



Projet d'évolution des activités du secteur Production Crédits au sein de la Caisse régionale d'Aquitaine

DOSSIER CSE

- **INFORMATION CSE DU 29 JUIN 2023**
- **CONSULTATION CSE DU 20 JUILLET 2023**

1. Contexte

Une activité en croissance et de plus en plus règlementée :

- Des **encours Crédits en forte augmentation depuis 5 ans** qui impactent les volumes d'actes de gestion Crédit et Garanties.
- L'impact de la **Loi Lemoine** sur les demandes de résiliation depuis septembre 2022
- Une **optimisation et une digitalisation des process** bien embarquées depuis 4 ans mais qui nécessitent encore de **renforcer la polyvalence et la simplification dans nos pratiques.**

Une organisation qui doit s'adapter :

- Des **attentes clients qui évoluent** : délais, joignabilité, satisfaction clients internes et externes en cohérence avec notre **modèle relationnel**
- Un **accompagnement du réseau** à conforter sur les dossier complexes, les actes à faible occurrence et peu maîtrisés par nos conseillers.
- Une **expertise métier à renforcer et à valoriser dans une logique de Middle Office en relation directe avec les clients.**

Encours Crédits
+40% en 5 ans

Demandes de
résiliation ADE
X2,5 en 1 an
(projection 5000/an)

Modèle Relationnel
by CA
AQUITAINE

2. Rappel des Missions du Secteur Production Crédits

Services / Unités concernés par le projet

Mise en Place des Crédits Particuliers

- Certification, contrôle et Edition des prêts habitat
- SECURIPROJET
- Réalisations notaires, Appels de fonds
- Mise en place conso regroupés
- Contrôles retours offres / archivage
- Veille règlementaire

Mise en Place des Crédits Pro Agri Viti Entreprises

- Contrôle, Edition prêts marchés spé et corporate avec garantie complexe
- Réalisations / Appels de fonds
- Mise en place des Garanties tous marchés
- Mise en place AGILOR
- Appui juridique crédits syndiqués, PIM, Cautions bancaires...

Gestion des Crédits et Garanties

- Modifications en cours de vie des Crédits (avenants, pauses, protocoles...)
- Modifications de garanties (mainlevées, substitution...)
- Mutations de prêts
- Suivi des garanties (échéances, Crédit logement...)
- Décomptes et Remboursements anticipés
- Relation notaires

Projets Outils Comptabilité Crédits

- Support transverse des projets du secteur Production Crédits
- Accompagnement du changement / outils Crédits / Relation PU CREDITS
- Assistance technique aux Réseaux
- Expertise DATA / Pilotage Crédits
- Comptabilité Crédits / Développement équilibré
- Gestion des Pools (mise en place, gestion des échéances, modifications en cours de vie...)

Assurance Des Emprunteurs

- Gestion des adhésions contrat groupe
- Accompagnement réseaux (formation, négociations)
- Gestion des demandes de déliaison , résiliation et substitution ADE externe
- Adhésions en cours de vie
- Modifications en cours de vie
- Sinistres (coopération CR Toulouse 31)

3. Projets et Enjeux

Une trajectoire d'évolution des activités du Secteur Production Crédits co-construite avec les équipes sur le premier semestre 2023 et un premier bilan à réaliser en fin d'année 2023.

Projet ESPACE GESTION DES CREDITS

Les unités GESTION DES CRÉDITS POST RÉALISATION et GESTION DES GARANTIES POST RÉAL seront regroupées en un **ESPACE GESTION DES CREDITS** et directement rattaché au Responsable de secteur.

Cette organisation nous permettrait de nous mettre en cohérence les parcours clients/conseillers/notaires avec des process plus fluides, moins interrompus et plus lisibles.

La polyvalence entre Gestion Crédits et Garanties s'en verrait renforcée afin de gagner en efficience au service de nos réseaux et de la relation client.

