



Déclaration de performance extra-financière 2021

Crédit Agricole de La Réunion

**AGIR CHAQUE JOUR
DANS VOTRE
INTÉRÊT**



**ET CELUI DE LA
SOCIÉTÉ**

LA RÉUNION

Table des matières

.....	2
1. Introduction	3
a) Champs d'application	3
❖ Les entités concernées	5
❖ Où et quand publier la Déclaration de Performance Extra-Financière ?	5
❖ Le périmètre des informations à produire	5
b) Méthodologie.....	5
❖ Pilotage de la Déclaration de Performance Extra-Financière	5
❖ Périmètre de reporting.....	6
❖ Informations obligatoires	6
❖ Exclusions.....	6
❖ Choix des indicateurs.....	7
❖ Collecte des informations.....	7
2. Notre Organisation	9
a) Le Groupe Crédit Agricole.....	9
b) La Caisse régionale de Crédit Agricole de La Réunion	12
c) Une Gouvernance mutualiste	18
d) La RSE à la Caisse régionale	19
3. Notre Performance Extra-Financière.....	21
a) Méthodologie appliquée	21
❖ Le processus de cotation	21
b) Les principaux enjeux de notre activité	23
❖ Etre un acteur utile aux territoire et engagé auprès de notre clientèle en situation de fragilité financière	25
❖ Etre un acteur engagé dans le développement durable sur son territoire.....	33
❖ Viser l'excellence relationnelle et opérationnelle.....	41
❖ Favoriser la diversité et l'équité pour tous	46
❖ Contribuer activement au plan climat.....	52
❖ Assurer la performance des salariés dans leur métier	60

1. INTRODUCTION

RAPPEL
DU DISPOSITIF

1. Introduction

a) Champs d'application

La directive européenne relative à la publication d'informations non financières du 22 octobre 2014 a été transposée en droit français et modifie les articles L.225-102-1 et R.225-104 à R.225-105-2 du Code de Commerce. Ce dispositif de « **déclaration de performance extra-financière** » (DPEF) s'applique aux exercices ouverts à compter du 1er septembre 2017 et remplace l'ancien rapport RSE.

Le reporting extra-financier (ou ESG - Environnement, Social et Gouvernance) est défini et encadré par un ensemble de directives et de règlements (pour certains déjà en application) : deux réglementations impactent particulièrement la DPEF à partir de 2021 :

- **Le règlement SFRD** (« Publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers »), aussi appelé règlement « disclosure » (politique relative aux risques en matière de durabilité) ;

En réponse à la réglementation SFRD, le Groupe Crédit Agricole a défini une politique décrivant l'intégration des risques de durabilité (= matérialité financière) et des incidences négatives sur la durabilité (= matérialité environnementale) dans le conseil en investissement et en assurances. La politique complète répondant à la réglementation SFRD est consultable sur le site vitrine de la Caisse régionale : cliquez [ici](https://www.credit-agricole.fr/content/dam/assetsca/cr903/npc/documents/POLITIQUE-DE-DURABILITE-ET-INCIDENCES-NEGATIVES-CAISSES-REGIONALES.pdf) ou entrez le lien suivant : <https://www.credit-agricole.fr/content/dam/assetsca/cr903/npc/documents/POLITIQUE-DE-DURABILITE-ET-INCIDENCES-NEGATIVES-CAISSES-REGIONALES.pdf>.

Le règlement Taxonomie européenne sur les activités durables et le « Green Asset Ratio » ;

Le règlement européen Taxonomie 2020/852 du 18 juin 2020 instaure un cadre définissant les investissements « durables », c'est-à-dire ceux dans des activités économiques qui contribuent substantiellement à un objectif environnemental, tout en ne causant pas de préjudice significatif à l'un des autres objectifs environnementaux tels qu'énoncés dans ledit règlement et en respectant certaines garanties sociales minimales. L'acte délégué sur l'article 8 du règlement Taxonomie, publié le 10 décembre 2021 au Journal Officiel, définit le contenu et les modalités de publication sur les investissements durables pour les entreprises assujetties. L'acte délégué « Climat », publié le 9 décembre 2021 au Journal Officiel, précise les critères techniques d'analyse pour l'examen des activités durables eu égard aux deux premiers objectifs environnementaux. Selon les dispositions de l'acte délégué sur l'article 8 du règlement Taxonomie, deux échéances de publications s'appliquent aux établissements bancaires :

- Une première obligation de reporting sur la base des données au 31.12.2021 sur (i) la part des activités dites « éligibles » et « non éligibles », c'est-à-dire des activités listées dans l'acte délégué comme pouvant répondre à au moins un des deux objectifs environnementaux ou non et (ii) la part des actifs exclus.
- Une seconde échéance, à partir de 2024 (sur la base des données au 31.12.2023), où le reporting sera complété par les informations sur la proportion des actifs « alignés » (publication du ratio d'actifs verts notamment). L'analyse d'alignement sera menée sur la base des informations publiées par les entreprises non-financières assujetties (publication de leur chiffre d'affaire et capex alignés à partir de 2023) et les entreprises financières (publication de leur ratio d'actifs verts à partir de 2024) ainsi que sur les critères techniques du règlement sur le périmètre de la clientèle de détail et des collectivités et pour les financements dédiés.

Pour l'exercice du 31 Décembre 2021, un premier indicateur clé « le ratio d'actifs éligibles » est calculé. Il reprend les assiettes entrant dans le champ d'application de la taxonomie européenne (pas de notion de « verditude » des actifs pour le moment). Sur la base de ces actifs éligibles (actifs durables) une analyse complémentaire sera réalisée à partir de l'exercice du 31/12/2023 pour définir s'ils sont alignés avec les critères de la Taxonomie (s'ils sont « verts » ou non).



Pour ce premier reporting, les actifs suivants sont considérés comme éligibles à la taxonomie :

- Crédits immobiliers, prêts à la rénovation et financement des véhicules à moteurs pour les ménages ;
- Financement des logements et autres financements spécialisés pour les collectivités locales ;
- Sûretés immobilières commerciales et résidentielles saisies et détenues en vue de la vente.

Par ailleurs [le Crédit Agricole de La Réunion] a estimé les actifs éligibles envers des entreprises financières et non financières soumises à la NFRD sur la base des codes NACE retenus par la taxonomie et la zone géographique. Ces estimations ne se fondent pas sur des données publiées par les contreparties, elles ne sont pas considérées dans la part d'actifs éligibles. [Le Crédit Agricole de La Réunion, publie néanmoins la part de ces actifs éligibles de façon volontaire.

Le montant d'**actifs éligibles** est rapporté aux **actifs couverts** qui correspond aux éléments ci-dessus, auxquels s'ajoutent :

- Les expositions sur les entreprises non soumises à la NFRD (entreprises financières et non financières en-dehors de l'UE, petites et moyennes entreprises de l'UE en-dessous des seuils d'assujettissement) ;
- Les dérivés, les prêts interbancaires à vue, la trésorerie et équivalent trésorerie et autres actifs ;
- Les autres expositions sur les contreparties financières et non financières soumises à la NFRD et la clientèle de détail non-éligibles à la taxonomie.

En complément, le Crédit Agricole de La Réunion publie la part, dans le total d'actifs, des montants d'actifs exclus du calcul (au numérateur et au dénominateur) :

- Les expositions envers des administrations centrales, banques centrales, émetteurs supranationaux ;
- Le portefeuille de négociation.

Les indicateurs ont été publiés en page 59 du présent document.

❖ Les entités concernées

Le champ d'application de l'ordonnance n°2017-118° relative à la publication d'informations non financières concerne deux types de groupes ou d'entités dont l'effectif moyen est supérieur à 500 salariés permanents employés au cours de l'exercice :

Les entités cotées et assimilées, c'est-à-dire celle dont les titres sont admis aux négociations sur le marché réglementé ainsi que d'autres entités spécifiques, dès lors que leur chiffre d'affaires net dépasse 40 millions d'euros ou que le total de leur bilan dépasse 20 millions d'euros,

Les entités non cotées, qui correspondent à des entités dont les titres ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé, mais dont le chiffre d'affaires net ou dont le total du bilan dépasse 100 millions d'euros.

Les informations requises ne sont pas les mêmes selon ces deux types d'entités.

Le Crédit Agricole Mutuel de La Réunion est une entreprise non cotée.

❖ Où et quand publier la Déclaration de Performance Extra-Financière ?

La DPEF doit être insérée dans le rapport de gestion arrêté par le Conseil d'Administration et présentée à l'assemblée générale dans un délai de 6 mois à compter de la clôture de l'exercice. Conformément à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, elle doit également être rendue publique sur le site Internet de l'entité dans un délai de huit mois à compter de la clôture de l'exercice et rester disponible sur le site pendant une durée de cinq ans. Si la société établit des comptes consolidés, la déclaration est publiée au sein du rapport de gestion consolidé.

Le Crédit Agricole Mutuel de la Réunion établit des comptes consolidés.

❖ Le périmètre des informations à produire

Le périmètre des informations à produire défini par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce diffère selon que l'entité établit ou non des comptes consolidés (d'un point de vue comptable et financier).

La nature des informations demandées par le décret d'application n° 2017-1265 du 9 août 2017 et notamment l'analyse des risques et les politiques et diligences raisonnables mises en place encouragent à une présentation des informations RSE élargies aux relations d'affaires, produits et services.

b) Méthodologie

❖ Pilotage de la Déclaration de Performance Extra-Financière

Les informations publiées couvrent la période du **1er janvier au 31 décembre 2021**.

Les actions conduites dans le cadre de la Déclaration de Performance Extra-Financière sont portées par un Comité de Pilotage RSE (*COFIL RSE*), intégré au Comité de Développement et de Fonctionnement (*CODEF*) dont les membres sont le Comité de Direction Générale élargi et un ensemble de responsables de services.

Le Crédit Agricole de La Réunion a établi une déclaration de performance extra-financière sur chaque exercice depuis 2018.

L'année 2021 constitue le 4ème exercice de DPEF pour la Caisse régionale. Le protocole déployé est explicité dans le présent rapport en partie 3. Les choix opérés pour cette DPEF ont été validés par le Comité de Direction Générale en COPIL RSE.

❖ Périmètre de reporting

Le périmètre de reporting des informations RSE concerne l'ensemble de la Caisse Régionale, sites et agences, répondant ainsi à l'obligation réglementaire d'une Déclaration de Performance Extra-Financière.

Les filiales Réunion Télécom et Valeurs Monétiques (sociétés spécialisées dans la maintenance de terminaux de télécommunication : télex, télécopie, terminaux cartes bancaires et lecteurs de chèques, ...) et STIB (Agence immobilière), détenues à 100% et bien qu'intégrées dans les comptes consolidés de la Caisse régionale, sont également exclues du périmètre de collecte de par leurs poids non significatifs.

Le fonds dédié (Force Run) n'est pas pris en compte dans ce périmètre compte tenu du caractère non significatif de ses activités sur les indicateurs RSE. En outre, le fonds n'a pas d'effectif propre.

❖ Informations obligatoires

Sont obligatoires les informations relatives :

- aux conséquences environnementales : changement climatique (contribution et adaptation), économie circulaire, gaspillage alimentaire
- aux conséquences sociales et sociétales : accords collectifs et leurs impacts, lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité, engagements sociétaux à la lutte contre l'évasion fiscale (loi sur la lutte contre les fraudes du 23 octobre 2018)
- à la lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal, l'alimentation responsable, équitable et durable (loi sur l'alimentation durable du 30 octobre 2018).

❖ Exclusions

Compte tenu de la nature de nos activités, la Caisse régionale considère que les thèmes suivants ne constituent pas des risques RSE principaux et ne justifient pas un développement dans le présent rapport de gestion :

- l'économie circulaire,
- le respect du bien-être animal
- la lutte contre la précarité alimentaire,
- l'alimentation responsable, équitable et durable,
- et le gaspillage alimentaire.

Même si elle n'est pas directement concernée au titre de ses activités bancaires, la Caisse régionale a tout de même mené quelques actions relatives à ces domaines. Cela est rendu possible grâce aux Caisses locales qui ont mené quelques actions de lutte contre le gaspillage alimentaire et contre la précarité alimentaire renforcée par la crise du coronavirus sur le territoire de La Réunion. Pour l'exercice 2022, les travaux sur le Projet Sociétal du Groupe (détaillé p. 11) pourraient remettre en question certaines de ces exclusions.

❖ Choix des indicateurs

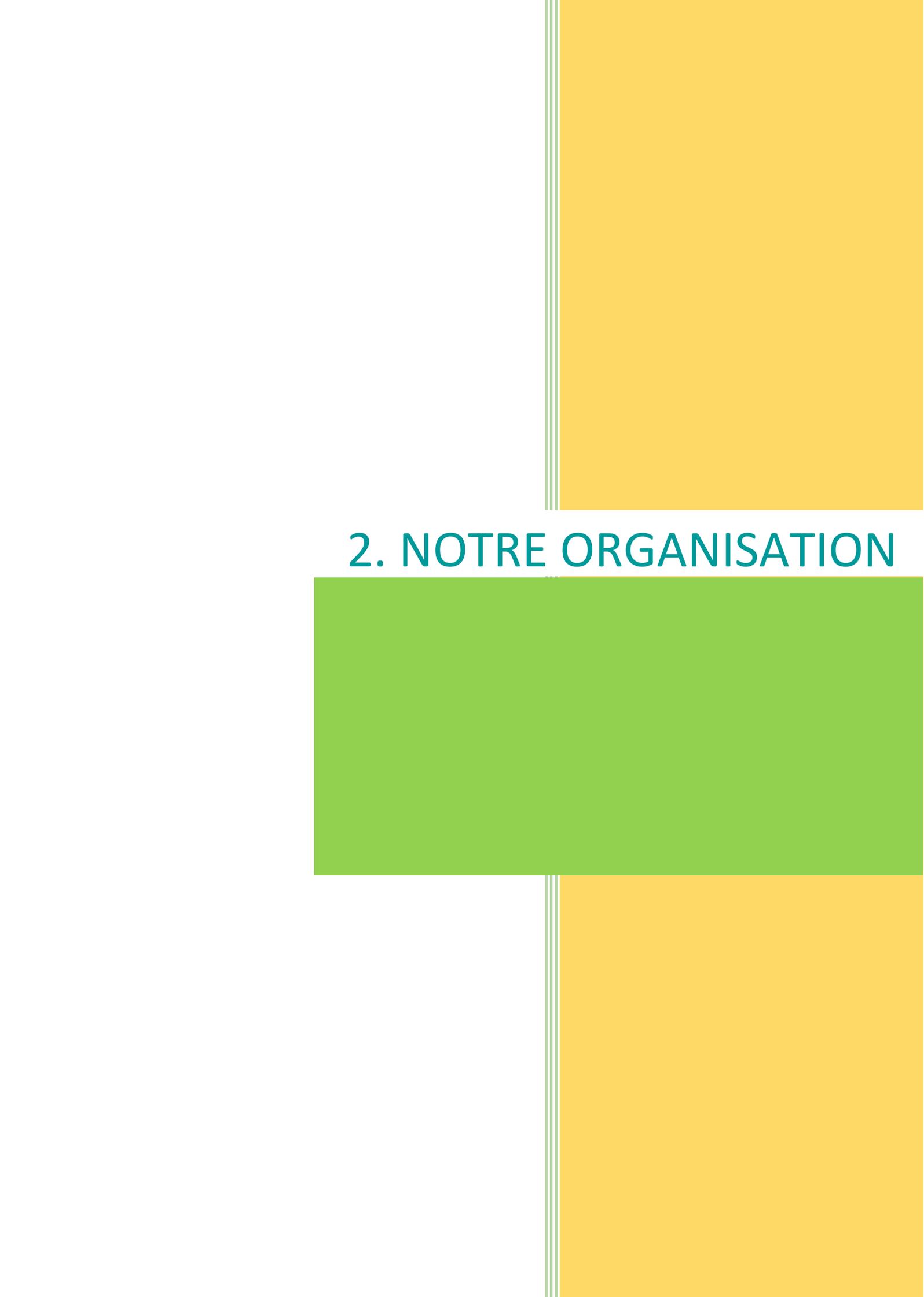
Les indicateurs ont été sélectionnés pour leur pertinence eu égard à son cœur de métier et aux enjeux de responsabilité sociétale et environnementale identifiés comme stratégiques par la Caisse régionale.

L'analyse qui a conduit à effectuer cette sélection est décrite ci-après dans le présent rapport.

❖ Collecte des informations

Les informations publiées couvrent la période **du 1er janvier au 31 décembre 2021**. Il s'agit des informations disponibles à la date de rédaction du rapport. Les services concernés ont été invités à compléter une fiche de protocole de reporting par indicateur afin d'y inscrire une définition, le périmètre, les valeurs disponibles sur les trois dernières années, la ou les sources de données, la méthode de calcul, les responsables de calcul, de contrôle et de suivi de la politique.

Les indicateurs clés de performance sont donc issus de plusieurs systèmes de collecte de données au sein de la Caisse régionale et sont placés sous la responsabilité de la Direction à laquelle ils se réfèrent.

The page features a decorative layout with a large yellow block in the top right, a large green block in the middle, and another large yellow block in the bottom right. A vertical line of three thin green lines runs down the left side of the yellow blocks. The text '2. NOTRE ORGANISATION' is centered horizontally between the yellow blocks.

2. NOTRE ORGANISATION

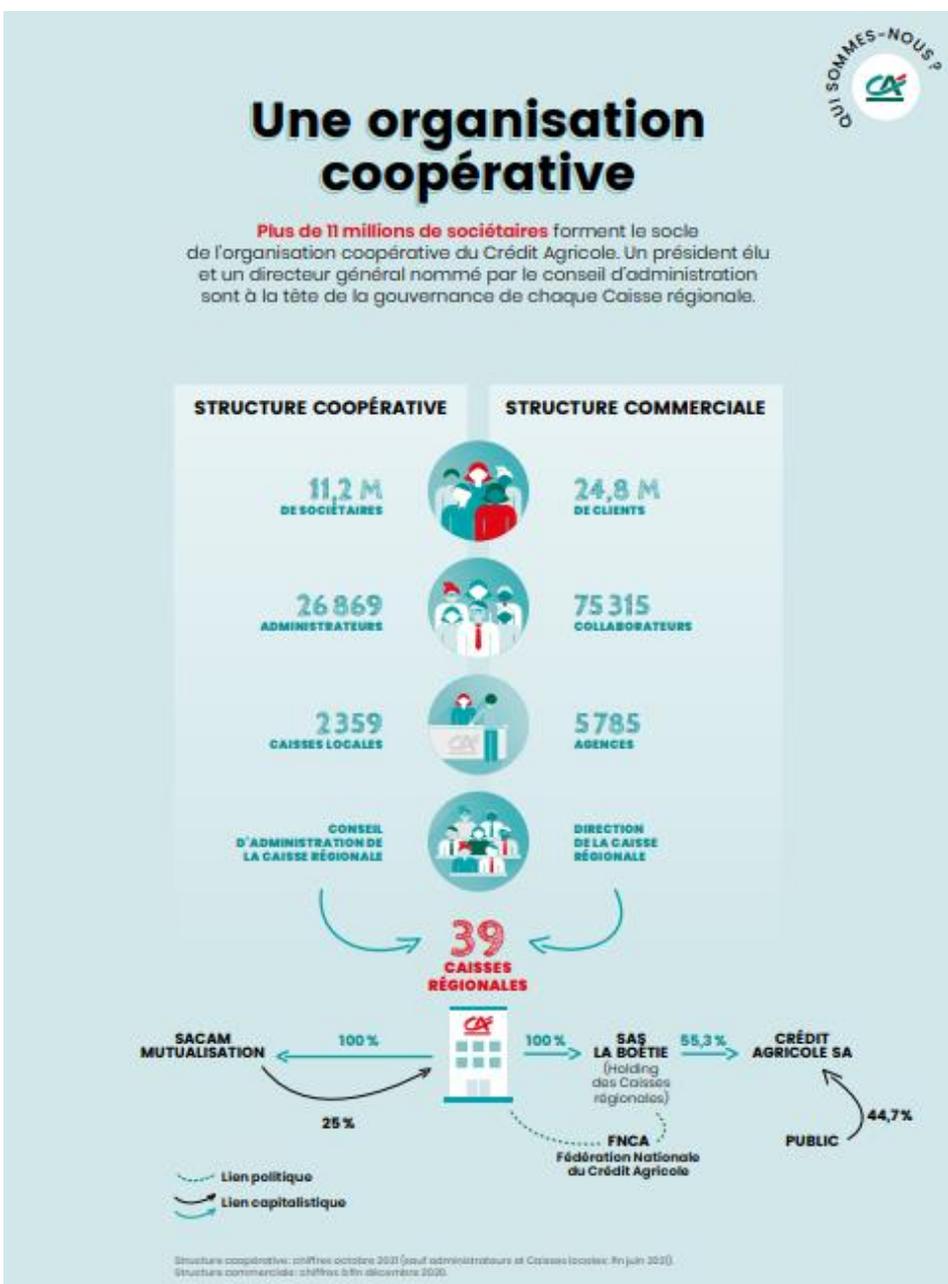
2. Notre Organisation

a) Le Groupe Crédit Agricole

Le Crédit Agricole est né en 1885 de l'entraide entre agriculteurs et de la volonté d'accompagner l'évolution sociétale et économique de son territoire. Le Groupe Crédit Agricole est formé d'un réseau de 39 Caisses Régionales et de filiales qui sont des sociétés de personnes, et non des sociétés de capitaux.

Dans le modèle des sociétés de capitaux, la rentabilité est la finalité de l'entreprise : le service rendu devient un outil pour maximiser cette rentabilité. Dans le modèle des sociétés coopératives, c'est le service qui est la finalité. La rentabilité est un moyen pour rendre le meilleur service possible.

Une banque coopérative et mutualiste, qu'est-ce que c'est ?



Coopérative, c'est-à-dire fondée sur la coopération et la solidarité de ses membres appelés sociétaires qui participent à sa gestion de façon démocratique.

Mutualiste parce que basée sur la mise en commun d'expériences et de moyens, en vue d'offrir à ses bénéficiaires les meilleurs services, au meilleur coût. Cela se traduit par un investissement dans des projets de développement local.

Des valeurs mutualistes nées de l'entraide :

Proximité, responsabilité, solidarité : ces valeurs mutualistes font partie du code génétique du Crédit Agricole. Elles placent l'homme à l'origine

des actions du Groupe et au cœur de son projet.

Perpétuées depuis près de cinq générations de salariés et de sociétaires, elles sont le socle tacite d'un projet collectif qui se poursuit tout en s'adaptant aux évolutions sociétales.

Son Projet Stratégique 2022 :

La finalité du Crédit Agricole c'est d'être le partenaire de confiance de tous ses clients :

Sa solidité et la diversité de ses expertises lui permettent d'accompagner dans la durée chacun de ses clients dans leur quotidien et leurs projets de vie, en les aidant notamment à se prémunir contre les aléas et à prévoir sur le long terme.

Il s'engage à rechercher et protéger les intérêts de ses clients dans tous ses actes. Il les conseille avec transparence, loyauté et pédagogie.

