés	0,7	0,8	0,4	0,2	-0,2	-50,2%	
Affranchissement	2,0	2,2	1,5	2,0	0,5	35,6%	
Téléphone, fax	1,1	0,5	0,7	0,6	-0,1	-14,7%	
<b>Autres activités</b>	<b>24,4</b>	<b>29,6</b>	<b>28,0</b>	<b>30,7</b>	<b>2,7</b>	<b>9,5%</b>	
Déplacements et missions	0,5	0,9	1,2	1,1	-0,1	-8,4%	
Communication	2,2	3,3	2,6	4,2	1,7	64,8%	Impact des J.O 2024, coût total estimé à 4,5 M€ depuis 2020
Cotisations diverses (BPCE, Fédérat	10,2	12,2	11,7	11,8	0,1	0,5%	
Gardiennage et surveillance	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	ns	
Divers sous-traitance	4,4	4,3	5,3	5,2	-0,1	-1,7%	
CAC	0,0	0,3	0,2	0,3	0,0	12,2%	
Honoraires divers	3,9	4,2	4,2	4,4	0,2	4,2%	
Études et expertises	0,5	0,8	0,5	0,2	-0,2	-49,4%	
Assurances	0,6	0,6	0,5	0,5	0,0	0,9%	
Dépenses diverses de gestion	1,5	2,9	1,8	2,9	1,2	65,2%	Provisions pour risques opérationnels, dont 542 K€ assurance RC pro et 638 K€ au titre du plan de remédiation KYC
Personnel extérieur	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	ns	
<b>Services extérieurs</b>	<b>60,0</b>	<b>65,0</b>	<b>62,1</b>	<b>61,9</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,3%</b>	

# Evolution de 2 % des charges de personnel. L'évolution de la masse salariale est limitée par la baisse de l'effectif.

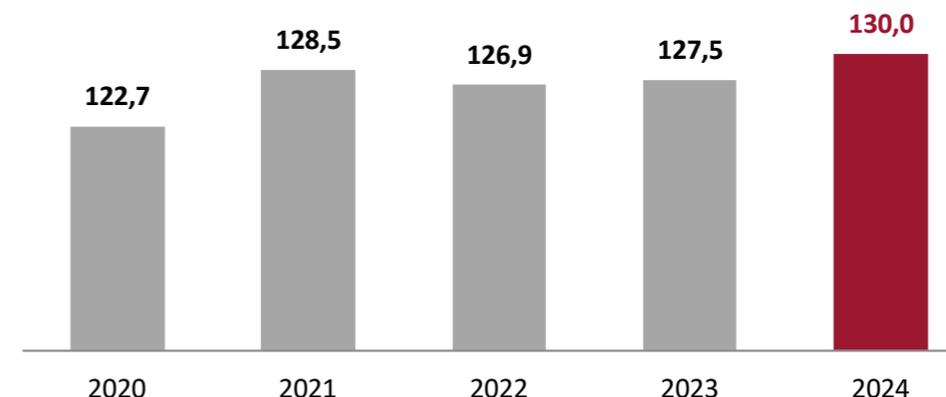
> Les frais de personnel atteignent 130 M€ en 2024, soit +2,6 % sur l'exercice. Cette évolution s'explique principalement par :

- Une stabilisation des appointements et assimilés, les effets des A.I et A.G ayant été compensée par une réduction des effectifs de 21 personnes en 2024,
- Une hausse de l'enveloppe d'intéressement (+ 3,3 M€), grâce à la hausse du résultat annuel et au versement d'un complément d'intéressement de 1 M€,
- D'une reprise de provisions pour risques et charges (-1,7 M€) intégrant des variations de provisions relatives au télétravail (- 500 K€), aux entretiens RH (-500 K€) et à l'excellence opérationnelle (-500 K€).

Evolution des effectifs inscrits au 31/12



Evolution des frais de personnel en M€



Détail des frais de personnel

En M€	2020	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.
<b>Rémunération du personnel</b>	76,1	79,3	80,4	79,9	83,1	3,3	4,1%
<b>Appointement et assimilés</b>	66,0	68,9	69,4	71,8	71,7	-0,1	-0,2%
Appointements	65,5	68,5	68,9	71,3	71,2	-0,1	-0,1%
Indemnités de déplacement	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,0	-4,6%
<b>Primes et indemnités</b>	2,8	2,5	3,6	2,5	2,7	0,1	5,7%
Indemnités diverses	1,3	1,1	2,2	1,2	1,3	0,2	15,7%
PEE et Natixis	1,4	1,4	1,4	1,4	1,3	0,0	-2,7%
<b>Intéressement et participation</b>	7,3	8,0	7,3	5,5	8,8	3,3	58,9%
Intéressement	6,8	7,6	7,3	5,5	8,8	3,3	58,9%
Participation	0,6	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	-
<b>Charges sociales</b>	34,0	34,6	34,9	36,3	36,5	0,2	0,5%
<b>Impôts et taxes sur les rémunérations</b>	10,9	10,8	10,9	10,6	11,4	0,7	7,1%
<b>Provisions R&amp;C</b>	1,2	3,7	0,8	0,7	-0,9	-1,7	x-1,3
<b>Frais de personnel</b>	<b>122,7</b>	<b>128,5</b>	<b>126,9</b>	<b>127,5</b>	<b>130,0</b>	<b>2,6</b>	<b>2,0%</b>

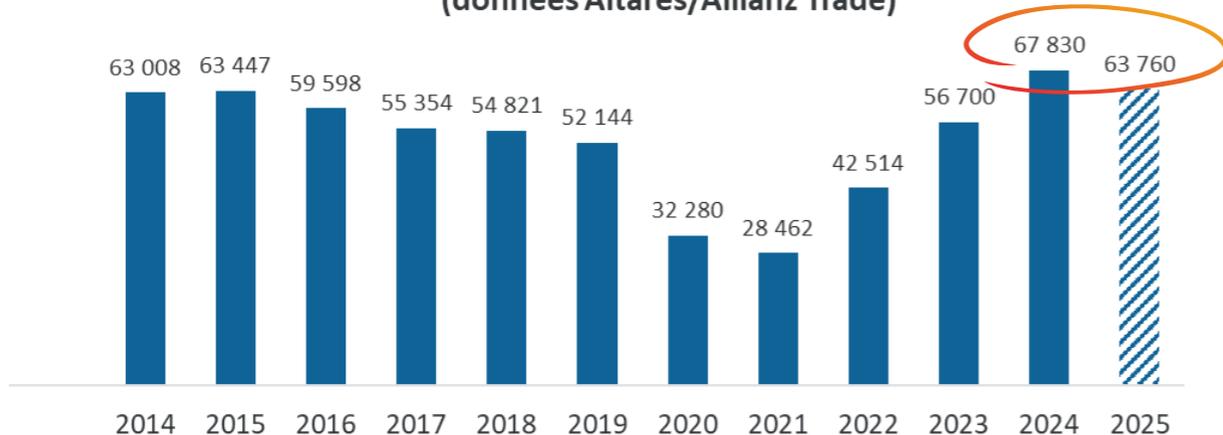
> Du PNB au résultat net



## La gestion du risque de crédit et le coût du risque

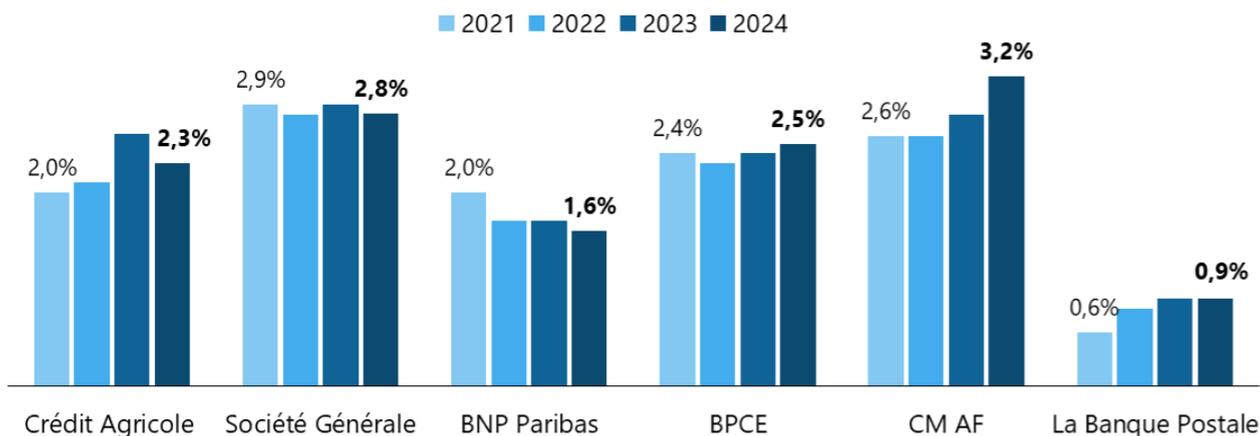
# En France, malgré un pic historique de défaillances d'entreprises, les créances douteuses restent contenues et leur couverture tend à s'alléger pour les groupes bancaires français

Evolution des défaillances d'entreprises (données Altares/Allianz Trade)

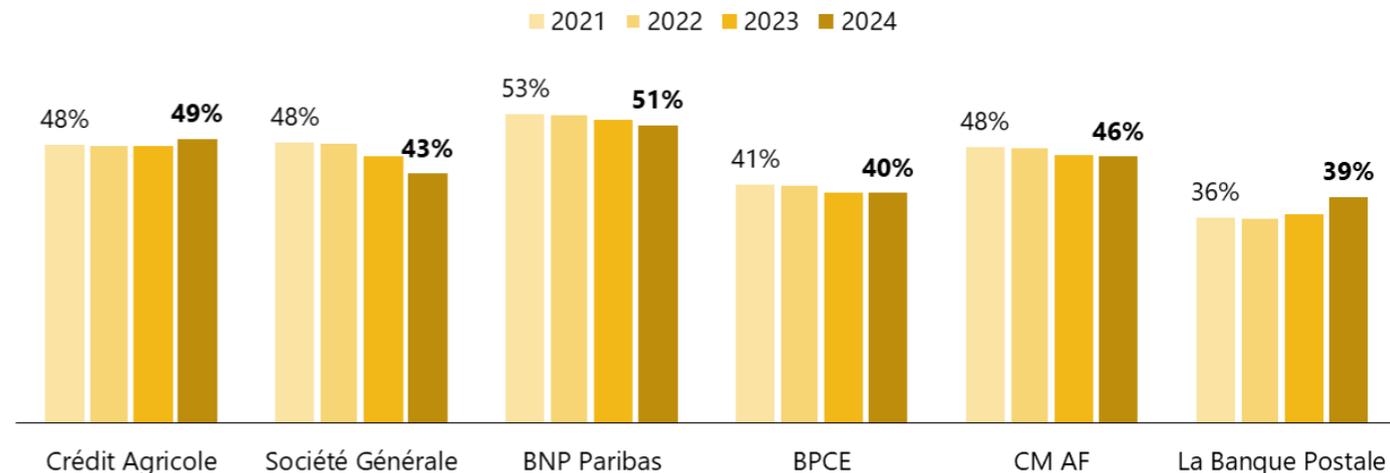


- > La hausse des défaillances d'entreprises s'est confirmée sur 2024, après des années Covid où elles étaient contenues par les aides d'Etat. Elles atteignent ainsi un **pic historique cette année**, mais pourraient entamer leur redescente en 2025 selon les estimations Allianz Trade.
- > Cette sinistralité semble globalement avoir été bien contenue en 2024, la plupart des groupes bancaires français voyant **leur taux de créances douteuses diminuer**. Le Crédit Mutuel fait état d'une dégradation plus forte dans son réseau, pour moitié sous l'effet des PGE, et BPCE affiche un léger rebond de ses encours douteux, reflétant leurs expositions plus marquées aux TPE/PME.
- > Dans l'ensemble, **les taux de couverture restent stables ou orientés à la baisse** en 2024, principalement sous l'effet des PGE, dont la garantie à 90 % par l'Etat soulage les banques d'un provisionnement plus important.

Taux de créances douteuses des groupes bancaires français



Taux de couverture des créances douteuses des groupes bancaires français



# Les défaillances d'entreprises en hausse de +15% dans la région PACA en 2024

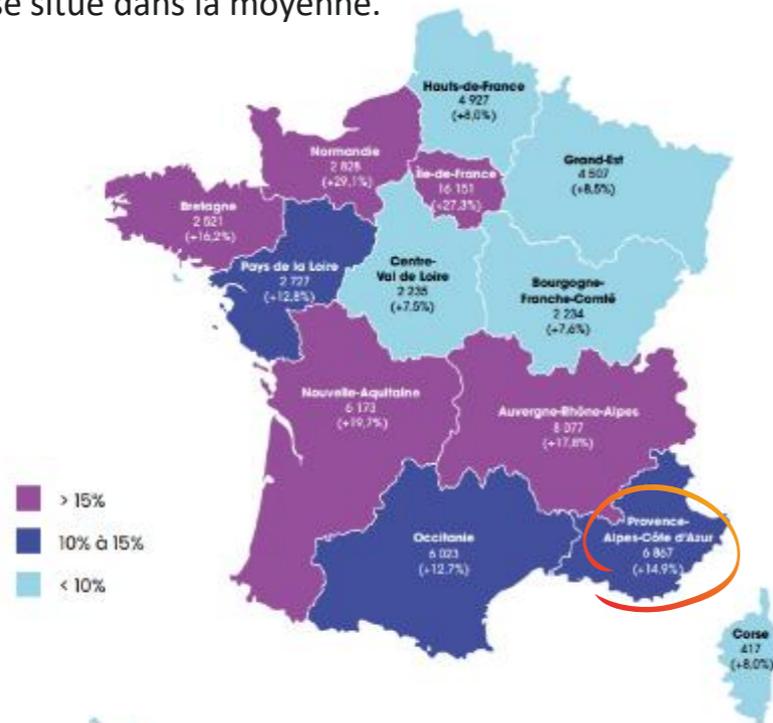
## > Les défaillances d'entreprises continuent en France en 2024

- Augmentation de +17 % par rapport à 2023

Année	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024 vs 2023
Nombre de R/J/LJ France	61 904	57 297	54 184	53 676	51 068	31 372	27 747	41 503	56 450	66 281	17,4%
Nombre de R/J/LJ Région	6 381	5 821	5 957	5 142	5 213	3 393	3 180	4 375	5 824	6 699	15,0%

## > Toujours de fortes disparités régionales :

- L'Île-de-France est la région la plus touchée, l'Est est moins affecté, le Sud se situe dans la moyenne.



## > En PACA, pic historique depuis 1997: 6 700 défaillances

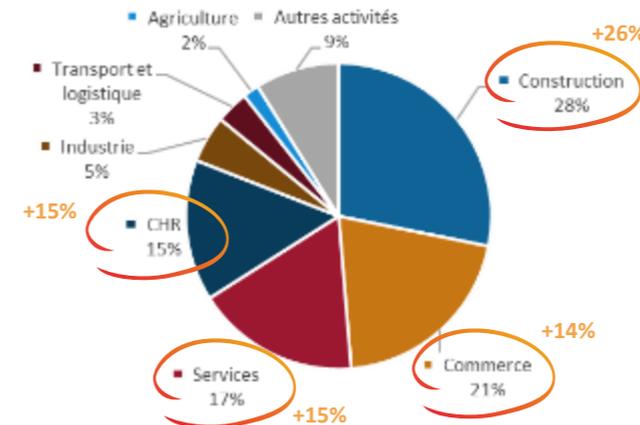
- Soit une hausse de +15 %, mais qui ralentit sur le T4 (+0,1%)

Evolution des défaillances d'entreprise en région PACA

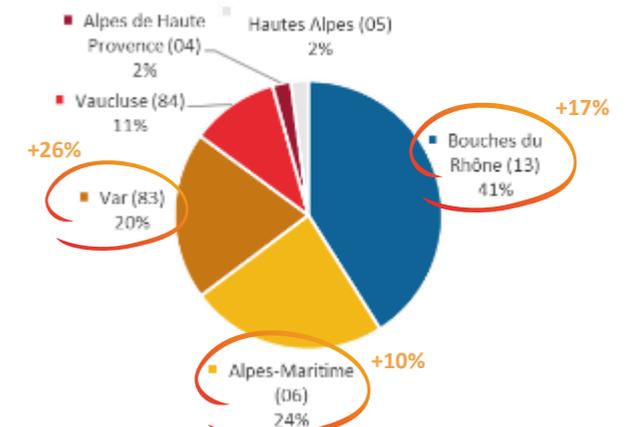


## > 4 secteurs d'activité et 3 départements concentrent la sinistralité:

Défaillances par secteur en région PACA en 2024



Défaillances par département en région PACA en 2024

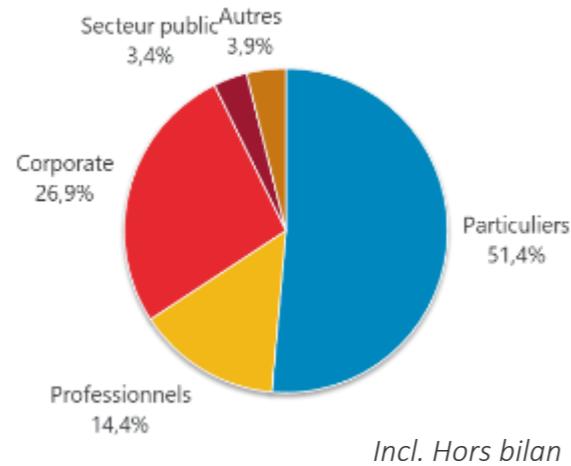


# Comparaison au RCE : un taux de défaut du portefeuille supérieur au RCE, et un taux de provisionnement en dessous de la moyenne, malgré le retour en sain d'Orpéa.

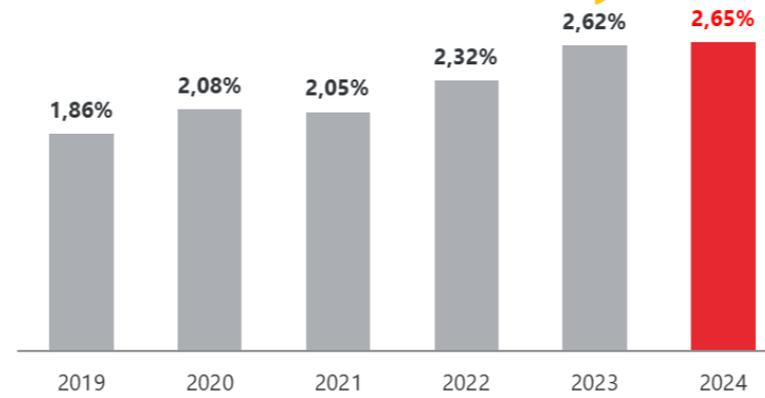
Source: extraction PBI SIRCO 2024 12

## 19,3 Md€ d'expositions brutes en 2024

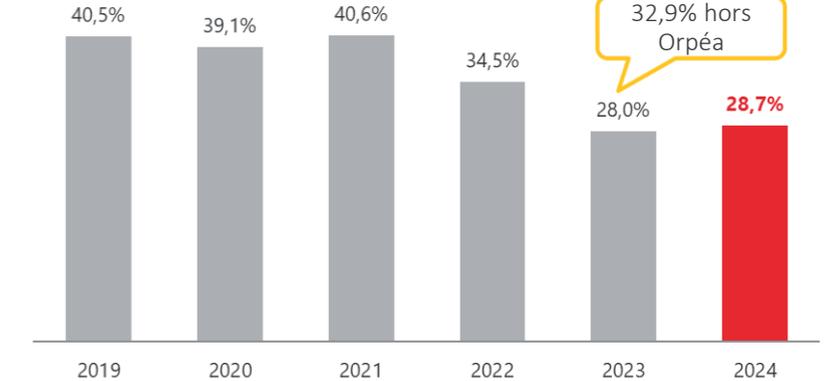
CECAZ :



### Evolution du taux de défaut du total des expositions de la CE CAZ

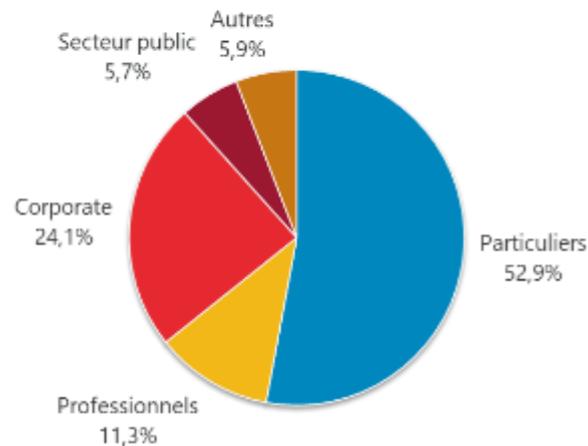


### Evolution du taux de provisionnement des expositions de la CE CAZ

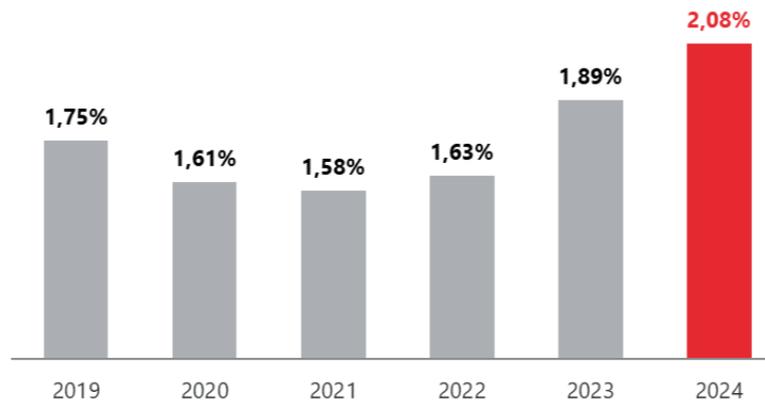


## 438,7 Md€ d'expositions brutes en 2024

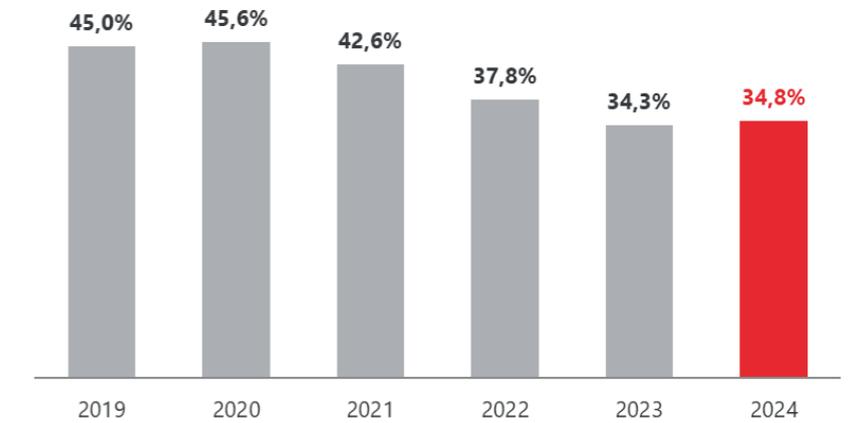
RCE :