Cet espace sera organisé autour de 2 pôles d'activités : Evènements Simples / Evènements complexes

Projet ESPACE CONSEIL ADE

L'ADE est un enjeu de plus en plus stratégique pour la CR. Dans le contexte actuel de taux, l'ADE est une composante déterminante de la valeur ajoutée de nos financements au travers d'un PNB de près de 50M€ en 2022 et grâce à une rentabilité qui reste importante.

Néanmoins challengée depuis plus de 10 ans par une succession de règlementations visant à ouvrir ce marché à la concurrence, nous avons vu cette rentabilité s'éroder sous l'effet d'un prix moyen en baisse mais franchi un nouveau cap en 2022 avec l'arrivée de la Loi Lemoine.

L'espace Conseil ADE aura une vocation plus commerciale dans l'accompagnement des réseaux par une relation directe avec les clients pour défendre notre portefeuille.



AQUITAINE

**Intensément
Clients**

4. Une période d'accompagnement nécessaire à l'évolution des missions de l'ESPACE GESTION DES CREDITS

L'ambition du projet est de pouvoir **intervenir dans la relation client** afin de **simplifier encore plus les parcours** et de **soulager le réseau sur certains actes de gestion**.

Cette démarche passera par un contact plus direct entre les experts du site et les clients demandeurs (sans intermédiation réseau)

A titre d'exemple, prise en charge directe des réclamations clients, des dossiers de mutation de prêt...

Pour ce faire, dégager du temps aux experts est une nécessité et nous impose d'actionner plusieurs leviers.

A noter que cette démarche sera progressive au regard du calendrier de mise en œuvre des actions ci-dessous :

Pôle Evènements Simples

- Nous capitaliserons sur l'arrivée d'AVE by CAESAR pour redessiner des parcours plus digitaux qui permettront d'optimiser nos délais de traitement et de simplifier les process (dématérialisation).
- Le développement du selfcare* client permettra également de décharger l'équipe des tâches à moindre valeur ajoutée.
- Le renforcement et l'optimisation des RPA** permettra de continuer à automatiser des tâches à faible valeur ajoutée et fortement consommatrices en ressources (réaménagements, mainlevées hypothécaires, mainlevées assurance vie...)

Pôle Evènements Complexes

- Nous renforcerons l'expertise et la polyvalence des équipes sur les 2 domaines (Crédits et Garanties)
- Nous travaillons également à doter l'unité d'outils performants de gestion de leur activité (projet de déploiement d'un outil de gestion des demandes d'actes de gestion crédit – CR pilote en septembre avant communautarisation)
- Ces outils permettront d'optimiser des suivis d'activité actuellement très manuels et chronophages

5. Une période d'accompagnement nécessaire à l'évolution des missions de l'ESPACE CONSEIL ADE

- Une activité Résiliations en forte progression (x2,5) (5000 résiliations potentielles en année mobile)
- Un process très règlementé et encadré par des délais contraints (10 jours) et un formalisme lourd (traçabilité, envoi LRAR...)
- Une nécessité d'organiser une réponse défensive face aux attaques de la concurrence
- Une expertise des équipes à valoriser et à mettre au service de nos réseaux en favorisant une relation directe avec les clients et/ou un appui dans la démarche commerciale

Face à ces enjeux nous souhaitons :

- **Favoriser les circuits courts, la réactivité** en rattachant directement l'équipe ADE au responsable de Secteur et répondre aux enjeux transverses (relation avec les marchés et la filière Assurances)
- **Donner une dimension de conseil et de développement commercial** en renommant la structure « **ESPACE CONSEIL ADE** »
- **Engager une démarche de contreproposition** à intégrer dans le parcours de résiliation afin de sauvegarder le plus de contrats possibles et éviter l'attrition sur d'autres univers de besoin (IARD, Prévoyance, Epargne et Assurance-vie, BAQ...)
- **Professionaliser nos interventions** en développant une **relation directe entre le client et les experts du site.**
- **Accompagner l'équipe ADE dans la gestion de la relation client** par le développement des compétences sur la négociation, le savoir dire, le savoir être, en intégrant pratiques et postures modèle relationnel.
- **Contribuer à la formation des équipes réseau** en les accompagnant dans la phase d'adhésion (négociation, valorisation des garanties ADE...)