Il revendique la responsabilité humaine au cœur de son modèle : il s'engage à faire bénéficier tous ses clients des meilleures pratiques technologiques, tout en leur garantissant l'accès à des équipes d'hommes et de femmes, compétents, disponibles en proximité, et responsables de l'ensemble de la relation.

Fier de son identité coopérative et mutualiste, s'appuyant sur une gouvernance d'élus représentant ses clients, le Crédit Agricole :

Soutient l'économie, l'entrepreneuriat et l'innovation en France et à l'International : il se mobilise naturellement pour ses territoires.

Il s'engage délibérément sur les terrains sociétaux et environnementaux, en accompagnant progrès et transformations.

Il est au service de tous : des ménages les plus modestes aux plus fortunés, des professionnels de proximité aux grandes entreprises internationales.

C'est ainsi que s'expriment l'utilité et la proximité du Crédit Agricole vis-à-vis de ses clients, et que s'engagent ses 141 000 collaborateurs pour délivrer excellence relationnelle et opérationnelle. Ainsi, sa raison d'être guide son projet client.



Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société

Notre raison d'être est le socle de notre identité. Elle guide le projet du Groupe et les ambitions des Caisses régionales à dix ans.

Le projet du Groupe repose sur trois piliers stratégiques.

PROJET CLIENT



EXCELLENCE RELATIONNELLE

Être la banque préférée des particuliers, des entrepreneurs et des entreprises.

PROJET HUMAIN



RESPONSABILITÉ EN PROXIMITÉ

Intensifier la responsabilité individuelle en proximité dans un cadre de confiance renforcé.

PROJET SOCIÉTAL



ENGAGEMENT SOCIÉTAL

Poursuivre notre engagement mutualiste en faveur d'un développement pour tous et faire de la finance verte une des clés de croissance du Groupe.

Fin 2021 le groupe Crédit Agricole se mobilise autour de son projet sociétal dont l'objectif est d'accompagner les transitions dans trois domaines majeurs déclinés en dix objectifs. La feuille de route 2022 de notre Caisse régionale reprend ces ambitions et les décline localement.

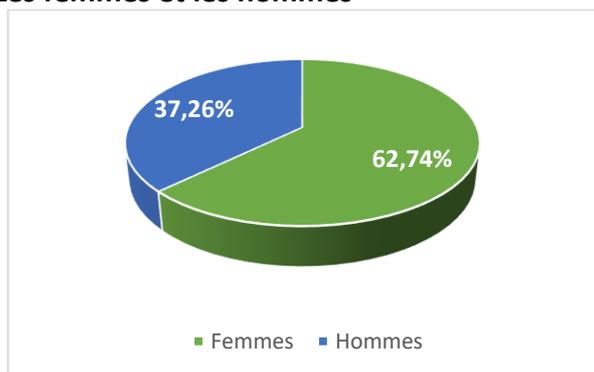
AGIR POUR LE CLIMAT ET LA TRANSITION VERS UNE ÉCONOMIE BAS CARBONE	RENFORCER LA COHÉSION ET L'INCLUSION SOCIALE	RÉUSSIR LES TRANSITIONS AGRICOLE ET AGRO-ALIMENTAIRE
<p>① Atteindre la neutralité carbone d'ici 2050</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arrêt total de financement de tout projet pétrolier et gazier en Arctique • Baisse de 20% des expositions Crédit Agricole CIB à l'extraction de pétrole d'ici 2025 • 100% des fonds verts ouverts en gestion active Amundi avec pour objectif une meilleure notation énergétique • Mobilisation pour les énergies renouvelables • Livrets d'épargne « Vert » et Plan d'épargne « Vert » <p>② Conseiller et accompagner 100% de nos clients dans leur transition énergétique</p> <ul style="list-style-type: none"> • « J'écorénove mon logement » pour les particuliers • « Objectif Transition Énergétique » pour les entrepreneurs • Agilauto et bornes de rechargement <p>③ Intégrer des critères de performances extra-financière dans 100% de l'analyse de nos financements aux entreprises et agriculteurs</p>	<p>④ Proposer une gamme d'offres qui n'exclut aucun client pour favoriser l'inclusion sociale et numérique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bien Vivre à Domicile, • Eko Assurances <p>⑤ Contribuer à redynamiser les territoires les plus fragilisés et réduire les inégalités sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publier un rapport d'impact annuel pour rendre compte aux parties prenantes <p>⑥ Favoriser l'insertion des jeunes par l'emploi et la formation</p> <ul style="list-style-type: none"> • 50 000 alternants et stagiaires en France et à l'international d'ici 2025 <p>⑦ Amplifier la mixité et la diversité dans toutes les entités du Crédit Agricole ainsi qu'au sein de sa Gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atteindre entre 30 et 40% de femmes parmi les cadres supérieurs à horizon 2025 selon les entités • 100% des collaborateurs et élus du Groupe formés aux enjeux RSE 	<p>⑧ Accompagner l'évolution des techniques vers un système agro-alimentaire compétitif et durable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lancer un fonds de private equity et de dette paneuropéen : objectif 1 Milliard d'€ <p>⑨ Permettre à l'Agriculture française de contribuer pleinement à la lutte contre le changement climatique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explorer l'utilité d'une plateforme d'échanges de crédit carbone de la « Ferme France » <p>⑩ Contribuer à renforcer la souveraineté alimentaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter l'installation des nouvelles générations d'agriculteurs

b) La Caisse régionale de Crédit Agricole de La Réunion

Nos missions, nos valeurs : la Caisse régionale de Crédit Agricole Mutuel de La Réunion est une banque de plein exercice du Groupe Crédit Agricole. Elle accompagne ses clients et ses Sociétaires dans la réussite de leurs projets de vie sur les territoires de Mayotte et de La Réunion.

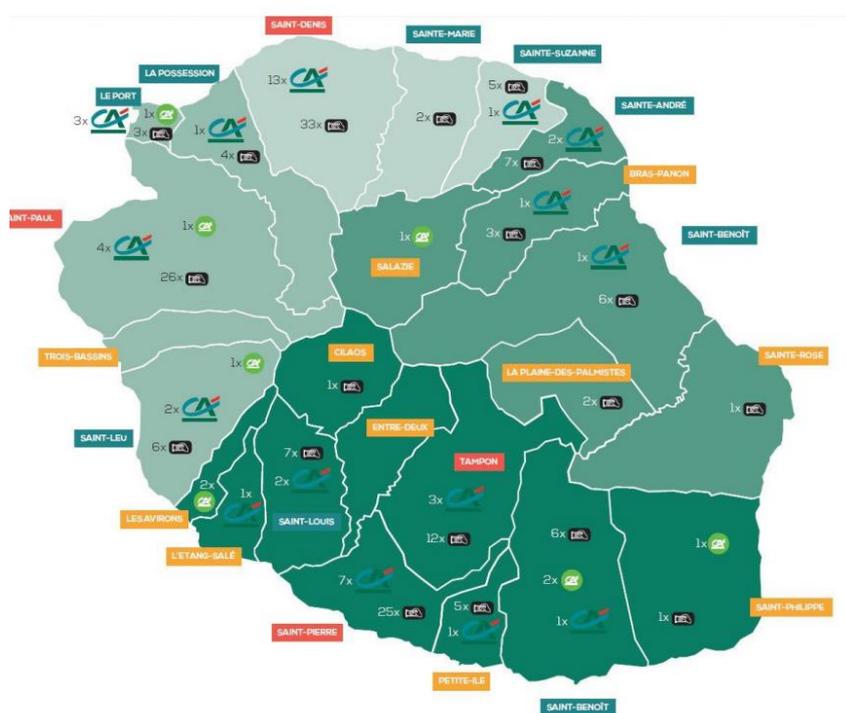
Nos ressources

Les femmes et les hommes



- 875 collaborateurs.trices
- 176 administrateurs.trices
- 37,26% Hommes
- 62,74% Femmes

Notre ancrage territorial



LEGENDE

Taille d'agglomération

- + 39 960 hab
- Entre 69 960 et 14 340 hab
- -14 340 hab

- Agences*
- Points verts
- GAB/DAB

*Réseau proximité, Crédits&Assurances, Agences en ligne, Institutionnels&promotions Immobilières, Entreprises, Banque Privée et Siège



LÉGENDE

Taille de l'agglomération

- + 39 960 hab
- 69 960 > hab > 14 340
- + 39 960 hab
- Agences*
- Points verts
- GAB/DAB

*Réseau de proximité,
Crédits & Assurances,
Agence en ligne,
Institutionnels & promotions
Immobilières, Entreprises,
Banque Privée et Siège

- 17 Caisses locales
- 41 agences + 3 centres d'affaires
- 175 distributeurs et guichets
- 16 points verts
- 1 point passerelle
- 2 agences mobiles connectées (1 à Mayotte et 1 à La Réunion pour la zone Est)
- 1 agence en ligne sur 2 sites
- 1 Village by CA

Notre capital financier

- 1,18 Md€ de fonds propres

Nos pôles spécialisés

- Filières Agriculture,
- Affaires Internationales,
- Collectivités publiques,
- Promotion Immobilière,
- Grandes Entreprises,
- Marché des professionnels,
- Gestion de Patrimoine

- Valeurs monétiques

Nos filiales

- STIB
- Réunion Télécom
- Village by CA

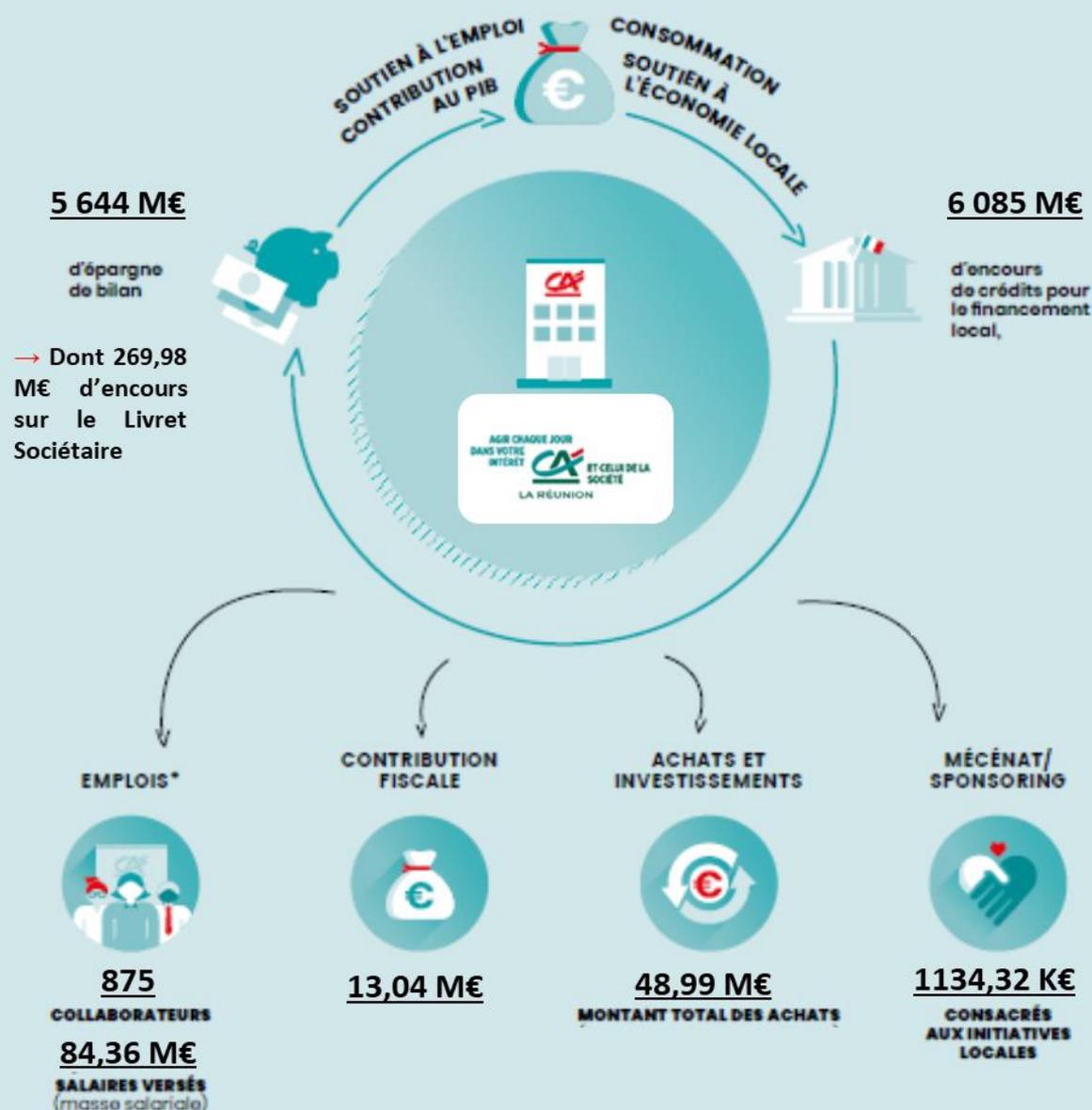
Les filiales du Crédit Agricole

- CA Assurances
- CA Technologies et Services
- CA Paiement Services
- Amundi
- CA Consumer Finance
- CA Immobilier
- CA leasing & factoring
- CACIB
- CA Titres
- CAMCA



Première banque de l'économie locale

La caisse régionale de La Réunion accompagne ses clients dans leurs projets de vie et contribue au développement socio-économique de son territoire.



Nos résultats en 2021

+ 12 892
nouvelles entrées en
relation



269 279
clients au 31/21/21

Dont :

222 201
clients particuliers

20 924
clients professionnels

9 567
clients agriculteurs

12 722
clients entreprises

86
administrations publiques

2 910
associations

729
clients financiers

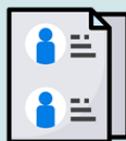
+ 5844
Nouveaux sociétaires

128 643
sociétaires au 31/21/21
→ 56,06% de nos clients sont sociétaires au 31/12



207,67 M€
De PNB

46,52 M€
De Résultat



+ 132 678
nouveaux contrats d'assurances de
biens et de personnes



6 085 M€
D'encours de crédit

27,79%
Parts de marché crédits



5 644 M€
D'encours de collecte
dont **269,98 M€** d'encours sur le
livret sociétaire

30,41 %
Parts de marché collecte

1 134,32 K€
investis dans des initiatives locales (FIL,
Mécénat, Fondation, Tookets, etc.)



201
Projets soutenus en 2021

27
Start-Up accompagnées par le
Village by CA
dont 11 nouvelles

70% de notre création de valeur redistribuée sur les territoires de La Réunion et de Mayotte

+8 collaborateurs sur 10 recommandent le Crédit Agricole comme employeur

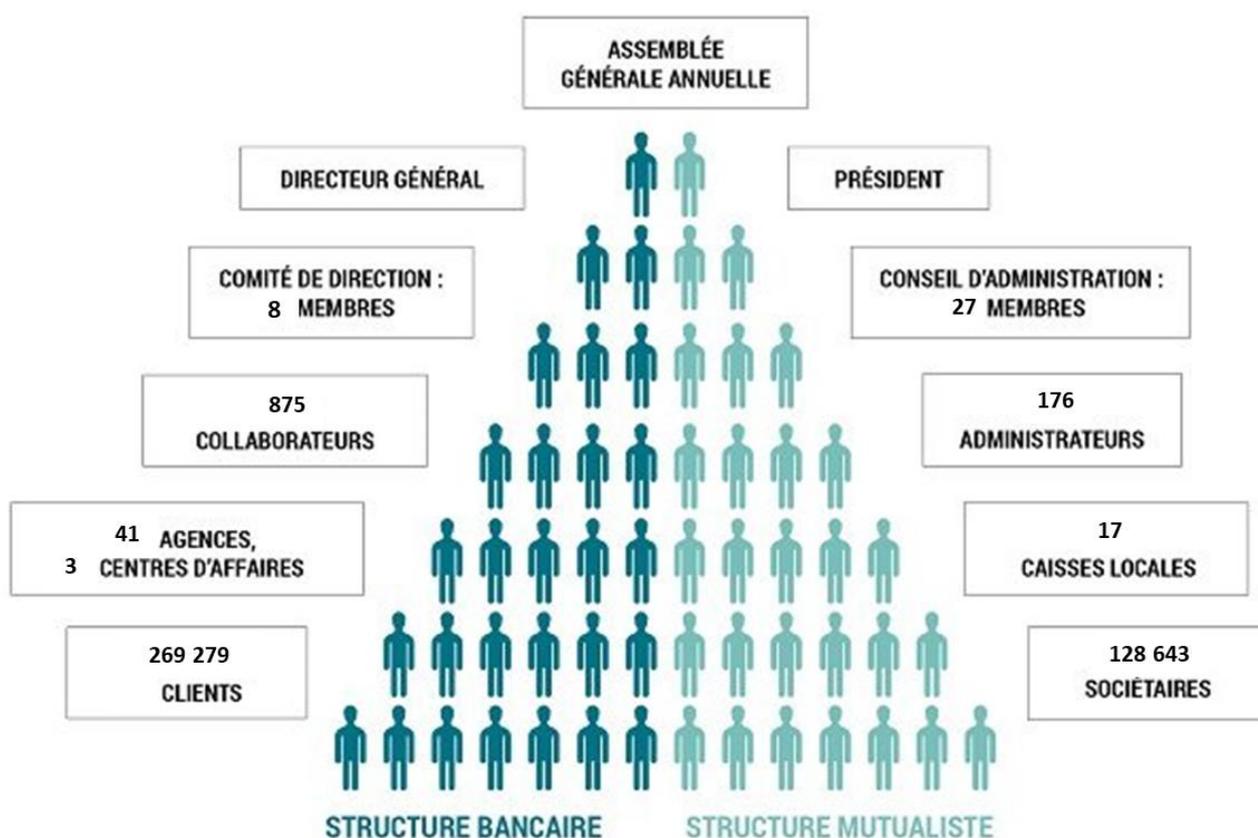
c) Une Gouvernance mutualiste

Les Caisses régionales de Crédit Agricole sont des banques coopératives régionales de plein exercice qui offrent tous les services de banque et d'assurance à tous les types de clients, le cas échéant en s'appuyant sur les métiers spécialisés du groupe Crédit Agricole.

En tant que banque coopérative, le capital de la banque est détenu sous forme de parts sociales par ses clients sociétaires.

En tant que banque mutualiste, le Crédit Agricole de La Réunion porte les valeurs de proximité, solidarité et de responsabilité à l'origine du Crédit Agricole. Elle place l'homme au cœur de la vie économique et sociale.

La Caisse régionale de Crédit Agricole de La Réunion est une double structure bancaire et mutualiste. Elle se compose d'un réseau commercial et d'un réseau de clients sociétaires organisé ainsi : un client qui détient des parts sociales est sociétaire de la Caisse locale à laquelle il est rattaché. Les sociétaires de chaque Caisse locale élisent leurs administrateurs. Ils la représenteront à l'Assemblée Générale de la Caisse régionale. C'est cette même assemblée qui élit le Conseil d'Administration. Enfin, c'est le Conseil d'Administration qui choisit le Directeur Général.



d) La RSE à la Caisse régionale

Une **structure dédiée à la « RSE »** a vu le jour en 2020. Elle vient compléter les structures internes existantes œuvrant déjà pour la responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise et le développement durable :

- l'**équipe « énergie »**, créée en 2017, dédiée au système de management de notre énergie (électricité et carburant),
- l'**équipe « vie mutualiste »**, créée il y a au moins une vingtaine d'années, est en relation quasi-quotidienne avec les administrateurs de la Caisse régionale sur les sujets touchant au Fonds d'Initiatives Locales (FIL), au mécénat, à la Fondation Crédit Agricole Réunion Mayotte, etc.
- la **cellule « Achats responsables »**, créée également en 2020. Sa mission principale est de structurer l'activité « Achats » de la Caisse régionale.
- et les autres équipes, y œuvrant ponctuellement ou à travers l'évolution de leurs métiers.

En plus de ces structures et collaborateurs dédiés, la Caisse régionale bénéficie de l'impulsion donnée par son Directeur Général Adjoint qui est très actif dans le tissu économique local. Beaucoup de partenariats sont noués, d'aides sont attribuées par ce dernier grâce à son réseau et son dynamisme.

C'est la cellule RSE qui est en charge de la rédaction de la déclaration de performances extra-financières. La mission principale de sa première année d'exercice fut de « structurer » l'activité et mettre en place une coordination des différentes équipes œuvrant pour la RSE. Pour ce faire, la Caisse régionale a validé sa première **politique RSE** et la mise en place d'un système de **gouvernance RSE**. 2021 a été l'occasion pour la cellule d'élargir son périmètre en y intégrant les services Valeurs Mutualistes et Communication (cf. risque 002 – gouvernance RSE). Avec cet élargissement de périmètre, la Cellule RSE s'est elle aussi renforcée intégrant désormais un collaborateur et un manager supplémentaire. L'exercice 2021 a également permis d'ouvrir les travaux du « Label Efficience ». Ce label local co-construit par les parties prenantes du territoire, prend pour socle la norme ISO 26 000 de l'AFNOR. Il est composé de 5 piliers :



- Qualité de Vie au Travail
- Attractivité et ancrage territorial
- Progrès environnemental
- Production et consommation durables
- Gouvernance et stratégie RSE

Fin 2021, la Caisse régionale a pu d'ailleurs s'engager dans un premier audit à blanc : entretiens permettant de positionner les activités de la Caisse régionale sur les 5 critères du Label et ainsi d'apprécier son obtention. C'est l'un des deux fils conducteurs de la Cellule RSE pour l'année 2022. Le second est le **Projet d'Entreprise** lancé fin 2019. Il est le nouveau cadre stratégique de la Caisse régionale et s'inscrit dans la stratégie Groupe. Il a été co-construit par ses parties prenantes, qui ont remonté des idées et besoins synthétisés en 5 grands défis, en forte adhérence avec les domaines de la Responsabilité Sociétale des Entreprises :



- Le Développement Economique
- Le Développement Environnemental
- L'Accompagnement des Personnes
- L'Expérience Client

- L'Expérie

3. NOTRE PERFORMANCE EXTRA FINANCIERE

3. Notre Performance Extra-Financière

a) Méthodologie appliquée

❖ Le processus de cotation

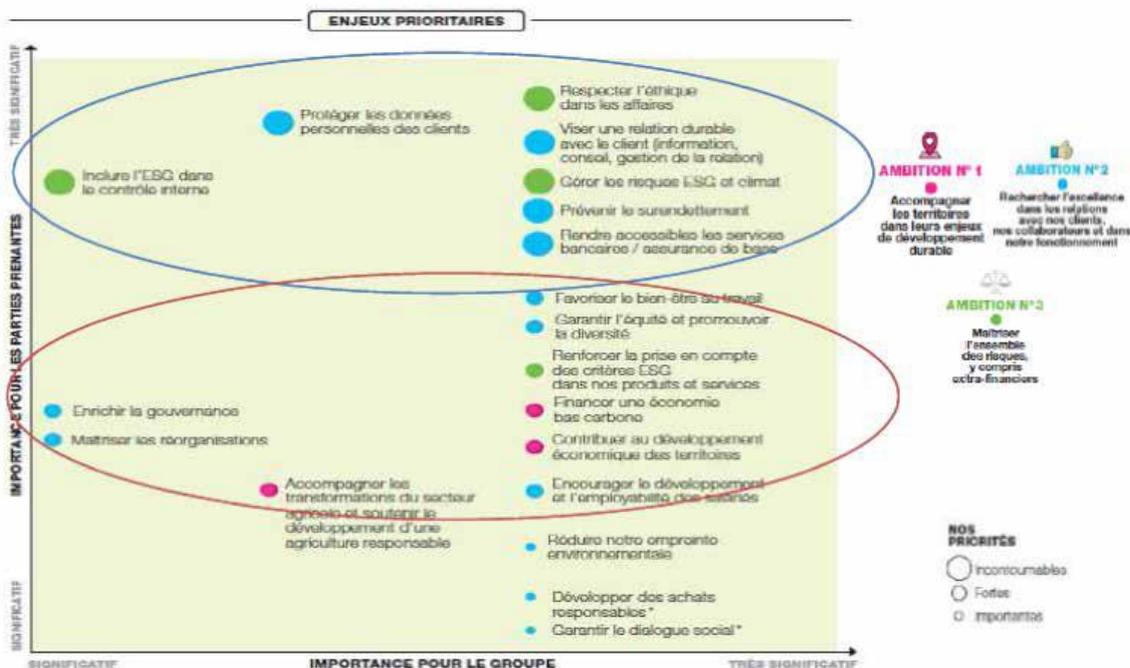
Les risques et opportunités extra-financiers identifiés font référence aux évolutions de l’environnement bancaire du Groupe Crédit Agricole qui est déclinable au niveau du Crédit Agricole de La Réunion sur ses territoires de La Réunion et Mayotte.

