

Développer Transformer Renforcer

Pour amplifier notre
impact social



Plan stratégique
2026-2029



Avant-propos

Par son histoire singulière, ses activités multiples, son mode de fonctionnement, le Crédit Municipal de Paris est un établissement unique.

Institution plurielle, au carrefour des univers de la solidarité, de la finance et de la culture, le Crédit Municipal de Paris tire sa force des femmes et des hommes qui l'incarnent, le font fonctionner au quotidien et partagent des valeurs immuables : **solidarité, excellence, proximité.**

Adossé à ces trois valeurs cardinales, ce nouveau plan stratégique dresse les orientations majeures de l'établissement pour les quatre années à venir.



Raison d'être et valeurs

La solidarité, l'excellence et la proximité, valeurs cardinales du Crédit Municipal de Paris hier, aujourd'hui et demain

En 1637, année de la création du premier mont-de-piété à Paris, puis en 1777, année de l'établissement du mont-de-piété à son adresse actuelle, les fondateurs du Crédit Municipal de Paris étaient animés par une même volonté : faire reculer la pauvreté à travers la lutte contre l'usure. Deux siècles et demi après son installation rue des Francs-Bourgeois, la raison d'être de la première institution financière parisienne reste inchangée.

Aujourd'hui établissement public de crédit et d'aide sociale, le Crédit Municipal de Paris continue de proposer des services pour favoriser l'émancipation économique de tous les Franciliens, en particulier ceux en situation de fragilité financière.

Fidèle à son ambition première de solidarité, l'institution doit continuer à développer son impact social, pour demeurer l'établissement bancaire de l'inclusion financière, capable de conjuguer solidarité, qualité de service et qualité de travail ainsi que performance économique. Objectif majeur du nouveau plan stratégique, l'impact social sera désormais mesuré de manière régulière.

Pour créer une véritable valeur sociale, le Crédit Municipal de Paris s'appuie sur sa solidité financière, fondée sur une culture de l'excellence. Celle-ci irrigue l'ensemble des métiers et des services de l'établissement. Son savoir-faire autour de la valorisation et de la conservation d'objets précieux, son expertise dans le domaine de l'accompagnement budgétaire

**L'institution doit demeurer
l'établissement bancaire de l'inclusion
financière, capable de conjuguer solidarité,
qualité de service et qualité de travail
ainsi que performance économique.**

et de l'éducation financière, sa grande rigueur en matière de gestion en sont des exemples. L'exigence de qualité se manifeste de surcroît dans les directions support de l'établissement, des ressources humaines aux systèmes d'information, de la communication à la gestion technique et la sécurité du bâtiment. Enfin, cultiver l'excellence, c'est aussi s'employer à protéger et mettre en valeur l'incalculable trésor patrimonial et historique de l'institution.

du Crédit Municipal de Paris. Elles constitueront les piliers de la charte d'engagement de l'établissement, qui sera rédigée de manière collaborative. Cette charte, qui obligera les agents les uns vis-à-vis des autres et vis-à-vis de la clientèle du Crédit Municipal de Paris, sera publiée à l'occasion des deux cent cinquante ans de l'établissement, en 2027. ●

Constitutive de l'identité du Crédit Municipal de Paris, la notion de proximité résonne avec sa volonté d'offrir un service au plus près des attentes et des besoins de ses publics. Cet attribut l'oblige, dans un contexte de transformation digitale et de dématérialisation de la relation, à préserver le lien humain avec ses clients et ses bénéficiaires, et entre ses agents. La proximité est par ailleurs à rapprocher de la volonté de l'établissement d'offrir un accueil inconditionnel et universel à tous les publics. Elle nourrit enfin le besoin de sens des collaborateurs, permettant à chacun d'observer l'utilité et l'impact de son travail.