### Evolution du taux de défaut des expositions du RCE



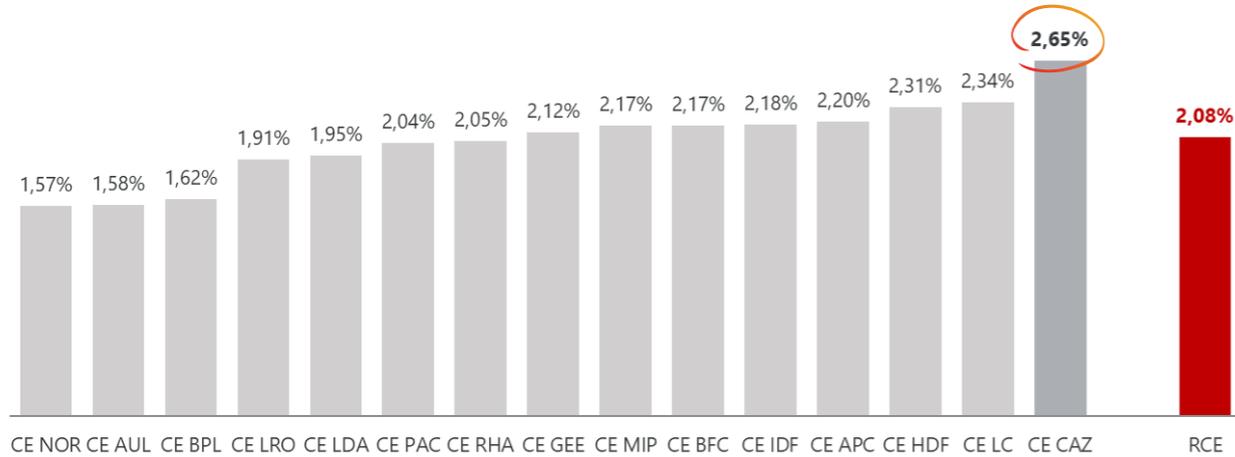
### Evolution du taux de provisionnement des expositions en défaut du RCE



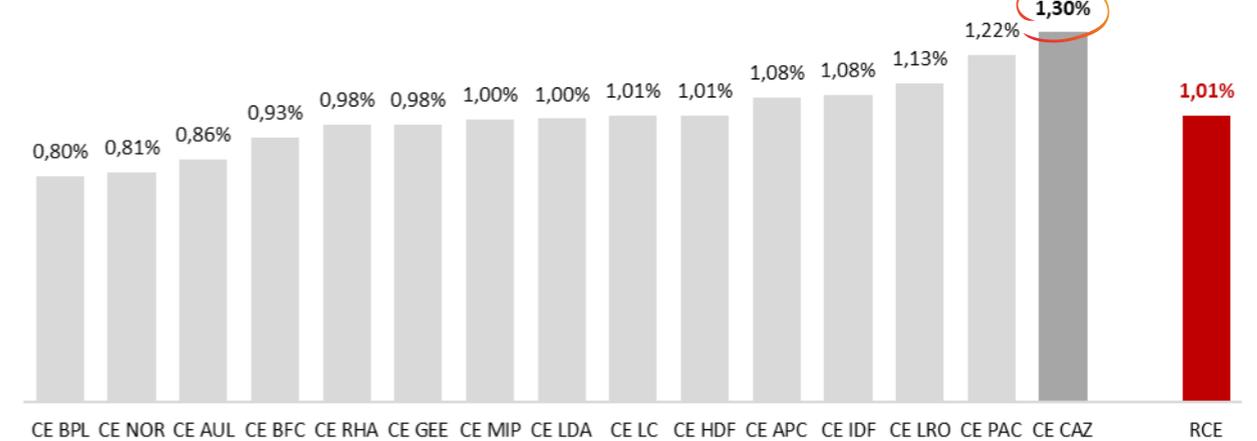
# Comparaison au RCE : le taux de provisionnement du défaut est le plus faible de la branche (28,7%). Net de garanties, il est supérieur à la moyenne.

Source: extraction PBI SIRCO 2024 12

Taux de défaut du total des expositions en 2024

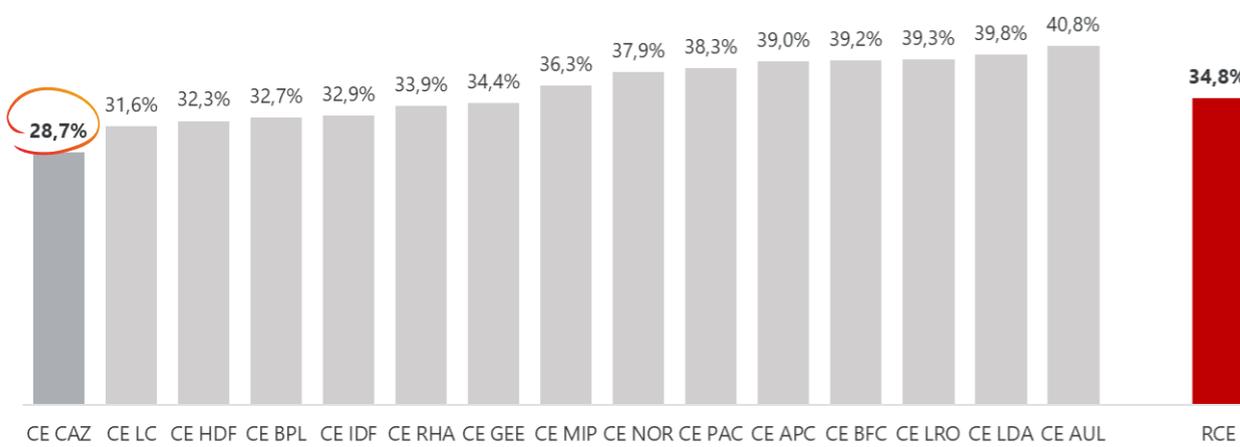


Taux de provisionnement du total des expositions en 2024



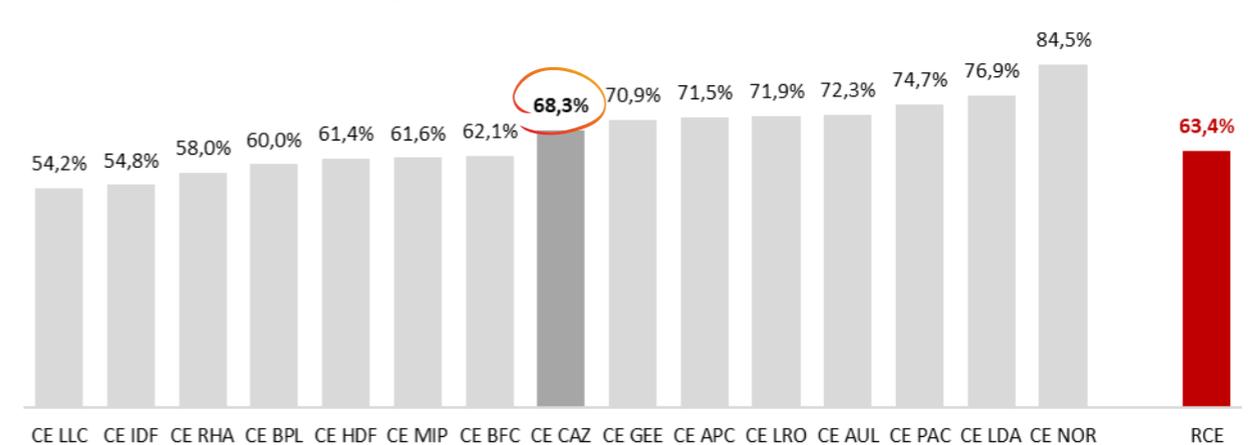
Nota: provisions individuelles et collectives

Taux de provisionnement des expositions en défaut en 2024



Nota: provisions individuelles uniquement

Taux de provisionnement net de garantie

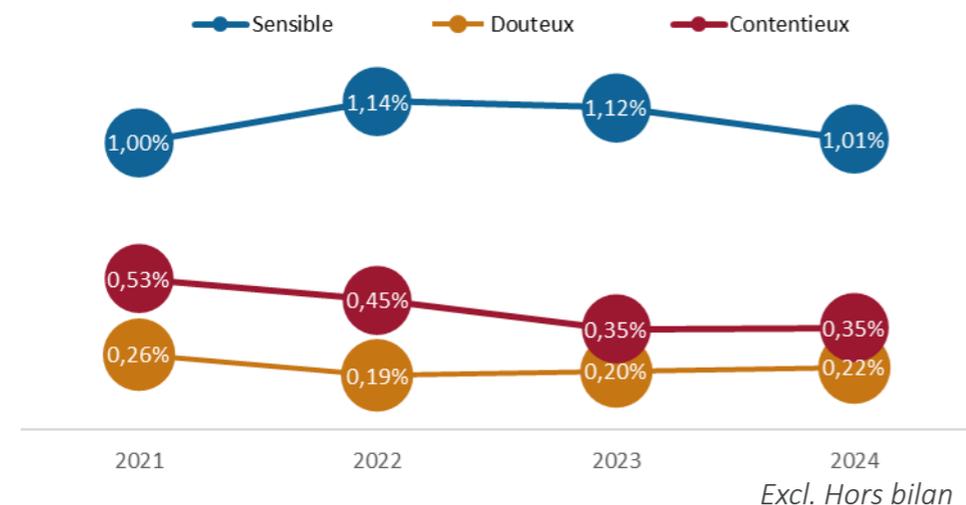


Nota: provisions individuelles uniquement

# Une qualité des portefeuilles qui s'érode, hormis sur le marché des Particuliers.

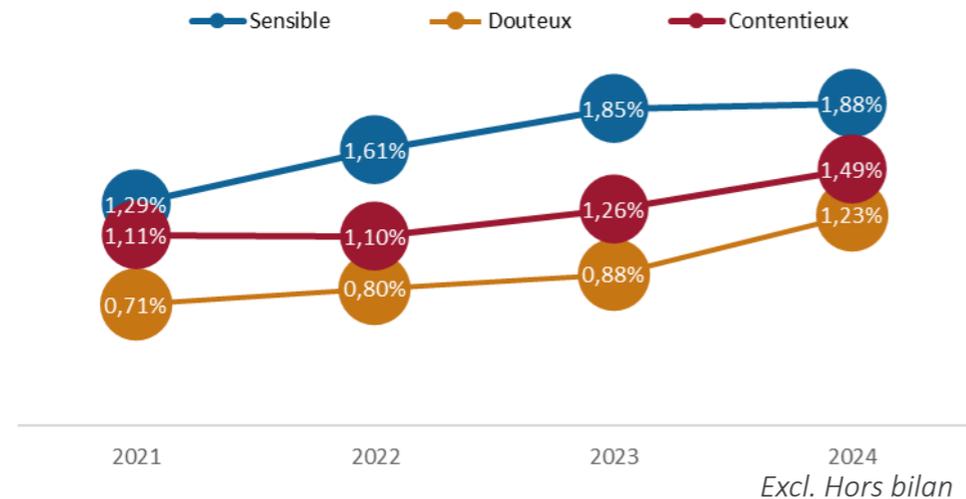
## > Particuliers : sur 10,0 Md€ d'encours au 31/12/2024

Qualité du portefeuille (en % de l'encours)



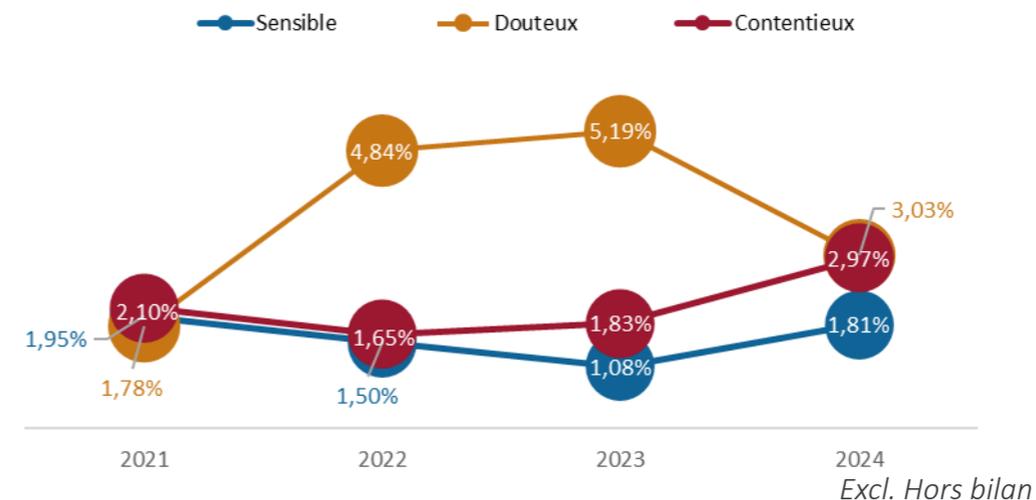
## > Professionnels : sur 2,8 Md€ d'encours au 31/12/2024:

Qualité du portefeuille (en % de l'encours)



## > Entreprises : sur 2,8 Md€ d'encours au 31/12/2024:

Qualité du portefeuille (en % de l'encours)



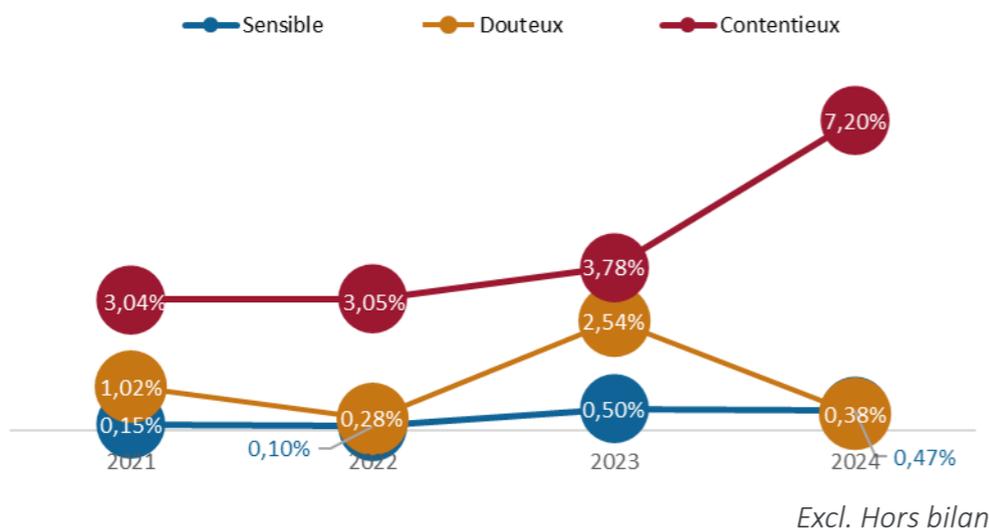
- > **Particuliers** : le portefeuille est de bonne qualité avec un taux d'encours en défaut qui se stabilise. À noter toutefois un taux de défaut sur le crédit habitat à 0,99%, plus marqué que pour le RCE (0,84 %), à relier à un marché atypique. Ces prêts bénéficient toutefois de garanties, soit par caution, soit par hypothèque.
- > **Professionnels** : la qualité du portefeuille continue de s'éroder, cette année notamment du fait de la baisse des encours totaux qui reculent de 10 %, augmentant ainsi le poids relatif des encours en défaut.
- > **Entreprises** : le poids des encours douteux recule de -2 pts suite au retour en sain du dossier Orpéa, et du passage de douteux à contentieux de dossiers unitaires importants. Le poids des encours contentieux augmente ainsi pour sa part de plus d'un point. Afin d'y remédier, la Caisse positionne désormais les affaires spéciales plus tôt dans le processus de recouvrement, dès le 1<sup>er</sup> impayé (au lieu de J+30), afin d'augmenter les chances de retour en sain.

# Le taux de contentieux double sur le marché des Professionnels de l'immobilier (PIM) et atteint 7,2 % de l'encours

Nota : Hors encours hors-bilan

## > PIM sur 1,7 Md€ d'encours au 31/12/2024:

Qualité du portefeuille (en % de l'encours)



- > **La sinistralité augmente fortement en 2024 sur la PIM**, notamment sur des dossiers octroyés en 2021 ayant connu des difficultés sur les chantiers et une forte inflation des coûts en sortie de période Covid.
- > **Le poids des encours contentieux double presque**, suite au déclassement d'un dossier douteux significatif, et à l'entrée de nouveaux dossiers. **La Caisse bénéficierait toutefois de garanties solides sur ce type de dossiers.**
- > **La Caisse a de nouveau durci sa politique d'octroi en 2024**, relevant ses exigences de garanties et de niveau d'apports afin de limiter la prise de risque sur les dossiers financés.

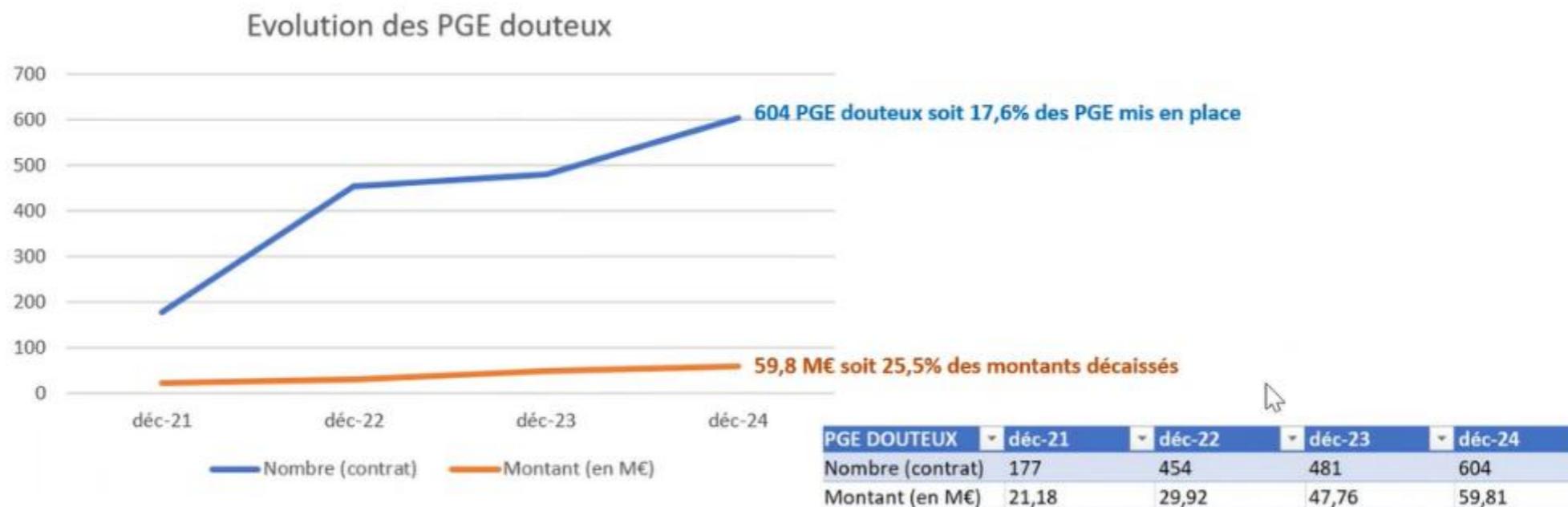
## > Parmi les nouvelles mesures mises en place :

Marchands  
de bien

PIM

- Des exigences de fonds propres relevées, passant de 10 % à 15 %
- La présence d'une AMO prêteur sur les nouveaux chantiers initiés dont le budget travaux serait supérieur à 5 M€
- Un financement obligatoire par la Caisse des travaux réalisés par l'acheteur lorsqu'ils dépassent 300 K€, afin d'avoir un droit de regard sur le suivi du chantier.
- La mise en place d'un Power BI permettant le suivi des programmes et des prorogations qui sont suivies sur VBANK
- Le suivi des 10 dossiers les plus importants de chaque chargé d'affaires PIM
- Un scoring des clients intégrant des triggers spécifiques à la PIM et l'application d'un stress de 20 %, à la fois sur les promoteurs et sur les 10 dossiers marchands de bien les plus importants de chaque chargé d'affaires PIM.
- Le suivi des RWA PIM (sur le même modèle que les RWA LBO), et l'implémentation d'une limite à ne pas dépasser par rapport aux RWA totaux. La concentration Court Terme et Long Terme est également suivie.

Le passage en défaut des PGE s'accélère en 2024. La Caisse n'est cependant exposée que sur 10 % des montants.



- **Fin 2024, 604 PGE étaient en défaut**, soit 17,6% des PGE mis en place par la CECAZ. Cela représente ~60 M€ d'encours.
- Pour rappel, ces prêts sont garantis à 90 % par l'Etat. La Caisse est donc exposée au risque résiduel de 10 %, soit 6 M€ à fin décembre 2024.
- À date, sur les 604 dossiers déclassés, la Caisse a demandé le remboursement de 536 auprès de la BPI (soit 89%). Le service des affaires spéciales a par ailleurs été renforcé avec l'arrivée d'une nouvelle personne (passant de 1 ETP à 2 ETP) pour faire face à la charge de travail que représente la restructuration des PGE importants, via des procédures préventives (mandats ad hoc).

# Recul des provisions « moteurs BPCE » sur encours sains suite à des évolutions méthodologiques au cours de l'exercice

**Provisions S1/S2 « moteurs BPCE » : 69,1 M€ fin 2024 (-3 M€)**

## Evolution des provisions S1/S2 calculés par les moteurs BPCE

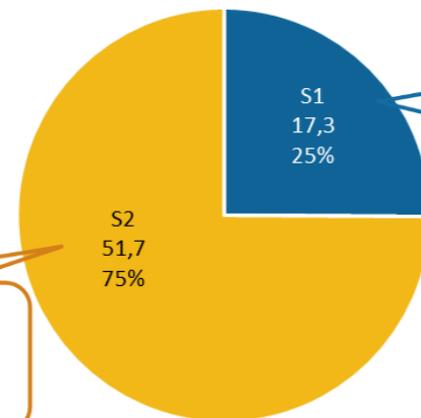
En M€	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.
Particuliers	12,3	14,7	12,1	17	15,2	14,7	-0,6	-3,6%
Professionnels	29,7	33,7	29,3	31,3	32,2	19,6	-12,6	-39,0%
BDR	25,3	44,4	43	27	24,7	34,8	10,1	41,0%
dt Corporate	21,8	39,2	39,1	24,0	21,8	32,2	10,4	47,9%
<b>Provisions S1/S2 BPCE</b>	<b>68,7</b>	<b>93,2</b>	<b>84,3</b>	<b>75,2</b>	<b>72,1</b>	<b>69,1</b>	<b>-3,0</b>	<b>-4,2%</b>

> Les provisions S1/S2 sur encours sains calculées par les moteurs BPCE (69,1 M€ fin 2024) sont inférieures de 3 M€ à celles du 31/12/2023. Ces provisions ne sont pas à la main de la Caisse.