Nous avons basé notre réflexion à partir de la matrice de matérialité réalisée par le Groupe et mise à disposition des Caisses régionales.

Menée auprès d’un échantillon représentatif de 1 262 personnes de + 18 ans dont 925 clients (dont 425 Sociétaires), 20 partenaires d’affaires et des collaborateurs du groupe. L’étude réalisée en 2017 est considérée comme représentative et applicable aux entités du Groupe.

Le dispositif est mixte : méthodologie quantitative auprès du grand public et des collaborateurs, qualitative auprès des leaders d’opinion et partenaires d’affaires.

La Caisse régionale de La Réunion s’est appuyée sur cette étude d’écoute des parties prenantes réalisée par le Groupe pour élaborer sa stratégie RSE.



Source : Pacte coopératif et territorial des Caisses régionales du Crédit Agricole 2017-2018.

La matrice fait ressortir 19 enjeux prioritaires à l’échelle du Groupe. A partir de cette matrice, **le Crédit Agricole de La Réunion a identifié 10 enjeux/risques prioritaires** qui sont fonction de ses propres spécificités et du contexte local.

Ensuite, en interne, un groupe de travail réunissant les responsables des différents services et directions a été mis en place sous le pilotage du sponsor RSE, la Directrice Générale Adjointe à l’époque, avec :

- Une présentation des enjeux et risques RSE identifiés par la matrice de matérialité du groupe
- Une affectation des risques aux référents (=services)
- Une cotation à dire d'experts

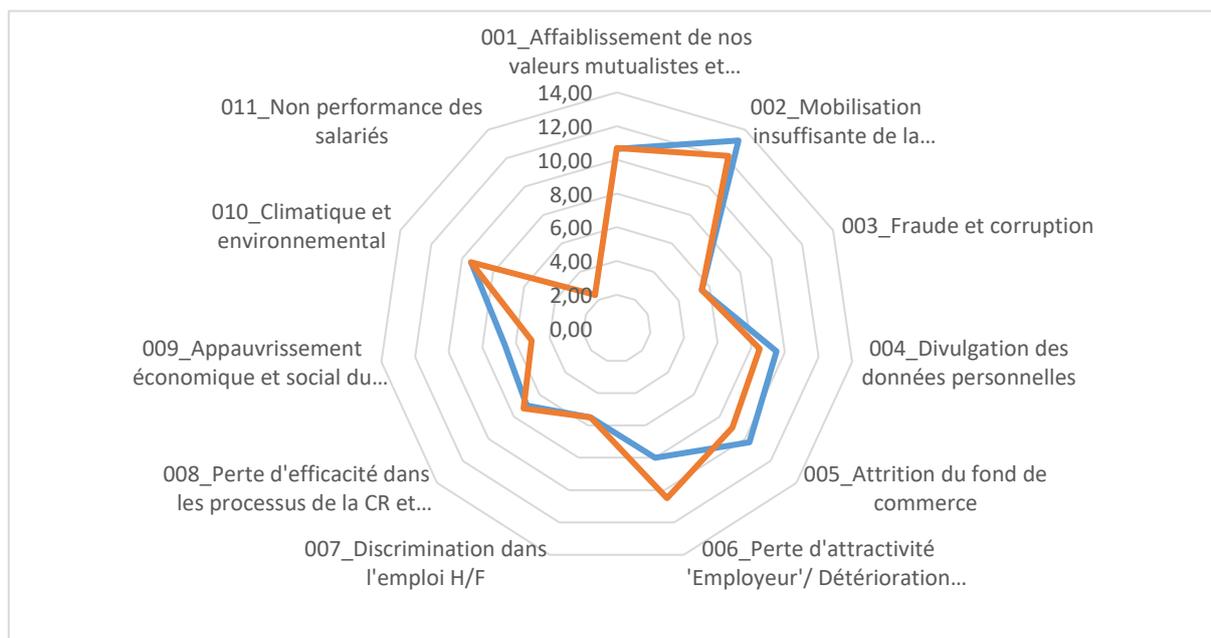
Le groupe de travail était constitué de 20 contributeurs venant des services Achats, Agriculture et Agroalimentaire, Animation Commerciale, Communication, Contrôle et Conformité, Contrôle de gestion et Middle Office Trésorerie, Développement des Marchés Spécialisés, Moyens généraux, Ressources Humaines, Juridique, Marketing, Inspection Audit, Immobilier, Organisation et Projets, Recouvrement Amiable, RSE, Vie Mutualiste et Sodexo. Ce groupe de travail avait pour but d'échanger sur la pertinence des risques identifiés. Les participants ont été chargés de coter chacun des risques à dire d'experts.

1. Affaiblissement de nos valeurs mutualistes et humanistes
2. Mobilisation insuffisante de la gouvernance aux enjeux extra-financiers / Affaiblissement de notre rayonnement RSE
3. Fraude et Corruption
4. Divulgence des données personnelles
5. Attrition du Fonds de Commerce
6. Perte d'attractivité employeur
7. Discrimination dans l'emploi
8. Perte d'efficacité dans les processus de la CR
9. Appauvrissement économique et social du territoire
10. Climatique et environnemental
11. Non performance des salariés

La cotation des risques a été construite, sur la base de la méthodologie de cotation des risques opérationnels, en fonction de 3 éléments :

- La fréquence d'occurrence du risque : récurrent ou exceptionnel ?
- L'impact financier
- L'impact non financier sur le risque d'image, le risque de perte d'activité, les sanctions disciplinaires ou administratives ainsi que les sanctions civiles ou pénales

Chaque référent à côté le risque qui lui a été attribué et est invité à le réévaluer chaque année. Les travaux ainsi partagés ont permis d'élaborer une cartographie des risques à dire d'experts dont la cotation 2021 est présentée ci-dessous :



Cartographie des risques 2021 de la Caisse régionale.

6 d'entre eux ont été retenus pour une publication dans la DPEF 2021 :

- Risque 001 : Affaiblissement de nos valeurs mutualistes et humanistes
- Risque 002 : Mobilisation insuffisante de la gouvernance aux enjeux extra-financiers / affaiblissement de notre rayonnement RSE
- Risque 005 : Attrition du fonds de commerce
- Risque 007 : Discrimination dans l'emploi
- Risque 010 : Climatique et environnemental
- Risque 011 : Non performance des salariés

Le Comité de Direction Générale a décidé de se focaliser sur ces risques à hauts scores qui sont en phase avec le nouveau Projet d'Entreprise de la Caisse régionale et le contexte particulier de l'année 2021. L'intégralité de ces travaux conduisant à la construction de notre cartographie des risques a été validée par le Comité de Direction Générale du Crédit Agricole de La Réunion en Comité de Pilotage RSE.

b) Les principaux enjeux de notre activité

Enjeux identifiés	Être un acteur utile aux territoires et engagé auprès de notre clientèle en situation de fragilité financière	Être un acteur engagé dans le développement durable sur son territoire
Risques associés	Affaiblissement de nos valeurs mutualistes et humanistes	Une mobilisation insuffisante de la gouvernance aux enjeux extra-financiers/ affaiblissement de notre rayonnement RSE
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser l'inclusion bancaire et ainsi permettre aux clients fragiles d'accéder à des produits et services bancaires adaptés Mettre en pratique nos valeurs mutualistes dans les moments difficiles de nos clients Soutenir les initiatives locales et de développement du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> Mobiliser la gouvernance mutualiste Intégrer les enjeux extra-financiers Renforcer notre rayonnement RSE
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> Part des clients fragiles équipés d'une offre spécifique Part des clients sociétaires 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de présence des administrateurs Evolution de notre consommation d'énergie

Enjeux identifiés	Viser l'excellence relationnelle et opérationnelle	Favoriser la diversité et l'équité pour tous
Risques associés	Attrition du fonds de commerce	Discrimination dans l'emploi
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Animer l'excellence relationnelle et opérationnelle Adapter le modèle de distribution aux exigences évolutives de nos clients 	<ul style="list-style-type: none"> Garantir l'équité professionnelle entre les femmes et les hommes Contribuer à l'employabilité des personnes porteuses d'un handicap Promouvoir la diversité du territoire au sein de l'entreprise Favoriser l'inclusion des jeunes dans l'emploi dans l'entreprise et sur le territoire
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> IRC Réclamations Evolution de notre IRC Stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> Index 2020 Taux d'emploi Handicap 2020

Enjeux identifiés	Contribuer activement au plan climat	Assurer la performance des salariés dans leur métier
Risques associés	Changements climatiques et environnementaux	Non performance des salariés
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accompagner le financement de la transition sur le territoire : vers une économie bas carbone. ▪ Intégrer les critères ESG de nos clients ▪ Accompagner les agriculteurs et la transition agri et agroalimentaire ▪ S'organiser pour répondre aux nouvelles exigences réglementaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accompagner les collaborateurs sur leurs métiers ▪ Favoriser le bien-être au travail et l'équilibre vie privée/ vie professionnelle
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Part des financements verts • Evolution du nombre de questionnaires ESG 	<ul style="list-style-type: none"> • Part des salariés ayant suivi une formation métier

Enjeu :

ÊTRE UN ACTEUR UTILE AUX TERRITOIRES ET ENGAGÉ AUPRÈS DE NOTRE CLIENTÈLE EN SITUATION DE FRAGILITÉ FINANCIÈRE

Risque associé : Affaiblissement de nos valeurs mutualistes et humanistes

Définition :

La Caisse régionale de Crédit Agricole Mutuel de La Réunion est née, il y a plus de 70 ans (1949) de l'entraide et de la solidarité d'agriculteurs qui ne trouvaient pas de soutien financier auprès du système bancaire traditionnel. Le mutualisme qui est à l'origine du Crédit Agricole est un ensemble de valeurs (Responsabilité, Solidarité et Proximité), irrigue chaque jour ses actions et place l'humain au centre de la vie économique et sociale.

C'est ainsi que notre Caisse régionale s'implique dans des actions d'intérêt général ayant un impact sur le développement du territoire et contribue à "humaniser" ses pratiques bancaires au quotidien pour accompagner nos sociétaires et clients dans les bons moments comme dans les difficultés de la vie. Cela est rendu possible via des offres ou des dispositifs dédiés comme Passerelle détaillé ci-dessous.

Objectifs :

- Favoriser l'inclusion bancaire et ainsi permettre aux clients fragiles d'accéder à des produits et services bancaires adaptés
- Mettre en pratique nos valeurs mutualistes dans les événements de vie de nos clients
- Soutenir les initiatives locales et le développement du territoire

Le sujet du développement du territoire est abordé en partie dans ce risque. Il est généralement l'objet du risque 009 - Appauvrissement économique et social du territoire qui n'a pas été coté pour l'exercice 2021.

La relation entre le client et sa banque s'inscrit dans la durée. Au Crédit Agricole cela se traduit par une relation de confiance visible dans l'accompagnement du client dans les bons moments mais également dans les situations difficiles, pas seulement financières mais aussi les coups durs de la vie.

Favoriser l'inclusion bancaire et ainsi permettre aux clients fragiles d'accéder à des produits et services bancaires adaptés

Un Observatoire de l'inclusion bancaire, existe et réunit des représentants des organismes publics, associations, et banques. Il est l'organe central de mesure et de promotion de l'inclusion bancaire. Il établit un rapport annuel qui comporte notamment une analyse des indicateurs d'inclusion bancaire et de leur évolution, une évaluation des pratiques des établissements de crédit ainsi que les préconisations éventuelles de l'observatoire afin d'améliorer l'inclusion bancaire. La banque de France, a émis le 19 décembre 2017 des préconisations en faveur de la diffusion d'une offre spécifique auprès des clients en situation de fragilité financière.

L'accompagnement de la clientèle en situation de fragilité financière est un enjeu de plus en plus prégnant depuis les événements sociaux de fin 2018 et la récente crise sanitaire et économique lié à la COVID19. A la Caisse régionale, c'est **une véritable démarche qui a été déployée en 2019** (année où l'accompagnement s'est accentué avec la mise en place des bons usages professionnels ayant pour objectif de conforter les actions déjà initiées à ce sujet : une gouvernance renforcée, une information plus claire et transparente à destination des clients, un plafonnement réglementaire des frais d'incident, un dispositif de formation conseiller etc...).

La clientèle fragile, notamment les clients recevables à la commission de surendettement (critère de fragilité avérée), bénéficie de l'offre de service spécifique. Le régulateur est en alerte sur le respect des critères et la proposition de l'offre spécifique aux clients ciblés.

Le rôle des conseillers commerciaux est crucial dans la détection de cette clientèle fragile à travers le traitement quotidien des opérations rejetables mais aussi dans les moments de vie (perte d'emploi, séparation, ...).

Au Crédit Agricole, l'offre spécifique ou l'offre clients fragiles (OCF) est le Compte à Composer Module « **Budget Protégé** » à 1€ par mois. Elle permet au client bénéficiaire de maîtriser la gestion de son compte, d'accéder à des services adaptés à sa situation (carte de paiement à autorisation systématique etc.), d'effectuer des opérations bancaires courantes et de bénéficier d'un plafonnement des frais d'incidents bancaires.

2019	2020	2021
6,4%	4%	7,40%

Part des clients fragiles équipés d'une offre spécifique

Les Bons usages professionnels (encore appelés engagements Fédération Bancaire Française) de 2018 fixaient à 30% la part de clients fragiles équipés d'une offre spécifique. Le Crédit Agricole, comme d'autres banques, ont adhéré et se sont engagées. La réalité du terrain fait que les clients ont du mal à adhérer à l'offre spécifique clientèle fragile car perçue comme restrictive (carte bancaire à contrôle de solde, absence de découvert autorisé etc...). Au vu de ces difficultés, la Caisse régionale s'organise actuellement afin de structurer le sujet de l'Inclusion Bancaire dont fait partie la clientèle fragile : nouvelle gouvernance, structuration du groupe de travail en vue de la co-construction d'un plan d'actions 2022. La détermination d'un objectif fera partie des travaux menés.

L'offre spécifique OCF a été complétée d'une autre solution : l'offre « Eko » à 2€ par mois permettant au client de disposer d'une alternative et d'une offre moins restrictive. Elle est d'ailleurs proposée à un plus large public.

En interne, ce dispositif s'inscrit dans une **gouvernance d'inclusion bancaire nationale** déclinée au sein des Caisses régionales par la

nomination d'un correspondant « Inclusion Bancaire » et la présentation du suivi de l'activité et des plans d'actions chaque trimestre devant la Direction Générale, en Comité de Contrôle Interne.

Les différents services impactés, que sont le Marketing, l'Animation Commerciale, le Recouvrement Amiable, la Vie Mutualiste, les Ressources Humaines, le service Clients Comptes Packages et la Conformité, doivent quant à eux se coordonner chaque mois au cours d'une réunion dédiée et échanger sur les remontées terrains, les bonnes pratiques et les indicateurs permettant de suivre l'avancée du dispositif. Ces derniers sont livrés par le Groupe Crédit Agricole.

Pour garantir le bon fonctionnement de ce dispositif, un audit interne a été demandé par la Direction Générale de la Caisse régionale. Celui-ci s'est déroulé de Juillet à Septembre de 2021, a permis de mettre en lumière les points à améliorer comme la rédaction d'une politique d'inclusion bancaire et d'une présentation régulière en Conseil d'Administration. Ce sujet sera embarqué dans les travaux engagés en 2022 par le groupe de travail et leur nouvelle gouvernance. Le dispositif « Passerelle » qui est détaillé ci-dessous, s'intègre dans cette démarche globale.

Mettre en pratique nos valeurs mutualistes dans les moments difficiles de nos clients

Le dispositif Passerelle

Au-delà des obligations légales, le Crédit Agricole accompagne ses sociétaires particuliers dans les bons et les mauvais jours, lorsqu'ils sont en difficulté, depuis 2004 à La Réunion à l'aide d'une cellule dédiée, appelée le « **Point Passerelle** ». Cette cellule est intégrée au service Vie Mutualiste, qui porte la relation avec la Gouvernance de la Caisse régionale, qui lui-même a été intégré au nouveau service Identité Mutualiste & Territoires en 2021.

C'est certainement l'un des meilleurs exemples de « mise en pratique » de nos valeurs mutualistes et humanistes. En effet, c'est un dispositif d'accompagnement à destination de clients rencontrant un accident de la vie de type, séparation/divorce, accident/maladie, chômage, ou encore décès d'un proche.

En 2021, 103 clients connaissant des difficultés de la sorte ont été accompagnés par le Point Passerelle. Encore une fois, le rôle du conseiller commercial en agence est primordial. C'est lui qui détecte et remonte les cas de clients sociétaires en difficulté au « Point Passerelle » après l'accord du Conseil d'Administration de sa Caisse locale. La mission de « l'Animateur Passerelle », débute alors par un rendez-vous avec le client afin d'évaluer sa situation globale. Des solutions seront alors validées par un Comité Passerelle (composé des 17 administrateurs référents « Passerelle » des Caisses locales et de l'Animateur Passerelle), et seront ensuite mises en œuvre. Ces dernières peuvent être d'ordre bancaires (remboursement des frais de dysfonctionnement, modulation ou report d'échéances) mais aussi plus « humaines » avec un accompagnement du client par un administrateur et l'animateur dans ses démarches avec les différentes institutions administratives. Un suivi régulier est réalisé jusqu'à l'amélioration de la situation du client. Chaque dossier est pris en charge avec un objectif de sortie positive mais tous n'arrivent pas forcément au bout de cette ambition et feront, le cas échéant, l'objet d'un bilan. En 2021, 72% des dossiers traités ont connu une issue positive avec une remise en selle du sociétaire. Cela représente 16 565€ de remboursement de frais de dysfonctionnements, 2 prêts de restructuration et 58 reports d'échéances de crédits. Certains dossiers sont toujours en cours et aboutiront plutôt en 2022.

2019	2020	2021
83%	70%	80%

Taux de réussite de l'accompagnement Passerelle

Les difficultés rencontrées étant aléatoires et dépendant du contexte social, sanitaire,

économique etc ..., bien qu'elle souhaiterait idéalement accompagner 100% des clients passant par ce dispositif, la Caisse Régionale a fait le choix de ne pas fixer d'objectifs à l'évolution de cet indicateur.

En parallèle, la Caisse régionale a procédé à l'élargissement du dispositif Passerelle afin d'accompagner au mieux ses **jeunes clients (de 18 à 30 ans, sociétaires ou non)** impactés par la crise sanitaire. Impulsé par le Groupe et la Fédération Nationale de Crédit Agricole dans le cadre d'un plan d'urgences Jeunes, le lancement du dispositif a été effectif le 1er juillet 2021 à la Caisse régionale. Ce coup de pouce s'est matérialisé par l'attribution d'un versement direct sur le compte du jeune pour le financement du loyer, du permis, de l'acquisition de matériel numérique, de frais de scolarité... Tout cela sans demande de contrepartie et sans garantie.

Le processus démarre comme le dispositif classique : c'est le conseiller qui détecte le besoin et le remonte à son Conseil d'Administration pour validation. Une fois l'accord obtenu, le reste du processus est entièrement entre les mains de l'Animateur Passerelle.

Au 31 décembre 2021, seuls 5 dossiers ont été remontés et 1 a pu aboutir au déblocage d'une aide. Ce chiffre s'explique par un lancement au dernier trimestre 2021. Des actions de communication interne seront prévues sur le premier trimestre 2022 afin que les conseillers puissent aiguiller les clients éligibles vers le dispositif. Le suivi global se fera en Comité de Pilotage RSM (Responsabilité Sociétale et Mutualiste) chaque trimestre.

Le périmètre de Passerelle va encore s'élargir en 2022 suite aux différents travaux en cours sur des dispositifs dédiés au Professionnels et aux Agriculteurs en difficultés.

La Démarche coup dur Pro Agri

Dans le cadre de notre démarche d'Excellence Relationnelle et Opérationnelle, le Groupe Crédit Agricole a mis en place une démarche conseil

structurée et outillée qui répond aux attentes des clients professionnels et agriculteurs qui font face à un coup dur. Tant en termes d'accueil, que de prise en charge, de considération, de suivi ou encore de solutions personnalisées.

De la détection de coup dur jusqu'au suivi du dossier client dans le temps, cette démarche opérationnelle affiche des engagements d'écoute, d'empathie et de réactivité pour mieux accompagner les clients en situation de coup dur. Afin de renforcer l'approche celle-ci est complétée de solutions différenciantes sur l'ensemble du parcours :

- **Un accompagnement à la posture** par une formation à la détection des signes de détresse, gestion des émotions, posture relationnelle...)
- Des **solutions financières** : des conditions avantageuses sur des crédits courts termes, un formalisme et des délégations agence simplifiés pour plus de réactivité au niveau du conseiller, une exonération des frais bancaires
- Un **système d'alerte sinistre** développé par la filiale en assurance PACIFICA sur les sinistres professionnels supérieurs à 5000€ (information au conseiller pour renforcer sa réactivité)
- Un modèle d'**extension des points passerelle aux clients professionnels et agriculteurs.**

Cette démarche est en cours de préparation à la Caisse régionale par les services Marchés des Professionnels et Vie Mutualiste et devrait être déployée au cours du 1^{er} trimestre 2022. Son périmètre sera complété par le marqueur de la saison 2 du Projet d'Entreprise qui a été validé pour déploiement décrit ci-dessous.