Ces valeurs ont été plébiscitées par l'ensemble des parties prenantes



Les grands défis à relever

Un établissement pluriséculaire dont les valeurs et les services résonnent avec les enjeux actuels



Dans un contexte économique et social préoccupant, tout particulièrement en Île-de-France, marqué par la baisse du pouvoir d'achat, la progression inquiétante de la pauvreté et la flexibilité parfois restreinte des établissements bancaires classiques, le Crédit Municipal de Paris demeure une institution financière refuge. Elle accueille sans distinction les Franciliens et les Franciliennes qui ont besoin de liquidités, propose des services complémentaires tout en offrant un suivi individualisé aux personnes ayant besoin d'être accompagnées dans leur insertion sociale et professionnelle.

La dématérialisation de la relation client constitue une occasion pour le Crédit Municipal de Paris d'élargir son champ d'action. Pour autant, la numérisation croissante de nombreux services publics engendre souvent leur déshumanisation. Le Crédit Municipal de Paris, en cohérence avec les pratiques

mis en place par son actionnaire, la Ville de Paris, ancre la relation humaine au cœur de son approche multicanale. Si en effet l'établissement doit adapter ses services aux usages numériques, dans une perspective de fluidification des parcours, il doit absolument préserver le lien physique et téléphonique avec ses publics qui le souhaitent et le nécessitent. De la même manière, l'institution intégrera le pouvoir transformateur de l'intelligence artificielle lorsque cela s'avère pertinent, tout en maintenant une vigilance aiguë quant à la sobriété numérique et à la préservation de l'expertise humaine.

Autre transformation de société majeure, l'économie de l'usage résonne particulièrement avec le principe du prêt sur gage et celui des ventes aux enchères. À cet égard, le statut d'établissement public du Crédit Municipal, adossé à la Ville de Paris, ainsi que son expertise reconnue en matière d'estimation, de conservation et de vente offrent à ses clients et à ses partenaires une garantie de sérieux et de confiance précieuse.

Le Crédit Municipal de Paris, ses activités, sa raison d'être répondent pleinement aux attentes et aux enjeux de l'époque contemporaine.

Pour qu'ils continuent à être pertinents, il conviendra d'observer et d'analyser les évolutions comportementales, afin d'adapter les produits et les services aux attentes des clients actuels et futurs. La mesure de l'impact social et de la satisfaction de ses clients sera la boussole de ces adaptations.

Tout aussi incontournable, la transition écologique est au cœur des préoccupations et doit guider le plan de travaux du bâtiment ainsi que l'évolution des pratiques professionnelles. Une feuille de route sera définie pour atteindre les objectifs de réduction de l'empreinte environnementale de l'établissement. Elle s'inscrira dans la stratégie bas carbone adoptée en 2022 et constituera le pilier environnemental du rapport, qui rendra compte annuellement de la démarche environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) de l'établissement, détaillant les actions et les progrès réalisés.

Le Crédit Municipal de Paris s'est en outre fixé un objectif d'exemplarité en matière de conformité et de maîtrise des risques. Celles-ci ne sont pas seulement indispensables pour répondre à l'ensemble des attendus législatifs et réglementaires, elles constituent

Ce modèle hybride d'établissement public, de crédit et d'aide sociale est unique dans le paysage économique et social français.

également un gage de sécurité et de confiance pour l'ensemble des clients et des partenaires de l'établissement.

Le modèle économique du Crédit Municipal de Paris est solide et permet une grande agilité. Ses sources de produit net bancaire (PNB) sont diversifiées et les charges d'exploitation sont maîtrisées. L'activité de prêt sur gage est particulièrement sensible au cours de l'or, que le contexte international et économique a favorisé ces dernières années et dont la tendance haussière devrait perdurer. L'établissement de crédit pratique toutefois une politique de prudence et de ratio de prêt sur estimation prudente, ce qui lui permettra, le cas échéant, de faire face à des évolutions défavorables. De plus, les activités de trésorerie et d'épargne, aujourd'hui pleinement pertinentes, peuvent être ajustées au besoin en fonction de l'évolution des politiques européenne et française en matière de taux d'intérêt.

Le Crédit Municipal de Paris a vocation à s'autofinancer, sans nécessité de maximiser son résultat net, résultat qui vient régulièrement consolider les fonds propres de l'établissement.