AQUITAINE

**Intensément
Clients**

6. Impacts organisationnels

- ❑ **Regroupement des collaborateurs des unités CRÉDITS POST RÉALISATION et GESTION DES GARANTIES POST RÉAL en un même ESPACE GESTION DES CREDITS:**
 - Un pôle d'activités Evènements Simples (Décomptes, remboursements, attestations...)
 - Un pôle d'activités Evènements Complexes (mutations, changements de garanties, protocoles...)
 - Un manager (Responsable d'équipe) directement rattaché au responsable de secteur

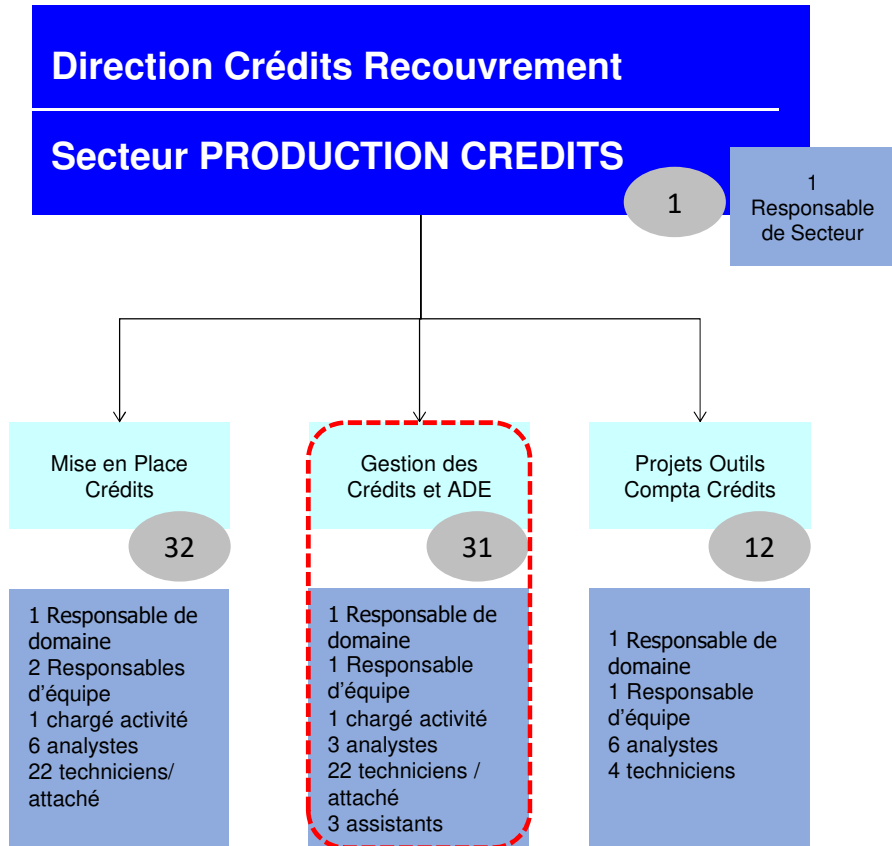
- ❑ **Renforcement des missions complexes et à faible occurrence en relation directe avec les clients**
 - Prise en charge des anomalies sur modification de prêts ou garanties en lien direct avec les clients et notaires
 - Traitement des réclamations
 - Accompagnement des réseaux sur les opérations complexes et peu pratiquées par les conseillers (Mutations, modifications de garanties par exemple)

- ❑ **Rattachement de l' ESPACE CONSEIL ADE :**
 - Un manager (Responsable d'équipe) rattaché directement au Responsable de Secteur