Le Marqueur du Projet d'Entreprise pour venir en aide aux professionnels en difficulté

Dans le cadre du **Projet d'Entreprise** du Crédit Agricole de La Réunion et pour la deuxième année

consécutives, sur la base du volontariat, des salariés ont été détachés de leurs activités principales pour se concentrer sur la mise en œuvre de « marqueurs » (des actions prioritaires identifiées par des clients, des salariés et administrateurs lors de la co-construction du Projet d'Entreprise en 2019) le temps d'une saison (9 mois pour 2021).

Parmi les 5 marqueurs validés, un « intrapreneur » a été missionné pour créer un dispositif **d'accompagnement des entreprises en difficulté**. Après 9 mois d'investigation, de réflexions, des tests concluants menés auprès de 19 clients et de 2 chargés de clientèle professionnelle ont permis de valider un dispositif d'accompagnement des professionnels notamment ceux fragilisés par la crise sanitaire actuelle, qui vient compléter la démarche coups durs prochainement à déployer. Cet échantillon de clients a été obtenu via deux ciblages internes sur :

- Ceux ayant un PGE transformé avec différé de 2 ans et dont la note LUC est juste avant la notation qualifiée de « sensible »
- Ceux répondant à une pondération de 8 indicateurs préconisés par le Groupe avec un filtre sur les clients de la filière tourisme (ceux retenus étaient ceux ayant le profil le plus risqué)

Le dispositif, se matérialise par la mise en place d'une boîte à outils (disponibles sous l'intranet, dans l'espace dédié aux conseillers pour la clientèle professionnelle) qui opère comme un véritable guide pour détecter les clients en difficulté, identifier leurs difficultés et leurs besoins pour les accompagner ou les orienter vers les partenaires des professionnels en difficulté. Elle est composée de différents outils créés pendant le marqueur (script d'appel, mails types, map d'orientation des clients, book de solutions internes hiérarchisées, annuaire des partenaires).

Le dispositif, transversal, a été intégré dans différents services de manière opérationnelle. **Le « pilotage central » est à la main du service en charge du recouvrement amiable**, dans la phase

de prévention, du développement des ciblages, du pilotage des traitements. Le recouvrement amiable est bien entendu, dans l'anticipation, mais aussi dans l'accompagnement et sera notamment le représentant de la Caisse régionale pour l'Association d'aide psychologique aux entrepreneurs en souffrance aiguë APESA qui anime une formation sur la posture relationnelle basée sur la formation « sentinelle ». Elle a déjà été déployée aux membres de l'équipe projet.

Le service Marché des Professionnels sera le grand artisan du déploiement du dispositif au niveau des conseillers en charge des professionnels.

Pour appuyer la démarche un **annuaire des administrateurs des Caisses locales « référents »** des secteurs impactés par la crise sera développé au début 2022. Ces derniers représentent un « second » réseau de proximité et connaissent le terrain mieux que les conseillers, chacun dans sa spécialité. Ainsi, l'administrateur référent sera un « facilitateur » pour ouvrir le dialogue entre le client en difficulté et sa banque et un « expert » qui apportera son regard sur la situation. Cette démarche est calquée sur ce qui se pratique déjà sur le marché agricole, sans la notion de « référent ». C'est le service Vie Mutualiste qui a en charge la mise en œuvre opérationnelle de cet annuaire.

La Caisse régionale n'a pas attendu que des démarches soient structurées et déployées pour venir en aide à ses clients.

Un **Fonds de Solidarité Agricole (FSA)** a été mis en place il y a quelques années. Il est la concrétisation de la volonté de la Caisse régionale d'être le partenaire de ses clients agriculteurs « des bons mais aussi des mauvais jours » en prenant en charge des frais bancaires engendrés par des difficultés ponctuelles (difficultés financières, accidents de la vie, retard dans la livraison d'investissements productifs, conditions d'installation ou de développement de la

production moins favorables à celles prévues initialement).

L'intervention du FSA est une aide financière ponctuelle, qui peut être accordée indépendamment et en complément des mesures classiques d'accompagnement des entreprises en difficulté (analysées au cas par cas)

La demande, à l'initiative des agences ou des Caisses locales, sont instruites par le conseiller qui le présente à son directeur d'agence pour avis. Le Conseil d'Administration de la Caisse locale peut demander expressément au directeur d'agence d'instruire une demande de FSA.

On a enregistré en 2021, 2 demandes reçues et traitées concernant une exploitation agricole laitière et une en maraîchage, pour un montant global de 3673,24 €.

Par ailleurs, **le Crédit Agricole de La Réunion est engagé depuis le début de la crise sanitaire pour soutenir les professionnels**. Il a mis en place plusieurs initiatives mutualistes pour accompagner les clients les plus fragilisés par les conséquences économiques et sanitaires de cette pandémie : déploiement d'une plateforme d'entraide et de solidarité (j'aime mon territoire), un fonds des aînés, un plan d'urgences jeunes... C'est dans la continuité de cette solidarité qu'une **nouvelle mesure à destination des professionnels de la filière Tourisme** a vu le jour en 2021. 365 clients des secteurs des cafés, hôtels restaurants, sport, culture, tourisme et évènementiel, particulièrement touchés par le durcissement des restrictions sanitaires ont ainsi pu bénéficier du remboursement de la totalité des frais de commissions d'intervention débités sur les comptes professionnels de ses clients de la filière tourisme sur la période du 1er février au 31 juillet 2021 pour un montant global de **42 131€**.

Soutenir les initiatives locales et le développement du territoire

Les valeurs mutualistes et humanistes sont donc représentées à travers les dispositifs précédemment exposés, et d'autres qui eux, sont tournés vers le monde associatif.

Fort de ses bénévoles, salariés et projets pour le territoire, les associations sont un des moteurs du développement social et durable du territoire. La Caisse régionale met en œuvre 4 dispositifs destinés aux associations :

- Le Mécénat
- Le FIL (Fonds d'Initiatives Locales)
- La Fondation Réunion Mayotte
- Les Tookets

Chaque année, le Crédit Agricole de La Réunion consacre 1% de son Résultat net de son exercice fiscal précédent au Mécénat et au FIL, un Fonds d'Initiatives Locales, animé et géré par les administrateurs des Caisses locales. En 2021 les fonds alloués au Mécénat et au FIL ont permis de soutenir plus d'une centaine de projets en faveur du développement du territoire, pour un montant de **372 774€**.

Un tiers du montant est attribué au **Mécénat**. Il est réparti de façon égalitaire entre les 17 Caisses Locales.

Le Crédit Agricole a créé le Mécénat afin de soutenir des actions ponctuelles et limitées en financement. Les projets portés ne visent pas à offrir une retombée commerciale pour le Crédit Agricole, celui-ci retenant les dossiers selon l'intérêt qu'ils présentent pour le développement local.

Les associations rédigent un dossier de demande d'aide financière à la Caisse locale de leur secteur. La demande est ensuite examinée par les administrateurs. En 2021, **100 projets** ont recueilli un soutien financier, et ce, dans divers domaines :

culture, sport, éducation, social, etc... pour un montant de 124 599€.

Les deux tiers du résultat net restants sont consacrés au **FIL (Fonds d'Initiatives Locales)** :

- 50% sont distribués en fonction du poids des Caisses Locales et gérés par leurs administrateurs.
- 50% sont gérés par un comité régional d'administrateurs qui décide d'abonder les projets présentés en Caisse Locale suivant des règles bien spécifiques.

Depuis 20 ans, le FIL s'attache à aider financièrement des projets à vocation économique ou socioculturelle s'inscrivant dans la durée et revêtant un caractère novateur :

- aménagement du territoire
- création d'emploi
- protection de l'environnement
- maintien du patrimoine

En 2021, le FIL a soutenu **49 projets à hauteur de 248 175 euros**

La Fondation Crédit Agricole Réunion Mayotte pour un accompagnement dans la zone océan Indien

Créée en 2013, la **Fondation Réunion Mayotte** dotée d'un budget d'1 million d'euros sur 5 ans. Elle a pour but de favoriser des projets d'intérêts collectifs durables au profit du développement des territoires de La Réunion et de Mayotte tout en n'écartant pas la zone Océan Indien. La Fondation participe au financement des projets touchant aux domaines éducatif, socio-économique, sportif, ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, de l'environnement naturel, de la langue et des connaissances scientifiques. Et de façon plus générale au profit d'œuvres à caractère humanitaire ou philanthropique.

En favorisant les projets :

- de développement d'une économie durable et solidaire
- de formation et d'insertion professionnelles des jeunes

En 2021, 18 projets ont été subventionnés pour un budget total de 262 500 euros. Par exemple il y a eu un projet avec la Direction de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement sur l'eau et la biodiversité : séquence d'animation dans les établissements scolaires à partir d'une mallette pédagogique sur les bassins versants, l'eau et ses usages.

Le programme **Tookets** est dédié aux clients sociétaires. Il leur donne le pouvoir d'aider les associations de leur choix sur leur territoire. Pour l'année 2021 cela représente 93 243,78€ distribué aux associations.

En utilisant sa carte bancaire sociétaire ou en épargnant sur un livret d'épargne sociétaire, le client sociétaire récolte des points appelés « tookets ». En se connectant sur un espace dédié, le client sociétaire peut ensuite distribuer ses tookets aux associations inscrites dans le programme et apparaissant sur le territoire de leur Caisse locale. Ces tookets sont ensuite transformés en dotation financière distribuée par la Caisse régionale. Les associations peuvent ainsi mener à bien leurs actions sur leur territoire.

C'est en partageant ces valeurs avec ses clients que le Crédit Agricole de La Réunion peut soutenir ses clients en difficultés mais aussi toutes les associations du territoire qui œuvrent chaque jour pour sa durabilité. Ainsi, dans le Projet d'Entreprise co-construit en 2019, l'un des indicateurs définis comme stratégique est celui de la **part des clients sociétaires**. Devenir sociétaire au Crédit Agricole est une valeur forte puisque cela représente à la fois le système de Gouvernance Mutualiste, les valeurs que portent la Caisse régionale et le Groupe depuis toujours et permet de contribuer au développement de son territoire. Cet indicateur, qui évolue chaque année, est la

preuve que ces valeurs sont partagées par les clients.

2019	2020	2021
54,20%	55,31%	56,06 %

Part des Clients Sociétaires. Il n'y a pas d'objectif en part de Clients Sociétaires en revanche la Caisse Régionale a un objectif de variation nette du nombre de sociétaires.

Indicateurs de performance :

Les indicateurs permettant d'évaluer l'impact des actions en faveur de cet enjeu sont les suivants :

Part des clients fragiles équipés d'une offre spécifique

7,4%

Une part qui évolue en 2021 malgré une évolution du nombre de clients fragiles

Taux de réussite de l'accompagnement Passerelle

79%

Une part des clients accompagnés qui augmente en 2021

Part des clients sociétaires

56,06%

Une part des clients sociétaires qui évolue positivement chaque année

Enjeu :

**ÊTRE UN ACTEUR ENGAGÉ DANS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE
SUR SON TERRITOIRE**

**Risque associé : Mobilisation insuffisante de la gouvernance aux
enjeux entra-financiers/ affaiblissement de notre rayonnement
RSE**

Définition :

Le développement durable, la Responsabilité Sociétale des Entreprises ou RSE pour les entreprises, est un enjeu incontournable aujourd'hui, à l'heure où la crise sanitaire et économique touche encore l'ensemble des pays de notre planète bleue. Contribuer au développement économique, social et environnemental de son territoire est devenu « vital ». Il est donc important d'embarquer cette dimension dans la gouvernance et la stratégie de l'entreprise et de faire savoir à nos parties prenantes quelles sont les actions engagées.

Objectifs :

- Mobiliser la gouvernance mutualiste
- Intégrer les enjeux extra-financiers
- Renforcer notre rayonnement RSE



Comme expliqué au paragraphe 2. c la Caisse régionale est une double structure bancaire et mutualiste. Les administrateurs élus ont un rôle stratégique dans leur banque. Ils sont d’abord élus au sein d’une Caisse locale, puis au niveau de la Caisse régionale. Dès leur élection, une Charte des administrateurs leur est remise et doit être signée. Elle y présente :

- le mutualisme et ses valeurs au Crédit Agricole,
- le rôle de l’administrateur, ses droits et ses devoirs,
- ce qu’est une Caisse locale et son Président.

Mobiliser la Gouvernance Mutualiste

Le Conseil d’Administration est l’instance de pilotage de la Caisse régionale. Tenu à rythme mensuel, cette réunion réunit les **administrateurs représentants des 17 Caisses locales et le Comité de Direction Générale**. Elle aborde les sujets proposés par la Direction Générale, organisés en plusieurs thématiques : politique générale, politique de risques et de contrôles internes, politique financière, politique de ressources humaines, politique de développement et de fonctionnement, gouvernance et vie mutualiste, etc.

Afin de s’assurer de l’implication de tous dans ce rôle essentiel, une formation est assurée à tout nouvel administrateur élu et des formations sont proposées régulièrement chaque année afin qu’ils appréhendent l’ensemble des sujets présentés pour lesquels leurs voix seront décisives (*exemple de formations : devenir acteur du développement du sociétariat, connaissances financières, prise de parole en public, etc.*). La publication du projet sociétal du Groupe Crédit Agricole permettra des développements à venir du côté RSE. La mise à disposition d’e-learning sur les enjeux sociétaux à destination des collaborateurs en fait partie. Ces travaux permettraient de proposer un complément de formation sur cette thématique aux administrateurs prochainement. Par ailleurs, un taux de présence est présenté systématiquement. Il vient compléter le dispositif de formation et permet de s’assurer que les

décisions sont prises avec un nombre de voix suffisamment représentatif.

En 2021, ce taux de présence pour le Conseil d’Administration s’établit à **97%**. Il reste supérieur à 80% et est le reflet d’un fonctionnement « normal » puisque cet indicateur comptabilise la présence des administrateurs à chaque Conseil d’Administration, sur les 12 mois de l’année, qu’ils soient en vacances ou non. L’objectif de leur présence régulière en Conseil d’Administration est ainsi atteint.

2019	2020	2021	Objectif
82%	87%	93%	≥80%

Taux de présence des administrateurs au Conseil d’Administration de la Caisse régionale de 2019 à 2021.

Le Conseil d’Administration de la Caisse régionale nomme les administrateurs qui intègrent les différentes instances :

- Le Comité des Risques
- Le Comité des Prêts
- Le Comité des Nominations
- La Commission Vie Mutualiste & Identité
- La Commission Agricole
- La Commission Tourisme
- Le Comité FIL
- Le Comité Passerelle
- La Commission Développement Environnemental

Par exemple, cette dernière Commission a été créée sur volonté et décision du Conseil d’Administration et mise en œuvre par le service RSE à partir de 2021. Elle réunit tous les trimestres 13 membres dont 10 administrateurs, 1 expert externe, 1 salarié expert et 1 membre du Comité de Direction Générale. L’objectif est laissé à cette commission de proposer un projet dans le domaine environnemental qui impacte l’ensemble du territoire. Elle est animée et pilotée par la responsable RSE qui occupe la place de « salarié expert ».

Dans chacune de ces commissions, ce sont bien les administrateurs qui prennent les décisions et les collaborateurs de la Caisse régionale qui les mettent en œuvre. Il est donc indispensable qu'ils soient sensibilisés aux différents domaines d'activités de l'entité. Par ailleurs, les membres de la Direction Générale sont eux aussi très impliqués. Comme les administrateurs ils sont formés et sensibilisés sur les enjeux extra-financiers mais ils prennent part à nombre d'actions et sont à l'origine, eux aussi, des décisions validant le déploiement d'une véritable démarche RSE.

Intégrer les enjeux extra-financiers

La Caisse régionale est engagée durablement dans une démarche volontariste de responsabilité sociétale et environnementale. En ce sens, elle s'est engagée dans une démarche de certification ISO 50 001 dès 2017 et a mis en œuvre une démarche plus large de Responsabilité Sociétale et Environnementale en 2020.

Une Gouvernance Energie

La Caisse régionale a renouvelé en octobre 2021, la mise en œuvre de son Système de Management de l'Energie reposant sur l'implication de tous, salariés comme administrateurs.

Depuis 2017, date de création de la Cellule Energie, l'entreprise s'est engagée dans une démarche de certification au Label ISO 50001. La Caisse régionale a été certifiée en 2019 de la version 2018 de la norme. Les travaux y afférent ont nécessité la création d'une équipe dédiée aujourd'hui constituée d'une Animatrice Energie et d'un Technicien Energie.

Leur principale mission a été de mettre en œuvre et d'animer en interne le système de Management de l'Energie. Le but étant de mesurer la **performance énergétique** de la Caisse régionale qui, au sens de la norme, se compose de résultats mesurables liés aux usages énergétiques, à la consommation énergétique et à l'efficacité énergétique. L'amélioration de cette performance

réside en une amélioration des éléments par rapport à une situation de référence (année 2017). A compter de l'exercice 2023, c'est l'année 2022 qui constituera cette nouvelle situation énergétique de référence puisque c'est courant 2022 que les principaux travaux/chantiers de la Caisse Régionale seront terminés.

La Cellule Energie un véritable système de gouvernance à 4 niveaux :

- **La revue de Management** : c'est une réunion qui a lieu une fois par an comme le prévoit la norme. En présence des membres de la direction, elle est l'occasion de repasser sur les objectifs de l'année précédente et de revoir les plans d'actions. C'est au cours de cette instance que la Politique Energie est également réadaptée.
- **Le Comité de Suivi et de Pilotage Energie et Norme (CSPEN)** : il a lieu tous les deux mois et permet de mesurer le taux d'avancement sur les objectifs. La présence de risques identifiés entraîne des revues de plan d'action. Tout comme la revue de management c'est également une obligation de la norme.
- **Les réunions d'ouverture et de clôture d'audit** : elles ont lieu deux fois par an à l'occasion de l'audit interne (identique à l'audit Afnor mais sans possibilité de perdre la certification en cas de non-conformité majeure, il est effectué par un cabinet de conseil, le rapport est ensuite transmis à l'Afnor) et de l'audit Afnor. C'est l'occasion pour la direction de marquer son leadership. Il peut arriver qu'il y ait 3 audits par an si une non-conformité est détectée ou s'il y a extension de périmètre.
- **Réunion quotidiennes et échanges avec les services contributeurs** : la Cellule Energie organise une fois par semaine des réunions avec le service Immobilier, le but étant de créer une vraie synergie entre les services, d'éviter les redondances et la perte du public dans les communications

en interne et en externe, et d'éviter les répétitions d'actions ou de chantiers par différents services. Afin de mieux coordonner les projets, il est prévu une fois par mois que les services RSE et Logistiques et Projets intègrent ces échanges. Il s'agit là d'une réponse à l'un des points de vigilance du dernier audit Afnor : faire attention aux travaux menés par chaque service de son côté sans concertation avec les autres.

- Partager les informations sur les consommations et utilisations de l'énergie et assurer le pilotage adapté du Système de Management de l'Energie.
- Animer le Système de Management de l'Energie grâce à une analyse des Indices de Performance Energétique par site et proposer des actions préventives et curatives spécifiques aux caractéristiques (usages, zones, horaires, ...) de chaque site.

2019	2020	2021	Objectif 2022
-15,09%	-29%	-24%	- 30%

Evolution de la consommation totale d'énergie (cumulée) depuis 2019 par rapport à 2017.

Pour 2022, l'équipe Energie a d'ores et déjà validé quelques grands objectifs pour l'entreprise qui sont de :

- Poursuivre l'amélioration de la performance énergétique
- Enregistrer, analyser et réduire les consommations en électricité avec pour cible moins 30% par rapport à 2017
- Optimiser le parc de véhicules et son utilisation en conjuguant hybrides, électriques, thermiques en fonction de la typologie des parcours réalisés et poursuivre le déploiement de bornes électriques au Siège de la Caisse régionale
- Poursuivre et prôner l'achat de produits et de services peu énergivores
- Dans le cadre des nouveaux projets de construction et rénovation, prendre en considération et prévoir, dès la phase de conception des projets, l'optimisation et/ou la diminution de nos consommations et la performance énergétique de nos bâtiments
- Privilégier l'étude de la certification HQE sur les nouveaux projets de construction

Une Gouvernance RSE

Les entreprises doivent s'impliquer davantage dans les impacts sociaux, environnementaux et sociétaux de leurs activités. C'est pourquoi leur gouvernance doit intégrer ces enjeux « extra-financiers » tout autant que les éléments financiers dans leur stratégie et le pilotage de l'entreprise. C'est une preuve de la « Responsabilité Sociétale des Entreprises » vis-à-vis des parties prenantes.

Afin d'asseoir un peu plus son engagement dans une démarche RSE, une structure dédiée a été créée en 2020, à travers la cellule RSE évoquée au paragraphe 2.d. qui a mis en place en 2020, la toute première politique RSE de l'entreprise. Elle reprend la raison d'être du Groupe Crédit Agricole et se veut agir sur 4 dimensions :

- Agir chaque jour dans l'intérêt de notre planète : volet **environnemental**
- Agir chaque jour dans l'intérêt de notre territoire : volet **économique**
- Agir chaque jour dans l'intérêt de l'Humain : volet **social**
- Agir chaque jour dans l'intérêt de notre entreprise : volet **gouvernance**

Cette démarche RSE a son propre système de gouvernance, à 4 niveaux :

- au **1er niveau de gouvernance** se trouve la **cellule dédiée RSE** : la missions de cette cellule est en premier lieu de centraliser l'ensemble des actions RSE de l'entreprise. Elle voit ainsi comment chaque action s'intègre dans la politique validée. Son rôle est également de

préparer et de rédiger les grands livrables annuels que sont le PACTE Sociétal et Territorial et la Déclaration de Performances Extra-Financières. Elle doit ensuite sensibiliser les collaborateurs ainsi que toutes les parties prenantes de la Caisse régionale à sa démarche RSE et à la RSE en général. Elle porte des actions comme la présence de la Caisse régionale au premier **Salon de l'Ecologie et du Développement Durable** du territoire. Opportunité proposée et validée par le Comité de Direction Générale dont les membres ont été eux aussi mis à l'œuvre puisqu'ils se seront relayés durant les 3 jours de l'évènement. C'est en tant qu'acteur engagé et accompagné de partenaires que la Caisse régionale s'est présentée sur ce salon. La cellule prend note des sollicitations des acteurs externes et participe à des « communautés » sur le territoire afin d'y représenter la Caisse régionale et de prendre part aux actions des parties prenantes.

- **Des revues RSE forment le second niveau de gouvernance** et se déroulent en bilatéral entre la cellule dédiée RSE et les services dits « gestionnaires » d'un processus avec impact RSE formalisé autour d'un ou plusieurs indicateurs intégrés dans un Tableau de Bord RSE géré et centralisé par la cellule RSE. Ces revues se tiennent à minima 2 fois par an et permettent de marquer les moments de coordination de l'année.
- Un **Comité RSE** présidé par le Directeur de l'Expérience Clients, Data, Digitalisation représente le **troisième niveau de gouvernance**. Il a eu lieu une fois tous les deux mois en 2021. Les services membres de ce comité sont : l'équipe énergie, la Vie Mutualiste, la communication, les achats responsable... Il est animé par l'équipe RSE. En 2021, il a permis de préparer les communications sur les différentes actions, de préparer le Salon de l'Ecologie et de lancer la

première évaluation à blanc au Label Efficience. A cette occasion d'autres services ont été conviés.