Son modèle économique robuste et sa gestion rigoureuse, qui permettent une maîtrise du coefficient d'exploitation, garantissent son indépendance financière. De la solidité financière du Crédit Municipal de Paris découle une formidable liberté, celle de pouvoir financer des activités peu ou non lucratives : petits prêts à faible taux, éducation financière, accompagnement budgétaire gratuit et accessible à tous. Grâce à ses résultats, l'établissement peut poursuivre une stratégie ambitieuse de partenariats à impact sociétal, en contribuant au financement des actions sociales et culturelles de la Ville de Paris et au soutien d'associations.

Ce modèle hybride d'établissement public, de crédit et d'aide sociale est unique dans le paysage économique et social français. Faire perdurer ce modèle singulier, conforter l'équilibre entre stabilité financière et impact social, dans le respect des valeurs fondamentales du Crédit Municipal de Paris, constituent les ambitions majeures de ce nouveau plan stratégique. ●

Développer

Transformer

Renforcer

Dans un contexte où les inégalités sociales persistent et où les besoins des populations financièrement fragiles évoluent rapidement, le Crédit Municipal de Paris doit amplifier son impact social de manière significative et durable.

Cette ambition repose sur deux leviers fondamentaux : l'élargissement du nombre de clients accompagnés et l'enrichissement de l'offre pour qu'elle soit toujours plus pertinente, accessible et adaptée aux réalités de terrain. En développant son activité, l'institution renforce sa capacité à générer des résultats économiques solides.

Ces résultats ne constituent pas une fin en soi : ils permettent d'investir dans la mission première de l'établissement, d'innover, mais également d'étendre son impact au-delà des bénéficiaires directs. À travers le soutien actif à des associations partenaires, le Crédit Municipal de Paris contribue en outre à un écosystème plus vaste, en répondant aux enjeux sociaux avec agilité et cohérence.

Ces actions incarnent une conviction : la performance économique et l'engagement social ne s'opposent pas, ils se nourrissent mutuellement. En restant fidèle à ses valeurs, le Crédit Municipal de Paris est résolument tourné vers l'avenir, inclusif, responsable et profondément solidaire.

Développer *l'activité pour amplifier l'impact social*

Nos actions

1 Attirer de nouveaux publics

Le développement de la clientèle passera par l'amplification de l'attractivité des services du Crédit Municipal de Paris. Les modalités d'accès au prêt sur gage (typologie d'objets, durée du prêt, modalités de remboursement, etc.) devront ainsi être adaptées pour répondre aux besoins des clients et pour attirer de nouvelles clientèles (jeunes, retraités, profils « cœur de cible » issus de territoires à ce jour peu représentés, etc.). L'offre d'accompagnement budgétaire doit s'étoffer, notamment à travers les ateliers collectifs et une offre digitale permettant de toucher un public le plus diversifié possible.

Le développement de la clientèle passe également par une communication auprès des Franciliens susceptibles d'avoir besoin de ces services, à travers des campagnes de notoriété et d'acquisition et en utilisant les moyens de communication de la Ville de Paris. Enfin, CC ART poursuivra une communication auprès de collectionneurs et d'acteurs du marché de l'art, en particulier sur son activité de prêt sur œuvre d'art.

2 Favoriser les prescriptions croisées et les synergies entre les services

Être client du Crédit Municipal de Paris signifie avoir à sa disposition un large éventail de solutions dans des domaines aussi variés et complémentaires que l'univers bancaire, la sphère de l'insertion et celle du marché de l'art. Afin de garantir à chaque client l'accès à l'ensemble de ces services, des campagnes ciblées d'e-mailings et d'appels sortants seront mises en œuvre. Les supports de communication seront enrichis et la proactivité des agents sera encouragée, de sorte que chaque service puisse être en mesure de faire la promotion des autres. À cela s'ajouteront des conventions de prescriptions croisées avec la Ville de Paris et avec d'autres partenaires tels que des bailleurs sociaux.