> Cette reprise correspond à l'évolution des paramètres des moteurs Groupe, avec principalement:

- des évolutions méthodologiques intervenues au T1 2024, notamment sur le modèle de calcul des probabilités de défaut prospectif (PD Forward Looking) afin d'améliorer sa granularité, générant une reprise,
- en partie compensée par la mise en production du nouveau moteur de notation MINT (+2,1 M€) sur le Segment Haut (PIM et une partie du Corporate).
  - MINT a notamment redéfini les plots de notation et leur provisionnement : les cinq premiers plots des encours sains, qui étaient auparavant provisionnés entre 0,02% et 0,15%, sont désormais fusionnés en un seul plot provisionné à hauteur de 0,17%.

Détail des provisions S1/S2 (moteur BPCE)



- Pour 22,7 Md€ d'encours S1
- Soit un taux de provisionnement de 0,08%

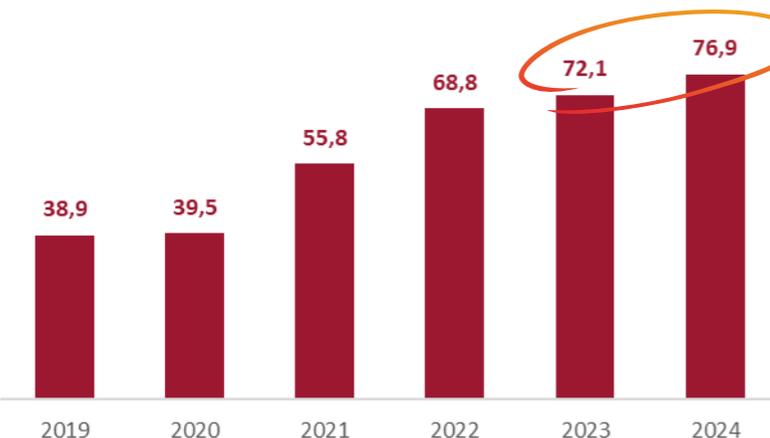
- Pour 2,7 Md€ d'encours S2
- Soit un taux de provisionnement de 1,92%

Echelle de référence		Echelle SH	
Plot	PD moy.	Classe	PD
1	0,02%	1E	0,1695%
2	0,04%		
3	0,06%		
4	0,09%		
5	0,15%		

# Les provisions sectorielles se renforcent (+4,8 M€), représentant désormais un stock plus important que les provisions moteurs, avec des transferts entre les différents secteurs

## Provisions sectorielles locales : 76,9 M€ fin 2024 (+4,8 M€)

Evolution des provisions sectorielles (en M€)

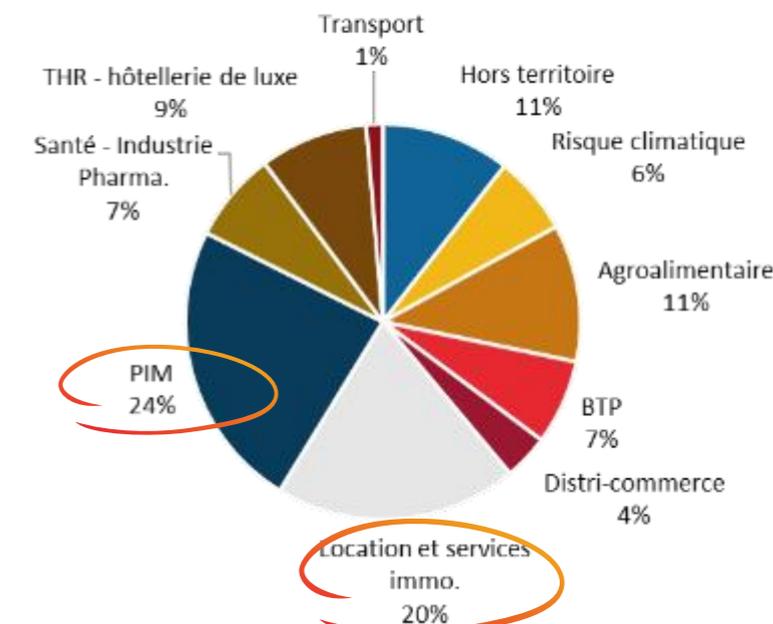


Nota : retraitements IFRS (S3 / S1-S2) affectés aux provisions hors territoire à hauteur de 95 K€ pour 2023 et 1,6 M€ pour 2024

Evolution des provisions sectorielles CE CAZ

En M€	2023	2024	Ecart	Var.
<b>Provisions locales</b>	<b>8,3</b>	<b>13,1</b>	<b>4,7</b>	<b>56,9%</b>
Hors territoire	4,1	8,1	4,0	98,0%
Risque climatique	4,2	5,0	0,7	17,2%
<b>Provisions denotch</b>	<b>63,7</b>	<b>63,8</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1%</b>
Agroalimentaire	6,4	8,6	2,2	34,6%
BTP	6,0	5,3	-0,7	-11,0%
Distri-commerce	2,3	2,8	0,5	21,2%
Location et services immo.	13,1	15,3	2,1	16,3%
PIM	15,6	18,2	2,6	16,9%
Santé - Industrie Pharma.	6,3	5,7	-0,6	-10,1%
THR - hôtellerie de luxe	8,8	6,8	-2,0	-23,0%
Transport	1,9	1,0	-0,8	-44,1%
Services	3,2	0,0	-3,2	-
<b>Provisions sectorielles</b>	<b>72,1</b>	<b>76,9</b>	<b>4,8</b>	<b>6,7%</b>

Répartition du stock de provisions sectorielles 2024



- À l'inverse des provisions moteurs (en reprise), la Caisse a renforcé sa couverture sectorielle, avec une dotation nette de 4,8 M€ (76,9 M€ au 31/12/2024). La PIM et les services immobiliers concentrent à elles deux près de la moitié de ces provisions sectorielles.
- La Caisse a notamment intégré une provision S2 sur EMEIS de 4,2 M€, principalement à l'origine de la hausse de provisions « hors territoire ».
- Pour les provisions sectorielles (soumises au denotch de certains secteurs d'activité), les dotations nettes sont renforcées pour la location et les services immobiliers (+2,1 M€) et la PIM (+2,6 M€). Celle de l'agro-alimentaire est également rehaussée (+2,2 M€) suite aux difficultés rencontrées dans le secteur de la viticulture. La Caisse a à l'inverse réalisé des reprises des provisions sur le secteur du THR (-2,0 M€), grâce à une activité hôtelière de bon niveau en 2024. La restauration reste toutefois suivie de près, avec un schéma délégataire renforcé, le plafond d'octroi à la main du réseau ayant été réduit de moitié. La reprise sur les Services (-3,2 M€) fait suite à la suppression du denotch sur ce secteur.

# Recul du stock de provisions S3 à 110 M€ (-8 %). La reprise provient du marché des Particuliers et de la PIM, suite à la mise à jour du calendrier d'espoir de recouvrement

## Provisions S3 sur risques avérés : 110 M€ fin 2024

### Evolution de l'assiette de calcul S3 par marché (DX + CX)

	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.
Particuliers	94,7	79,6	72,7	78,0	5,3	7,3%
Professionnels	60,6	64,8	65,8	77,1	11,3	17,2%
BDR	159,9	222,1	292,2	257,0	-35,2	-12,0%
dt Entreprises	95,4	159,2	178,0	152,8	-25,2	-14,2%
dt Prof. Immobilier	62,0	50,0	113,7	103,6	-10,1	x 2,3
<b>Total</b>	<b>315,3</b>	<b>366,5</b>	<b>430,7</b>	<b>412,1</b>	<b>-18,6</b>	<b>-4,3%</b>
Dt douteux	153,7	246,4	297,8	234,7	-63,0	-21,2%
Dt contentieux	161,5	120,1	132,9	177,3	44,4	33,4%

### Provisions IFRS S3 sur DX+CX

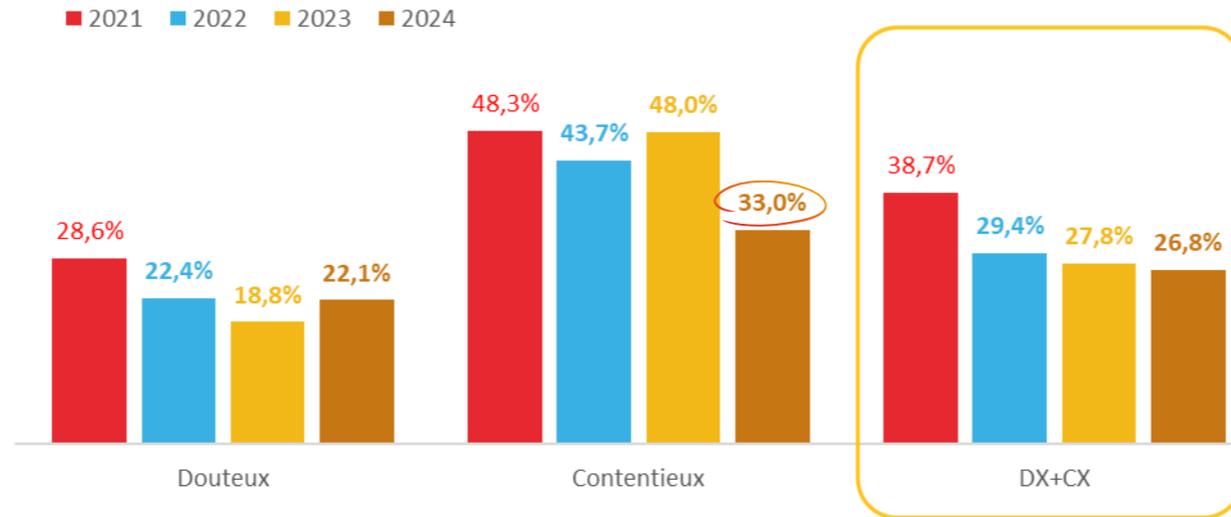
	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.
	30,5	25,0	20,1	11,9	-8,3	-41,0%
	27,3	27,2	27,0	26,9	-0,1	-0,5%
	64,2	55,5	72,5	71,7	-0,9	-1,2%
	42,7	36,2	40,9	44,2	3,3	8,0%
	20,3	14,6	31,5	27,4	-4,2	x 1,2
<b>Total</b>	<b>122,1</b>	<b>107,7</b>	<b>119,7</b>	<b>110,4</b>	<b>-9,3</b>	<b>-7,8%</b>
	44,0	55,2	55,9	52,0	-4,0	-7,1%
	78,1	52,5	63,8	58,5	-5,3	-8,3%

> L'encours total en défaut (somme des douteux et contentieux) s'élève fin 2024 à 412 M€, en recul de -18,6 M€ après le pic de 2023. Cette baisse est portée par les mêmes marchés à l'origine de la hausse l'année passée : les Entreprises (-25,2 M€) et les Professionnels de l'immobilier (-10,1 M€). Le retour en sain d'EMEIS (ex-Orpea) et des cessions de créances expliquent notamment cette baisse.

- > Conformément à l'évolution d'encours, le stock de provisions S3 est lui aussi en recul, à 110,4 M€ (-9,3M€). Ainsi des provisions sont reprises sur les Particuliers (-8,3 M€) et sur les Professionnels de l'immobilier (-4,2 M€).
  - Ces reprises proviennent essentiellement de la mise à jour du calendrier d'espoir de recouvrement. Ce calendrier n'avait pas été actualisé depuis plusieurs années malgré les différentes crises (Covid, Ukraine, etc.). Ceci lui a permis de réduire ses provisions en 2024 (-6,9 M€), et devrait permettre de nouvelles reprises sur les années à venir. La reprise totale estimée à 15-20 M€ sera lissée sur plusieurs exercices, par extension au reste du portefeuille en 2025 et 2026 (Professionnels, Institutionnels, et reste du Corporate).
- > En revanche, le segment des Entreprises continue d'être doté (+3,3 M€), renvoyant à une hausse de l'encours contentieux (davantage provisionné) comparativement au douteux.

# Le taux de couverture des encours en défaut recule de nouveau (à 26,8 %)

Evolution du taux de couverture des douteux et contentieux



- > **Le taux de couverture S3 du portefeuille en défaut diminue à nouveau cette année** (environ -1 pt par an, après la chute de -10 pts entre 2021 et 2022), en raison :
  - D'une **légère hausse de la couverture des encours douteux (+3 pts)**, en partie liée au retour en sain d'EMEIS (ex-Orpea) qui était faiblement provisionné, et qui tirait donc le taux de couverture vers le bas en 2023.
  - D'une **chute de la couverture des encours contentieux (-15 pts)**, avec une provision qui baisse alors que les encours augmentent. Cela fait suite à la mise à jour du calendrier d'espoir de recouvrement, et à l'entrée en contentieux d'un dossier PIM important qui est faiblement provisionné (5%).
- > À noter que la CECAZ présente un taux de provisionnement relativement faible du fait **de la part importante de dossiers immobiliers** qui constituent ses encours, et pour lesquels **elle estime disposer de garanties solides (hypothèques) en cas de défaut.**

# Détail des 20 premiers engagements douteux et contentieux:

## L'immobilier reste le secteur le plus représenté parmi les principaux dossiers en défaut (14 dossiers)

20 premiers dossiers douteux / contentieux en M€ (incl. hors bilan)

Client	Type	Secteur	2023			2024			Écart	
			Encours	Provisions	% prov	Encours	Provisions	% prov	Encours	Provisions
Contrepartie 1	DX	Immo.				38,6	2,6	7%	+38,6	+2,6
<b>Groupe 1 :</b>	<b>CX</b>	<b>Immo. Luxe</b>	<b>29,8</b>	<b>1,4</b>	<b>5%</b>	<b>31,9</b>	<b>1,7</b>	<b>5%</b>	<b>+2,1</b>	<b>+0,3</b>
Contrepartie 2	CX		18,5	1,2	7%	20,1	1,5	8%	+1,6	+0,3
Contrepartie 3	CX		11,3	0,2	2%	11,8	0,2	1%	+0,5	-0,0
<b>Groupe 2 :</b>	<b>CX</b>	<b>Immo. Luxe</b>	<b>19,4</b>	<b>8,8</b>	<b>45%</b>	<b>19,5</b>	<b>8,7</b>	<b>45%</b>	<b>+0,2</b>	<b>-0,1</b>
Contrepartie 4	CX		6,4	0,4	7%	6,4	1,3	20%	+0,0	+0,9
Contrepartie 5	CX		5,2	3,6	69%	5,2	2,1	39%	-0,0	-1,6
Contrepartie 6	CX		4,5	2,8	62%	4,6	2,9	63%	+0,1	+0,1
Contrepartie 7	CX		3,2	1,9	59%	3,3	2,4	74%	+0,1	+0,5
<b>Groupe 3 :</b>	<b>DX</b>	<b>Distribution</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>n.a.</b>	<b>17,2</b>	<b>4,2</b>	<b>24%</b>	<b>+17,2</b>	<b>+4,2</b>
Contrepartie 8	DX					7,4	2,5	33%	+7,4	+2,5
Contrepartie 9	DX					4,5	1,2	27%	+4,5	+1,2
Contrepartie 10	DX					5,3	0,5	10%	+5,3	+0,5
Contrepartie 11	DX	Immo.				8,0	5,7	71%	+8,0	+5,7
Contrepartie 12	CX	Immo. Luxe	6,1	1,0	17%	6,2	1,4	22%	+0,1	+0,3
Contrepartie 13	CX	Immo. Luxe				5,7	0,7	13%	+5,7	+0,7
Contrepartie 14	DX	Agro-alim.				3,9	1,0	25%	+3,9	+1,0
Contrepartie 15	CX	Promo. immo.	2,1	2,1	101%	3,9	1,8	47%	+1,7	-0,3
Contrepartie 16	DX	Immo.				3,7	0,4	12%	+3,7	+0,4
Contrepartie 17	CX	Immo.	3,6	0,8	23%	3,6	0,5	15%	+0,0	-0,3
Contrepartie 18	CX	Hotellerie	4,5	1,3	29%	3,5	1,6	45%	-1,0	+0,3
Contrepartie 19	DX	Industrie	3,4	0,9	26%	3,5	1,3	37%	+0,0	+0,4
Contrepartie 20	CX	Loc. immo.				2,4	1,3	53%	+2,4	+1,3
<b>Total 20 premiers DX / CTX</b>			<b>68,9</b>	<b>16,4</b>	<b>24%</b>	<b>151,6</b>	<b>32,9</b>	<b>22%</b>	<b>+82,6</b>	<b>+16,5</b>
<i>dont Immo. / Immo. Luxe</i>		<i>14 dossiers</i>	<i>61,0</i>	<i>14,2</i>	<i>23%</i>	<i>123,4</i>	<i>24,8</i>	<i>20%</i>	<i>+62,5</i>	<i>+10,7</i>
			<i>88%</i>	<i>87%</i>		<i>81%</i>	<i>76%</i>			

Restructuration de dette suite à des retards de chantiers (forbearance), pas d'impayés, devrait sortir début 2026

Contrep. 2: actif en vente, bon espoir de recouvrement  
Contrep. 3: actif vendu en Avril 2025, encours remboursé

Les deux premiers actifs ne présentent pas de défaut de conformité et devraient être en vente rapidement.  
Les deux autres sont en liquidation judiciaire et dépendent donc du liquidateur.

Groupe de distribution (incluant les murs d'un commerce et du siège) entré en procédure de sauvegarde en juillet 2024, passé en CX début 2025. Forte probabilité d'abandon de créances d'au moins 2,5 M€

Galerie commerciale, entrée en CX en 2025, éventuel complément de provision à prévoir en 2025.

Actif parisien, société en LJ, travaux non finis donc à risque

Actif à Saint-Tropez, travaux non finis, mais bonne garantie

Domaine viticole, situation régularisée en 2025

Murs commerciaux à Saint-Tropez, vente sous compromis

Actif avec garantie, mais en procédure collective

Vente par lots en cours, devrait permettre de rembourser l'intégralité

Dossier avec potentiel abandon de créances (85%)

Déjà présent en 2023 hors Top20. Vente forcée bloquée, renfort de la provision suite à une expertise préconisant des travaux de rénovation.

Nouvelles entrées dans le top 20

# Zoom sur l'activité du contentieux : très forte hausse du stock liée à un doublement des entrées de dossiers BDR, et de moins en moins de dossiers sortants.

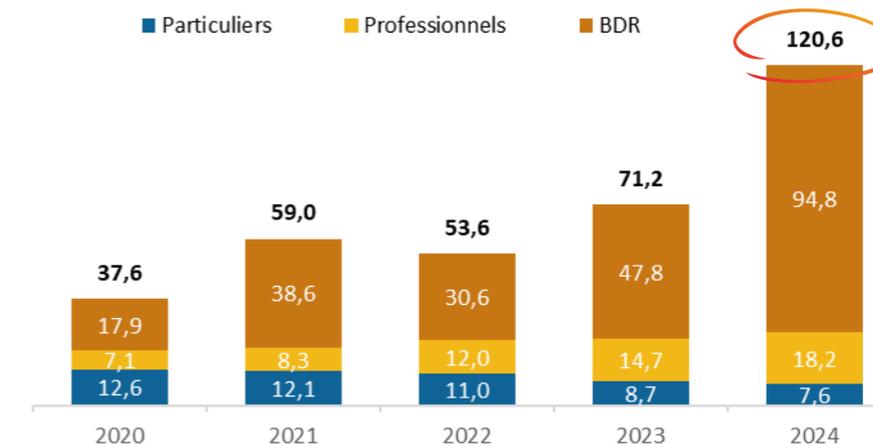
## Dossiers suivis au contentieux (au 31/12)

en M€	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.
Nbre de créances	1 015	1 048	1 157	1 206	49	4,2%
Encours	134,2	111,7	138,8	214,5	75,7	54,5%
Provisions	65,4	49,5	61,8	55,0	-6,8	-11,0%
<b>Taux de provisionnement</b>	<b>48,7%</b>	<b>44,3%</b>	<b>44,5%</b>	<b>25,6%</b>	<b>-18,9</b>	

Périmètre : engagement figurant au bilan de la caisse

- > Fin 2024, la CECAZ dénombre **1 206 créances suivies au contentieux (633 clients), pour un montant de 214 M€ (+54%)**. Ce nouvel accroissement démontre que le contexte global continue de se dégrader avec une nouvelle hausse de défaillances, notamment dans le secteur de l'immobilier professionnel auquel la CECAZ est particulièrement exposée.
- > Concernant les mouvements de l'année:
  - **Les entrées se sont élevées à 120,6 M€ (+49,4 M€)**, la quasi-totalité de l'augmentation provenant d'une nouvelle recrudescence sur les marchés de la BDR (+47 M€), encore une fois impactée par des dossiers unitaires élevés dans le secteur de l'immobilier.
  - **Le nombre de dossiers sortis du contentieux en 2024 diminue une nouvelle fois, tombant à 26,4 M€ (-10 M€)**, faisant suite à une volumétrie particulièrement élevée post-Covid.
- > Comme les années précédentes, la Caisse a procédé à **des cessions de créances contentieuses**, essentiellement via la **cession organisée par le groupe BPCE (17,7 M€ cédés pour 4,6 M€)**, mais aussi avec **BPCE Financement (1,5 M€ cédés 0,1 M€)** et en **bilatéral tout au long de l'année (0,5M€ cédés 0,1 M€)**. Ces cessions permettent de réduire les encours en défaut et d'alléger le portefeuille des gestionnaires.