- Et enfin, à chaque trimestre se tient un **Comité de Pilotage RSE, formant le 4ème et dernier niveau de gouvernance**, composé de tous les membres de la Direction et de quelques responsables de services identifiés comme membres permanents du CODEF (Comité de Développement et de Fonctionnement : toutes les directions sont invitées à statuer sur les dossiers de développement et de transformation de la Caisse régionale). Ce comité fait l'objet d'un suivi et d'une revue éventuelle des indicateurs de performances RSE identifiés et permet d'orienter les actions en cours et à venir ainsi que les éléments à intégrer dans la Déclaration de Performances Extra-Financières de la Caisse régionale embarquant les objectifs du Label Efficience et les actions du Projet d'Entreprise.

C'est ce système de Gouvernance qui a été mis en œuvre tout au long de l'année 2021. Cependant, ce système, bien que tout récent, est en évolution. La Cellule RSE ne cesse d'étendre ses fonctions et son implication dans les divers sujets de l'entreprise. La première année fut dédiée à la mise en œuvre des différents niveaux de gouvernance, la validation de la politique RSE et la création d'un tableau de bord RSE. 2021 a permis un renforcement de l'équipe RSE composée initialement de 2 collaborateurs (1 analyste et 1 contrat d'alternance) et d'un manager. La Direction Expérience Clients Data et Digitalisation à laquelle est rattachée la cellule a proposé une évolution « managériale » de son organisation. Ce qui a induit le regroupement de la cellule RSE avec les services Communication et de la Vie Mutualiste. Ils forment désormais une nouvelle structure nommée **Identité Mutualiste & Territoires (IMT)**, encadrée par la responsable RSE. Ce choix d'organisation donne plus de poids à la dimension RSE à la Caisse régionale qui se tient désormais aux côtés du service Vie Mutualiste qui porte la Gouvernance Mutualiste et l'ADN de

l'entreprise, mais aussi aux côtés du service Communication qui se fait désormais l'ambassadeur des valeurs sociétales et mutualistes.

Outre les nombreux avantages conférés par ce rapprochement, cette évolution d'organisation a également fortement impacté l'activité et donc la conduite des projets RSE définis pour l'année. Certains d'entre eux ont dû être décalés ou arbitrés à cause de quelques difficultés de ressources humaines : un renfort devait intégrer la cellule RSE suite à l'évolution de la responsable RSE sur un poste de responsable IMT début février. D'autres événements « humains » sont venus chambouler l'année : une absence « longue durée » et un départ en retraite d'un pilier du service Vie Mutualiste et de la Caisse régionale. Pour pallier ce manque d'effectifs, 3 contrats d'alternance ont été recrutés (1 en remplacement du contrat d'alternance chez la Cellule RSE qui se terminait, 1 en renfort au service Communication et 1 autre en renfort au service Vie Mutualiste). Le renfort RSE a finalement été recruté début octobre afin de renforcer l'équipe RSE.

Une nouvelle évolution d'organisation a été proposée en cette fin d'année qui a validé l'arrivée, au 1^{er} janvier 2022, d'un nouveau manager en mission. Ce dernier exercera ses fonctions sur le périmètre RSE et Vie Mutualiste. C'est ainsi que ce rapprochement interne au service Identité Mutualiste & Territoires marque l'officialisation d'une nouvelle démarche qui embarque le volet Sociétal mais aussi le volet Mutualiste, socle des valeurs de la Caisse régionale. On parle maintenant d'une démarche Sociétale & Mutualiste.

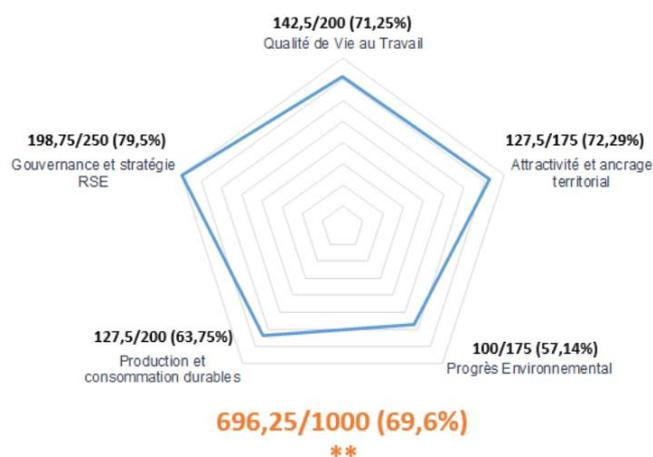
Le Label Efficience

Le Label Efficience s'imbrique totalement dans cette nouvelle démarche puisqu'il repose sur 5 « piliers » qui embarquent à la fois toutes les dimensions de la RSE mais aussi les valeurs et activités que portent le mutualisme au Crédit Agricole de La Réunion :

- Qualité de Vie au Travail
- Attractivité et ancrage Territorial
- Progrès Environnemental
- Production et consommation durables
- Gouvernance et stratégie RSE

En ce qui concerne les travaux sur l'obtention de ce label local, une évaluation à blanc a eu lieu en novembre 2021 permettant de donner une idée du positionnement de la Caisse régionale sur une échelle qui deviendra peut-être une référence sur le territoire. Des entretiens ont été réalisés sur le mois de novembre avec différents gestionnaires :

- Les Ressources Humaines (dont la Directrice),
- Un représentant syndical
- Les Moyens Généraux, l'équipe Energie et la Sécurité
- Le Marketing
- La Vie Mutualiste, la Communication et la RSE
- Le Directeur de l'Expérience Client Data Digitalisation
- Le Contrôle et la Conformité



A l'issue de ces échanges, l'auditrice externe a octroyé la note de 696,25/1000 points (69.6%) à la Caisse Régionale. La note est rendue sur l'appréciation des 5 piliers :

Figure n°1 - Résultat évaluation à Blanc Label EFFICIENCE – Cabinet ISODOM (novembre-décembre 2021).

L'objectif était de permettre à l'entreprise d'évaluer son niveau d'engagement. Cela a également constitué une mise en situation du déroulement de l'évaluation initiale au Label. Celle-ci se déroulera à partir du second trimestre 2022 et constitue donc un des projets majeurs qui animera la cellule RSE et toute la Caisse régionale sur cet exercice.

Diffuser les preuves de notre engagement RSE sur le territoire

L'intégration des enjeux extra-financiers est organisée, il faut maintenant faire savoir que non seulement la Caisse régionale s'est structurée mais qu'elle mène des actions concrètes sur son territoire.

L'indicateur phare qui lui permet d'évaluer la perception de ses parties prenantes sur les actions menées dans le cadre de sa démarche RSE, a été créé en 2018 à travers un groupe de travail avec d'autres Caisses régionales : l'**Indice d'Engagement Sociétal**. Ce dernier a été « testé » en 2019 par 2 Caisses régionales, dont celle de La Réunion qui affiche un score de **5,70 /10**.

Ce test fut restreint à un public de clients mais a été déployé en 2020 par l'ensemble des Caisses régionales. Le score de la Caisse régionale progresse de 0,8 points passant à **6,5 /10**. Il n'y a pas eu de nouvelle empreinte en 2021. Cet indicateur est programmé tous les 2 ans.

2018	2019	2020
NA	5,7	6,5

Indice d'Engagement Sociétal de la Caisse de La Réunion depuis 2019 sur le marché des particuliers

Ainsi, la Caisse de La Réunion dispose d'une première empreinte de base établit avant toute communication externe sur les thématiques de la RSE.

Après le lancement en juillet 2020 de la Caisse Régionale sur les **Réseaux Sociaux** [Facebook](#) et [Instagram](#), l'exercice 2021 a permis à l'ensemble

du service Identité Mutualiste & Territoires, de largement diffuser des communications à nos clients et parties prenantes. Ce sont au total 27,87% des posts publiés sur nos pages, pilotées et animées par le service Marketing, qui étaient issus de ce service. Afin d'alimenter et d'échanger sur les sujets d'actualités, le service IMT a d'ailleurs intégré de façon permanente le Comité Réseaux Sociaux, animé lui aussi par le service Marketing et présidé par le Directeur Général Adjoint, lui-même chef d'orchestre de nombreuses actions pour la Caisse régionale. Par ailleurs un **Plan Responsabilité Sociétale** a été établi se composant de tous les événements et animations sociétales et mutualistes de l'année, au même titre qu'il existe un Plan Relation Clients et un Plan Relation Collaborateurs.

2020	2021
15,64%	35,15%

Part des posts Réseaux Sociaux portés par le service Identité Mutualiste & Territoire

Au premier trimestre 2021, un espace dédié au développement durable sur le [site internet de la Caisse régionale](#) a été ouvert. Il héberge le PACTE Sociétal et Territorial, la Déclaration de Performances Extra-Financières, des informations sur les offres de financement de la transition à destination des clients et la e-letter RSE, diffusée chaque trimestre à nos clients particuliers et portant sur les actions majeures menées par les collaborateurs ou les projets innovants et durables soutenus sur le territoire par la Caisse régionale.

Perspectives 2022

Pour 2022, les actions majeures de la cellule RSE seront donc en partie reprises sur 2021 :

Sur le volet « réglementaire » :

- Mettre en place une véritable gestion des risques extra-financiers et suivi plus régulier des activités extra-financières (travaux mis en standby en 2021)

- Intégrer la taxonomie européenne et les nouveaux indicateurs qui en découlent et déployer la plateforme Greenway (travaux initiés en 2021)

Sur le volet « transformation » :

- Poursuivre l'évolution de la Gouvernance RSM (Responsabilité Sociale et Mutualisme) en embarquant un système de suivi et de management du Label Efficience intégrant la mobilité (Plan de Mobilité)
- Poursuivre la démarche « Plastik'Akoz » au sein de la Caisse régionale et sur le territoire (dont le déploiement du tri des déchets dans les agences)

Sur le volet « accompagnement » :

- Etudier l'opportunité de nouvelles solutions d'accompagnement de nos clients dans leur transition
- Poursuivre le déploiement d'un véritable conseil RSE pour nos clients réunissant des partenaires et experts locaux en apportant plus que des offres de financement et en développant des synergies sur le territoire

Sur le volet « communication » :

- Faire des collaborateurs et administrateurs de véritables ambassadeurs de nos valeurs RSE et Mutualistes
- Embarquer l'ensemble de nos parties prenantes dans la démarche en les informant régulièrement de nos actions. Faire évoluer la e-letter et la diffuser plus largement et renforcer notre présence dans la presse spécialisée et les événements dédiés sur le territoire.

Indicateurs de performance :

Les indicateurs permettant d'évaluer l'impact des actions en faveur de cet enjeu sont les suivants :



Enjeu : VISER L'EXCELLENCE RELATIONNELLE ET OPERATIONNELLE

Risque associé : Attrition du fonds de commerce

Définition :

La satisfaction des clients est une préoccupation permanente au sein de la Caisse régionale. Elle vise l'excellence relationnelle et opérationnelle de ses conseillers pour y répondre et cherche à accompagner le client dans tous ses moments de vie, les bons comme les coups durs, et ainsi répondre à leurs attentes. Ces dernières changent rapidement, de nouveaux acteurs concurrents sont arrivés sur le marché et la crise sanitaire que nous connaissons depuis 2020 a modifié de façon générale la relation client. Satisfaire son client, c'est éviter qu'il parte.

Objectifs :

- Animer l'excellence relationnelle et opérationnelle
- Adapter le modèle de distribution aux exigences évolutives de nos clients

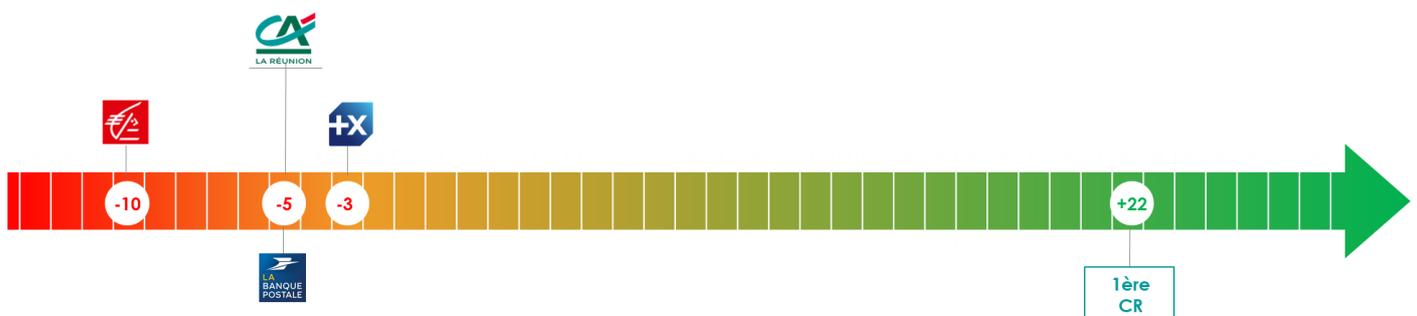


Figure n°2 – IRC 2021 des banques du territoire de La Réunion.

En lien avec le **Projet Client** du Groupe, la Caisse régionale a pour **objectif d'être 1^{er} sur la satisfaction client**. C'est l'**Indice de Recommandation Client (IRC)** qui en est l'indicateur phare. Il permet de mesurer l'efficacité des mesures mises en place visant à améliorer la satisfaction des clients.

L'IRC est une enquête réalisée par téléphone sur notre territoire : l'institut contacte des Réunionnais. S'ils sont clients de notre banque en tant que client Particulier (banque principale) ou d'une banque concurrente identifiée par nos soins alors, il leur est proposé de répondre à l'enquête IRC.

L'objectif est d'obtenir une volumétrie de 400 clients du Crédit Agricole de La Réunion et 200 clients de nos concurrents identifiés. Elle permet à travers les notes qu'ils auront attribuées, d'estimer la part des clients promoteurs (ceux qui recommanderaient leur banque) et la part des clients détracteurs (ceux qui à l'inverse, n'en font pas bonne presse). Ainsi, l'IRC dit Stratégique permet de positionner les Caisses régionales les unes par rapport aux autres mais aussi par rapport aux autres banques concurrentes, sur leurs territoires respectifs.

Ce dernier a été mesuré « ponctuellement » depuis 7 ans et prend un rythme annuel depuis 2020. Il est par ailleurs identifié comme **un des indicateurs stratégiques du Projet d'Entreprise de la Caisse régionale**.

Les 3 dernières empreintes IRC Stratégique de la Caisse de La Réunion sont négatives mais en progression. Il y a une plus grande part de clients détracteurs que de clients promoteurs. Cependant, ces empreintes affichent une progression de +20 points en 7 ans. Preuve des efforts fournis par la Caisse régionale pour améliorer la satisfaction de ses clients et limiter le risque d'attrition.

	2018	2020	2021
Empreinte IRC	-14	-5	-5
Evolution de l'IRC	+11	+9	0

3 dernières évaluations de l'IRC Stratégique sur le marché des particuliers. D'après la figure n° XX ci-dessus, il nous faut avoir une évolution d'au moins 2 points pour se retrouver à la 1^{ère} place.

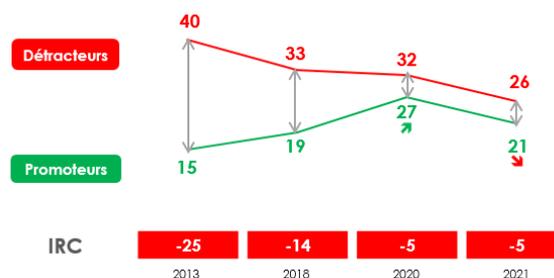


Figure n°3 – évolution du taux des taux de promotion et de détraction de l'IRC de la Caisse de La Réunion

	Détracteurs	Neutres	Promoteurs	IRC 2021	IRC 2020	EVOL 1 an
CA	26%	53%	21%	-5	-5	=
XX	12%	79%	9%	-3	-4	1 pt
XX	25%	55%	20%	-5	+6	-11 pts
XX	25%	60%	15%	-10	-21	11 pts

Figure n° 4 – proportion des taux de promotion et de détraction des banques du territoire de La Réunion en 2021.

Animer l'Excellence Relationnelle et Opérationnelle

Pour la Caisse régionale, être 1^{er} sur la satisfaction client se traduit par l'ambition de devenir la banque préférée, sur notre territoire, des particuliers, des entrepreneurs et des entreprises. Pour animer cette démarche, début 2021, le **CSC (Comité Satisfaction Client) s'est effacé au profit du CERO, acronyme du Comité d'Excellence Relationnelle et Opérationnelle**, placé sous la responsabilité de notre Directeur Général Adjoint. C'est un comité qui a pour but de **faire un état d'avancement sur les 5 leviers d'actions du projet**

client pour atteindre cette ambition d'être 1er en Indice de Recommandation Clients (IRC) :

Tout d'abord dans l'objectif de développer et faire s'approprier par tous une « culture de l'excellence relationnelle by CA », nous avons mis en place comme premier levier, une **Académie de l'Excellence Relationnelle**, et en deuxième levier, le déploiement du **Modèle Relationnel**. Ces 2 leviers sont animés par le Chef de Projet Client, rattaché au service Organisation & Projets.

Le déploiement des **dispositifs zéro irritant** pour atteindre l'excellence opérationnelle, constitue le troisième levier, décliné à travers le Plan de bataille des irritants client Groupe, conduit par l'équipe Qualité Client du service Organisation & Projets.

Pour piloter par la Satisfaction client, le quatrième levier, **Systématiser l'écoute client** dans chaque chantier de notre Projet d'Entreprise, et le cinquième et dernier levier, **Piloter par l'expérience client**, sont principalement sous la responsabilité de l'équipe Marketing et Données.

Enfin et en complément des leviers d'action du Projet Client, un projet démarré en 2020 avec l'aide d'un cabinet de conseil a été déployé dans le réseau de proximité : le **Projet Distributif**.

▪ **Académie de l'Excellence Relationnelle**

Ce dispositif s'initie avec une auto-évaluation permettant d'établir un diagnostic sur sa propre démarche d'Excellence Relationnelle. Pour ce faire, l'outil « 4excellence » a été conçu par le Groupe et est partagé avec l'ensemble des entités qui souhaitent s'inscrire dans cette démarche.

Cet outil en ligne est organisé en 7 thématiques :

- Stratégie et organisation,
- Recrutement, formation, évaluation
- Satisfaction client
- Réclamation / Demande client et délégation
- Satisfaction collaborateur
- Veille et bonne pratique

- Engagement et charte

L'entité est invitée à compléter des dispositifs en place en son sein et à en préciser les contours. Cela permet de recenser les différentes pratiques, de les valoriser auprès du Groupe et d'en développer la diffusion par la suite.

Les points d'améliorations remontés ont fait l'objet de plans d'actions dans notre Caisse Régionale.

▪ **Modèle Relationnel**

Il s'agit d'un marqueur fort du projet client du Groupe Crédit Agricole pour devenir la banque préférée des particuliers, des entrepreneurs et des entreprises. L'un des piliers est composé d'une formation sur des postures et pratiques pour les collaborateurs et les managers du siège et des réseaux. Cette formation a été construite sur la base de retours clients et collaborateurs de divers horizons. Le déploiement est prévu sur 3 vagues dont la dernière débutera à partir de mars 2022.

▪ **Dispositifs zéro irritant**

Le groupe a mis en œuvre un plan de bataille des irritants dans lequel s'inscrit le pôle qualité du service Organisation & Projets. Il embarque les réclamations clients et les irritants remontés par les collaborateurs.

Une **réclamation** est par définition pour la Caisse régionale, une déclaration actant du mécontentement d'un client auprès de son agence, auprès de sa banque. Outre les exigences réglementaires édictées par les autorités, il est important que toute réclamation soit prise en charge rapidement et traitée avec le plus grand soin.

Ainsi, dès réception d'une réclamation, les conseillers ou collaborateurs au siège, sont invités à l'enregistrer dans un outil permettant de suivre sa bonne résolution selon les délais définis par la Caisse régionale (*10/20/30 jours selon la complexité de la réclamation, délais plus ambitieux que les délais règlementaires qui se portent à un minimum de 60 jours*). En 2021, le

délai de traitement moyen d'une réclamation est de 11,2 jours, dont 66% sont traitées en 7 jours maximum. Le délai de traitement est en hausse notamment avec un effet de base 2020 où le confinement de mars 2020 avait réduit les volumes des réclamations et par conséquent, le délai de traitement moyen. Par rapport à la dernière année « normale », 2019, le délai est en amélioration notable.

2019	2020	2020	Objectif
12,9j	9,9j	11,2j	10j

Evolution du délai de traitement d'une réclamation entre 2019 et 2021.

Par ailleurs, une réclamation peut permettre d'identifier des dysfonctionnements internes, non « visibles » au quotidien par le service gestionnaire de la problématique concernée. Pour compléter ce dispositif de détection des dysfonctionnements, une démarche similaire destinée aux collaborateurs a été mise en place : la « **démarche des irritants** ». Elle s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, notamment à travers ses processus, pour garantir à la fois la performance de l'entreprise, les bonnes conditions de travail des collaborateurs et la satisfaction des clients.

Telle une réclamation, un irritant est remonté au service Organisation & Projets par les collaborateurs qui, au quotidien, peuvent identifier des anomalies de fonctionnement, et/ou dans un processus.

▪ **Systématiser l'écoute client**

Le service Marketing a en charge le déploiement et l'analyse des dispositifs d'écoute clients dont l'ensemble des IRC validés par la Direction :

- **Réseaux Sociaux** : clients et prospects peuvent réagir et s'exprimer sur nos posts. Ils peuvent également nous contacter par message privé.
- **Avis GOOGLE** : clients et prospects peuvent réagir et s'exprimer sur nos fiches Google agence.

- **l'IRC Stratégique** qui se fait sur le marché des particuliers chaque année depuis 2020 et évoqué plus haut. Moins régulièrement d'autres IRC Stratégiques sont réalisés tels que IRC Stratégique Clients Patrimoniaux (2014-2021), Clients Professionnels (2020), Clients Entreprises (2019-2022).
- **l'IRC Agence / Plateforme / Sans contact / Trajectoire Patrimoine** en fil rouge : les clients ayant été en contact ou pas (sans contact) sont interrogés de manière récurrente.
- **l'IRC Accueil** : le client peut s'il le souhaite donner son avis sur l'accueil qu'il lui a été réservé grâce à un QR CODE mis à sa disposition au niveau du plot d'accueil.
- **l'IRC Réclamation** : sert à évaluer la satisfaction des clients pour lesquels une réclamation a été clôturée.

2020	2021
-24,6	-9,8

IRC Réclamations en points.

Cet IRC a été lancé en 2020, il n'affiche pas d'objectif à ce jour.