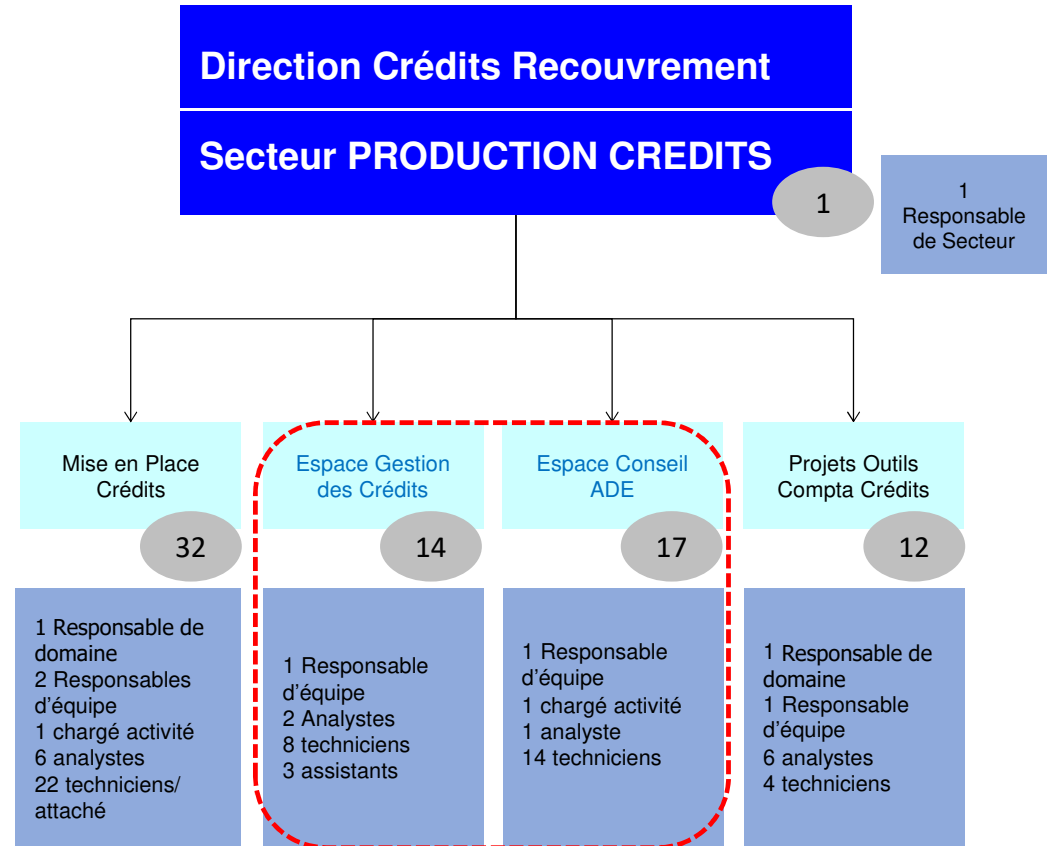
- ❑ **Renforcement de la démarche commerciale ADE:**
 - Accompagnement des réseaux dans le parcours de vente de l'ADE
 - Contrepropositions systématisées et défense du portefeuille en relation directe avec les clients

7. Organigramme

Avant : 76 postes



Après : 76 postes



8. Impact Humain - structure postes

■ Structure actuelle

| Direction Crédits Recouvrement | | Nb de postes | Niveau et qualification des postes | | | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|--------------|--|------------------------------------|---------------------------------------|----------|----------------------|-----------|
| | | | I/J | H | G | F | D/E | C |
| | | | Responsable de secteur d'activités & de pôle d'activités | Responsable de domaine d'activités | Gestion d'équipe & Chargé d'activités | Analyste | Technicien / Attaché | Assistant |
| Secteur Production Crédits | Secteur | 1 | 1 | | | | | |
| | Mise en Place des Crédits | 32 | | 1 | 3 | 6 | 22 | |
| | Gestion des Crédits et ADE | 31 | | 1 | 2 | 3 | 22 | 3 |
| | Projets Outils Compta Crédits | 12 | | 1 | 1 | 6 | 4 | |
| TOTAL | | 76 | 1 | 3 | 6 | 15 | 48 | 3 |