## Entrées en contentieux par marché (en M€)



## Activité du contentieux (en M€)

	2020	2021	2022	2023	2024	Ecart
Particuliers	12,6	12,1	11,0	8,7	7,6	-1,1
Professionnels	7,1	8,3	12,0	14,7	18,2	+3,5
BDR	17,9	38,6	30,6	47,8	94,8	+47,0
<b>Entrées CTX</b>	<b>37,6</b>	<b>59,0</b>	<b>53,6</b>	<b>71,2</b>	<b>120,6</b>	<b>+49,4</b>

	2020	2021	2022	2023	2024	Ecart
Particuliers	8,7	6,7	5,5	9,1	5,7	-3,4
Professionnels	5,3	9,3	4,6	8,1	8,1	+0,1
BDR	2,4	12,7	32,6	19,2	12,6	-6,6
<b>Sorties CTX</b>	<b>16,3</b>	<b>28,7</b>	<b>42,8</b>	<b>36,4</b>	<b>26,4</b>	<b>-10,0</b>

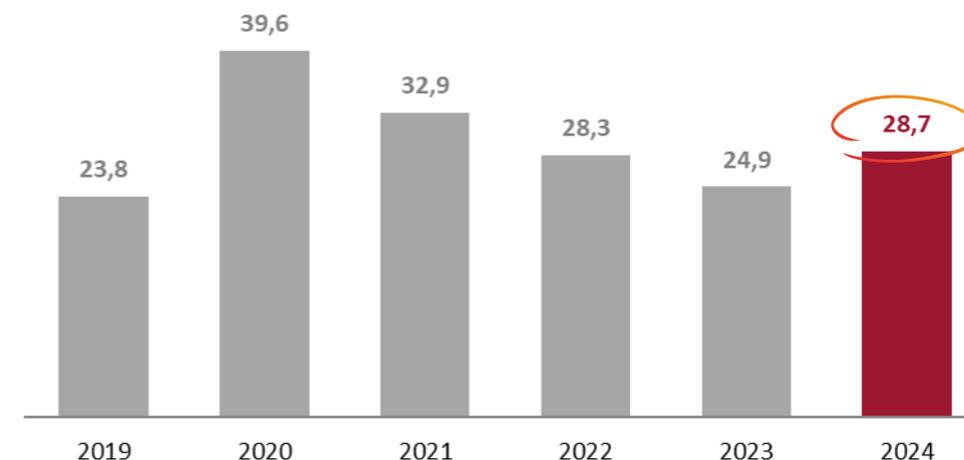
# Un coût du risque en hausse de 3,8 M€ (à 28,7 M€), principalement porté par le S3. La progression de la charge de risque avérée est faible eu égard à la dégradation du contexte

## Décomposition du coût du risque

En M€	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.
<b>Coût du risque S3</b>	<b>25,7</b>	<b>25,4</b>	<b>25,3</b>	<b>26,2</b>	<b>+0,9</b>	<b>3,6%</b>
Provisions d'actif	24,4	16,7	29,5	21,4	-8,1	-27,5%
Provisions de passifs	1,3	8,7	-4,2	4,8	+9,0	nc
<b>Coût du risque S1/S2</b>	<b>7,2</b>	<b>2,9</b>	<b>-0,4</b>	<b>2,5</b>	<b>+2,9</b>	<b>nc</b>
Coût du risque S1/S2 national	-9,2	-9,9	-3,8	-2,4	+1,4	-36,8%
Coût du risque S1/S2 sectoriel	16,4	12,8	3,4	4,9	+1,5	44,1%
<b>Coût du Risque</b>	<b>32,9</b>	<b>28,3</b>	<b>24,9</b>	<b>28,7</b>	<b>+3,8</b>	<b>15,3%</b>

\* À partir de 2022, transfert des frais de recouvrement en charges

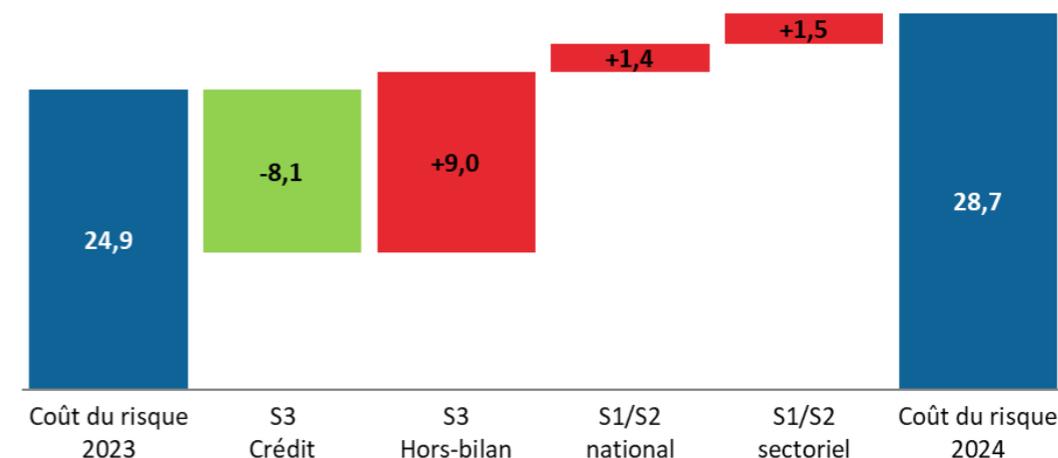
## Evolution du coût du risque en M€



## > Le coût du risque 2024 (28,7 M€, +3,8 M€) se décompose entre:

- **26,2 M€ de coût du risque avéré** (+0,9M€ par rapport à 2023) : les dotations nettes de l'année sur risque de crédits (actif) s'élèvent à 21,4 M€ (-8,1 M€), auxquelles s'additionnent 4,8 M€ de provisions de passifs (hors bilan correspondant à des engagements de garantie), en hausse de 9 M€ par rapport à 2023.
  - À noter que ce coût du risque avéré intègre également les pertes effectives de l'exercice (notamment lors de cession de créances) qui s'élèvent à 4,5 M€ en 2024.
- **-2,4 M€ de coût du risque S1/S2 national**, suite à la révision des modèles de calcul BPCE (notamment MINT) qui ont généré des reprises de provisions pour la CECAZ.
- **4,9 M€ de coût du risque sectoriel**, dont l'impact de la provision EMEIS en S2 (anciennement en S3) pour 4,2 M€ ainsi qu'un renforcement de la couverture sur les secteurs « à risques », à hauteur de 0,7 M€ : PIM, location immobilière et agroalimentaire (viticulture).

## Evolution 2023 - 2024 du coût du risque (en M€)

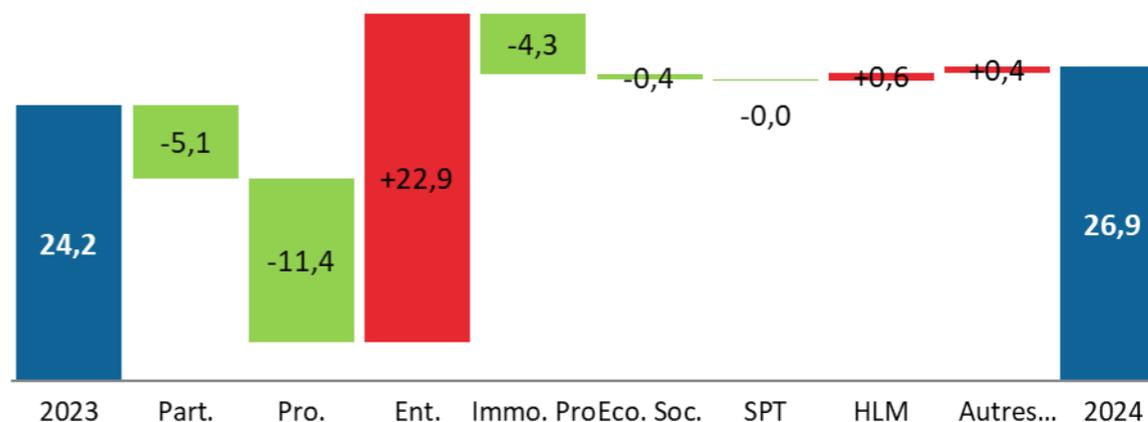


# La hausse du coût du risque sur les entreprises (+22,9 M€) est compensée en grande partie par la baisse sur les marchés Retail et l'immobilier professionnel

## Coût du risque par marché (hors métiers financiers et hors métiers)

En M€	2021	2022	2023	2024	dt S3	Ecart 24/23
Particuliers	6,8	7,3	3,1	-2,0	-0,6	-5,1
Professionnels	8,4	13,4	7,2	-4,3	9,7	-11,4
Entreprises	9,3	5,6	9,9	32,9	18,4	+22,9
Immo professionnel	8,1	2,9	4,8	0,5	-1,3	-4,3
Economie sociale	0,2	-1,3	0,3	0,0	0,0	-0,4
SPT	-0,1	0,1	-0,3	-0,3	0,0	-0,0
HLM	-0,1	0,0	-0,7	-0,2	0,0	+0,6
Autres marchés spé.	0,2	0,0	0,0	0,4	0,1	+0,4
<b>Coût du risque marchés</b>	<b>32,9</b>	<b>28,0</b>	<b>24,2</b>	<b>26,9</b>	<b>26,2</b>	<b>+2,7</b>

## Evolution du coût du risque par marché (en M€)

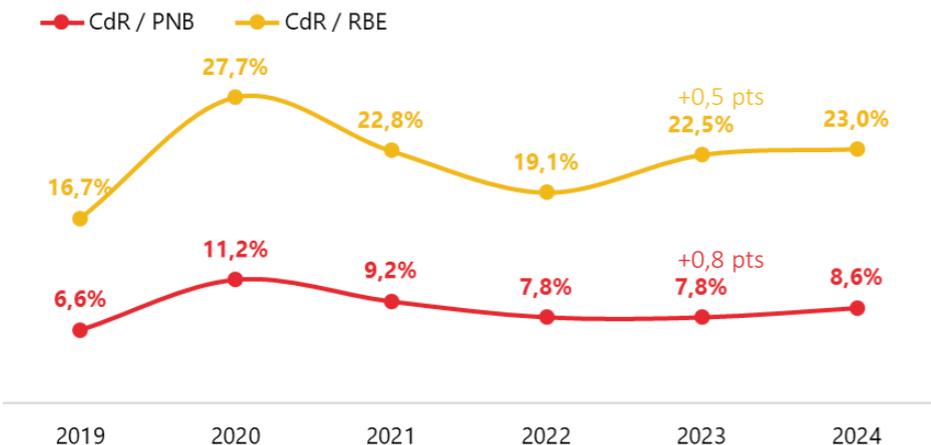


### > La ventilation du coût du risque par marché met en exergue:

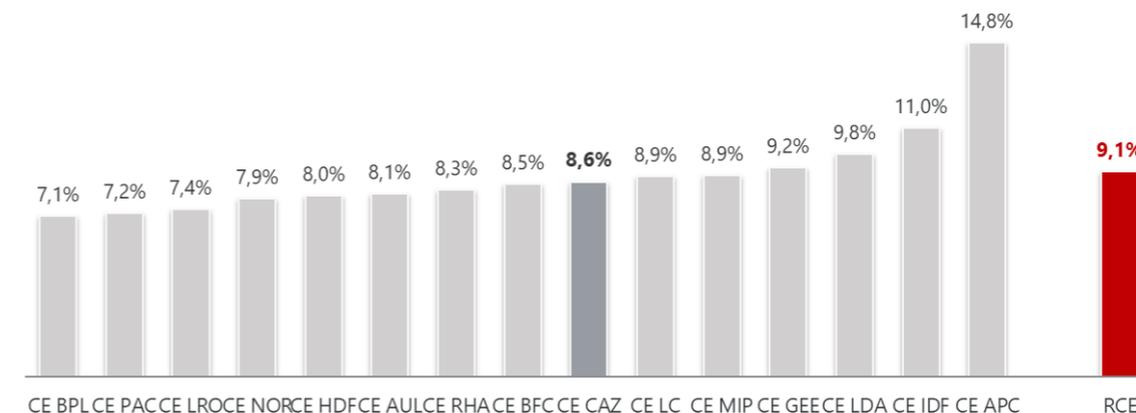
- **Une très forte augmentation du coût du risque pour les Entreprises (+22,9 M€)**, qui représente cette année 122% du coût du risque total (32,9 M€ sur 26,9 M€), conséquence du provisionnement et des pertes avérées.
- **Une nette diminution du coût du risque chez les Professionnels (-11,4 M€)**, liée à la reprise de provisions des moteurs BPCE sur ce segment.
- **Un coût du risque en recul pour l'immobilier professionnel (-4,3 M€)**, le provisionnement net étant quasi nul cette année alors qu'il était important en 2023. La reprise de provisions sur les encours en défaut suite à la mise à jour du calendrier d'espoir de recouvrement a toutefois contribué au renforcement des provisions sur ce secteur.
- **Une diminution du coût du risque chez les Particuliers (-5,1 M€)**, suite à la reprise de provisions pour risque avéré les concernant, provenant également de la mise à jour du calendrier d'espoir de recouvrement.

# Le coût du risque consomme 8,6% du PNB, situant la CEEAZ légèrement en dessous de la moyenne du réseau.

Coût du risque rapporté au PNB et au RBE

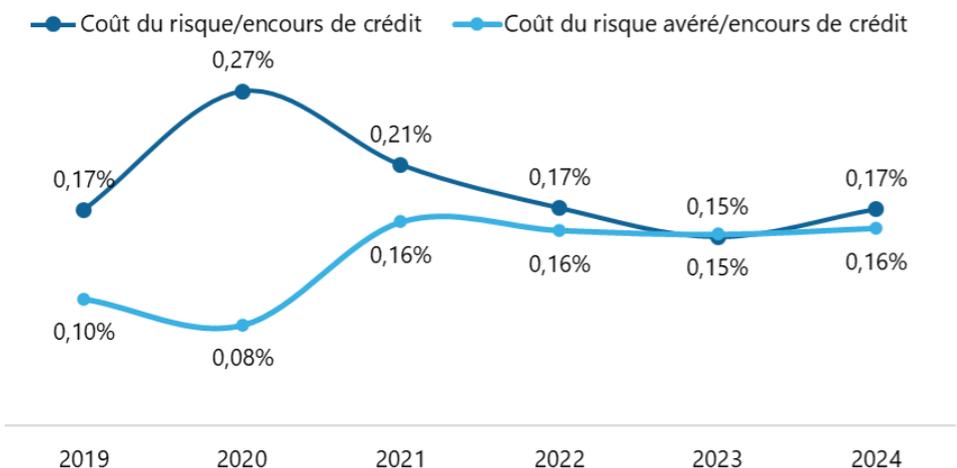


Coût du risque/PNB dans le réseau CEP en 2024 (en %)



- > Rapporté au PNB, le coût du risque représente 8,6%, soit une légère hausse par rapport à 2023 (+0,8pt), le PNB ayant progressé moins fortement (+4%) que le coût du risque (+15%). Le poids du coût du risque de la CEEAZ est ainsi un peu moins élevé que la moyenne du RCE (9,1%).
- > Le coût du risque consomme 23% du RBE, soit un niveau en légère hausse par rapport à l'année dernière (+0,5pt).

Coût du risque rapporté à l'encours moyen de crédit



- > Le coût du risque représente 0,17% de l'encours moyen de crédit, remontant au niveau de 2022.
- > Le coût du risque avéré représente la quasi-totalité de la charge de risque (0,16% de l'encours moyen de crédit).

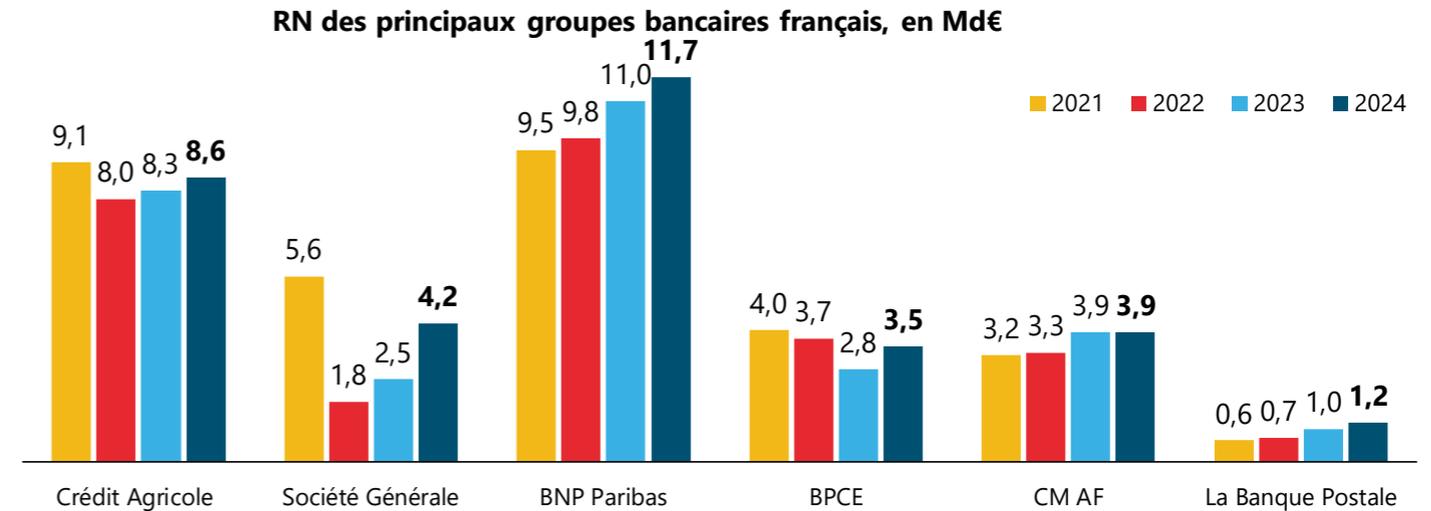
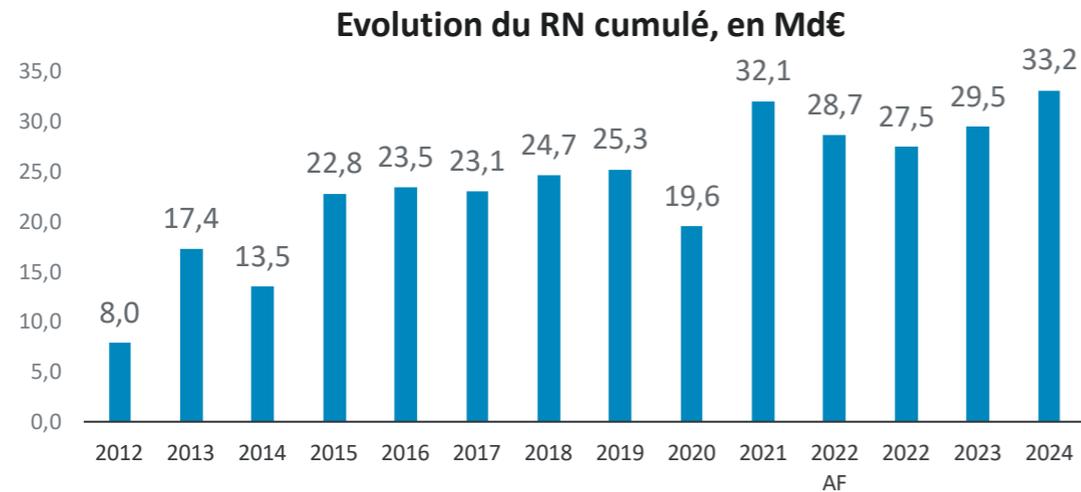
> Du PNB au résultat net



## Le résultat net et les ratios de productivité par ETP

# Le résultat net cumulé des principaux groupes bancaires français bat le record de 2021

Résultat Net : + 12,6 %



- > **L'évolution positive observée au niveau du PNB se transpose jusqu'au résultat net.** La détente de la politique de taux des banques centrales a été favorable aux différentes activités des groupes bancaires français.
- > Grâce à la maîtrise des charges, et malgré un niveau de coût du risque plus important compte tenu du contexte économique plus délicat, les 6 principaux groupes bancaires français affichent **un résultat net cumulé de 33,2 Md€, dépassant ainsi le précédent record établi en 2021.**

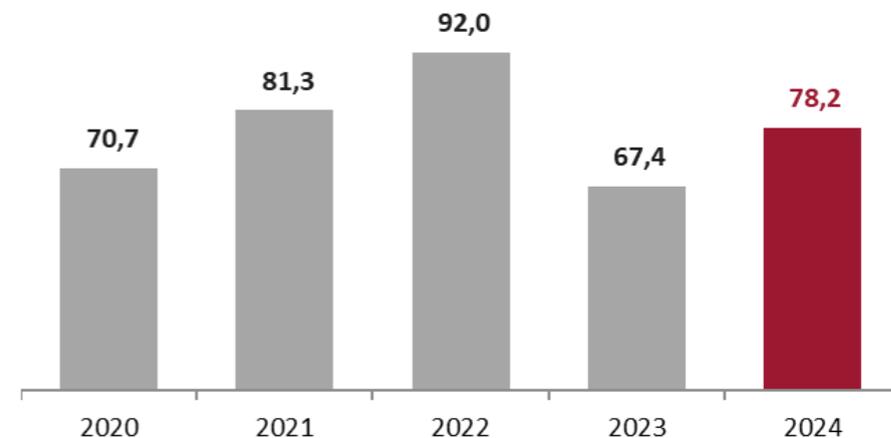
\*6 principaux groupes bancaires français : BNP Paribas, BPCE, Crédit Agricole, Crédit Mutuel Alliance Fédérale, La Banque Postale, Société Générale

# Le résultat net progresse de 16 %, à 78,2 M€, grâce à une maîtrise du RBE et malgré la progression du coût du risque

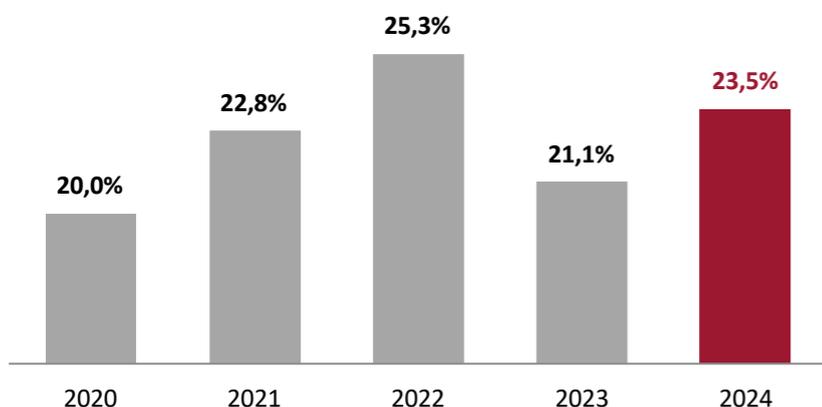
## Du RBE au résultat net

En M€	2020	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.
Résultat brut d'exploitation	143,4	144,2	148,5	110,9	125,0	14,1	12,7%
Coût du risque de crédit	-39,6	-32,9	-28,3	-24,9	-28,7	-3,8	15,3%
Résultat d'exploitation	103,8	111,4	120,2	86,0	96,3	10,3	11,9%
Gains ou pertes sur autres actifs	-0,2	-1,0	0,0	-0,6	-0,6	0,0	ns
Résultat courant avant impôts	103,5	110,4	120,2	85,5	95,7	10,2	12,0%
Impôts sur le résultat	-33,0	-29,0	-28,1	-18,0	-17,5	0,5	-2,9%
<b>Résultat net</b>	<b>70,7</b>	<b>81,3</b>	<b>92,0</b>	<b>67,4</b>	<b>78,2</b>	<b>10,8</b>	<b>16,0%</b>

Résultat Net - en M€



Profitabilité (RN/PNB) - en %



➤ **Après le fort repli de 2023 (-26,7 %, à 67,4 M€), qui traduisait les effets en PNB de la compression de la marge nette d'intérêts, le résultat net de la CECAZ repart à la hausse (+10,8 M€ soit +16 %), atteignant 78,2 M€.** Cette progression est le reflet de la bonne tenue du RBE (+12,7 %), lui-même soutenu par la croissance du PNB (+4,1 %) et par la maîtrise des frais généraux (-0,5 %). Nous relevons par ailleurs :

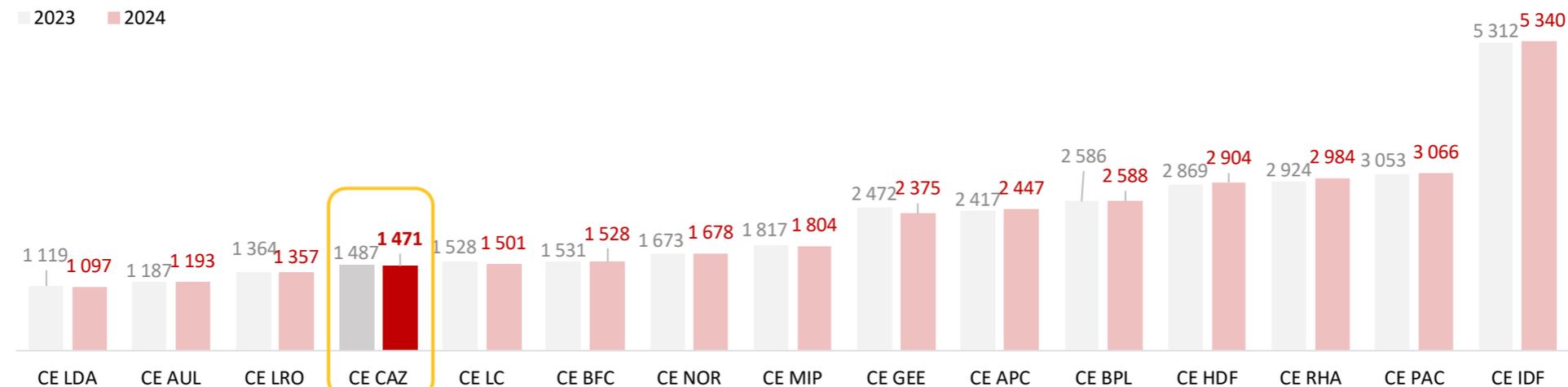
- **Une hausse de 3,8 M€ du coût du risque (+15,3 %), qui atteint 28,3 M€**
- **Une nouvelle baisse de la charge d'IS de 0,5 M€ (à 17,5 M€).** Cette dernière a quasiment été divisée par 2 en l'espace de 4 ans.