3 Adapter et étendre les offres

L'amplification de l'impact social de l'activité passe par la proposition de réponses aux besoins non couverts. Offrir des services permettant de favoriser l'insertion sociale et professionnelle des clients et bénéficiaires, notamment dans les domaines de l'inclusion numérique, de l'apprentissage du français et de l'accès aux droits, est incontournable. Cela se traduira par le développement de nouvelles offres lorsque cela se révèle pertinent, à travers l'élaboration de partenariats quand la compétence est trop coûteuse à acquérir ou encore par le relais des offres municipales de la Ville de Paris appropriées (accompagnement social, multi-risque habitations, assurance obsèques, etc.). L'offre de CC ART doit aussi être adaptée pour répondre aux exigences des amateurs et des professionnels du marché de l'art. De nouveaux espaces de stockage privés, très sollicités, seront construits. La possibilité de proposer des jetons d'authenticité et de traçabilité (« token ») sera par ailleurs étudiée, tout comme celle de nouer des partenariats avec les musées pour permettre aux clients qui le souhaitent d'exposer leurs œuvres. Enfin, les produits d'épargne seront ouverts à des professionnels, et en premier lieu aux satellites de la Ville de Paris.

4 Amplifier l'impact social à travers une stratégie partenariale ambitieuse

Prolongement de la mission sociale de l'établissement, la stratégie de partenariat s'articule autour de trois thématiques majeures : insertion sociale et professionnelle, lutte contre la précarité, émancipation économique des femmes. Elle repose sur le versement des intérêts du Livret Paris Partage et sur la redistribution d'une partie du résultat net annuel. Une consultation sera lancée au premier trimestre 2026 pour sélectionner trois ou quatre partenaires associatifs bénéficiaires du Livret Paris Partage, qui pourront également recevoir des dons directs du Crédit Municipal de Paris. Par ailleurs, l'établissement poursuivra son soutien à Paris Musées, mettant encore davantage l'accent sur les projets du champ social et l'accès à la culture pour les publics qui en sont le plus éloignés. Enfin, un soutien régulier au centre d'action sociale de la Ville de Paris (CASVP) sera mis en place.

Nos objectifs

100 000
clients actifs

+ 27 %
de produit net
bancaire

8M€
versés dans le cadre
de la stratégie
partenariale

Dans la continuité de l'engagement pour un impact social renforcé, l'expérience client et le bien-être des collaborateurs sont au cœur du deuxième axe stratégique.

Les services doivent être accessibles de manière simple et fluide, conçus avec clarté et pertinence pour répondre pleinement aux attentes des publics. Cela implique une amélioration constante de la qualité du service rendu, de la satisfaction perçue et des conditions de travail des équipes. L'ambitieuse transformation digitale de l'établissement, entamée dans les années 2010, doit être poursuivie afin de fluidifier les parcours, d'automatiser les tâches à faible valeur ajoutée, de libérer du temps pour l'accompagnement humain et pour des tâches à forte valeur ajoutée.

Au-delà de l'efficacité opérationnelle, cette transformation vise à créer un environnement de travail serein, collaboratif et motivant. En améliorant la qualité du travail et la qualité de vie au travail, l'objectif est de stimuler l'engagement au quotidien des équipes, condition essentielle à la réussite de la mission du Crédit Municipal de Paris. Ce deuxième axe stratégique incarne la volonté de bâtir une organisation moderne, inclusive et tout entière tournée vers l'humain, dans laquelle la technologie est mise au service de l'utilité sociale et de la performance collective.

AXE 2

Transformer
les processus
pour accroître la qualité
du service rendu au client,
du travail des agents,
de la vie au travail

Nos actions

5

Poursuivre la digitalisation des parcours, en veillant à préserver une offre multicanale

Si la poursuite de la numérisation est incontournable, elle doit se faire en veillant au maintien de la possibilité d'entrer en contact direct avec les équipes, par voie téléphonique et par l'accueil physique notamment. Clic&Clou continuera ainsi sa progression et pourra s'étoffer avec de nouveaux services, tant pour les dépôts que pour les retraits. Le parcours digital de l'épargne solidaire devra être entièrement repensé pour répondre aux standards du secteur. Il conviendra en outre de mettre en place un espace unique pour tous les clients de l'établissement, à la fois dans une perspective de simplification du parcours (ils n'auront à fournir leurs informations et leurs documents qu'une seule fois) et pour faciliter les traitements pour les agents. La création d'une application spécifique, complémentaire de l'espace personnel, sera étudiée.