■ Structure cible

| Direction Crédits Recouvrement | | Nb de postes | Niveau et qualification des postes | | | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|--------------|--|------------------------------------|---------------------------------------|----------|----------------------|-----------|
| | | | I/J | H | G | F | D/E | C |
| | | | Responsable de secteur d'activités & de pôle d'activités | Responsable de domaine d'activités | Gestion d'équipe & Chargé d'activités | Analyste | Technicien / Attaché | Assistant |
| Secteur Production Crédits | Secteur | 1 | 1 | | | | | |
| | Mise en Place des Crédits | 32 | | 1 | 3 | 6 | 22 | |
| | Espace Gestion des Crédits | 14 | | | 1 | 2 | 8 | 3 |
| | Espace Conseil ADE | 17 | | | 2 | 1 | 14 | |
| | Projets Outils Compta Crédits | 12 | | 1 | 1 | 6 | 4 | |
| TOTAL | | 76 | 1 | 2 | 7 | 15 | 48 | 3 |

9. Impact Humain - Approche détaillée cible

| | I/J | H | G | F | D/E | C | TOTAL |
|--------------------------|--|------------------------------------|---------------------------------------|----------|----------------------|-----------|-------|
| | Responsable de secteur d'activités & de pôle d'activités | Responsable de domaine d'activités | Gestion d'équipe & Chargé d'activités | Analyste | Technicien / Attaché | Assistant | |
| Poste(s) crée(s) | | | 1 | | | | |
| Poste(s) supprimé(s) | | 1 | | | | | |
| Ecart(s) | | | | | | | |
| Poste(s) repositionné(s) | | | | | | | |
| Poste(s) transféré(s) | | | | | | | |

| Direction | Créations postes | Suppressions postes | Transferts postes (+/-) | Repositionnements postes (+/-) |
|----------------------------------|-----------------------------------|---|-------------------------|--------------------------------|
| Direction Crédit et Recouvrement | 1 poste Responsable d'équipe crée | 1 poste de Responsable de Domaine d'activités | | |

9. Impact Humain : Fiche de poste

Responsable d'équipe Espace Gestion des Crédits

RESPONSABLE D'ÉQUIPE ESPACE GESTION DES CREDITS

DIRECTION CREDIT ET RECouvreMENT
PRODUCTION CREDITS

Date NAJ : juin 2023

Mission

Pour en consulter le détail, n'hésitez pas à prendre connaissance de l'Accord Collectif du 04/04/2007 portant sur la modification de la convention collective nationale du Crédit Agricole et sur l'Annexe 1, que vous trouverez sous CNET / Fonctionnement interne et vie de l'entreprise / Affichage obligatoire / Convention Collective / Chapitre I

Activités principales

En relation avec le responsable de Secteur Production Crédits, au sein de l'équipe ESPACE GESTION DES CREDITS

■ Activités de management :

Les **attendus managériaux** sont définis dans le cadre d'«Expérience Manager» en application des **postures managériales du Modèle Relationnel : Exigence, réactivité, confiance à priori, attention positive et ouverture.**

■ Activités spécifiques :

- Assurer le management et l'animation de l'équipe Espace Gestion des Crédits
- Piloter l'activité dans le respect des orientations définies pour l'équipe
- Organiser et assurer le développement des compétences, de la polyvalence et des synergies au sein de l'équipe
- Organiser, optimiser et veiller au formalisme et à l'application des procédures relevant du périmètre d'activité
- Prendre en charge la veille technique, juridique, fonctionnelle et réglementaire.
En assurer la diffusion et l'appropriation de l'équipe
- Piloter l'optimisation des procédures et l'actualisation de la base documentaire
- Assurer la réalisation des contrôles internes et être l'interlocuteur privilégié en cas d'Audits
- Participer à l'élaboration des plans d'actions de l'unité et en assurer la mise en œuvre
- Assurer et coordonner les relations internes et externes relevant du périmètre d'activité
- Assurer l'accompagnement des changements et particulièrement ceux relatifs à la transformation de nos métiers : digitalisation, optimisation et automatisation des process / développement de l'expertise en relation client et relais des réseaux.