➤ **La profitabilité de la Caisse (correspondant au ratio Résultat net / PNB) progresse de 2,4 pts, pour atteindre 23,5 %, un niveau particulièrement élevé.**

# Evolution des ratios de productivité par ETP (1/2)

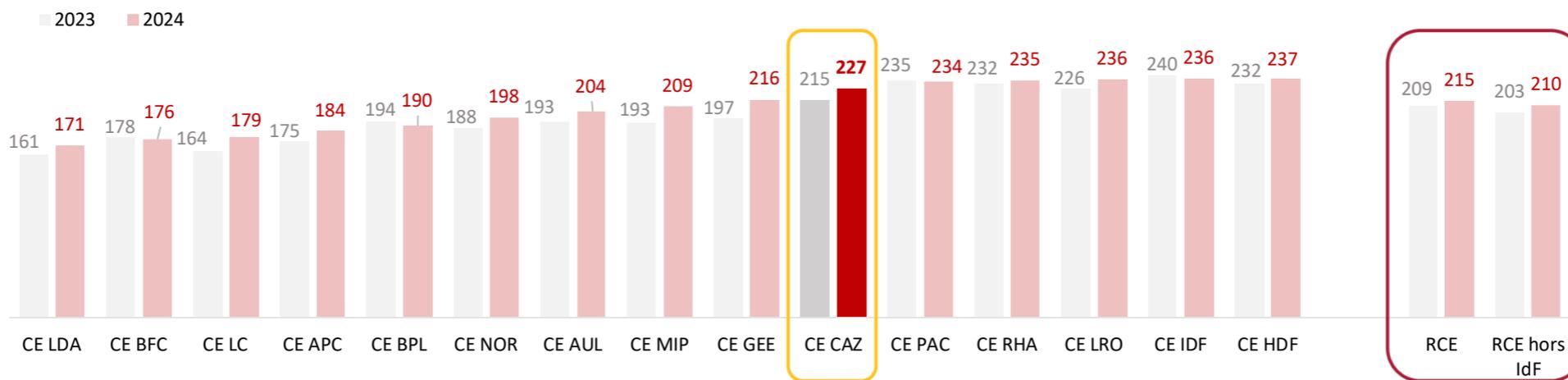
- > Les ETP RH de la Caisse s'élève à 1 471 en 2024 (-16, soit -1,1 %). Le RCE compte au global 33 333 ETP RH (stable sur l'année).

Effectifs en ETP RH



- > Chaque ETP de la Caisse dégage 227 K€ de PNB en 2024 (+5,2 %), ratio largement supérieur à la moyenne des Caisses (215 K€ / ETP), grâce à un écart significatif en MNI(115 K€/ETP, alors que la moyenne du RCE s'élève à 102 K€/ETP), à corrélérer à son mix clientèle. Le montant des commissions par ETP est en revanche strictement égal à la moyenne de branche (110 K€/ETP), laissant des marges de progression à la Caisse.

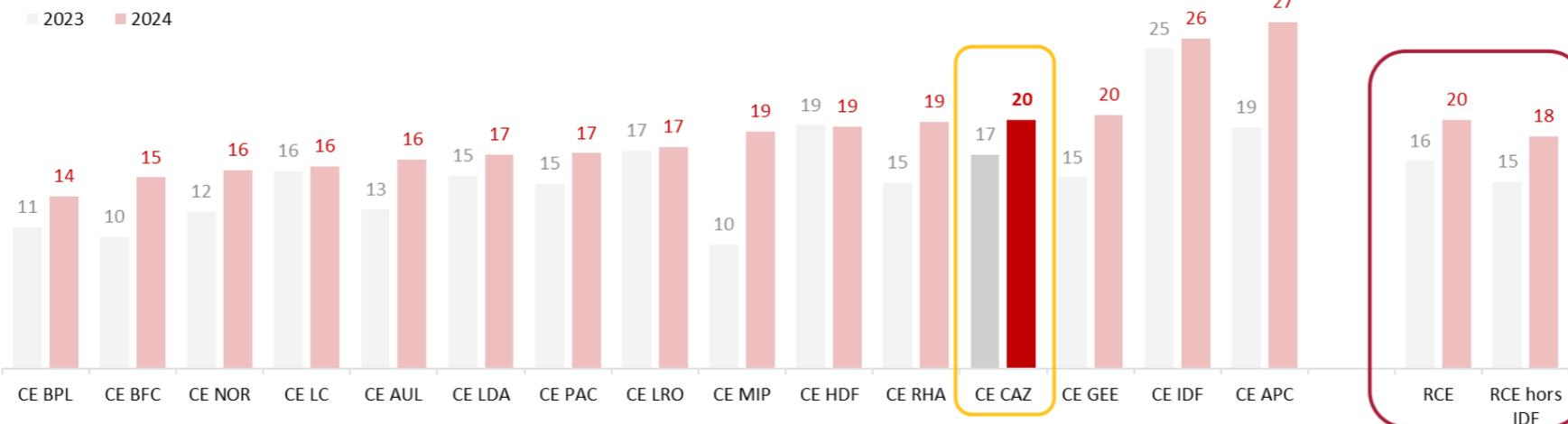
PNB/ETP (k€)



# Evolution des ratios de productivité par ETP (2/2)

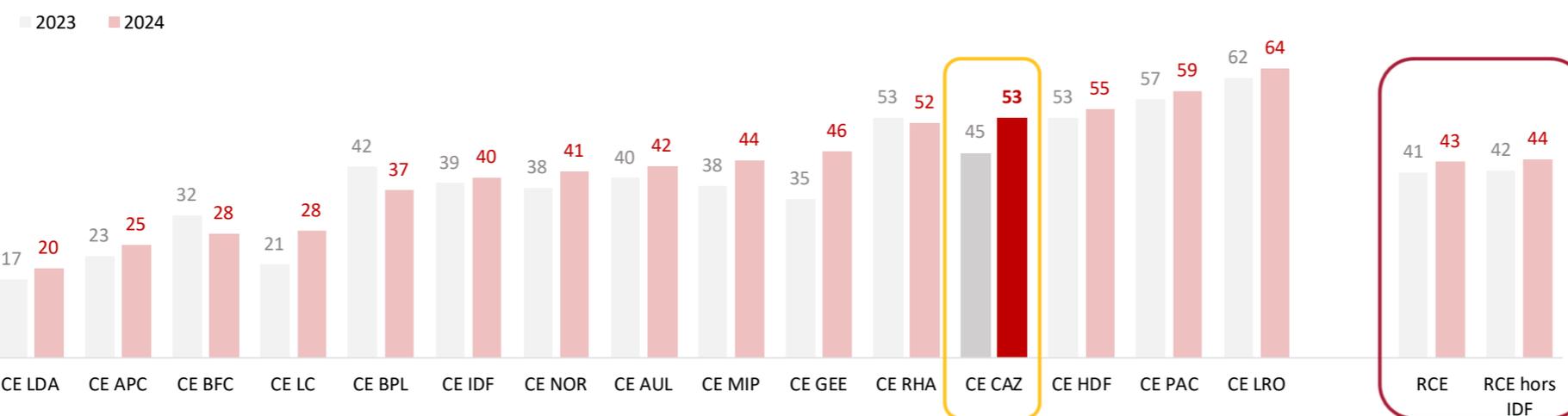
- > La charge de risque par ETP est la 4<sup>e</sup> plus élevée du RCE (20 K€/ETP), faisant référence à la structure des engagements de la Caisse (fort poids des Entreprises et de l'immobilier professionnel). À noter que la moyenne du RCE (20 K€/ETP) est tirée à la hausse par quelques établissements.

Coût du risque/ETP (k€)



- > Au final, le résultat net est de 53 K€ par ETP. Il a augmenté de 8 K€ / ETP en 2024, creusant l'écart à le RCE (43 K€ par ETP, +2 K€ sur l'année).

RNPG/ETP (k€)



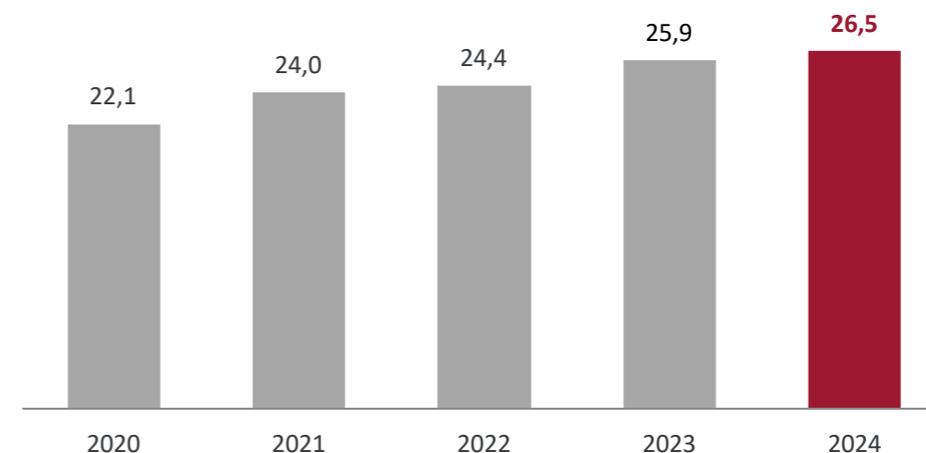


# Bilan et ratios prudentiels

# La croissance du bilan de la Caisse ralentit (+2,1 % à 26,5 Md€)

ACTIF :							
En M€	2020	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.
Caisse, banques centrales	79	75	47	47	48	1	+ 1,8%
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	133	152	184	190	190	0	+ 0,2%
Instruments dérivés de couverture	77	44	290	180	132	-48	- 26,7%
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	805	876	737	827	778	-49	- 6,0%
Titres au coût amorti	435	441	415	411	686	275	+ 67,0%
Prêts et créances sur les EC et assimilés au C.A	4 769	5 957	6 083	7 298	7 486	187	+ 2,6%
Prêts et créances sur la clientèle au coût amorti	15 253	15 931	16 547	16 767	16 917	151	+ 0,9%
Ecart de réévaluation des portefeuilles couverts en taux	218	116	-228	-117	-67	50	- 42,8%
Actifs d'impôts courants	4	7	5	7	0	-7	- 99,1%
Actifs d'impôts différés	68	72	76	74	80	6	+ 8,3%
Comptes de régularisation et actifs divers	131	205	153	146	125	-21	- 14,3%
Immeubles de placement	5	4	4	5	4	-1	- 16,4%
Immobilisations corporelles	102	92	86	88	92	4	+ 4,6%
Immobilisations incorporelles	2	2	2	2	1	0	- 12,3%
<b>Total des actifs</b>	<b>22 081</b>	<b>23 964</b>	<b>24 400</b>	<b>25 925</b>	<b>26 472</b>	<b>547</b>	<b>+ 2,1%</b>

Evolution du total de bilan - en Md€



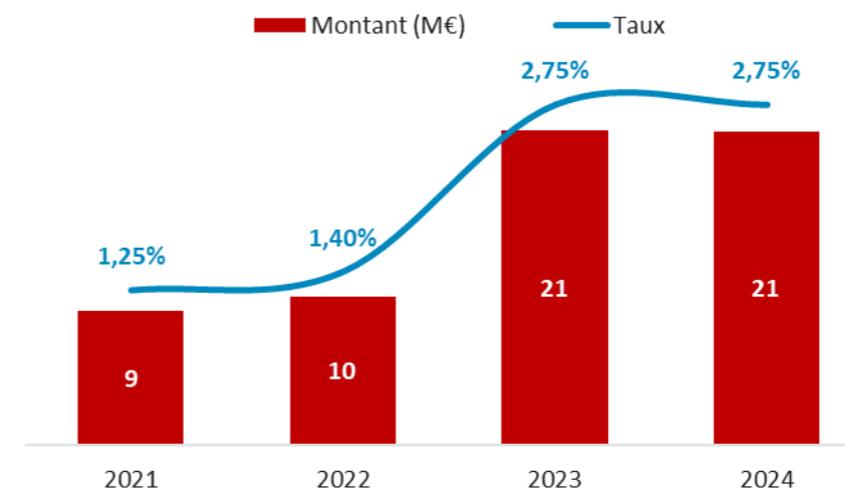
## > Le total de bilan de la Caisse s'élève à 26,5 Md€ au 31/12/2024, en progression de 2,1 % (+ 547 M€) :

- Avec 16,9 Md€, les prêts et créances sur la clientèle représentent 64 % du total du bilan. L'encours continue de ralentir (+0,9 %, contre +1,3 % en 2023 et 3,9 % en 2022), faisant suite du ralentissement de la distribution de crédit depuis 2 ans, et notamment du crédit immobilier (qui représente ~60 % de l'encours).
- Les prêts et créances sur établissement de crédit, 2<sup>e</sup> poste le plus important du bilan, atteignent 7,5 Md€ (+2,6 %). Les principaux mouvements de l'année concernent les placements réalisés auprès de BPCE (-349 M€ sur compte ordinaires et +218 M€ sur CAT, pour un encours global d'1,6 Md€), la centralisation LA, LDD et LEP (+173 M€, pour 3 Md€ d'encours fin 2024) et les opérations de prêts dans le cadre du pilotage du NSFR Natixis (+100 M€ à 2,8 Md€).
- La revalorisation du portefeuille titres détenu par la Caisse provoque une hausse de 275 M€ (+67 %) des titres au coût amorti. Il est évalué à 685,5 M€ au 31/12/2024, dont 409 M€ d'effets publics et valeurs assimilés et 276 M€ d'obligations est autres titres de dettes.

# Au passif, accroissement de 352 M€ des dettes envers les établissements de crédit. Les capitaux propres progressent de 2,9 %.

PASSIF :							
En M€	2020	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	8	4	22	15	14	-1	-6,4%
Instruments dérivés de couverture	326	213	206	168	183	14	8,5%
Dettes représentées par un titre	173	203	215	252	408	156	61,8%
Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	4 420	5 202	6 513	7 509	7 861	352	4,7%
Dettes envers la clientèle	15 208	16 213	15 239	15 766	15 751	-15	-0,1%
Passifs d'impôts courants	4	5	4	4	6	2	42,3%
Comptes de régularisation et passifs divers	231	220	248	213	200	-13	-6,1%
Provisions	81	95	99	90	87	-3	-3,3%
<b>Capitaux propres</b>	<b>1 631</b>	<b>1 809</b>	<b>1 852</b>	<b>1 906</b>	<b>1 962</b>	<b>55</b>	<b>2,9%</b>
Capital et primes liées	515	515	515	515	515	0	0,0%
Réserves consolidées	1 203	1 294	1 400	1 466	1 511	45	3,1%
Gains et pertes compta. en autres éléments du rés. global	-159	-82	-155	-142	-143	-1	0,5%
Résultat de la période	72	81	92	67	78	11	15,9%
<b>Total des Passifs et Capitaux propres</b>	<b>22 081</b>	<b>23 964</b>	<b>24 400</b>	<b>25 925</b>	<b>26 472</b>	<b>547</b>	<b>2,1%</b>

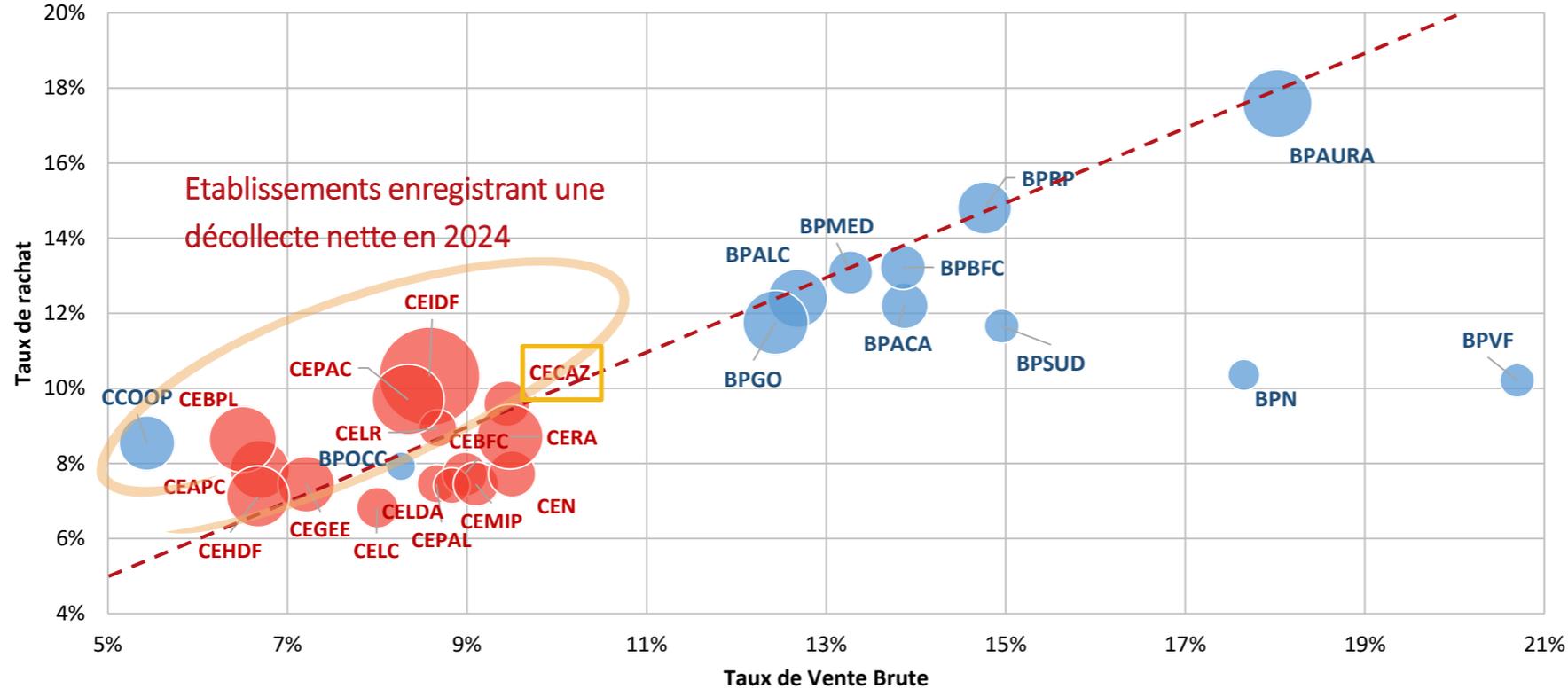
Montant et taux des intérêts à distribuer aux parts sociales



- **Au passif, les dettes envers la clientèle** (15,8 M€, soit 60 % du total de bilan) se stabilisent (après +3,5 % en 2023) : les gains réalisés sur la collecte à terme (+325 M€) ayant été compensés par la décollecte sur comptes ordinaires créditeurs (-347 M€). Les encours sur compte d'épargne à régime spécial (8,3 Md€) se sont pour leur part maintenus.
- **Les dettes envers les établissements de crédit** s'élèvent à 7,9 Md€ fin 2024, soit 30 % du total de bilan. Leur progression (+4,7 % soit +352 M€) recouvre principalement : +100 M€ d'emprunts NSFR, +305 M€ de financement SFH, +322 M€ de refinancement BPCE, la tombée du TLTRO (-339 M€) et l'amortissement du TLTRO adossé aux PGE (-52 M€). De façon générale, **la Caisse souhaite garder un disponible sur enveloppe SRN de l'ordre de 300 à 400 M€**, et participe à toutes les opérations Groupe de refinancement hors enveloppe (CRH) ou d'optimisation de bilan (DEMETER).
- **Les capitaux propres s'élèvent à 1,9 Md€** (+2,9 %). Leur évolution (+56 M€) résulte de l'augmentation des réserves consolidées pour 45 M€ (résultat 2023 de 67 M€ duquel sont déduits 21 M€ d'intérêts versés aux parts sociales, avec une quasi-stabilité de la collecte en parts sociales), de la réévaluation des titres BPCE pour 1 M€ et de la variation positive du résultat de la période (+11 M€).