▪ **Piloter par l'expérience client**

Ce levier se traduit par un Tableau de Bord, piloté par le service Marketing et composé d'indicateurs représentant l'expérience client au Crédit Agricole. Il reprend les 8 thèmes d'insatisfactions clients identifiés au travers des IRC fil rouge. Il consolide les actions menées à travers la Caisse Régionale (actions organisationnelles : exemple la création d'un middle office ou encore la répartition de la TOIP) pour répondre à ces irritants et propose des indicateurs de mesure de la performance de ces actions.

Adapter le modèle de distribution aux exigences évolutives de nos clients

Un projet global d'évolution du modèle de distribution a été déployé sur tout le réseau de

proximité et vise à décliner opérationnellement plusieurs principes :

- **Améliorer notre posture relationnelle** pour incarner au mieux nos valeurs mutualistes au service de la satisfaction client (*par exemple : la formation au Modèle Relationnel mais aussi d'autres postures dédiées à l'accueil*)
- **Accroître la spécialisation** par marché pour répondre à notre potentiel de développement et apporter un meilleur conseil (*par exemple : un métier d'expert patrimonial a été créé pour accompagner les conseillers en gestion de patrimoine*)
- **Recentrer** chaque métier commercial **sur sa clientèle cœur** (*par exemple : le métier de coach de managers a été créé. Il vient compléter l'équipe accompagnatrice des métiers du réseau.*)
- Être ambitieux sur nos stratégies relationnelles, en utilisant **tous les canaux** à notre disposition (*par exemple : le métier d'expert digital a été créé afin d'accompagner les conseillers dans leur relation à distance avec leurs clients*)
- Travailler le jeu collectif pour être plus réactif et efficace dans une relation **client partagée**

(entre canaux de distribution et avec les entités du siège : middle-office, dispositifs d'appui...)

- Simplifier les processus et les démarches à la fois pour **améliorer la réactivité** auprès des clients et alléger la charge des collaborateurs (*par exemple : un Middle Office Associations a également été déployé à cette occasion ce qui permettra de garantir un niveau élevé de qualité de service et de conformité et d'alléger les tâches réseau*)
- Elargir les perspectives des **trajectoires de carrière** pour améliorer la satisfaction collaborateurs (*par exemple : des plans de carrière sont proposés et plus visibles grâce à l'évolution des métiers du réseau dans ce projet*)

Le **Projet Distributif** et le **Modèle Relationnel** sont les projets phares de l'Excellence Relationnelle et Opérationnelle de l'année 2021 pour le réseau de proximité.

La formation au Modèle Relationnel va se poursuivre en 2022 pour viser 100% des collaborateurs de la Caisse régionale, réseaux et siège. Une nouvelle empreinte de l'IRC sera également au programme.

Indicateur de performance :

Les indicateurs permettant d'évaluer l'impact des actions en faveur de cet enjeu sont les suivants :

IRC Réclamations

-9,8

Evolution de 14.8 points par rapport au premier exercice de 2020

Evolution de notre IRC stratégique

0

Evolution de 0 point entre 2020 et 2021 ce qui ne nous permet pas de prendre la place de numéro 1.

Enjeu : FAVORISER LA DIVERSITE ET L'EQUITE POUR TOUS

Risque associé : Discrimination dans l'emploi

Définition :

La discrimination est un acte qui consiste à traiter une personne différemment en raison de sa race, de son sexe, de son orientation sexuelle, de son âge, d'un handicap, de son origine nationale ou ethnique ou de tout autre motif illicite. Aborder la discrimination et promouvoir l'inclusion en entreprise permet de créer un environnement positif et aide tous les employés à s'épanouir et à réussir.

Objectifs :

- Garantir l'équité professionnelle entre les femmes et les hommes
- Contribuer à l'employabilité des personnes porteuses d'un handicap
- Promouvoir la diversité du territoire au sein de l'entreprise
- Favoriser l'inclusion des jeunes dans l'emploi dans l'entreprise et sur le territoire

Garantir l'équité professionnelle entre les femmes et les hommes

Ayant plus de 50 salariés (875 en 2021), le Crédit Agricole de La Réunion doit calculer et publier un **index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes** chaque année avant le 1^{er} mars.

	2019	2020	2021
Nb de collaborateurs	833	873	875
Nb Femmes	545	568	549
Nb Hommes	306	325	326
Part des Femmes	65,44%	65,06%	63,74%

Part des Femmes dans l'entreprise

L'index a été conçu comme un outil pour mettre fin aux inégalités professionnelles. L'index se compose de 5 grands critères qui évaluent les inégalités entre femmes et hommes dans les entreprises sous la forme d'une note sur 100. Ci-dessous, la note globale obtenue entre 2018 et 2021 :

2018	2019	2020	2021	Objectif
84	93	93	88	75

INDEX de l'Egalité Professionnelle (note globale)

Afin de garantir l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et d'éviter toute discrimination, la Caisse régionale souhaite être le reflet de la société et du secteur dans lesquels elle s'inscrit.

Pour ce faire, un **accord sur l'égalité professionnelle hommes femmes a été signé fin 2019**. Fidèle aux valeurs promues par le Crédit Agricole, les parties signataires entendent situer cet accord dans une politique élargie de promotion de la diversité sous toutes ses formes.

C'est en effet, un facteur déterminant tant sur la performance de l'entreprise que sur la prise en compte des attentes des salariés. L'égalité des chances et l'équité de traitement des salariés,

notamment au regard de la question du genre, est un enjeu stratégique pour l'équilibre, le développement et la performance dans les prochaines années. La recherche d'un meilleur équilibre femmes-hommes incite ainsi l'entreprise à **s'engager prioritairement dans 4 domaines majeurs** :

1. **Adapter ses processus de recrutement** : de la rédaction des offres d'emploi égalitaires à la titularisation des salariés nouvellement embauchés, le processus de sélection se base sur les seules notions de compétences et de motivation, de potentiel d'évolution et doit exclure toute pratique discriminatoire.
2. **La promotion et la gestion des carrières** : la Caisse régionale s'engage à veiller à ce que processus de mobilité et de promotion professionnelle entre hommes et femmes soit similaire. Elle s'engage également à veiller au respect du principe de non-discrimination en termes de rémunération, que ce soit à l'embauche ou dans le cadre de la vie professionnelle du salarié, notamment lors du processus conventionnel d'attribution des promotions et augmentations individuelles. Les éventuelles absences comme le congé maternité et le congé pour adoption feront l'objet d'un rattrapage salarial au titre des augmentations générales et la moyenne des augmentations individuelles intervenues pendant le congé. Ci-dessous la note obtenue, les 3 dernières années, sur les 5 critères de l'Index de l'égalité professionnel. Par exemple pour l'écart de répartition des augmentations individuelles, pour obtenir la note maximale de 20 points, comme c'est le cas pour 2019, 2020 et 2021, une entreprise doit accorder les mêmes augmentations aux femmes et aux hommes à 2% près ou à 2 personnes près :

2018	2019	2020	2021	Objectif
10	20	20	20	20

Ecart de répartition des augmentations individuelles (critère de l'INDEX)

2018	2019	2020	2021	Objectif
15	15	15	10	15

Ecart de répartition des promotions (critère de l'INDEX)

2018	2019	2020	2021	Objectif
15	15	15	15	15

Nombre de salariés augmentées à leur retour de congé de maternité (critère de l'INDEX)

2018	2019	2020	2021	Objectif
39	38	38	38	40

Ecart de rémunération entre les hommes et les femmes (critère de l'INDEX)

2018	2019	2020	2021	Objectif
5	5	5	5	10

Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations (critère de l'INDEX)

L'indicateur « écarts de taux de promotions 2021 » baisse d'une tranche en atterrissant à 2,2%, au-dessus de la tranche de 2%, ce qui affecte l'index final.

Cet indicateur permet d'évaluer l'écart entre le taux de promotions dont les femmes ont bénéficié et celui dont les hommes ont bénéficié (intégration de toutes les promotions liées à un changement de RCE). Il est calculé pour chaque catégorie de CSP pondéré aux effectifs H/F par CSP. L'indicateur global est ensuite l'addition des écarts pondérés

Pour 2021, la Caisse régionale a au global un nombre de promotion supérieur de femmes que d'hommes.

Pour autant en effectuant la pondération par CSP : la tranche des « Techniciens et agents de maîtrise » dénote un écart de 5 points.

L'explication réside dans le nombre prédominant de femmes dans cette catégorie : la pondération ne permet pas d'avoir un écart positif alors même que plus de femmes que d'hommes ont été promus dans cette catégorie (99 femmes pour 52 hommes dans cette catégorie)

La composition de la population fortement féminine sur cette tranche limite la possibilité d'améliorer cet indicateur de manière équitable,

tout en restant dans la reconnaissance du mérite hommes et femmes confondus.

3. Permettre **l'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale** en proposant un **accord sur la mobilité** qui est identifiée comme une opportunité d'enrichissement et de progrès dans le parcours professionnel du collaborateur, qui bénéficie d'une poste correspondant à son projet de vie. Un dispositif d'accompagnement est mis en place pour les mobilités des collaborateurs à La Réunion et à Mayotte, de la Réunion vers Mayotte ou de Mayotte vers La Réunion, afin de prendre en compte les impacts de cette mobilité sur la vie familiale. Par ailleurs, la Caisse régionale s'implique pour **soutenir les salariés parents et améliorer les conditions d'un bon équilibre vie privée – vie professionnelle**. L'objectif étant de mettre en place des dispositifs incitatifs susceptibles de lever les freins à l'évolution professionnel, et à l'investissement en formation. Comme par exemple, l'attribution de CESU, la reconduction de partenariats avec des crèches pour la réservation de berceaux, la mise en place d'une prestation d'activités pour les enfants de 3 à 6 ans les mercredis et samedis, l'organisation de formations en décentralisé, l'accompagnement financier des frais de garde d'enfants lors de séminaires résidentiels ou d'une formation accroissant le trajet professionnel habituel.

2018	2019	2020
	155k€	181k€

Montant des dépenses sur les dispositifs de soutien à la parentalité

4. Permettre **le travail à temps partiel avec le même principe d'égalité de traitement entre les salariés travaillant à temps plein et ceux travaillant à temps partiel**, que ce soit pour les métiers du siège ou des réseaux. Le temps partiel doit pouvoir s'appliquer aussi bien aux salariés hommes que femmes et ne doit pas

être un obstacle au déroulement de carrière et à la tenue d'un poste à responsabilité.

D'autres éléments figurent dans cet accord, comme la mise en place de référents en matière de **lutte contre le harcèlement moral et sexuel et les agissements sexistes**. Ces derniers ont bénéficié d'une formation afin de mieux appréhender leurs missions. La Caisse régionale s'engage à informer et sensibiliser les principaux acteurs en contact avec le personnel (référents, CSSCT, équipes RH) et à mettre en place des actions de sensibilisation du personnel, afin de favoriser la libération de la parole grâce à des relais spécifiques au sein de l'entreprise.

Une **Commission Politique Sociale, Conditions de Travail et Emploi**, composée d'une dizaine d'élus représentant le Comité Sociale et Economique, de délégués syndicaux et de membres de la Direction des Ressources Humaines se réunit au moins deux fois par ans autour du thème de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes :

- suite à la publication des résultats de l'index de l'égalité femmes-hommes
- et en fin d'année

avec pour objectifs :

- **d'examiner le diagnostic** de la situation comparée entre les hommes et les femmes et en s'appuyant notamment sur les données issues de l'index, fournies à chaque début d'année pour l'année précédente.
- **d'effectuer un suivi et un bilan des actions menées** dans le cadre du présent accord sur les différents thèmes et engagements avec suivi des indicateurs définis.

Son rôle est ainsi réaffirmé dans cette recherche d'équité.

Par ailleurs, la Caisse régionale, a participé à la création de **l'association TOOGETHER** à La Réunion, regroupement plusieurs entreprises du territoire engagées pour l'égalité femmes-

hommes, et issu d'un réseau expérimental. 4 grandes phases structurent le plan d'action :

- Sensibiliser et produire des solutions
- Outiller les entreprises
- Soutenir l'engagement des entreprises
- Faire progresser les connaissances

Cette association permettra de mutualiser les réflexions et moyens avec des entreprises du territoire qui sont confrontées aux mêmes problématiques.

Contribuer à l'employabilité des personnes porteuses d'un handicap

La Caisse régionale a également signé un **accord sur l'emploi des travailleurs handicapés**. Le dernier a été signé en 2021, avec une prise d'effet au 1^{er} janvier 2022 pour une durée de 3 ans. Cet accord a pour objectif de démontrer l'engagement du Crédit Agricole de La Réunion à participer à l'employabilité des travailleurs handicapés. Cet engagement fortement ancré dans les principes de comportement éthique, de respect des personnes et de responsabilisation figure désormais dans les ambitions du pilier « humain » (cf. introduction page 9) du Projet du Groupe. Ainsi, la Caisse régionale s'engage à au moins respecter l'obligation légale qui s'impose aux employeurs, en renforçant sa politique d'intégration des salariés handicapés et à tout mettre en œuvre, pour maintenir, dans la mesure du possible, son taux d'emploi handicap à un niveau au moins égal à 6%.

2018	2019	2020	2021	Objectif
7,07%	7,21%	7,46%	Connue fin T1 2022	6%

Taux d'emploi handicap

Le présent rapport étant livré fin février 2022, la donnée 2021 n'est pas encore connue. La colonne sera complétée dès que la donnée sera fournie par l'équipe RH.

Plusieurs actions sont mises en œuvre :

- Des communications en interne sur le handicap et les animations sur le statut de **Reconnaissance de Qualité de « Travailleur Handicapé »**,
- L'engagement à épauler et accompagner les salariés se déclarant auprès des Ressources Humaines comme travailleurs handicapés,
- La reconnaissance en interne du statut RQTH,
- L'embauche de salariés handicapés et la participation à des actions concrètes allant dans le sens de l'embauche et l'intégration,
- Le maintien dans l'emploi des salariés porteurs de handicap et la collaboration étroite avec la médecine du travail ainsi que les acteurs sociaux concernés,
- Le recours au secteur adapté et protégé dès lors que cela sera possible et l'élargissement des partenariats avec les **Etablissements et Services d'Aide par le Travail**.

Un correspondant handicap et emploi a été désigné parmi les équipes des ressources humaines. Il assure un suivi personnalisé du collaborateur handicapé et coordonne les actions permettant la bonne intégration des salariés handicapés dans l'entreprise.

En 2021, plusieurs actions d'animations ont été réalisées comme l'évènement « Duo Days » ou encore une réunion d'information sur le statut « RQTH » au siège du Crédit Agricole organisée lors du mois de la diversité et de l'inclusion en novembre.

Un **partenariat de mise à disposition avec l'ESAT les « Ti'Dalons »** a permis d'intégrer une équipe de 2 personnes porteuses de handicap au sein du service « Archivage et Dématérialisation ». Cette collaboration valorise les personnes en situation de handicap dans un milieu professionnel elles occupent des postes à temps complet. Elles sont accompagnées par un référent de l'ESAT en plus de l'équipe et le manager en place.

Promouvoir la diversité du territoire au sein de l'entreprise

La discrimination ne touche pas que les femmes ou les personnes porteuses d'un handicap. Les actions d'inclusion que doit mener l'entreprise sont multiples. A ce titre, et parce que **le territoire de la Caisse régionale est un exemple parfait de « diversité » et du « vivre ensemble »**, elle a signé la [Charte de la Diversité](#) en 2019 et soutient des actions locales et nationales visant à agir sur l'inclusion. Idée lancée en janvier 2004 dans un rapport publié par l'Institut Montaigne « les oubliés de l'égalité des chances », 33 entreprises ont été les premières à se lancer en octobre de cette même année et à s'engager autour de valeurs communes pour favoriser l'égalité des chances dans l'emploi. La signature de cette charte en fin d'année 2019, fut précédées d'actions concrètes comme le recrutement de 9 jeunes sportifs en lien avec **l'Agence pour l'Education par le Sport (APELS)** en 2018 qui a notamment permis à la Caisse régionale de recevoir un prix lors du TOP 10 des recruteurs de la diversité (organisé par la Fondation Mosaïk et le Ministère de l'Economie et des Finances). Ce partenariat a été relancé et la nouvelle promotion bénéficiera de la nouvelle formation DIFCAM en parcours de professionnalisation, déployée par la Caisse régionale à La Réunion en 2020.

Favoriser l'inclusion des jeunes dans l'emploi dans l'entreprise et sur le territoire

L'inclusion des jeunes passe également par d'autres dispositifs et se joue en entreprise et sur l'ensemble du territoire. En 2021, **un plan d'urgences jeunes** a été déployé dans toutes les Caisses régionales. Chacune devait proposer ses actions pour aider les jeunes qui, eux aussi, ont subis la crise sanitaire et économique de plein fouet.

A ce titre, le Crédit Agricole de La Réunion a lancé, en plus des actions déjà prévues, **un appel à projets** à destination des associations œuvrant pour soutenir les jeunes dans l'emploi, la formation, le bien être. Ce sont 30 dossiers qui ont été déposés, 14 qui ont été accompagnés par la

Caisse régionale pour un nombre de jeunes bénéficiaires estimés à + 45 000 sur les territoires de La Réunion et de Mayotte et pour un montant de 127 359 euros. Ce dispositif exceptionnel a entièrement été porté par la Caisse régionale qui a fait appel aux présidents des différents dispositifs mutualistes, au Directeur de l'Expérience Client Data Digitalisation et à la Responsable RSE et Vie Mutualiste pour composer le jury qui a acté le soutien des projets entrant dans le cadre défini. Dans la continuité des dispositifs de soutien déployé durant la crise. Cet appel à projet s'est déroulé à travers la plateforme d'entraide « J'aime Mon Territoire » lancée durant le confinement de 2020.

Parmi les autres dispositifs du plan d'urgences, on retrouvait les « **job dating** » que la Caisse régionale organise maintenant depuis quelques années. Il y en a eu 3 en 2021 qui ont attiré 214 candidats. Une autre plateforme a été mise en

avant pour accompagner les jeunes dans leur emploi : **Youzfull**. Elle met en relation les professionnels et les jeunes sur le territoire. Enfin, la Caisse régionale a quant à elle embauché 38 alternants à la rentrée 2021 et a renouvelé le dispositif « **Nos Quartiers ont du Talent** » qui compte, à La Réunion, 145 mentors, 700 entreprises adhérentes et 40 partenaires. Qui sont les mentors ? ce sont les dirigeants, cadres ou salariés occupent une fonction d'encadrement au sein des entreprises adhérentes qui s'engagent à consacrer au moins une heure par mois à leur « mentoré », les jeunes diplômés en recherche d'emploi. En moyenne, ceux qui entrent dans ce programme finissent par trouver un travail au bout de 8 mois. En 2021, l'un de nos dirigeants s'est vu attribué le trophée du « mentor d'exception régional », notre Directeur Général Adjoint. Il est le mentor qui a accompagné le plus grand nombre de jeunes diplômés depuis 2014 à La Réunion.

Indicateur de performance :

Les indicateurs permettant d'évaluer l'impact des actions en faveur de cet enjeu sont les suivants :

Index d'égalité entre les femmes et les hommes
2021

88

Indicateur en baisse par rapport à
2020

Taux d'emploi Handicap
2020

7,46%

Indicateur toujours au-dessus de
l'objectif et en évolution par rapport
à 2019

Enjeu : CONTRIBUTER ACTIVEMENT AU PLAN CLIMAT

Risque associé : Changements climatiques et environnementaux

Définition :

La Caisse régionale a démarré la mise en œuvre d'actions visant à contribuer à la lutte contre les changements climatiques et environnementaux en 2016. Cela se traduit par l'accompagnement de ses clients dans leurs transitions. La Réunion et Mayotte sont des territoires insulaires dont les enjeux sont plus marqués et se sont révélés en premier lieu durant le mouvement des « gilets jaunes » en 2018, puis plus récemment lors de la crise du coronavirus de 2020 : dépendance aux importations, axes routiers saturés par le nombre d'automobilistes, agriculture en évolution, etc.

Objectifs :

- Accompagner le financement de la transition sur le territoire : vers une économie bas carbone.
- Intégrer les critères ESG de nos clients
- Accompagner les agriculteurs et la transition agri et agroalimentaire
- S'organiser pour répondre aux nouvelles exigences réglementaires



Accompagner le financement de la transition sur le territoire : vers une économie bas carbone

En juillet 2019, les **premières offres de crédit dédiées à la transition énergétique** ont vu le jour à la Caisse de La Réunion. Il s'agissait tout d'abord de permettre aux particuliers, professionnels et agriculteurs de pouvoir s'équiper de véhicules « écoresponsables » et/ou de pouvoir réaliser des travaux tels que l'installation de panneaux photovoltaïques, d'un chauffe-eau solaire, etc.

2020 fut une année particulière pour les crédits puisqu'elle est marquée par la crise économique liée à la covid-19 et au dispositif de Prêts Garantis par l'Etat (PGE). Néanmoins, une part de nos clients a pu poursuivre sa transition énergétique cette année-là. La part des offres de crédits « verts » se hisse à 1,87% du total des crédits d'équipement et de trésorerie sur les marchés des particuliers, professionnels et agriculteurs. Ce taux qui peut sembler faible, s'explique par les travaux en cours autour de la stratégie des offres vertes (changement de dénominateur, remontées difficiles dans le système d'information, etc.), des travaux seront menés en 2022 pour affiner cet indicateur. Avec pour la plus grande partie, de l'équipement automobile sur les particuliers. En 2021, la crise perdure mais l'effort de transition semble se poursuivre. Sur un périmètre qui embarque maintenant les crédits accordés aux entreprises dans le cadre de leur transition, la part des financements liés à la transition de nos clients s'élève à **1,21%** répartis de la façon suivante par marché.

Marché	Part de financements liés à la transition des clients	Représentation dans la production en montant en 2021
<i>Particuliers</i>	2.99%	33,1%
<i>Entreprises</i>	0.23%	42.5%
<i>Professionnels et agriculteurs</i>	1.11%	24.4%

2019	2020	2021
5,47%	1,87%	1,21%

Part des financements « verts »

Pas d'objectif associé à cet indicateur pour le moment car il y a encore des travaux à faire sur la remontée des crédits verts. La diminution constatée en 2020 est due à un changement de dénominateur pour le calcul de l'indicateur.

Cependant, de nouvelles offres ont été déployées en septembre 2021 et font l'objet d'un suivi et d'un indicateur à part : les « **green solutions** » de Crédit Agricole Leasing & Factoring. Il s'agit de contrats de Crédit-Bail (CBM) permettant de financer son relamping en LED, son nouveau véhicule électrique ou hybride ou l'installation de panneaux photovoltaïques dans un but d'autoconsommation. Ces offres sont proposées aux clients agriculteurs, professionnels et aux entreprises et semblent plus adaptées à leurs besoins. Les green solutions représentent **10,37%** des Crédit-Bail souscrits en 2021 (pas d'objectif défini à ce jour sur ces offres car lancées depuis peu). La dynamique sur ce type de contrat est bien meilleure que sur les offres de crédit classiques proposés en 2019.