Profil et Compétences

Compétences managériales :

Les compétences & comportements attendus sont également définis dans le cadre d'« Expérience Manager » et du Modèle Relationnel.

- Formation générale supérieure et/ou formation professionnelle
- Connaissances Crédit tous marchés
- Aptitude à conduire des projets transverses et transformants
- Analyse et esprit de synthèse
- Créativité / Innovation
- Posture et état d'esprit tourné vers le client
- Communication / Animation
- Pilotage de l'activité
- Amélioration continue des process et de la performance
- Mobilisation de l'équipe entreprenante
- Esprit entrepreneurial
- Maîtrise des outils bureautiques (Word, Excel, Power Point) et applicatifs spécifiques au domaine (GREEN notamment)

Classification

- Famille : Fonctionnement de l'entreprise
- Niveau : H
- Fonction repère : Gestion d'équipe
- RCE : 11
- Rémunération extra-conventionnelle (REC) : 2 050 €
- Localisation : Agen
- Convention de Forfait

10. Accompagnement du changement

▪ Ressources humaines / communication :

- Information concomitante des équipes concernées le jour du CSE, soit le 29 juin 2023
- Organisation de temps de partage dédié sur les différentes structures
- **Co-construction avec les équipes Gestion** de la démarche et les process selon la nature des actes (simples / complexes) et identification des opportunités d'interaction directe clients / notaires pour simplifier et fluidifier les parcours.
- **Co-construction avec les équipes ADE** de la démarche commerciale de contreproposition dans le cadre de la Loi Lemoine.
- Accompagnement et identification des besoins de formation des équipiers : Tutorat par les managers et l'animatrice (ADE) lors des premières animations et formation physique (négociation, modèle relationnel)
- Feedback lors des réunions hebdomadaires par les collaborateurs pour partage des bonnes pratiques et retours d'expériences.

▪ Pilotage et management :

- Travaux sur les procédures dans le cadre du regroupement des activités de gestion et le déploiement des contrepropositions Lemoine.
- Mise en place d'indicateurs de pilotage (Cf. page 13)
- Présentation au CSE du 14 décembre 2023 d'un bilan quantitatif et qualitatif

11. Indicateurs de performance

▪ Espace Gestion des Crédits

- ✓ Délais de traitement actes simples
- ✓ Délais de traitement actes complexes
- ✓ Joignabilité interne / externe
- ✓ Mise en place d'un indicateur IRC Clients / Notaires
- ✓ Indicateur de satisfaction réseau sur demandes AVE by CAESAR
- ✓ Indicateur IRC services (enquête satisfaction interne)