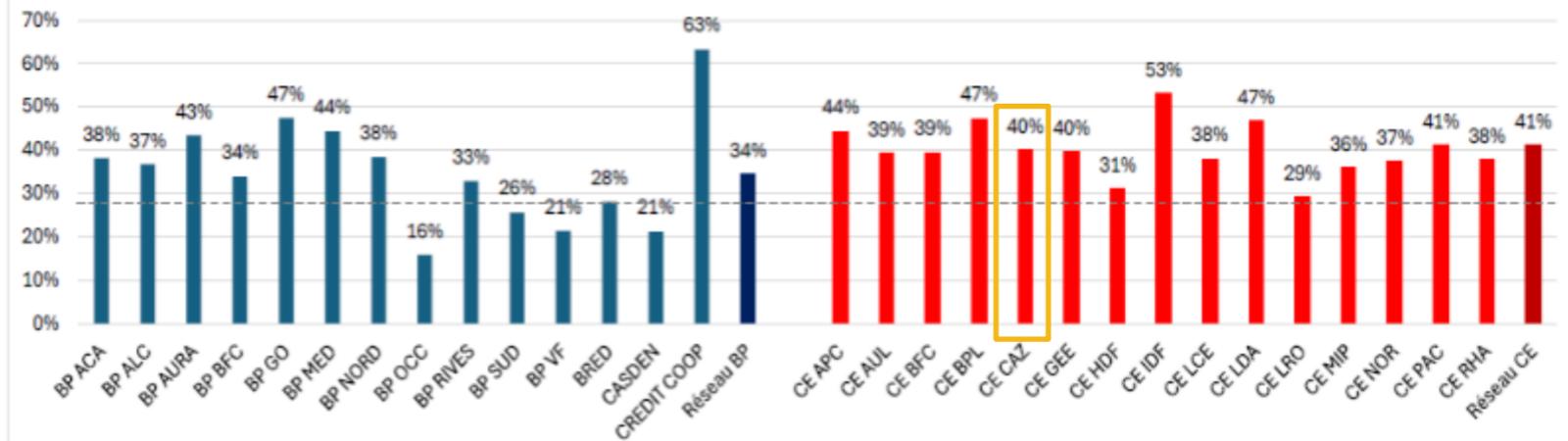
# 10 établissements enregistrent une décollecte nette (6 en 2023), dont 8 CEP

Taux de ventes brutes et de rachats de parts sociales par établissement du Groupe BPCE en 2024



- > Le poids des parts sociales dans les capitaux propres diffère selon les établissements du RBP et du RCE (avec une plus forte hétérogénéité dans le Réseau BP).
- > Rappelons que pour chacun des établissements, l'ACPR limite la réduction du montant du stock de parts sociales sur un an à 2 % du montant des fonds propres CET1.

Poids des Parts sociales dans les Capitaux Propres par BP et CE



# Recul du stock de provisions pour risques et charges de 3 M€, à 87,3 M€

## Provisions pour risques et charges (hors provisions sur pertes de crédit attendues)

En K€	01/01/2024	Dotations	Utilisations	Reprises non utilisées	Autres mouvements	31/12/2024	Ecart
Provisions pour engagements sociaux	17 224	1 828	-226	-2 882	40	15 984	-1 240
Provisions pour restructurations	1 247	0	-936	-311	0	0	-1 247
Risques légaux et fiscaux	785	397	-40	-21	0	1 121	336
Engagements de prêts et garanties	20 674	11 353	-1 273	-4 129	0	26 625	5 951
Provisions pour activité EL	14 624	0	0	-1 720	0	12 904	-1 720
Autres provisions d'exploitation	35 770	6 291	-332	-11 022	0	30 707	-5 063
<b>Total des provisions</b>	<b>90 324</b>	<b>19 869</b>	<b>-2 807</b>	<b>-20 085</b>	<b>40</b>	<b>87 341</b>	<b>-2 983</b>

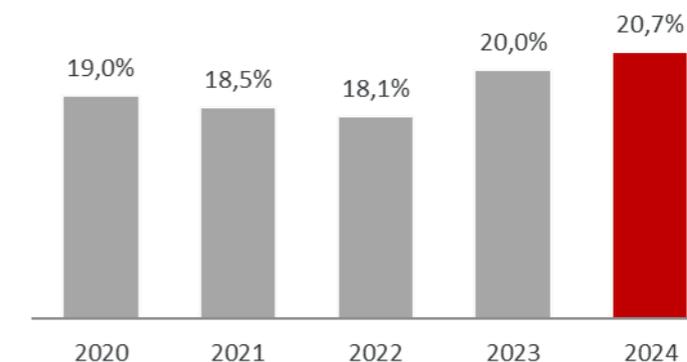
- > Le stock de provisions pour risques et charges, hors provisions sur risque de crédit, s'élève à 87,3 M€ au 31/12/2024, en reprise nette de 3 M€ sur l'exercice, se ventilant de la façon suivante :
- -1,2 M€ sur engagements sociaux,
  - -1,2 M€ de provisions pour restructurations (reprise du solde de provisions J.O 2024),
  - +336 K€ pour risques légaux et fiscaux,
  - +6 M€ sur engagements de prêts et garantie (en couverture des engagements de hors-bilan déclassés de la Caisse),
  - -1,7 M€ de provisions épargne logement,
  - -5 M€ sur les autres provisions d'exploitation.

# La progression des fonds propres prudentiels couplée à la baisse des actifs pondérés en risque permet d'améliorer le ratio de solvabilité de la CECAZ, à 20,72 %

## Ratios de solvabilité et de levier

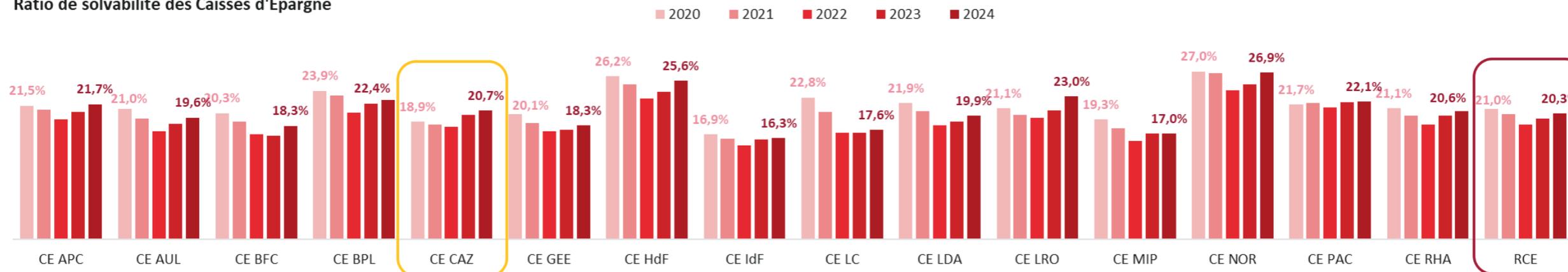
En M€	2020	2021	2022	2023	2024	Ecart	Var.
Fonds propres prudentiels	1 352	1 374	1 425	1 478	1 525	47	3,2%
Actifs pondérés en risque	7 135	7 440	7 873	7 399	7 361	-38	-0,5%
<b>Ratio de solvabilité</b>	<b>18,95%</b>	<b>18,47%</b>	<b>18,10%</b>	<b>19,98%</b>	<b>20,72%</b>	<b>0,74</b>	
<b>Ratio de levier</b>	<b>5,84%</b>	<b>8,07%</b>	<b>7,85%</b>	<b>7,94%</b>	<b>8,07%</b>	<b>0,13</b>	

## Evolution du ratio de solvabilité



- > Le ratio de solvabilité de la Caisse s'élève à 20,72 % au 31/12/2024, en progression de 72 pnb. Cette hausse résulte **de la hausse des fonds propres prudentiels d'une part (+47 M€)** et **de la réduction des actifs pondérés en risques d'autre part (-38 M€)**. Les RWA ont notamment bénéficié de la faible croissance de l'encours de crédit, de la mise en œuvre du nouveau modèle IRBA Corporate, des effets des travaux d'optimisation engagés en 2023 au niveau du Groupe (« Quickwin ») ou en local (remédiation des bilans, amélioration de la donnée...).
- > **Le ratio de levier augmente légèrement, de 13 pnb à 8,07 %.**

## Ratio de solvabilité des Caisses d'Epargne





# Ambitions commerciales et budget 2025

## Points clés de la projection France

	2023	2024	2025	2026	2027
PIB réel	1,1	1,1	0,7	1,2	1,3
IPCH	5,7	2,3	1,3	1,6	1,9
IPCH hors énergie et alimentation	4,0	2,3	1,8	1,8	1,8
Taux de chômage (BIT, France entière, % de la population active)	7,3	7,4	7,8	7,8	7,4

Sources : Insee pour 2023 et 2024 (comptes nationaux trimestriels du 28 février 2025)

- Les projections de la Banque de France publiées en mars visent une **croissance de 0,7% en France en 2025** (projection en baisse par rapport aux prévisions précédentes), **avec un taux d'inflation de 1,3%**.
  - Ces projections actualisées intègrent les impacts de la loi de finances pour 2025 promulguée le 14 février dernier et le relèvement de 10 points de pourcentage des droits de douane américains sur les importations en provenance de la Chine, et les mesures prises en réponse. En revanche, les possibles augmentations de droits de douane vis-à-vis de l'Europe par les États-Unis ne sont pas intégrées ainsi que les récentes propositions de la Commission européenne pour augmenter les dépenses militaires.

## Projections relatives au PIB en volume, aux échanges commerciaux et au marché du travail

(variations annuelles en pourcentage, sauf indication contraire ; révisions en points de pourcentage)

	Décembre 2024					Révisions par rapport à septembre 2024		
	2023	2024	2025	2026	2027	2024	2025	2026
PIB en volume	0,5	0,7	1,1	1,4	1,3	-0,1	-0,2	-0,1
Consommation privée	0,8	0,9	1,3	1,3	1,2	0,1	-0,1	-0,2
Consommation publique	1,5	2,3	1,2	1,2	1,0	1,1	0,1	0,1
Investissement	1,8	-1,7	1,2	2,2	1,6	-1,2	0,0	0,1
Exportations <sup>1)</sup>	-0,2	1,0	1,6	3,0	3,0	-0,2	-1,0	0,0
Importations <sup>1)</sup>	-0,7	0,1	2,3	3,1	2,9	0,1	-0,5	-0,2

Source : BCE

# Hypothèses commerciales : des ambitions fortes pour BDD sur la collecte et la distribution du crédit. Une approche plus prudente pour la BDR.

## Prévisions d'excédents de collecte

en M€	2024 B.	2024 ATT	2025 B.	2026 P.	Ecart 25/24	Ecart 26/24
<b>BDD</b>	<b>574</b>	<b>-57</b>	<b>154</b>	<b>174</b>	<b>211</b>	<b>231</b>
Livrets BDD	234	-26	35	35	61	61
DAV	-50	-123	-80	-40	43	83
Fonds à formule	205	205	60	60	-145	-145
Parts sociales	30	20	30	30	10	10
Autres collectes BDD	55	-89	17	17	106	106
Epargne financière	100	-44	92	72	136	116
<b>BDR</b>	<b>356</b>	<b>97</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>-77</b>	<b>-47</b>
Entreprise	233	33	-67	-27	-100	-60
Economie sociale	61	86	1	1	-85	-85
Secteur public territorial	0	0	0	0	0	0
Organismes HLM	36	14	45	35	31	21
PIM	26	-36	41	41	77	77
<b>Total collecte</b>	<b>930</b>	<b>40</b>	<b>174</b>	<b>224</b>	<b>134</b>	<b>184</b>

## Prévisions de production de crédit

en M€	2024 B.	2024 R.	2025 B.	2025 B.	Ecart 25/24	Ecart 26/24
<b>BDD</b>	<b>1 903</b>	<b>1 535</b>	<b>1 735</b>	<b>2 065</b>	<b>200</b>	<b>530</b>
Crédits consommation	500	500	500	500	0	0
Crédits immobilier	1 200	850	1 000	1 300	150	450
Crédits CT	3	15	15	15	0	0
Crédits MLT	200	170	220	250	50	80
<b>BDR</b>	<b>1 327</b>	<b>1 416</b>	<b>1 315</b>	<b>1 375</b>	<b>-101</b>	<b>-41</b>
Crédits CT (dt PGE)	707	743	692	722	-51	-21
Crédits MLT	620	673	623	653	-50	-20
<b>Total crédits</b>	<b>3 230</b>	<b>2 951</b>	<b>3 050</b>	<b>3 440</b>	<b>99</b>	<b>489</b>

- > Pour la collecte, la Caisse anticipe un relèvement progressif de l'excédent à 174 M€ fin 2025 et à 224 M€ en 2026. Pour ces 2 exercices, **la contribution de la BDD serait nettement supérieure à celle de la BDR**, faisant selon nous écho à la volonté de mieux maîtriser le coût de collecte BDR. Ainsi, le segment des Entreprises serait en décollecte nette en 2025 comme en 2026 et les ambitions sont très prudentes sur les autres segments BDR.
- > Pour la BDD, **l'accent serait mis sur la collecte sur livrets et l'épargne financière**, avec une réduction progressive de la décollecte sur dépôts à vue.
- > Cette trajectoire sur la collecte nous semble **prudente pour la BDR** (compte tenu notamment de la fin de remboursement des PGE, qui va redonner des marges de trésorerie aux entreprises) et à l'inverse **ambitieuse pour la BDD**, eu égard à l'atterrissage 2024 et au contexte macroéconomique pesant sur la trésorerie des ménages.
- > Concernant l'activité crédit, la production se redresserait à **3,4 Md€ d'ici 2026** (+100 M€ en 2025 et +490 M€ en 2026) ; cette évolution étant exclusivement **attribuable à la BDD, au travers de l'immobilier** (+450 M€ d'ici 2026) et de la **distribution de crédit MLT aux professionnels** (+80 M€).
- > Il est à l'inverse anticipé **un repli de la production pour la BDR** (-101 M€ en 2025 et -41 M€ en 2026). Le niveau de production (1,3 Md€) reste élevé et pourrait être bridé par **les difficultés du contexte économique et le durcissement des politiques d'octroi** (sur la PIM par exemple).

# Un budget ambitieux dans un contexte incertain sur les plans de l'activité et du risque

## Compte de résultat prévisionnel

M€	2024 R.	2025 B.	2026 P.	Ecart		Var.	
				25/24	26/24	25/24	26/24
<b>PNB</b>	<b>333,1</b>	<b>346,7</b>	<b>387,7</b>	<b>13,6</b>	<b>54,6</b>	<b>4,1%</b>	<b>16,4%</b>
MNI	171,4	188,5	227,5	17,1	56,1	10,0%	32,7%
<i>dont dividendes</i>	16,9	21,6	23,9	4,7	7,0	27,8%	41,4%
Commissions	161,7	158,3	160,2	-3,4	-1,5	-2,1%	-0,9%
<b>Frais généraux</b>	<b>-208,1</b>	<b>-219,1</b>	<b>-227,6</b>	<b>-11,0</b>	<b>-19,5</b>	<b>5,3%</b>	<b>9,4%</b>
Frais de personnel	-130,0	-134,9	-142,2	-4,9	-12,2	3,8%	9,4%
Autres charges d'exploitation	-66,1	-73,5	-75,2	-7,4	-9,1	11,3%	13,8%
Amortissements	-12,0	-10,6	-10,2	1,4	1,8	-11,5%	-15,0%
<b>RBE</b>	<b>125,0</b>	<b>127,7</b>	<b>160,2</b>	<b>2,7</b>	<b>35,2</b>	<b>2,2%</b>	<b>28,2%</b>
Coût du risque	-28,7	-27,1	-29,0	1,6	-0,3	-5,6%	1,0%
IS	-17,5	-19,0	-26,4	-1,5	-8,9	8,7%	50,9%
<b>Résultat net</b>	<b>78,2</b>	<b>81,6</b>	<b>104,7</b>	<b>3,4</b>	<b>26,5</b>	<b>4,3%</b>	<b>33,9%</b>
<b>CoEX</b>	<b>62,5%</b>	<b>63,2%</b>	<b>58,7%</b>	<b>0,7</b>	<b>-3,8</b>		

- **Le PNB atteindrait 347 M€ en 2025 (+14 M€) et 388 M€ en 2026 (+55 M€), principalement grâce à la reconstitution de la marge d'intérêts clientèle (baisse du coût de la collecte associée à la hausse du rendement des crédits) et, dans une moindre mesure, à la progression des dividendes BPCE (+7 M€).**
- **Les commissions seraient en repli sur la période** (impacts de la transformation des cartes, baisse des revenus sur l'ADE et effet de base suite à des reprises de provisions en 2024...), une trajectoire **qui semble particulièrement prudente** par rapport aux chantiers déployés dans le cadre du POS pour la BDD comme pour la BDR.
- **La progression des frais généraux (+5,3 % en 2025 et +9,4 % sur 2 ans) serait imputable aux charges de personnel** (hypothèses d'un effectif stable, mais effet des augmentations générales et individuelles et intéressement à la hausse, suivant la trajectoire de résultat net), **aux locaux de repli dans le cadre du projet Arenas (+1 M€), à la convention 2025 ainsi qu'aux charges liées à la mise en œuvre du plan stratégique Groupe.**
  - **Le CoEX s'améliorerait en conséquence de 3,8 pts entre 2024 et 2026, à 58,7 %, un niveau encore jamais atteint par la Caisse.**
- **Le coût du risque serait relativement stable sur la période**, alors même que l'environnement économique est très incertain. Toutefois, cette trajectoire est justifiée par la Caisse par **les reprises envisageables sur provisions sectorielles (72,7 M€ fin 2024) et par la révision du calendrier d'espoir de recouvrement (15-20 M€ de reprise de provisions S3 entre 2024 et 2026)**. Au T1 25, la charge de risque s'élève à 5,6 M€ et constitué essentiellement d'un coût du risque S3.
- Après une hausse modérée en 2025 (+3,4 M€), **le résultat net dépasserait les 100 M€ en 2026 (à 104,7 M€)**. Les dividendes BPCE SA représenteraient 23 % du RN (23,9 M€).
- Le budget ayant été construit fin 2024, il ne prend pas en compte l'effet de **la surtaxe appliquée aux entreprises réalisant un C.A supérieur à 1 Md€ (20,6% si CA > 3 Md€)**. Celle-ci viendra affecter la charge d'I.S.

# Un budget d'investissement élevé (77 M€), emportant les travaux réalisés sur les sites administratifs, dont la rénovation complète de l'Arénas

- > **Le budget total d'investissement de la CECAZ est conséquent (77,4 M€ à date)** en raison des investissements réalisés sur les sites administratifs, au travers de 2 grands projets (qui représentent plus de 80 % des investissements programmés) :
  - **La construction du site de l'Avant-Garde à Toulon (20 M€)**, pour une livraison prévue mi-2025,
  - **La rénovation complète de l'Arénas à Nice (44,5 M€)**, pour une livraison prévue mi-2027.
- > Les investissements destinés **au réseau s'élèvent pour leur part à 10,6 M€**, incluant :
  - **Le plan de modernisation du réseau commercial (8,4 M€)** : extension de deux agences (Fréjus mitan et La Serinette, suite à la fermeture de 2 agences), le transfert de l'agence de Pierrefeu dans de nouveaux locaux et le transfert de l'agence de St-Tropez sur un nouveau site,
  - **D'autres investissements destinés au réseau**, à hauteur de 2,2 M€ (rénovation énergétique des agences les moins performantes, programme de remplacement des centrales d'alarme et une enveloppe d'opportunités d'1 M€...).
- > À date, **17,9 M€ ont été consommés sur ce budget total, soit 25 %** (hors enveloppes non reportables). Les consommations devraient s'accélérer en 2025 avec **le démarrage effectif des travaux de l'Arénas**.
- > Il est à souligner que le budget ci-dessus a été établi **sur la base des projets déjà initiés en 2024**. Il n'intègre pas de nouveau projet susceptible d'être voté en 2025, dont les projets figurant au POS qui seront déployés en 2025.

## Suivi des investissements

En M€	Budget 2025	Réalisé 2024	Reliquat
<b>Réseau</b>	<b>10,7</b>	<b>3,5</b>	<b>7,2</b>
Modernisation Réseau	8,4	3,5	4,9
Autres invest. Réseau (non reportable)	2,3	-	2,3
<b>Investissements sites administratifs</b>	<b>64,5</b>	<b>14,4</b>	<b>50,1</b>
Avant-Garde	20,0	13,4	6,6
Arenas	44,5	1,0	43,5
<b>Total investissements (hors info.)</b>	<b>75,2</b>	<b>17,9</b>	<b>57,3</b>
Investissements Informatiques (non report.)	2,2	-	2,2
<b>Total Investissements</b>	<b>77,4</b>	<b>17,9</b>	<b>59,5</b>

# Mise en œuvre du POS : priorisation des chantiers 2025-2026

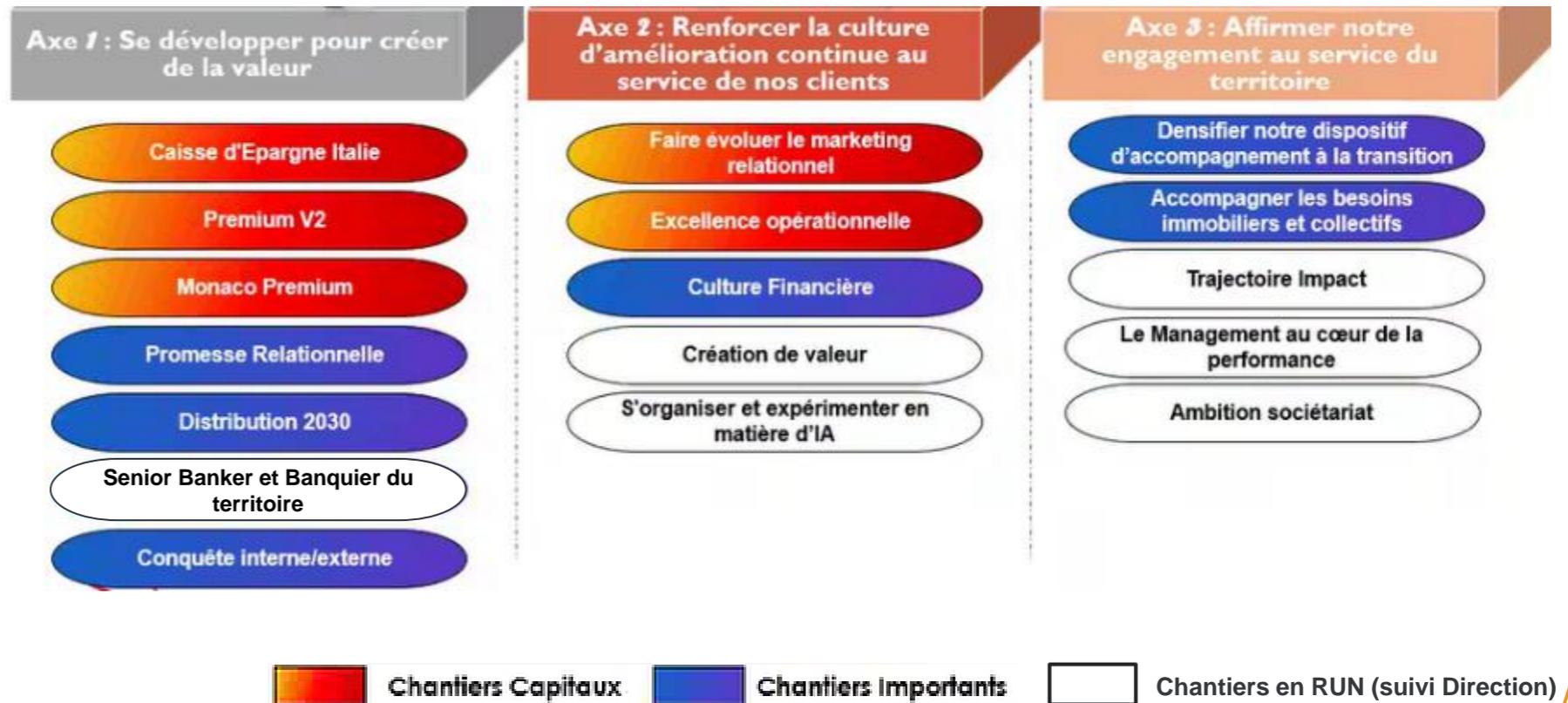
- > Les 17 chantiers opérationnels de la phase 1 du POS sur la période 25-26 ont fait l'objet d'une priorisation et d'un cadencement :
  - 5 chantiers capitaux (rouge-orange) seront mis en œuvre en 2025 : CE Italie (rejoint par la CERA), Premium V2, Monaco Premium, Marketing relationnel et Excellence opérationnelle. Ce dernier chantier s'orienterait finalement vers des sujets d'amélioration continue (automatisations, IA, irritants) et de la réingénierie de process (la mobilité bancaire étant le premier parcours retenu).
  - Pour les 6 chantiers « en bleu », jugés importants, les notes de lancement ont été réalisées pour un démarrage à partir de 2026
  - Les 5 chantiers non surlignés, rejoints par « Senior Banker et Banquier du territoire » déployé début 2025 (soit 6 au total), ne font pas l'objet d'un suivi spécifique de la Direction de la Stratégie ; leur déploiement s'exécutant au fil de l'eau par les Directions concernées.