6

Repenser l'accueil pour qu'il soit plus inclusif et efficace

Élément fondamental de la qualité de service, l'accueil constitue le cœur de l'expérience client. Dans une démarche d'amélioration continue, une refonte du parcours d'accueil sera mise en œuvre afin de garantir davantage de fluidité et pour réduire les délais d'attente. Une attention particulière sera portée aux handicaps de toute nature. Un parcours spécifique sera conçu pour les nouveaux clients, quel que soit le service d'entrée. Afin de garantir la constante adéquation entre les attentes des clients et le service proposé, un comité composé de clients se réunira à un rythme semestriel. Les engagements pris envers la clientèle seront rassemblés dans une charte, qui constituera un référentiel partagé le plus largement possible.

7

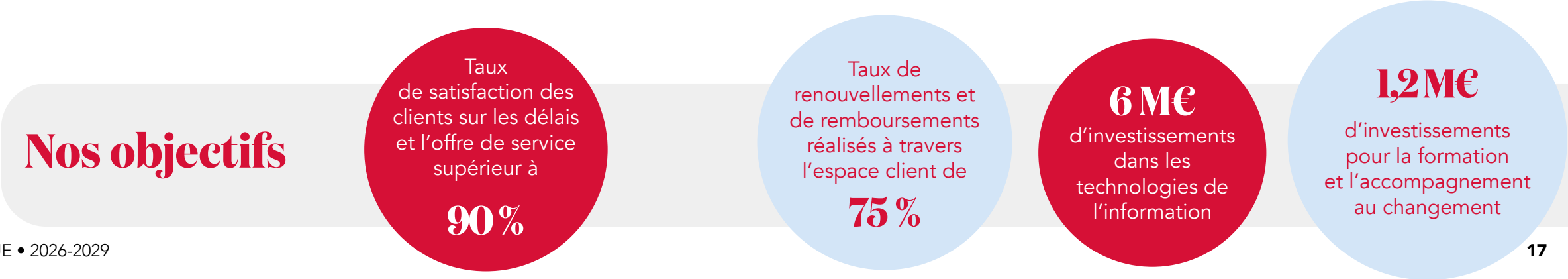
Optimiser les méthodes et les outils de travail en s'appuyant sur un système d'information efficace

Le Crédit Municipal de Paris poursuivra ses efforts pour optimiser l'efficacité de son système d'information (SI). Une attention particulière sera portée à la qualité des données, leur fiabilité et leur exploitation, dans le respect du Règlement général sur la protection des données (RGPD). Parmi les projets majeurs : un espace personnel unique pour les clients et bénéficiaires de l'établissement ainsi qu'un nouvel Intranet, plus ergonomique et fonctionnel. La conduite de projets SI sera facilitée par une nouvelle méthodologie, en cours d'élaboration. Le recours à l'intelligence artificielle, lorsqu'il s'avère adapté et sécurisé, sera envisagé pour automatiser certaines tâches répétitives à faible valeur ajoutée, notamment au sein des fonctions ressources et contrôle, afin d'accélérer les délais de traitement.

8

Promouvoir une culture interne tournée vers la satisfaction

La satisfaction est une boussole qui doit guider la manière dont le Crédit Municipal de Paris conçoit et délivre ses services, que ceux-ci soient à destination de clients externes ou de directions internes. Cela sera rendu possible grâce à la coopération et à la synergie entre les équipes, ainsi que par la poursuite de l'ambitieux plan de formation et d'accompagnement au changement lancé il y a plusieurs années. C'est en décroissant, en cultivant la curiosité entre services, en favorisant la polyvalence qu'une culture commune de la satisfaction et de la qualité de service émergera. La mesure continue de la satisfaction pourra être réalisée grâce à des outils mutualisés avec la Ville de Paris.