▪ Espace Conseil ADE

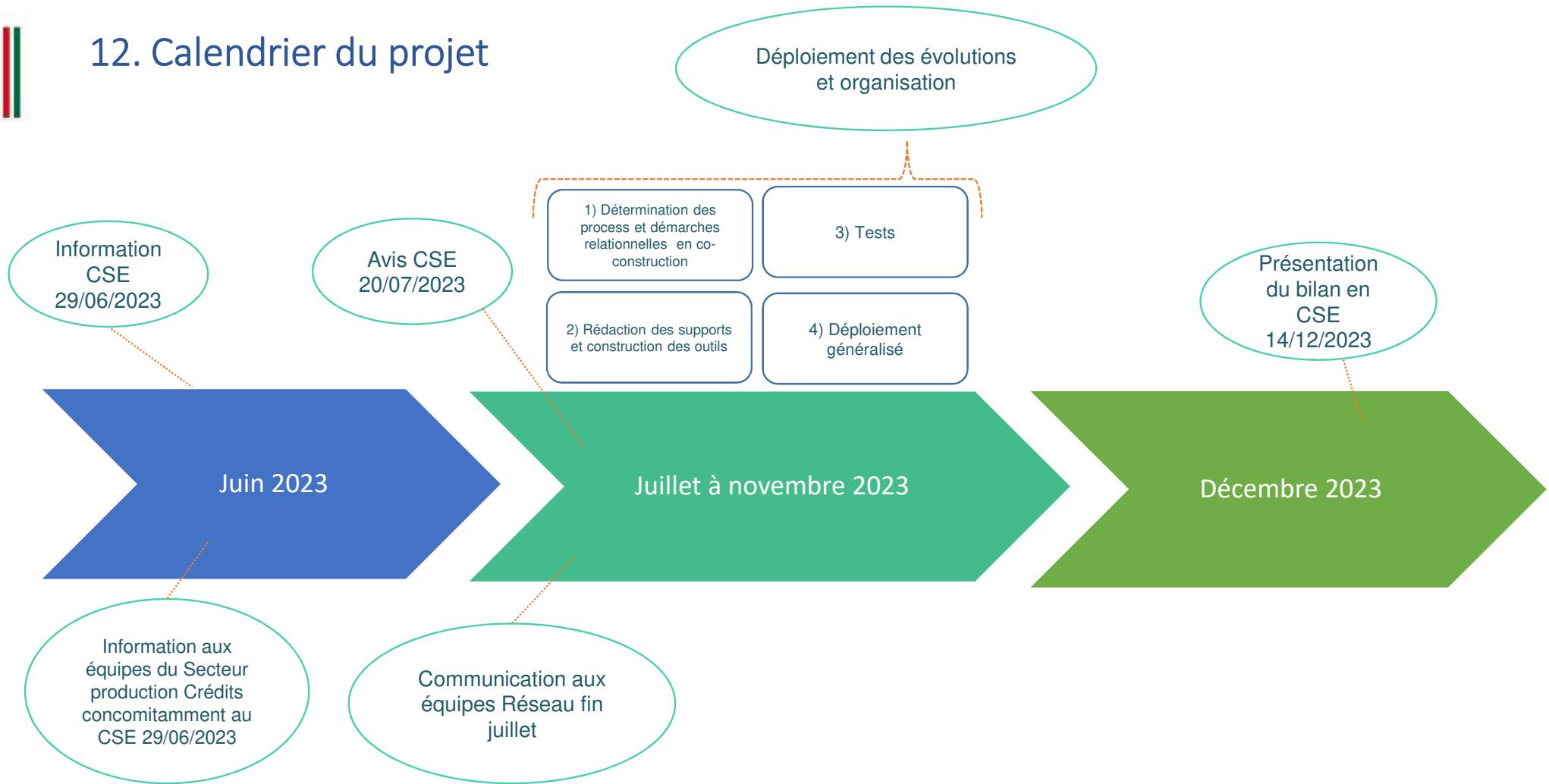
- ✓ Délais règlementaires ADE
- ✓ Taux de contreproposition Lemoine
- ✓ Taux de rétention Lemoine
- ✓ Indicateur de satisfaction réseau sur demandes AVE by CAESAR
- ✓ Indicateur IRC services (enquête satisfaction interne)



En fonction du bilan qui sera présenté en CSE le 14/12/2023 cela nécessitera possiblement **des ajustements, notamment des fiches de postes et des familles métiers REC.**