## AVIS

- > La BDD devrait être largement sollicitée durant cette première phase du POS compte tenu des chantiers relevant de son périmètre (Premium V2, Marketing, Conquête interne-externe, Distribution 2030...).
- > Des sous-chantiers ont d'ores et déjà été reportés en 2<sup>e</sup> phase du POS, par manque de bande passante au niveau des services DATA (qui interviennent largement dans ces projets).

### Priorisation des chantiers 25-26 du POS :





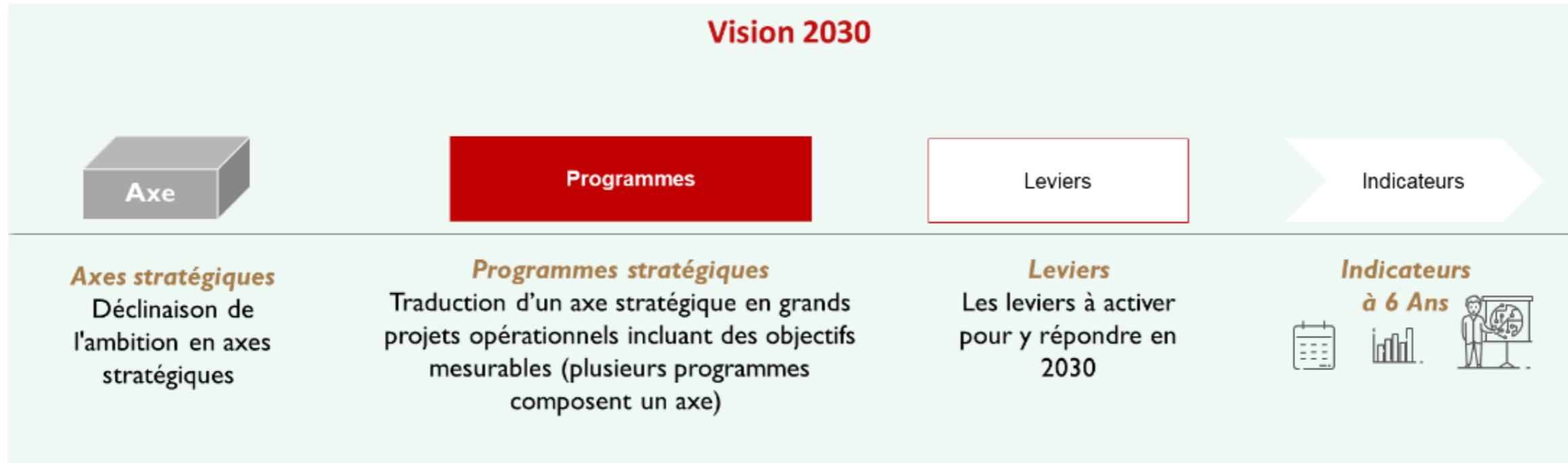
# Annexes

> Annexes



## Rappel des orientations 25-27 du POS de la CECAZ

# Une construction du POS articulant plusieurs niveaux de pilotage :



- > Dans sa construction, et **pour répondre à la « double temporalité » du plan** (vision à 6 ans et déclinaison opérationnelle par phases de 2 ans), le POS articule 4 niveaux de pilotage :
- **3 axes**, donnant les lignes directrices à 6 ans. Ces axes sont intangibles sur la durée du POS.
  - **10 programmes** : moins intangibles que les axes, ils ont vocation à exister sur toute la durée du plan, mais peuvent être amendés ou modifiés si besoin.
  - **15 leviers**, déclinant concrètement les objectifs des programmes. Il n'est plus fait référence à ces leviers dans la déclinaison opérationnelle des projets.
  - **17 projets opérationnels** sur la première période 25-26 :
    - Un nombre qui semble élevé (17) au regard de la temporalité de la première phase sur 2 ans, d'autant que la déclinaison opérationnelle des projets semble peu avancée (les projets ne nous ont été présentés qu'à l'oral ; les feuilles de route des projets n'étant pas encore prêtes),
    - On notera en revanche que certains projets figurant au POS ont déjà été engagés et présentés en CSE en avance de phase (ex. Vision 2030 de la BDR).

# Des indicateurs cibles 2030 et une déclinaison plus granulaire pour 2026

- Dans cette même logique de double temporalité, **les indicateurs de suivi retenus** (ou KPI) se déclinent à **6 ans** (12 indicateurs macro) et à **2 ans** (indicateurs plus granulaires déclinés par axe puis par programme) :



## Indicateurs cibles 2026

Se développer pour créer de la valeur	Renforcer la culture d'amélioration continue au service de nos clients	Affirmer notre engagement au service du territoire
<p><b>Est le banquier principal de 300 000 azuréens</b> <small>cible 2026</small></p> <p>Nombre de bancarisés principaux: 283 000</p> <p>Taux d'équipement assurance Part: <b>Part 45%</b></p> <p><b>Nouveaux clients Premium</b></p> <p>Nombre de clients Premium additionnels: +14 000</p> <p><b>Développer son ancrage sur le marché des professionnels</b></p> <p>Nombre de clients professionnels actifs: +750</p> <p>Nombre de clients professionnels actifs équipés: +340</p> <p>Taux d'équipement assurance Pro: <b>Pro 25%</b></p> <p><b>Consolider son statut de leader sur l'ensemble des marchés de la BDR</b></p> <p>Taux de pénétration PE: 27%</p> <p>Taux de pénétration ME: 39%</p> <p>Taux de pénétration GE: 75%</p> <p>Entreprises actives: +200</p> <p><b>Risques</b></p> <p>Top CC vert tous marchés: 85%</p>	<p><b>Intégrer pleinement la data et l'IA</b> <small>cible 2026</small></p> <p>Clients bancarisés principaux actifs digitaux sur mobile: 75%</p> <p><b>Révision des processus (Front to Back)</b></p> <p>Processus optimisés: 5</p> <p><b>Renforcer ses fondamentaux financiers</b></p> <p>Création de Core Tier One: +0,4/an</p> <p>CERC: -2%</p> <p>Managers acculturés aux fondamentaux financiers: 100%</p> <p><b>Satisfaction</b></p> <p>NPS CECAZ: 35</p> <p>NPS CECAZ vs Territoire: TOP 4</p> <p>Entités Commerciales en OR: 70%</p>	<p><b>Accompagner ses collaborateurs pour être au rendez-vous des transformations</b> <small>cible 2026</small></p> <p>Collaborateurs sensibilisés à l'IA: 100%</p> <p>Collaborateurs sensibilisés à l'ESG: 100%</p> <p>Commerciaux formés aux techniques de vente: 100%</p> <p><b>S'appuyer sur l'engagement et le dynamisme de son sociétariat</b></p> <p>Nombre de sociétaires bancarisés principaux: 175 000</p>

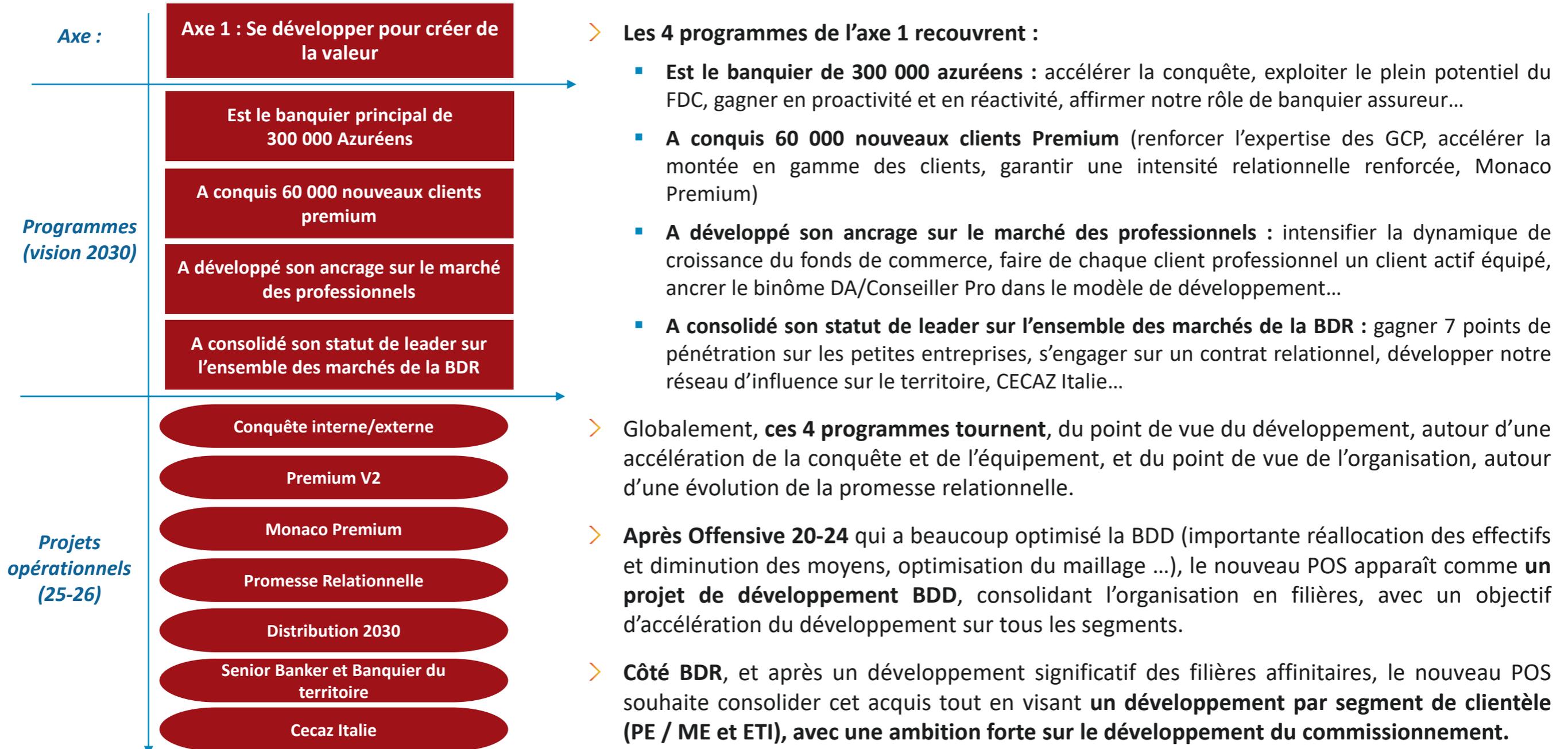
- En complément, **un KPI majeur a été retenu pour chacun des axes** : le positionnement régional de la Caisse (axe 1), le Coefficient d'exploitation (axe 2) et la satisfaction clients (axe 3) :

○ **2<sup>ème</sup>**  
Banque Azuréenne

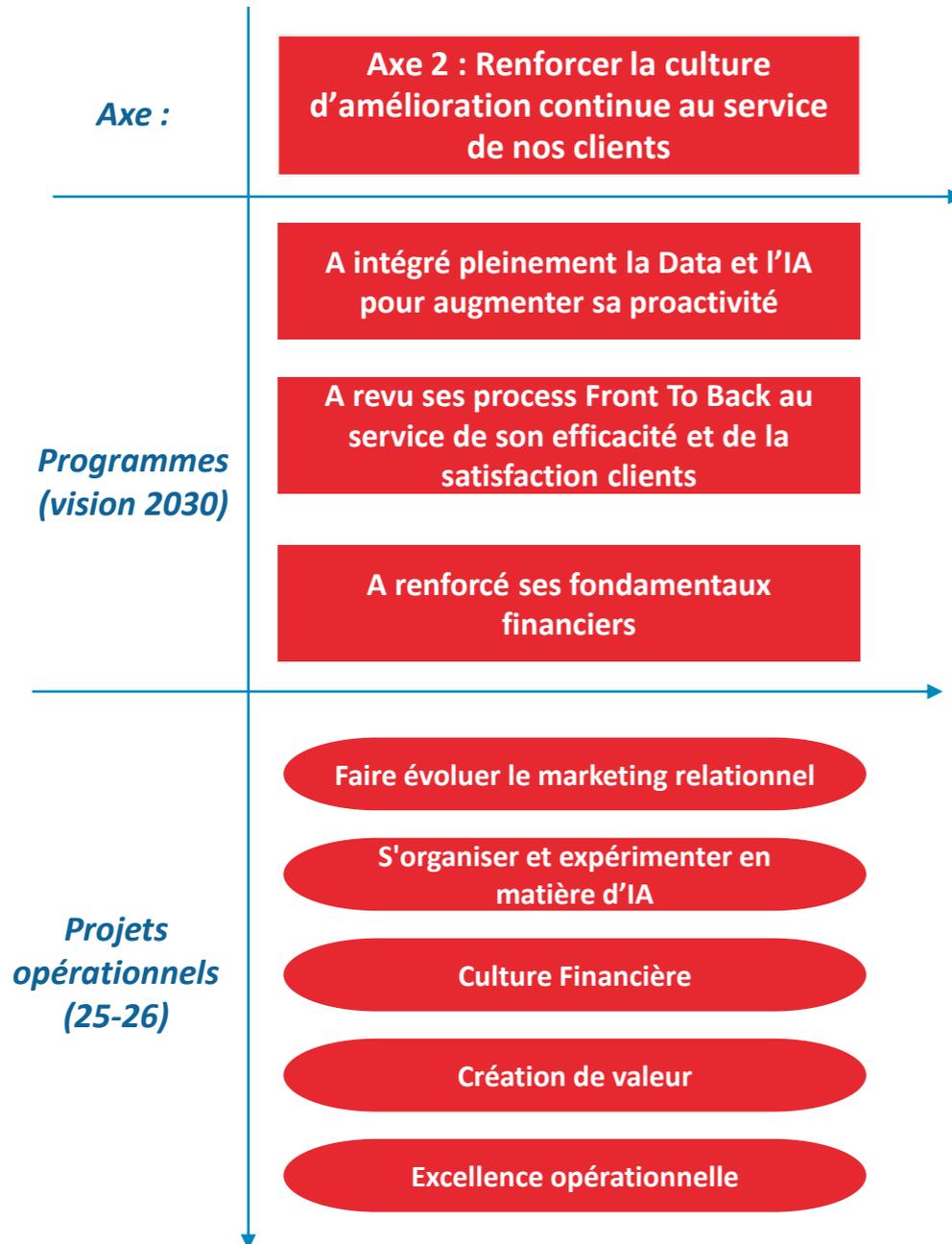
○ **55%**  
COEX

○ **45**  
NPS

# L'axe 1 porte les enjeux de développement de la Caisse, avec une polarisation des projets envers la BDD



# L'axe 2 regroupe tous les sujets d'innovation et d'efficacité opérationnelle et financière



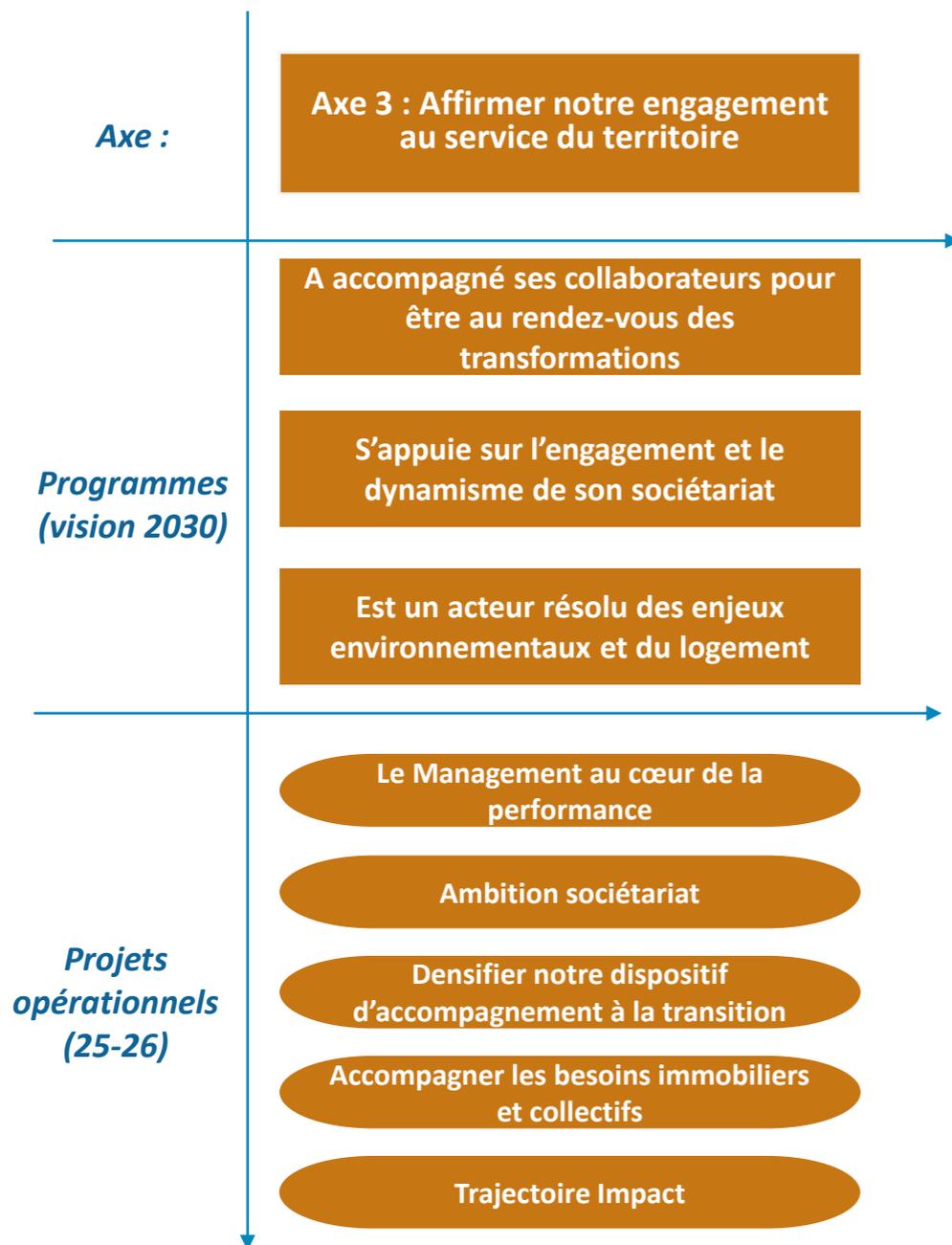
## > Pour l'axe 2, une déclinaison autour de 3 programmes :

- **A intégré pleinement la Data et l'IA** pour augmenter sa proactivité : des parcours 100 % self-care pour rendre nos clients plus autonomes, enrichir l'expérience clients de manière proactive, des canaux de distribution adaptés pour accroître les capacités commerciales, augmenter l'efficacité et la performance de nos collaborateurs...
- **A revu ses process front to back** au service de son efficacité et de la satisfaction clients : optimiser et rationaliser les processus, concentrer les activités des Middle-Office sur des activités d'expertise, faciliter la prise de décision et l'autonomie, saisir les opportunités de mutualisation...
- **A renforcé ses fondamentaux financiers** : développer une culture financière au service de la performance, poursuivre l'optimisation de la liquidité et des RWA, élargir nos activités créatrices de valeur...

## > Les 5 projets opérationnels de l'axe 2 pour la période 2025-2026 recouvrent un ensemble de chantiers visant à moderniser et à rendre plus efficient le fonctionnement interne de la Caisse (intégrant entre autres les apports de l'IA, le nettoyage des procédures, l'amélioration des process...) tout en cherchant à générer des revenus additionnels pour la Caisse.

- > **En matière d'IA**, la Caisse se fixe pour objectif d'intégrer progressivement l'IA dans le fonctionnement quotidien de la Caisse, à la fois par l'accompagnement des dispositifs du groupe (en se positionnant à chaque fois que cela sera possible en tant que pilote), mais aussi de tester, localement, des IA génératives de manière expérimentale.
  - Exemple de cas d'usage : nettoyage des procédures et vérification de leur trame

# Au travers de l'axe 3, la Caisse affirme ses engagements au service de ses collaborateurs et du territoire



## > Pour l'axe 3, trois programmes sont mis en avant :

- **L'accompagnement des collaborateurs** aux diverses transformations de la Caisse, ce qui englobe le modèle de Leadership, l'expérience collaborateur, le futur du travail...
- **Le renforcement du modèle sociétariat**, sur lequel la Caisse souhaiterait davantage s'appuyer à la fois en termes d'image différenciante, mais aussi comme nouvel axe de développement
- **Les engagements de la Caisse sur des enjeux prégnants pour son territoire** : l'environnement, l'accès au logement, la maîtrise de l'énergie...

## > Les 5 projets 25-26 traiteront plus spécifiquement :

- **De l'évolution du modèle managérial**, ce qui s'inscrit dans le prolongement des efforts d'harmonisation du management (programme « manager mentor »)
- **De la relance du sociétariat** : évolution du fonctionnement des SLE (passage de 8 à 4), renforcement de l'animation avec 1 délégué BDD et 1 délégué BDR dans chacune des SLE, mise en place des semaines du sociétariat, promotion du sociétariat chez les collaborateurs et auprès des clients jeunes....
- **Des dispositifs d'accompagnement aux transitions** : Coverage model, offres Green, référents immobiliers dans les agences BDD,...
- **Des difficultés d'accès au logement en Côte d'Azur**, suite au constat fait des difficultés pour se loger en Côté d'Azur.
- **De la trajectoire carbone de la Caisse**, avec probablement la mise en place d'un nouveau dispositif de pilotage annuel et des chantiers d'amélioration à identifier (numérique, déchets...). Les travaux de rénovation des sites centraux (Toulon puis Arénas) s'intègrent dans cette logique.