C'est en 2020 que le suivi automatisé des offres de crédit dédiées à la transition énergétique s'est mis en place grâce à l'identification des crédits « verts » dans le système d'information. C'est ainsi qu'une véritable politique avait été validée en novembre 2020 sur ces offres afin d'en assurer un suivi, un pilotage et une animation à partir de 2021. L'évolution d'organisation du service RSE et les contraintes sur les ressources n'ont pas permis une mise en route de cette animation. Les équipes et l'organisation s'étant stabilisées en fin d'année, les travaux de suivi et d'animation de cette politique démarrent début 2022 avec l'intégration de ces nouvelles offres.

Côté **épargne et investissements responsables**, le Groupe Crédit Agricole, à travers son Projet sociétal a l'ambition d'être le 1er leader européen de l'investissement sociétal et réaffirme son souhait de poursuivre son engagement mutualiste et sociétal. Conscient de ces enjeux, la Caisse régionale a décliné cette ambition du Groupe dans son Projet d'Entreprise ainsi que dans son Plan de la Relation Client.

En 2021, la Caisse régionale a enrichi son offre d'investissement responsable (ISR), de **4 nouveaux fonds** :

- Amundi France Engagement – 0
- CPR Invest Climate Action Euro
- AF Global Ecology ESG – A
- CPR Invest – Social Impact – A EUR

Dans un contexte de crise sanitaire et économique lié à la Covid-19, les mesures appliquées par l'entreprise en 2020 ont fortement réduit le nombre de RDV physiques et de ce fait, ont réduit significativement les « entretiens épargne », limitant donc les souscriptions. En 2021, la relance a pris un bon départ.

En M€	2019	2020	2021	Evolution N/N-1
Encours au 31/12	40,99	42,14	91,59	217%
Souscriptions de l'année N	60,56	16,86	34,86	207%

Investissements Socialement Responsables

Les objectifs 2022 ont été fixés pour les FAF et UCO qui entrent dans les ISR. Ils sont à 6,75 M€ pour la direction des marchés spécialisés et 4,04 M€ pour le marché de proximité.

Une autre solution d'investissement a été déployée cette année : à **travers une plateforme de financement participatif appelée ENERFIP**, les clients du marché patrimonial peuvent contribuer à des projets locaux, sur leur territoire. Ils choisissent de placer leur épargne dans les projets proposés par la plateforme contre 7 % d'intérêts annuels bruts avant impôts. Un premier projet sur

La Réunion a été proposé : celui d'un parc photovoltaïque sur l'aéroport de Pierrefonds.

La Caisse régionale poursuivra l'enrichissement de la gamme (offres de crédit & d'investissements socialement responsables) et poursuivra la montée en compétence de ses collaborateurs ainsi que la sensibilisation de nos clients au travers d'animations (Web conférences, campagne de communication dédiée...)

Par ailleurs, la Caisse régionale a défini dans sa politique financière, une ambition annuelle d'investissement du portefeuille de gestion dans des fonds ESG.

L'ambition de la Caisse régionale était d'avoir 25% de ses investissements de l'année en 2021 sur de l'ESG, en flux. Cela n'a pas été rendu possible par manque de disponibilité de ces titres sur les marchés (la crise Covid ayant entraîné une surliquidité, ses opportunités d'investissements sont devenues rares). La CR a donc atteint uniquement 11% d'investissement ESG en flux. Cela représente 7M€ (dans Amundi LCR Green Bond, dans Amundi Finance et Solidarité qui est un fond en microfinance du Groupe Crédit Agricole, etc.).

Concernant le stock, 5% du portefeuille était ESG en 2020 et celui-ci a connu une amélioration puisqu'il s'élève désormais à 16% à fin 2021 (investissements dans les éoliennes et le photovoltaïque, dans des fonds en faveur du climat, dans des Green Bonds et des fonds à vocation plus sociale comme la santé et la microfinance). Les ambitions 2022 sont les suivantes :

- En flux : 25% des investissements de 2022 en ESG
- En stock : arriver à un portefeuille ESG de 21% à fin 2022 soit 108M€

Intégrer les critères ESG de nos clients

En 2020, le groupe Crédit Agricole a proposé le déploiement d'un **questionnaire « ESG »** à destination des **clients corporates** des Caisses régionales. Il s'agit d'en savoir un peu plus sur l'avancée des clients dans leurs démarches de transition, de transformation pour répondre à l'appel à l'action des 17 ODD de l'ONU.

Ainsi, ce questionnaire vise à compléter la connaissance client en abordant, en entretien, les réflexions et/ou actions menées par les clients pour limiter l'impact de leurs activités sur l'environnement, les conditions dans lesquelles leurs salariés travaillent et comment sont intégrés tous ces aspects « durables » dans leur système de gouvernance.

C'est ainsi, qu'en octobre 2020, ce questionnaire a été déployé à l'ensemble des chargés d'affaires entreprise de la Caisse régionale. En 2021, les chargés des collectivités ont eux aussi été sensibilisés à la démarche. Depuis octobre 2020 et jusqu'au 31 décembre 2021, ce sont 105 questionnaires qui ont été complétés par les chargés d'affaires suite aux rencontres clients durant lesquelles ils ont pu aborder avec eux le sujet du développement durable.

Nombre de Q° ESG complétés	2020	2021	Evol N/N-1
	19	86	+353%

Questionnaire ESG

Evolution significative du fait que pour 2020, les résultats couvrent 3 mois d'exercice.

Il n'y avait pas d'objectif fixé étant donné le contexte dans lequel se trouvent les clients actuellement. Cependant, cet indicateur est maintenant suivi régulièrement lors des réunions de managers de la Direction de Développement des Marchés Spécialisés (DDMS). La prochaine étape sera d'évaluer la part des clients pour qui un questionnaire a été complété sur la part des clients vus.

En complément, et dans le prolongement du lancement des Green Solutions, la Caisse régionale a organisé en 2021, **la visite de la filiale Unifergie (filiale spécialisée dans la transition énergétique du Groupe Crédit Agricole)** en la personne de sa Directrice Générale. Ce fut l'occasion d'une part, de rencontrer les acteurs de la transition énergétique à La Réunion : un rendez-vous avec les équipes d'EDF Réunion a été organisé et a permis d'évoquer les spécificités du territoire insulaire. D'autre part, ce fut l'occasion pour les Chargés d'Affaires et des membres de l'équipe RSE, de bénéficier d'une formation aux green solutions et aux différents outils qui les accompagnent et d'un temps d'échanges avec une spécialiste et « collègue » ultra-marine, encore une fois, des spécificités du territoire. Les autres collaborateurs de la Caisse régionale ont eu l'occasion de s'inscrire et participer en présentiel et en visioconférence à un « café de la transformation » animé par la Directrice Générale d'Unifergie sur le thème : « *la relance sera-t-elle verte ?* ».

Pour 2022, le marché des corporates devrait encore s'enrichir avec l'évolution du questionnaire 2022 et l'arrivée d'un « HUB de la transition énergétique » proposant une offre très complète de produits et services.

Accompagner les agriculteurs et la transition agro et agri-alimentaire

De par leur fondement, leur ADN et leur nom, l'agriculture demeure un sujet majeur pour chaque Caisse régionale du Crédit Agricole. A La Réunion, ce marché est traité par différents services qui ont chacun un rôle différent mais complémentaire afin d'adresser un service et une gestion qualitative des clients, dossiers et sujets y attendant.

- **Le réseau de proximité compte une vingtaine de conseillers et chargés agricoles** répartis dans les agences sur tout le territoire. Ce sont

ces derniers sont en contact avec les clients de façon quotidienne, analysent les dossiers et vont sur le terrain pour visiter les exploitations. Parfois, ils sont accompagnés d'un expert : les administrateurs. Lorsque ceci sont de la profession, ils apportent un éclairage sur les projets et aident les conseillers à comprendre et préparer le dossier. En cas de coup dur pour un client, la présence de l'administrateur est systématique. Cette démarche est ancrée dans les pratiques et va se renforcer en 2022 avec le déploiement d'un dispositif d'accompagnement plus complet sur les moments difficiles. Chacun des conseillers et chargés agricoles peuvent compter sur les autres services œuvrant pour ce marché.

- **La cellule « Marché des Professionnels »** intégrée à la Direction du Développement de la Banque de Proximité. Elle est composée de 3 Chargés de Développement de la Performance (ou appelés « CDP ») qui ont pour rôle d'accompagner et d'aiguiller les conseillers et chargés dans le traitement des dossiers et dans l'appropriation des nouvelles offres, procédures et outils. **Ils organisent et animent leur montée en compétence.** Pour cela, ils assurent un accompagnement individuel régulier et organisent des réunions collectives dédiées au marché de l'agriculture à rythme trimestriel. Lors de ces réunions, d'autres services interviennent ou encore des acteurs du territoire pour présenter des nouvelles procédures, parler du marché local, etc. Ils leur arrivent également d'aller visiter des exploitations. Les « CDP » réalisent leur propre veille et entretiennent des relations avec les acteurs du territoire.
- **La Cellule Agriculture et Agro-alimentaire :** c'est le service qui gère avec expertise ce marché. Celui-ci est placée sous l'égide de la Direction du Développement des Marchés Spécialisés. Il regroupe 3 collaborateurs et 1 manager qui font le lien entre les différents

volets liés à l'activité agricole : commercial, événementiel, politique et mutualiste. Il a la relation « politique » avec les acteurs du marché et réalise une veille technique » plus poussée que celle du « CDP ». Il intervient régulièrement dans les réunions métier agris organisées par ces derniers pour faire un point sur l'évolution du marché ou présenter les nouveaux dispositifs pour les agriculteurs. Il gère ce que l'on appelle le « **guichet unique** ». C'est un dispositif mis en place en 2018 permettant aux clients agriculteurs ayant un projet éligible aux aides FEADER (Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural) de les obtenir plus rapidement et sans avoir à faire des allers-retours dans son agence bancaire. Le conseiller fonctionne en binôme avec un expert agri du guichet unique. Cet expert réalise un accompagnement opérationnel et apporte son aide sur la complétude et le formalisme des dossiers. Par ailleurs, lors de la période de sécheresse à La Réunion en 2020, c'est cette cellule qui a proposé et fait valider un dispositif de « **mesures sécheresse** » visant à accompagner les agriculteurs touchés par des pertes de recette liés à ce changement climatique. Celles-ci ont été proposées entre décembre 2020 et juin 2021. Le rôle de la Gouvernance est primordial dans ces situations. Ce sont eux qui valident le déploiement des dispositifs et ils peuvent informer, recommander ou encore accompagner les clients sur le terrain. A ce jour, il n'existe pas de politique interne encadrant les actions sur ce marché des agriculteurs. Ces dernières seront embarquées dans la politique offres vertes qui sera travaillée courant 2022.

- **Le service Marketing et Données :** la dernière cellule travaillant pour le marché de l'agriculture est située dans la Direction Expérience Clients Data et Digitalisation. Elle porte les lancements de nouvelles offres, de nouveaux processus et aussi d'événements pour chaque marché et/ou segment de

clientèle. Un collaborateur est dédié au marché agricole et peut compter sur le binôme de 2 autres collègues dédiés aux marchés professionnels et corporates. Il est à noter que l'insularité et l'éloignement entre notre Caisse régionale et les Caisses métropolitaines, engendrent quelques particularités. En effet, il est moins évident de conserver les offres nationales dans leur ensemble car les cultures ne sont pas les mêmes et les risques climatiques diffèrent. L'exemple des assurances est le plus significatif puisque notre Caisse ne commercialise presque pas d'assurances groupe sur notre territoire. Il en va de même pour d'autres sujets comme le montant des subventions qui change également du national. Au niveau des événements, le service Marketing et Données est à l'origine d'un concours depuis 3 ans : « Talents Gourmands ». Il vise à mettre en avant les talents du territoire et récompense les candidats en 3 catégories que sont les agriculteurs, les artisans et les cuisiniers.

Il est important de **comprendre le marché local** pour comprendre comment fonctionne la Caisse régionale. Par exemple, la transition bio n'est pas « la » priorité du territoire même si elle fait partie des priorités. C'est la diversification qui tient cette première place. La canne à sucre a longtemps été la production phare de l'agriculteur réunionnais. Aujourd'hui, de par le changement climatique, les évolutions du marché et les accords avec l'Europe, l'agriculteur/rice réunionnais/e doit se diversifier pour pouvoir poursuivre son activité et en vivre. Afin de soutenir ce mouvement de diversification, la Caisse régionale a déployé le dispositif de relance France Agrimer avec validation d'un process spécifique à la main des agences pour l'instruction et le déblocage des fonds. Cela vient en plus des financements déjà octroyés sur ces projets avec les processus existants comme la pré attribution par exemple. Afin de suivre de façon plus ciblée ces projets, deux pistes d'évolution ont été identifiées : y ajouter une variante produit

spécifique et proposer une bonification ou tarification spécifique pour ces financements. Dans l'attente, le service RSE a mis en place un tableau partagé permettant aux conseillers aux agriculteurs de remonter ce genre de financement pour en assurer le suivi. Pour revenir à la diversification, certains cherchent même à « *innover en renouant avec le passé* ». L'**association Riz Réunion**, travaille sur la renaissance de la culture du riz à La Réunion qui s'est arrêtée il y a plus de 30 ans. Soutenue par le Département de La Réunion, la Chambre d'Agriculture, les aides FEADER de l'Europe et d'autres dont la Caisse régionale à travers l'un de ses dispositifs mutualistes : la première récolte de riz blanc et riz complet a eu lieu en 2021. Les réunionnais.es ayant le riz comme ingrédient principal dans leur assiette, ce sont rués sur les petits paquets de 400g proposés à la vente pour permettre une distribution la plus équitable qui soit des 700kg de la récolte. Tout est parti en une matinée ! Aujourd'hui cette association recrute des agriculteurs pour les former à la culture du riz « péi ».

L'agriculture biologique, quant à elle, se « structure » depuis seulement 3 ans sur le territoire. Les agriculteurs qui ont démarré bien avant ont eu des difficultés et certains ont même abandonné. Aujourd'hui, le marché est mieux organisé et commence à s'accélérer. Nos conseillers sont mieux armés grâce aux **Chargés de Développement de la Performance** et au marché de l'Agriculture qui travaillent chaque jour à leur apporter les données et outils nécessaires à un accompagnement des clients de qualité. Cela se traduit par de la sensibilisation principalement sur le fait de se structurer via la coopérative UPROBIO et d'avoir un prévisionnel pour l'approche du risque. Force est de constater que certains projets sont en stand-by car les agriculteurs préféreraient une prise en charge globale de leur dossier et un accompagnement (comme ce qui peut être fait au sein du Guichet Unique par exemple).

Un autre exemple qui révèle les spécificités du territoire. La Caisse régionale accompagne assez

peu de projets photovoltaïques chez les agriculteurs. Ces derniers passent par un montage en défiscalisation spécifique aux DOM et bénéficient en plus de subventions pour les travaux liés aux économies d'énergie.

Par ailleurs, dans notre système d'information, il est difficile d'identifier l'objet du projet financé pour un agriculteur. Depuis l'automatisation du suivi des offres vertes, on peut identifier les projets de transition. Afin de les qualifier un peu plus précisément et dans le cadre du « chantier agri » (*ouvert en 2020 par la cellule RSE et composé d'un membre du marché de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, d'un membre du marché des professionnels et d'un membre du marketing*), la **cellule RSE** a proposé une remontée « manuelle » des dossiers entrant dans périmètre « RSE » défini par les conseillers et chargés agricoles. Les premières saisies pour les dossiers 2021 ont concrètement démarré en toute fin d'année. On peut observer des dossiers en lien avec le Plan de Relance, des dossiers d'accompagnement à l'agriculture bio, de diversification, de transition énergétique, de réduction de la pénibilité au travail, etc... Une animation trimestrielle en réunion métier aura lieu afin d'organiser une remontée plus régulière tout au long de l'année.

La cellule RSE et plus largement le service Identité Mutualisme et Territoires œuvre également pour le marché de l'agriculture, en tentant d'apporter une aide complémentaire aux services cités précédemment. C'est ainsi qu'en 2021, grâce au **partenariat historique avec la FRCA** (Fédération Régionale des Coopératives Agricoles), la Caisse régionale à travers le « chantier agri » a pu mettre en avant 2 de ses clients dans les émissions « Terre d'ici » diffusée à la télévision qui dévoile l'agriculture réunionnaise en présentant son histoire, ses acteurs et ses agriculteurs :

- Une famille qui se consacre à l'agriculture biologique depuis près de 10 ans !
- Une cliente qui a été lauréate du concours « Talents Gourmands » organisé par la Caisse

régionale. L'émission a pu mettre en avant l'exploitation de bananes bio et l'ensemble des produits qui en sortent (farine de banane, confiture...)

D'autres dispositifs viennent compléter l'accompagnement des agriculteurs et de la transition agroalimentaire :

- La **Commission Développement Environnemental** évoquée en page 34, a proposé au Conseil d'Administration, un projet ambitieux orienté sur le « **Bien se nourrir, c'est se soigner** ». L'objectif de la Commission est d'agir sur toute la chaîne de valeur : accompagner la transition agricole, intégrer le bio dans les restaurants et les cantines scolaires, éviter le gaspillage alimentaire, redistribuer les denrées aux plus démunis, sensibiliser et former à la culture d'un jardin bio. Les travaux menés à ce sujet permettront de préciser comment se matérialisera l'accompagnement de Caisse régionale. Il s'agit d'un projet ambitieux qui se veut avancer pas à pas et accompagné. Pour mener à bien ce projet, la Commission a souhaité embarquer les associations œuvrant déjà sur le territoire. Un pilote est en cours sur les zones du Port (dans l'ouest) et de St Pierre (dans le sud). A cette occasion, plusieurs associations se sont portées volontaires pour le projet et sont rencontrées une à une pour échanger et préparer une action commune.
- Le Projet d'Entreprise a lui aussi apporté un nouvel outil pour les « agriculteurs péi ». Fort de l'expérience de la crise sanitaire et du confinement de 2020, une des actions du projet d'entreprise qui consistait à proposer une « **marketplace** » s'est orientée vers une plateforme de ventes de fruits et légumes en ligne. Ce projet va quant à lui démarrer un pilote dans le bassin sud début 2022. La plupart des agriculteurs sont des clients de la Caisse régionale et feront ainsi l'objet d'un accompagnement à l'utilisation de la plateforme et au digital. Ce projet permettra à

ceux qui se lancent d'opérer **une transition numérique**.

S'organiser pour répondre aux nouvelles exigences réglementaires

Comme précisé en page 4, de nouvelles exigences réglementaires viennent impacter l'activité de la Caisse régionale. La **Taxonomie européenne** nécessite des travaux importants. Le Groupe Crédit Agricole s'est mis en ordre de marche sur le dernier trimestre 2021 pour accompagner les Caisses régionales sur le sujet. Des travaux sont menés par différents pôles métiers : les financiers, la « data » et la RSE. En effet, cette réglementation va impacter non seulement nos activités mais notre système d'information. Les « attendus » tels qu'ils sont précisés dans les textes ne pourront être présentés si nous n'intégrons pas de nouvelles données dans notre système d'information. Par exemple, et comme vu dans les pages précédentes, sur le marché de l'agriculture, nous devons aujourd'hui remonter manuellement des informations permettant de qualifier un dossier de financement puisque dans le système d'information, si un projet ne rentre pas dans le cadre défini par une offre, il est difficile d'identifier précisément l'objet du financement (diversification, plan de relance...). Du côté du pôle Financier, ils travaillent sur les requêtes nous permettant d'élaborer le « **Green Asset Ratio** ». En local, nous avons travaillé avec différents acteurs : l'équipe du Contrôle de Gestion (qui a reçu la requête pour construire notre Green Asset Ratio), la gestion des Crédits (pour nous aider à valider les données remontées), l'équipe Data qui est toute récente et priorise ses premiers travaux sur les données RSE.

1. Indicateurs intermédiaires sur la part, dans les actifs couverts, d'actifs éligibles et d'actifs non éligibles Ratios

<i>Part des expositions sur des activités éligibles à la taxonomie dans les actifs couverts</i>	49%
<i>Part des expositions sur des activités non-éligibles à la taxonomie dans les actifs couverts</i>	20%

2. Ratios sur la part, dans le total d'actifs, des actifs exclus au numérateur des indicateurs intermédiaires Ratios

<i>Part de produits dérivés (portefeuille bancaire) dans le total d'actifs</i>	0%
<i>Part des prêts interbancaires à vue dans le total d'actifs</i>	10%
<i>Part de trésorerie et équivalent trésorerie dans le total d'actifs</i>	1%
<i>Part d'expositions sur des entreprises qui ne sont pas tenues de publier des informations non financières dans le total d'actifs</i>	19%
<i>Part d'autres actifs dans le total d'actifs</i>	1%

3. Ratios sur la part, dans le total d'actifs, des actifs exclus au numérateur et au dénominateur des indicateurs intermédiaires Ratios

<i>Part d'expositions envers des administrations centrales, banques centrales, émetteurs supranationaux dans le total d'actifs</i>	3%
<i>Part du portefeuille de négociation dans le total d'actifs</i>	0%

Part d'actifs éligibles publiée de façon volontaire :

La part des actifs éligibles intégrant les estimations sur les contreparties financières et non financières de l'Union Européenne s'élève au 31/12/2021 à 65%.

Tous ces éléments ont mis en standby le déploiement de la plateforme **Greenway** (plateforme nationale répertoriant l'ensemble des indicateurs DEPF des Caisse régionales du Crédit Agricole) à la Caisse régionale, puisqu'elle devra embarquer ces nouveaux attendus. Par ailleurs, d'autres travaux se feront en parallèle avec les équipes du Contrôle de Gestion pour établir un **reporting RSE** trimestriel intégré au reporting existant du contrôle de gestion.

2021 fut une année de « prise en main » du sujet, des attendus. 2022 sera l'année de la mise en œuvre pour la Caisse régionale de La Réunion. L'ensemble de la Direction a été sensibilisée à la Taxonomie lors d'un COPIL RSE.

Indicateurs de performance :

Les indicateurs permettant d'évaluer l'impact des actions en faveur de cet enjeu sont les suivants :

Part des
Financements
Verts

1,21%

Indicateur en cours
de construction
comme indiqué ci-
dessus

Investissements
Socialement
Responsables

34.86 M€

De souscriptions en 2021.
Objectif 2022 de 6.75M€
pour les marchés
spécialisés et 4.04M€ pour
le marché de proximité

Evolution du
nombre de
questionnaires

+353%

Evolution significative
du fait que pour 2020,
les résultats couvrent 3
mois d'exercice.

Investissements
ESG de la Caisse
Régionale

**11% en flux
16% en stock**

Obj 2022 : 25% en flux
21% en stock

Enjeu :

ASSURER LA PERFORMANCE DES SALARIES DANS LEUR METIER

Risque associé : Non performance des salariés

Définition

La Caisse régionale compte 875 salariés actifs au 31 décembre 2021 qu'il est nécessaire d'accompagner dans l'exercice de leurs métiers au quotidien avec la recherche d'un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Elle inscrit ces actions au cœur de la politique sociale de l'entreprise.