12. Calendrier du projet





13. Grille d'analyse des impacts environnementaux

| Domaines DPEF Article R225-105/ Sujets Taxonomie Européenne | Indicateurs proposés par l'ADEME pour l'évaluation d'un impact environnemental en relation avec le domaine de la DPEF | Critères de mesure principaux pour la CRAQ | QUESTIONS | -2 | 0 | 1 | 2 | NOTE retenue | Eclairage sur le niveau choisi et chiffrage éventuel | |
|--|---|--|---|---------------------------|---|---|---|----------------------|--|--|
| Atténuation et adaptation au Changement climatique | Contribution à l'effet de serre, particules et effets respiratoires des substances inorganiques, appauvrissement de la couche d'ozone (CFC), acidification de l'air, ozone troposphérique | Emissions en eq CO2 des GES (CO2 combustion, Volumétrie des CFC) | <i>Le projet/l'offre contribue-t-il à la réduction des impacts climatiques de la Caisse Régionale ou des clients?</i> (réduction des déplacements salariés ou clients, des émissions issues de la combustion des énergies fossiles ou de l'agriculture, des matériels à fort contenu carbone, développement des énergies renouvelables ou bas carbone) | les impacts sont négatifs | aucun impact positif ou négatif identifié | Un ou des impacts positifs identifiés mais non quantifiés | Un ou des impacts positifs identifiés, chiffrés et suivis dans la durée | 0 | | |
| Economie circulaire/Utilisation durable des ressources: eau, matières premières, énergie, sols | Consommation d'eau (indicateur de flux), consommation d'énergie primaire (indicateur de flux), épuisement des ressources non renouvelables, utilisation des sols | M3 d'eau, kWh, Kg Papier, plastique, respect 0 artificialisation des sols | <i>Le projet /l'offre permet-il de réduire les consommations de matière (papier, plastiques, métaux, matériaux de construction, produits d'entretien), d'énergie, limite-t-il l'artificialisation des sols?</i> | les impacts sont négatifs | aucun impact positif ou négatif identifié | Un ou des impacts positifs identifiés mais non quantifiés | Un ou des impacts positifs identifiés, chiffrés et suivis dans la durée | 0 | | |
| Economie Circulaire/prévention des déchets | Toxicité humaine, ecotoxicité aquatique, élimination ou valorisation des déchets | Poids des déchets même recyclés ou compostés | <i>Le projet /l'offre permet-il de réduire les volumes ou la dangerosité des déchets, favorise-t-il leur recyclage ou leur réemploi?</i> | les impacts sont négatifs | aucun impact positif ou négatif identifié | Un ou des impacts positifs identifiés mais non quantifiés | Un ou des impacts positifs identifiés, chiffrés et suivis dans la durée | 0 | | |
| Economie Circulaire/lutte contre le gaspillage alimentaire | Toxicité humaine, ecotoxicité aquatique, élimination ou valorisation des déchets | Poids des déchets même recyclés ou compostés | <i>Le projet/l'offre favorise-t-il la réduction du gaspillage dans notre restauration d'entreprise ou dans les entreprises agricoles ou agro-alimentaires clientes de la CR?</i> | les impacts sont négatifs | aucun impact positif ou négatif identifié | Un ou des impacts positifs identifiés mais non quantifiés | Un ou des impacts positifs identifiés, chiffrés et suivis dans la durée | 0 | | |
| Prévention et réduction de la Pollution, y compris nuisances sonores et lumineuses | Toxicité humaine, rejets dans l'air, l'eau, les sols, eutrophisation des eaux douces et marines, ecotoxicité aquatique, | Ha de terres agricoles, polluants issus de la combustion (GES, CO, HC, Nox, Particules), volumes d'engrais ou pesticides | <i>Le projet/l'offre permet-il de réduire l'utilisation des produits chimiques (pesticides, engrais) dans la nourriture ou l'eau consommée? (ex agriculture bio, raisonnée, HVE, traitement des effluents), la pollution issue des véhicules, des déchets, ou des chaudières à combustion?</i> | les impacts sont négatifs | aucun impact positif ou négatif identifié | Un ou des impacts positifs identifiés mais non quantifiés | Un ou des impacts positifs identifiés, chiffrés et suivis dans la durée | 0 | | |
| Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes | Rejets dans l'air, l'eau, les sols, eutrophisation des eaux douces et marines, ecotoxicité aquatique, | Ha de terres agricoles, polluants issus de la combustion (GES, CO, HC, Nox, Particules), volumes d'engrais ou pesticides | <i>Le projet favorise-t-il la préservation ou la restauration de la biodiversité</i> | les impacts sont négatifs | aucun impact positif ou négatif identifié | Un ou des impacts positifs identifiés mais non quantifiés | Un ou des impacts positifs identifiés, chiffrés et suivis dans la durée | 0 | | |
| | | | | | | | | Note moyenne Globale | 0,00 | |