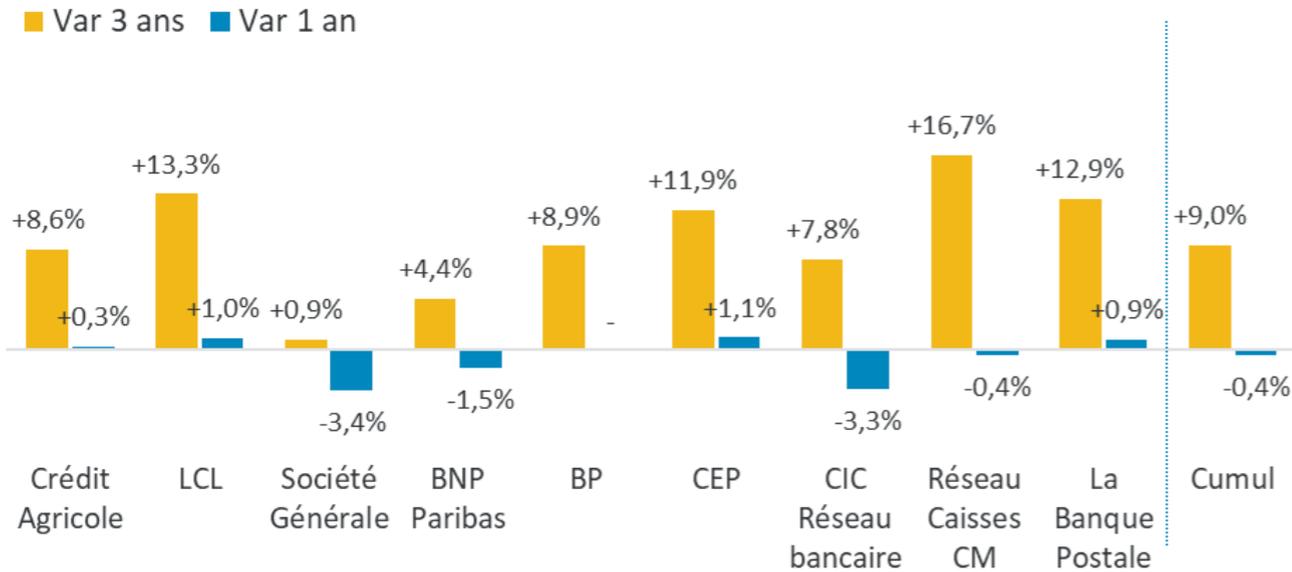
> Annexes



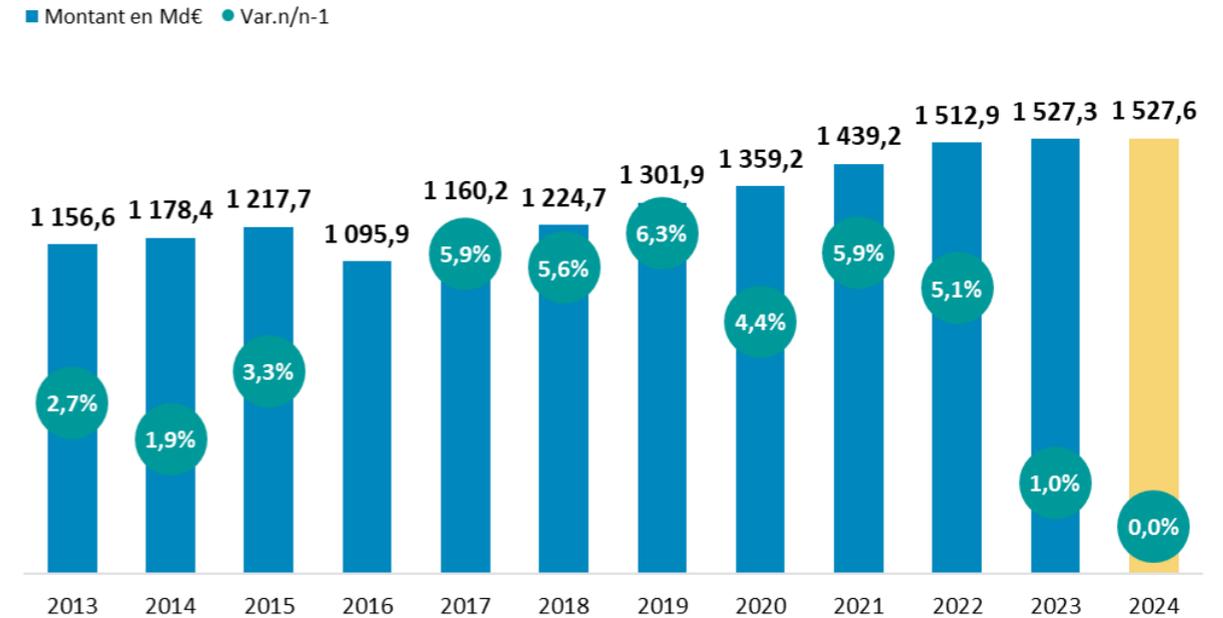
## Tendances nationales

# Banque de détail en France : Un repli des encours de crédits amorcé en 2024

## Variation des encours moyens de crédit (en %)

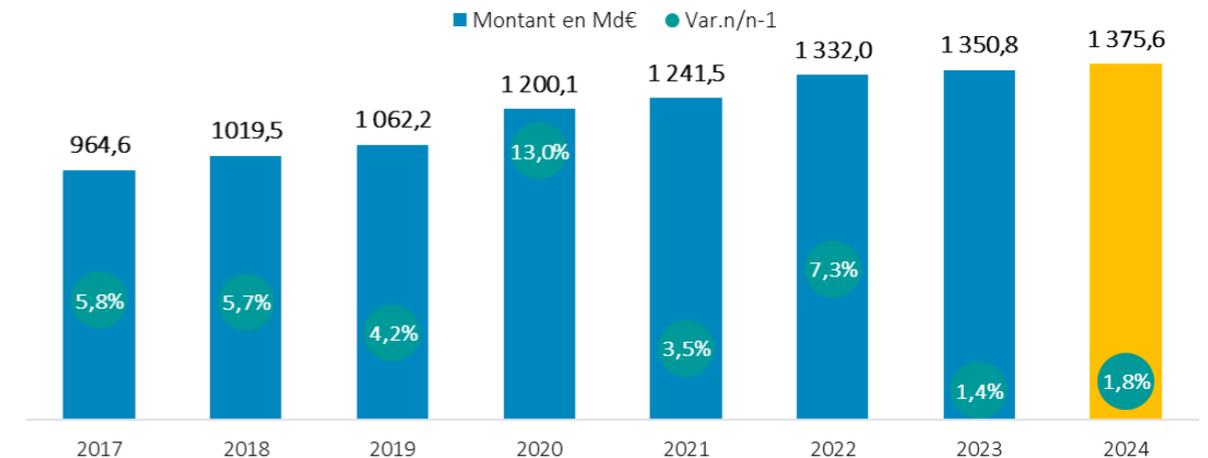


## Evolution de l'encours de crédit total des ménages en Md€



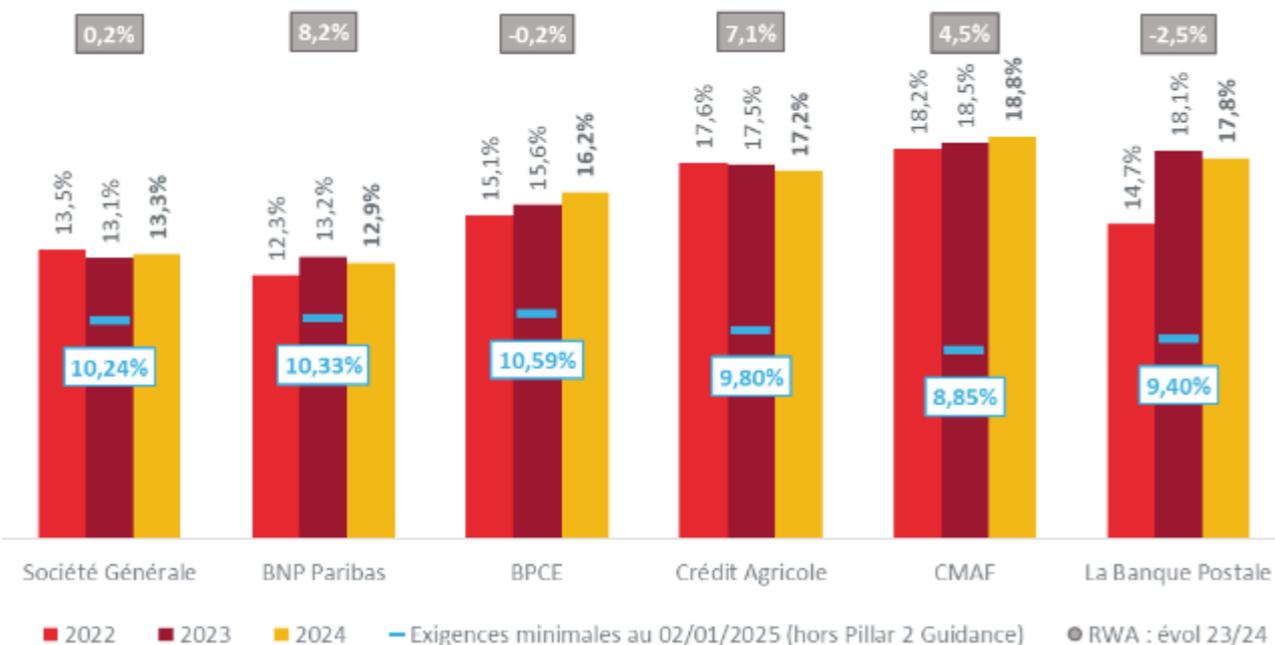
- En cumul sur l'ensemble des réseaux bancaires français, **les encours moyens de crédits sont en léger recul par rapport à l'année dernière (-0,4 %)**, mais restent supérieurs à 2023 (+9 %).
- Cette baisse est **concentrée sur les crédits habitat et les crédits de trésorerie aux entreprises**, avec un effet amortissement des PGE et une sélectivité accrue.
- Les baisses les plus marquées concernent Société Générale, CIC et BNPP, qui avaient ralenti en amont de leurs concurrents la distribution de crédits immobiliers.

## Evolution de l'encours de crédits aux sociétés non financières en Md€



# Avec un niveau de solvabilité toujours robuste, les groupes bancaires français sont prêts à amortir l'impact à venir des mesures réglementaires dites « Bâle IV »

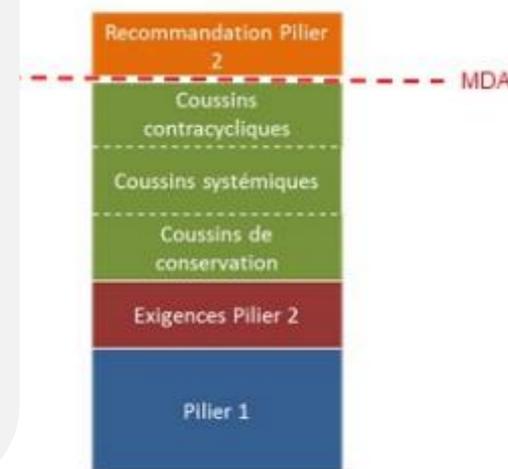
Ratio CET1 des principaux groupes bancaires français



## POINT PÉDAGOGIQUE

> Pour rappel, les exigences de fonds propres CET1 des banques sont constituées des exigences de pilier 1 de 4,5 %, des exigences de pilier 2 définies lors du *Supervisory Review and Evaluation Process* (SREP) conduit par la BCE, ainsi que de coussins de conservation, contracycliques et systémiques définis par le superviseur ou les autorités macro prudentielles.

Structure des exigences de fonds propres CET1



## À retenir :



### Création Organique de CET1

Tous les groupes bancaires français ont créé organiquement du ratio CET1 en 2024. C'est-à-dire que la croissance des encours pondérés en risque (RWA) a, a minima, été compensée par les revenus générés par l'activité.



### Des effets périmètres

Les opérations de rationalisation de ses activités menées par la SG ont un impact positif de +20 pdb sur son ratio CET1 (baisse des RWA suite à la cession des filiales marocaines). Chez BNPP, la consolidation prudentielle d'Arval (leasing) provoque une baisse de 30 pdb.



### Les premiers impacts « Bâle IV »

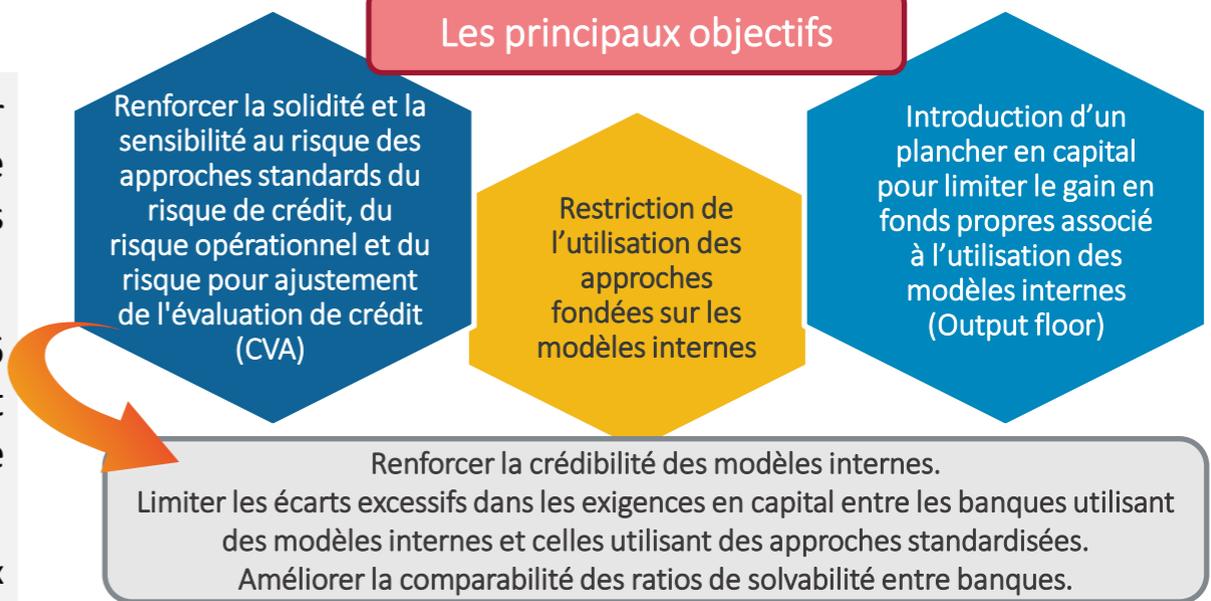
Des indications d'impact des dispositions Bâle IV ont été communiquées par certains groupes. À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2025, BNPP annonce ainsi -50 pdb hors impact FRTB, CMAF -40 pdb hors mesures transitoires et LBP -34 pdb.

# L'entrée en vigueur des mesures réglementaires dites « Bâle IV »

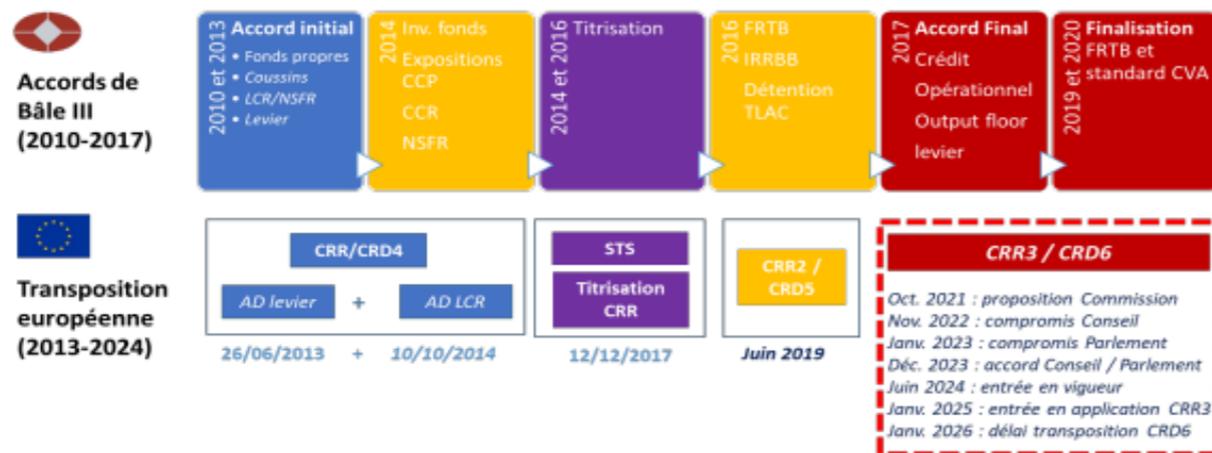
## Bâle IV

- > Bâle IV fait référence à un ensemble de réformes réglementaires dans le secteur bancaire, développé par le Comité de Bâle. Bien qu'officiellement, il s'agisse d'un ajustement et d'un complément de Bâle III, l'ampleur des changements proposés a conduit les acteurs du secteur à l'appeler officieusement "Bâle IV".
- > Le paquet bancaire composé du règlement CRR3 et de la directive CRD6 constitue les textes législatifs proposés par l'Union européenne pour adapter et transposer les recommandations dites de « Bâle IV » dans le cadre juridique européen.
  - CRR3 se concentre principalement sur les exigences en capital applicables aux banques,
  - Tandis que CRD6 traite des aspects plus larges de la gouvernance bancaire, de la surveillance prudentielle et des exigences de fonds propres.

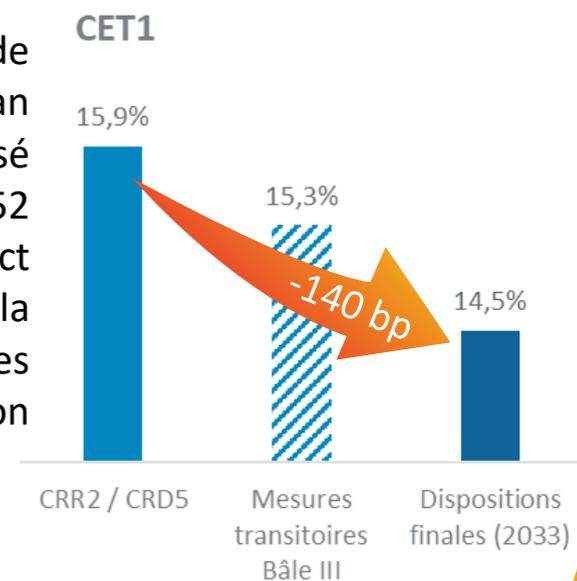
### Les principaux objectifs



Calendrier des accords de Bâle III jusqu'au paquet bancaire CRR3/CRD6



> D'après le dernier exercice de surveillance de l'European Banking Authority (EBA), réalisé sur un échantillon de 152 banques de l'UE/EEE, l'impact moyen sur le ratio CET1 de la mise en place des mesures définitives de Bâle III (à horizon 2033) serait de -140 bp.



# Les principaux facteurs pouvant impacter l'activité bancaire en 2025

## Baisse des taux d'intérêts



La baisse des taux de la BCE est amorcée depuis 2024 et se poursuit en 2025 afin de soutenir l'économie européenne.

Impact positif sur le PNB

## Hausse des défaillances d'entreprises



Comme l'année passée, les défaillances d'entreprises sont attendues en hausse en 2025, notamment sur les entreprises de taille moyenne.

Impact négatif sur le coût du risque

## Incertitudes géopolitiques



Les enjeux politiques sont majeurs avec la réélection de Donald Trump et l'intensification de la guerre en Ukraine.

Impact potentiel sur le PNB et le coût du risque

## Baisse des investissements publics



Les contraintes budgétaires et le niveau de dette publique contraignent les investissements, pouvant mettre en difficulté des entreprises, comme des collectivités locales.

Baisse des financements et impact négatif sur le CdR

## Volatilité des marchés financiers



Si le marché boursier français est en hausse sur le début d'année 2025, les marchés américains et japonais sont en forte baisse, avec un risque de contagion.

Impact positif sur le PNB de portefeuille

- En 2025, **les contraintes de liquidité se desserrent et la baisse des taux réduit le coût de refinancement pour les établissements bancaires**. En revanche, la croissance économique restant faible en projection et le contexte géopolitique fortement anxiogène, les ménages, comme les entreprises, pourraient maintenir un haut niveau d'épargne de précaution et limiter leurs investissements. En parallèle, la demande de crédit pourrait rester proche des niveaux observés en 2024.
  - **Enjeux** : *Si l'effet volume sur la marge d'intermédiation reste incertain en 2025, un effet prix favorable devrait en revanche se matérialiser, porté par la baisse significative du taux du livret A dès février et l'amortissement progressif des PGE. Dans ce contexte, les banques devront continuer à travailler sur la reconstitution de leurs marges, tandis que le développement des commissions restera un levier stratégique essentiel sur l'année.*
- Le retour de l'inflation à un niveau proche des 2 % (1,6 % projeté par la Banque de France), cible de la BCE, permettra **une maîtrise des charges**, dans un contexte où les établissements bancaires ont replacé la maîtrise des coefficients d'exploitation au cœur de leur stratégie financière. Par ailleurs, les NAO sont nettement inférieures aux années passées, **limitant l'impact sur la hausse de la masse salariale**.
  - **Enjeux** : *Mécaniquement, le PNB de la Banque de détail devrait s'améliorer progressivement avec la reconstitution du taux de marge. Afin d'atteindre leurs ambitions de CoEx, les groupes bancaires pourraient être amenés à différer certains investissements et/ou engager de nouvelles ressources dans l'attente que le PNB retrouve une dynamique plus forte, dans un contexte où plusieurs d'entre elles ont lancé des projets informatiques coûteux.*
- **Les défaillances d'entreprise restent sur un niveau élevé en 2025**, avec pour conséquence un coût du risque encore à un niveau important.
  - **Enjeux** : *La performance des équipes et leur capacité à absorber l'augmentation et la complexification des dossiers à traiter (le nombre de PME défaillantes est en progression) seront primordiales pour assurer une gestion optimale de l'augmentation des risques avérés. Les provisions de précaution accumulées ces dernières années par les établissements bancaires permettront d'atténuer la remontée du coût du risque avéré.*
- Pour autant, **les résultats bancaires resteront équivalents à ceux enregistrés en 2024**, grâce aux provisions passées sur les dernières années pour absorber les chocs du coût du risque.



P o u r d e s c o m p r o m i s é c l a i r é s , é q u i l i b r é s e t e x i g e a n t s

[www.secafi.com](http://www.secafi.com)