Objectifs :

- Accompagner les collaborateurs sur leurs métiers
- Favoriser le bien-être au travail et l'équilibre vie privée/ vie professionnelle

Accompagner les collaborateurs sur leur métier

Avec la signature en juillet 2021 de l'**Accord sur la Formation Professionnelle** la Caisse régionale de La Réunion réaffirme son engagement à mettre en œuvre les moyens nécessaires à la formation pour tous les collaborateurs, hommes et femmes qui participent à sa réussite et à son développement tant économique que social.

Elle s'attache ainsi au développement des compétences des collaborateurs afin d'assurer leur employabilité tout en assurant l'adéquation entre leurs projets professionnels et les besoins effectifs de la Caisse régionale.

Cet accord conclu en 2021 pour une durée de 3 ans sera applicable jusqu'au 30 juin 2024.

Il définit un cadre de la formation professionnelle au sein de la Caisse Régionale, au travers notamment :

- Des objectifs de la formation professionnelle et des conditions de réussite ;
- De la mise en place du plan de développement des compétences ;
- Du Compte Personnel de Formation (CPF) ;
- De la Formation Professionnelle et le temps de travail ;
- De la transmission des savoirs et des compétences via le tutorat ;
- De la clause de dédit formation.

Les incertitudes autour de l'évolution du contexte sanitaire ont eu des impacts sur le plan de formation 2021. Avec déjà le cumul des actions de formation de 2020 reportées, ce contexte a entraîné un renforcement du distanciel et pour les formations en présentiel un strict respect des consignes sanitaires.

Le **Plan de développement des compétences** est le plan de formation de l'année. Il est construit en fin d'année N-1 pour l'année N et se base sur 3 sources :

- les formations qui découlent de projets nationaux,
- celles spécifiquement demandées par les différentes Directions de la Caisse régionale

- les souhaits de formation remontés par les collaborateurs lors des entretiens annuels et tracés dans l'outil TalentSoft.

Les demandes sont ainsi priorisées en fonction de la corrélation entre le métier et la formation mais également le budget. Ce budget est validé en Comité de Direction Générale.

Les formations réglementaires (communes à l'ensemble des Caisses régionales) et les formations diplômantes représentent une large part du plan de développement des compétences.

Parmi les grandes de l'année 2021 une attention particulière a été portée à la transformation de la formation avec la volonté de la Caisse régionale de responsabiliser l'ensemble des acteurs du développement des compétences. Le Plan de développement de compétences se compose de 5 grandes orientations :

- L'accompagnement des projets Groupe,
- La professionnalisation,
- L'accompagnement de la transformation,
- L'harmonisation des pratiques managériales,
- La favorisation de l'employabilité.

Accompagner les projets Groupe

En 2021, le plan de formation a permis aux collaborateurs de s'approprier les nouvelles offres et outils conseillers et/ou clients mis en marché par le Groupe. (Digi Conso, la Nouvelle Banque au Quotidien, la nouvelle offre assurances, la nouvelle gamme Prévoyance).

La Caisse régionale a engagé de profondes transformations à travers notamment le nouveau modèle relationnel qui est un marqueur fort du projet client du Groupe Crédit Agricole pour devenir la banque préférée des particuliers, des entrepreneurs. Pour répondre à cet objectif, l'accent est mis sur l'excellence relationnelle avec nos clients, en s'appuyant sur la symétrie des attentions pour faire vivre à nos clients mais aussi aux collaborateurs de la Caisse régionale une expérience remarquable. Dès la fin du mois d'août, des formations et des accompagnements ont été déployés auprès de 23 équipes pilotes du réseau et du siège, par "18 éclaireurs du Modèle Relationnel" (managers référents qui forment les

collaborateurs et accompagnent dans l'appropriation de la démarche globale), choisis par les managers de la Caisse régionale, sur des postures et pratiques relationnelles et managériales.

Ce sont près de 240 participants, collaborateurs et managers, issus de 20 équipes pilote (siège et réseau) qui ont été présents sur les 23 sessions animées par les éclaireurs entre le 24 août et le 17 septembre ! Pour cette formation basée sur l'excellence relationnelle et qui représente l'ADN de notre Projet Client, les participants se sont prêtés au jeu de l'évaluation de la formation selon la méthode du ROTI (return on time invest) : 4,8/5 au niveau de la satisfaction !

Professionaliser

Le plan de développement des compétences a été rythmé par des formations de professionnalisation pour notamment :

- Accompagner les prises de poste,
- Conforter les acquis des collaborateurs et intégrer les nouveautés.
- Prendre en compte les nouveaux métiers pour accompagner la montée en compétence.

Une attention particulière a été portée aux approches personnalisées afin de :

- Continuer à développer les compétences sur les métiers supports
- Renforcer l'expertise sur les marchés à forte valeur ajoutée (Notamment sur les marchés des professionnels et agriculteurs et sur les marchés spécialisés -patrimoine et entreprise-)

Et parmi les faits marquants, nous pouvons citer le projet porté par un salarié détaché de son activité principale pour mener à bien la création d'une école des métiers favorisant les prises de fonction (marqueur #5 de la saison 2 du Projet d'Entreprise comme expliqué en page 29). Les travaux de l'intrapreneur vont aboutir à la création d'un « vivier Pro et Agri » afin de rendre opérationnel le collaborateur, faciliter sa prise de poste dans un souci d'excellence relationnelle en faveur de la satisfaction client. Sont concernés les collaborateurs ayant un souhait d'évolution de carrière liés au métier pro et agri dans le réseau de

proximité et tout particulièrement les collaborateurs inscrits ou diplômés du Mastère Pro/Agri proposé par notre Institut de Formation Interne au Crédit Agricole, (IFCAM).

Accompagner la Transformation

L'accompagnement au niveau de la transformation a été visible à travers la formation aux nouveaux modes de travaux notamment avec le développement des postures indispensables pour s'impliquer dans les transformations et s'approprier les nouvelles méthodes de travail (Compétences transversales - Soft Skills -, Analyse du travail et Management du travail).

Il a été visible aussi à travers l'accompagnement des collaborateurs dans l'appropriation des outils, surtout dans sa dimension digitale et dans l'approche en termes d'acculturation clients.

Parmi les transformations marquantes de la Caisse régionale figure le Projet Distributif qui est le fruit d'un travail collaboratif très important, visant à adapter notre organisation réseau (banque de détail) et siège (middle office) pour renforcer d'une part notre efficacité et intensité relationnelles, d'autre part notre disponibilité client. Cela a eu pour conséquences de faire évoluer certains métiers et d'en créer.

Harmoniser les pratiques managériales

Une attention particulière a été également portée sur l'harmonisation des pratiques managériales dans une volonté de différencier l'accompagnement en fonction de l'expérience managériale dans les prises de poste et le perfectionnement des managers sur des besoins spécifiques. Au niveau de l'adoption de nouvelles postures et pratiques, des efforts se sont poursuivis pour continuer à développer un socle commun de compétences, et pratiques managériales comme :

- Les compétences RH du manager
- La culture du feedback
- Les pratiques managériales du nouveau modèle relationnel
- Le management à distance.

Favoriser l'employabilité

Et enfin, le plan de développement des compétences a veillé à favoriser l'employabilité en faisant en sorte d'assurer une intégration optimale des nouveaux collaborateurs avec la dispense de formations incontournables :

- Socle assurances, RC2.0 (formation aux bonnes pratiques relationnelles), parcours habitat, tarification, attrition, techniques de négociation

- La mise en place d'un parcours d'intégration

Et en optimisant l'évolution professionnelle des collaborateurs avec :

- L'identification et l'accompagnement des collaborateurs ayant peu ou pas suivi de formations
- L'exploitation de façon qualitative des souhaits de formation issus des entretiens professionnels dans l'outil de remontée des entretiens « talensoft »
- Le développement de l'employabilité des collaborateurs concernés par des évolutions (voire des suppressions) de poste

Malgré ce contexte sanitaire qui perdure, la Caisse régionale a pu maintenir le niveau de collaborateurs ayant pu bénéficier d'une formation métier à 97%.

2019	2020	2021	Objectif
97%	97%	97%	100%

Part des salariés ayant suivi une formation métier

Favoriser le bien-être au travail par l'équilibre vie privée/ vie professionnelle

Afin de favoriser le bien-être au travail et l'équilibre vie privée / vie professionnel aux collaborateurs, un **accord sur la mobilité** (géographique et sur les métiers) a été signé en décembre 2017.

Elle constitue pour tous les salariés une véritable opportunité de vivre des expériences diversifiées mais aussi de s'enrichir à la fois professionnellement et humainement.

Le développement de la mobilité au sein de notre Caisse régionale constitue :

- Un levier privilégié pour les femmes et les hommes de l'entreprise, en leur offrant la

possibilité de construire leur parcours professionnel, via un dispositif sécurisant.

- Un objectif prioritaire de notre Politique RH, dont l'ambition est de répondre aux aspirations des salariés en les accompagnant dans l'évolution de leurs compétences.

Dans un environnement en constante évolution et face à des enjeux de renforcement des métiers, de développement des activités, de réussite des transformations, et de maintien de la satisfaction de la clientèle, la mobilité permet de :

- Développer, d'enrichir et de consolider les savoir-faire, les expertises et les compétences.
- Valoriser les collaborateurs et de maintenir leur employabilité.

Les objectifs de cet accord sont donc de :

- Permettre à tous de se situer dans les processus de changement au moyen de principes et de règles équitables, connus de tous et répondant aux aspirations des salariés et à l'intérêt de l'Entreprise.
- Mettre en place les moyens humains, financiers et matériels indispensables pour la réussite des mobilités.
- Favoriser les évolutions fonctionnelles liées à des parcours professionnels précisés notamment par les actions prévues au Projet d'Entreprise 2.0.2.0. (Projet d'entreprise de l'année 2020)
- Préciser le cadre d'accompagnement dans les meilleures conditions, des mobilités fonctionnelles et géographiques dans l'Entreprise.

Enfin, cet accord repose sur des évolutions majeures dans l'accompagnement encadrant les mobilités entre La Réunion et Mayotte :

- Le même dispositif est désormais mis en œuvre que ce soit une mobilité de la Réunion vers Mayotte ou de Mayotte vers la Réunion ;
- Des mesures d'accompagnement financières novatrices avec 2 options au choix du salarié sur une période maximale de 5 ans, prenant en compte l'environnement personnel et familial du salarié et ayant pour finalité de faciliter son intégration.

L'accord mobilité a fait l'objet d'un avenant en février 2021 formalisant :

- La gestion des indemnités kilométriques en cas de mission temporaire. Dans le cadre d'une mission notamment pour assurer le remplacement de salariés absents ou d'affectation sur un poste temporaire, la Caisse régionale assure une prise en charge des indemnités kilométriques du salarié en mission durant toute la durée de la mission.
- La revue des fréquences des bilans qui seront présentés annuellement aux instances représentatives du personnel afin d'assurer un suivi plus efficient et pertinent de l'application des dispositions de l'accord mobilité.

En 2020, le **Télétravail** a été déployé durant le confinement de mars 2020. La Caisse régionale qui venait de s'équiper et de distribuer le matériel adéquat, n'avait plus qu'à « appuyer » sur le bouton GO, lorsque la crise sanitaire a nécessité un confinement généralisé. En amont, l'un des marqueurs du Projet d'Entreprise portait sur la mise en place d'un « pilote » sur le télétravail. Le pilote a tout de même eu lieu après le confinement et portait également sur le travail délocalisé. L'objectif était de préparer une pérennisation d'un dispositif de travail à distance et des éléments factuels à l'établissement d'un accord d'entreprise.

A l'issue de plusieurs réunions syndicales et réunions de travail, au cours desquelles la Direction Générale a été force de proposition, les parties à la négociation ne sont pas parvenues à un consensus pour la signature d'un accord d'entreprise pour la mise en œuvre du travail à distance au sein de la Caisse régionale, soit en situation de travail délocalisé, soit en situation de télétravail à domicile.

A défaut d'avoir pu conclure un accord d'entreprise, la Direction Générale a décidé de mettre en place une charte d'une durée d'un an à compter de 2022, permettant d'expérimenter à large échelle le télétravail à domicile et le travail délocalisé, choisis hors situation de crise.

L'objectif de cette charte est de compléter les « outils » de l'accord sur la mobilité, de concrétiser une amélioration des conditions de travail, de la qualité et de la performance du travail, de mettre en œuvre de nouvelles dynamiques dans l'organisation du travail, et de favoriser ainsi une

meilleure conciliation des temps de vie des salariés.

L'accord d'entreprise sur les horaires et le suivi du temps de travail en vigueur depuis juin 2018, dont les modalités sont bien ancrées dans l'organisation du temps de travail du Siège et des réseaux, a été repris dans sa quasi intégralité dans un nouvel accord signé en décembre 2021. Il vise à permettre à chacun de mieux s'inscrire dans une gestion harmonieuse de la vie personnelle et de la vie professionnelle, tout en prenant en considération la bonne marche de l'entreprise et les impératifs du service bancaire.

A travers cet accord, la Caisse Régionale souhaite réaffirmer l'importance des périodes de repos qui participent à l'équilibre de la vie des salariés et ainsi à leur performance au travail.

En complément, un accord « **Droit à la Déconnexion** » a été renouvelé en novembre 2021. Il définit les applications concrètes du droit à la déconnexion et notamment le bon usage du téléphone, des courriels, la promotion des bonnes pratiques favorisant une meilleure gestion du temps de travail et du temps personnel.

L'encadrement de l'utilisation des outils numériques paraît nécessaire au vu du développement du recours à ces technologies afin d'être conforme aux besoins de l'entreprise et respectueux de la sphère privée des salariés.

L'utilisation des outils nomades doit se faire de manière efficiente afin de ne pas impacter la santé, la sécurité et la vie privée des collaborateurs.

Aussi, il a été décidé de conclure un accord spécifique sur le droit à la déconnexion.

L'importance d'un bon usage des outils informatiques est réaffirmée en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que celui de la vie personnelle et familiale.

Au regard des spécificités des métiers de la Caisse Régionale, l'approche du « droit à la déconnexion » doit prendre en compte le « service aux clients ».

Il est rappelé qu'en matière d'utilisation des outils numériques et donc du « droit à la déconnexion »,

la responsabilité est partagée entre l'Entreprise et le collaborateur.

Toutefois, il ne pourra être reproché à quiconque de ne pas répondre à une sollicitation de l'Entreprise en dehors du temps de travail.

La Caisse régionale de Crédit Agricole Mutuel de La Réunion est consciente que l'épanouissement et la qualité de vie au travail prend toute son importance au regard du contexte d'évolution profonde du secteur bancaire et suite aux conditions particulières dans lesquelles nous vivons depuis 2020. Cette évolution nécessite une adaptation aux exigences réglementaires, et une transformation des métiers et des modes d'organisation du travail pour répondre aux besoins de nos clients.

C'est la raison pour laquelle, la Caisse régionale s'est engagée dans **l'amélioration durable de la qualité de vie au travail (QVT) à travers la signature d'un accord en novembre 2021**. La démarche QVT intègre plusieurs leviers, à savoir :

- Les relations au travail et le climat social
- Le contenu et l'organisation du travail
- La préservation de la santé au travail
- L'égalité professionnelle pour tous
- Le management participatif et des engagements
- Des compétences et parcours professionnelles

Le premier levier visant les relations au travail et le climat social, porte une attention particulière aux échanges, qu'ils soient formels ou informels, l'entraide entre collègues, le respect de l'environnement et du cadre de travail, le management... qui sont autant de facteurs contribuant à la qualité de vie au travail.

- La Caisse régionale souhaite repenser et **amplifier ses modes d'écoute des salariés**. Avec le déploiement de l'enquête biennale portant sur l'Indice d'Engagement et de Recommandation (IER), la Caisse régionale s'engage à sonder les collaborateurs de l'entreprise sur leurs conditions de travail mais également sur la thématique de l'équilibre des temps de vie. D'autres thématiques incluant notamment la perception de la charge de

travail par les collaborateurs ou encore l'organisation des espaces de travail feront l'objet de sondages dédiés.

- Les parties signataires ont réaffirmé l'importance de la **prévention du harcèlement sexuel et des agissements sexistes**. A ce titre, la Caisse régionale a défini un dispositif de prévention à la matière avec notamment la rédaction d'une charte qui visera à identifier un ensemble de risques et de comportements prohibés afin de mettre en œuvre une politique de prévention et de traitement efficace.
- Et dans la continuité du Nouveau Modèle Relationnel, la Caisse régionale réfléchit au déploiement **d'une nouvelle dynamique relationnelle Managers-collaborateurs**. Pleinement intégré au sein du Projet Humain du Groupe, ce dispositif visera à insuffler la responsabilisation, la confiance et l'autonomie des collaborateurs. Cela passera par un dispositif expérientiel visant à faire travailler ensemble les managers et les collaborateurs par le biais d'ateliers « design thinking » (chacun se met à la place de l'autre pour comprendre les problématiques saillantes des uns et des autres au quotidien). L'idée de ces ateliers est de faire travailler collaborateurs et managers sur une problématique précise à ce titre de concevoir un outil opérationnel y répondant. La Caisse régionale disposera ainsi d'un catalogue d'outils utilisables sur chacune des problématiques travaillées. Cette nouvelle dynamique relationnelle s'appuiera également sur un dispositif de formations managers au droit social et sur les actes RH du quotidien.

En ce qui concerne, **le contenu et l'organisation du travail**, la Caisse régionale souhaite mettre le travail et les conditions d'exercice de l'activité des salariés au cœur de son organisation et de ses projets de transformation, et faciliter le dialogue sur le travail. Elle réfléchit au déploiement d'un **dispositif d'Amélioration Continue des Conditions de Travail (ACCT)** qui vise à :

- Dresser un bilan et tirer les enseignements d'une précédente organisation ;

- Intégrer le travail réel dans les transformations ou les revues de processus en s'appuyant sur des méthodologies d'analyse du travail afin d'analyser la perception du vécu au travail
- Analyser l'impact sur la charge de travail des transformations ;
- Favoriser l'expérimentation et la réalisation de retours d'expérience.

Pour le moment le sujet est encore en réflexion donc il n'y a pas de pistes de travail concrètes pour 2022.

Les Parties s'accordent également pour mettre en place des actions collectives et individuelles sur la prévention des risques, notamment psychosociaux. La Caisse s'est engagée à appliquer la **Charte Cancer et Emploi** établie par l'Institut National du Cancer et signée par la Fédération Nationale du Crédit Agricole en octobre 2020. Le groupe de travail dédié, regroupe 3 autres caisses régionales (Mobihan, Alsace Vosges et Normandie Seine ainsi que 12 entreprises (Sanofi, EFD, MSA, etc.). Ces entités fonctionnent dans une logique partenariale de partage des livrables et bonnes pratiques. Définie par 11 engagements, cette charte vise à améliorer l'accompagnement des salariés touchés par cette maladie. Par ailleurs, elle se décline autour de 4 grands axes incluant notamment la veille au maintien et au retour à l'emploi des personnes atteintes par cette maladie, la formation et l'information des parties prenantes ainsi que la promotion de la santé au sein de l'entreprise. Dans le cadre de la participation au projet national « travail et cancer

dans les entreprises et les organisation », la Caisse régionale a expérimenté la thématique du « temps choisi ». Cette expérimentation consiste à tester une modalité de gestion souple du temps au travail/ du temps de travail.

Le dernier levier sur l'égalité professionnelle pour tous est intégré au risque de discrimination dans l'emploi (à partir de la page 46). Le **soutien aux aidants familiaux** est à la fois un levier pour favoriser l'égalité professionnelle pour tous mais aussi un levier de performance pour ces collaborateurs qui portent ces obligations généralement familiales en plus de leur métier au quotidien.

La Direction et l'ensemble des Organisations syndicales ont signé un accord d'entreprise sur le don de jours de repos, permettant à un salarié, sous certaines conditions, de s'absenter afin d'assister un enfant ou un conjoint ou un ascendant gravement malade, tout en profitant du maintien de sa rémunération conventionnelle et de ses primes. Ces mesures sont aujourd'hui ancrées dans le tissu conventionnel de la Caisse régionale. Depuis 2017, ce sont 9 collaborateurs qui ont demandé et bénéficié de ce dispositif. Pour renforcer la sensibilisation sur le sujet en entreprise et sur tout le territoire, la Caisse régionale s'est associée à une mutuelle du territoire très active sur le sujet pour proposer un [guide à destination des salariés aidants](#) et un autre [à destination des entreprises afin « d'aider, ceux qui aident »](#).

Indicateurs de performance :

Les indicateurs permettant d'évaluer l'impact des actions en faveur de cet enjeu sont les suivants :

Part des collaborateurs ayant suivis une formation métier

97%

Objectif de 100% fixé chaque année, relatif aux formations réglementaires



Caisse régionale de Crédit Agricole Mutuel
de la Réunion

Exercice clos le 31 décembre 2021

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la
déclaration consolidée de performance extra-financière

EY & Associés



Caisse régionale de Crédit Agricole Mutuel de la Réunion

Exercice clos le 31 décembre 2021

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière

A l'Assemblée Générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC (Accréditation COFRAC Inspection, n°3-1681, portée disponible sur www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de votre société (ci-après « entité »), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur la conformité de la déclaration consolidée de performance extra-financière, pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (ci-après la « Déclaration ») aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce et sur la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce (ci-après les « Informations »), préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration ou disponibles sur demande au siège de la Caisse régionale.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.



Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée)¹.

¹ ISAE 3000 (révisée) - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information



Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre octobre 2021 et février 2022 sur une durée totale d'intervention de trois semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené cinq entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration représentant notamment les directions et services RSE, marketing, ressources humaines, marchés et vie mutualiste.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;

- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices listées ci-après : la Caisse régionale de Crédit Agricole Mutuel de la Réunion et les Caisses locales affiliées, qui couvrent 100 % des effectifs ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris-La Défense, le 28 février 2022

L'organisme tiers indépendant
EY & Associés



Caroline Delérable
Associée, Développement Durable

Annexe 1 : informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales	
<i>Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)</i>	<i>Informations qualitatives (actions ou résultats)</i>
Part des salariés ayant suivi une formation métier (%). Index d'égalité professionnelle.	Les actions en matière de développement des compétences. Les actions en matière d'emploi (attractivité, rétention). Les actions en matière d'égalité de traitement (égalité femmes / hommes, lutte contre les discriminations, insertion des personnes en situation de handicap).
Informations environnementales	
<i>Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)</i>	<i>Informations qualitatives (actions ou résultats)</i>
Part des financements verts dans le total des offres de crédits (%). Evolution du nombre de questionnaires ESG complétés par les chargés d'affaires (%). Evolution de la consommation d'énergie de la Caisse régionale (%).	Les actions en matière d'offres vertes (sur le marché des particuliers, et auprès des professionnels et des agriculteurs). Les actions en matière de gestion de l'empreinte environnementale de la Caisse régionale pour son propre compte (énergie, papier et déchets).
Informations sociétales	
<i>Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)</i>	<i>Informations qualitatives (actions ou résultats)</i>
Taux de réussite de l'accompagnement « Passerelle » (%). Part des clients sociétaires (%). Taux de présence des administrateurs au Conseil d'administration (%).	Les actions en matière d'accompagnement de la clientèle fragile. Les actions en matière d'identification d'offres RSE.