Dans un contexte marqué par des tensions économiques, sociales et politiques, et par un recul des droits sociaux, il est essentiel que les caisses de crédit municipal puissent continuer à jouer leur rôle auprès des Français, en particulier les plus fragiles. Le Crédit Municipal de Paris, du fait de sa taille, de son expertise et de son histoire, doit incarner les valeurs du réseau des caisses, défendre leur modèle et leur utilité sociale et offrir son soutien à celles qui souhaitent bénéficier d'un appui, dans le respect de leur autonomie et de leur souveraineté.

Préserver l'avenir du Crédit Municipal de Paris, c'est ancrer son engagement dans la durée. C'est garantir la robustesse de son modèle économique, valoriser son patrimoine immobilier et architectural et inscrire son action dans une trajectoire environnementale responsable. Cela signifie enfin renforcer sa capacité à fédérer, à inspirer et à contribuer activement à la transformation du secteur public au service de l'intérêt général.

AXE 3

Renforcer *la résilience du Crédit Municipal de Paris pour assurer sa pérennité*

Nos actions

Consolider la capacité d'anticipation et de maîtrise des risques de l'établissement

La mise en place d'une veille sectorielle, réglementaire et environnementale permettra d'anticiper les évolutions et de s'y adapter au mieux. Celle-ci pourra notamment être établie grâce à des ponts avec les observatoires de la Ville de Paris. Une attention particulière sera portée aux sujets structurants et stratégiques, tels que le crédit à la consommation, le secteur de la joaillerie, les risques environnementaux, politiques et sociaux. Une vigilance constante sera maintenue quant à la maîtrise des risques, notamment ceux liés au blanchiment de capitaux et à la cybersécurité, qui représentent des menaces croissantes pour les établissements financiers, et ce, grâce au renforcement des contrôles et à un suivi rigoureux de la mise en œuvre des recommandations en découlant.

Positionner le Crédit Municipal de Paris comme défenseur du modèle des caisses de crédit municipal et de leur modernisation

Une stratégie de plaidoyer courageuse est nécessaire pour défendre le modèle singulier des caisses de crédit municipal (statut public, rattachement aux collectivités, monopole du prêt sur gage). Œuvrer à la modernisation de ce statut passe notamment par la poursuite des échanges avec la Direction générale des finances publiques pour faire évoluer le référentiel comptable des caisses. Le Crédit Municipal de Paris proposera également la mise en place de synergies avec les autres caisses et continuera d'apporter son expertise aux établissements qui le souhaitent.

Valoriser notre patrimoine et adapter l'établissement à la transition environnementale

Le Crédit Municipal de Paris poursuivra son ambitieux plan de travaux destiné à conjuguer modernisation, valorisation du patrimoine architectural et durabilité face aux évolutions climatiques. Baisse des émissions carbone, optimisation de la consommation énergétique, réduction des déchets, en particulier les déchets plastiques, stratégie de placements vertueux constituent les principaux leviers de réduction de notre empreinte environnementale. La façade de l'établissement du côté de la rue des Francs-Bourgeois sera nettoyée et ravalée pour rendre à l'établissement son éclat d'origine, à l'occasion de son deux-cent-cinquantième anniversaire. L'aménagement des espaces visera à allier efficacité, qualité d'accueil et conditions de travail exemplaires. Enfin, l'optimisation des revenus issus du patrimoine sera recherchée en tout point.

Capitaliser sur l'humain

La transition énergétique et l'adaptation aux enjeux environnementaux sont indissociables de la dimension humaine de l'établissement, sa plus grande richesse. Une politique de ressources humaines volontariste en matière de qualité de vie au travail, de promotion de la diversité et d'égalité femmes/hommes sera ainsi menée. Ces actions pourront être certifiées par des organismes de référence lorsque cela s'avère opportun. Par ailleurs, grâce à un ambitieux plan de formation, les collaborateurs continueront de développer les compétences essentielles à la réalisation de la mission de l'établissement et pourront acquérir les nouvelles compétences nécessaires dans un contexte de transformation digitale et de transition environnementale. Enfin, le dispositif « CMP Ensemble », lancé en 2021 au sortir de la crise sanitaire, poursuivra son déploiement au service de la cohésion et du bien-vivre ensemble.

Nos objectifs

14 M€

d'investissements dans l'entretien patrimonial et la transition écologique

Obtention des labels Afnor Diversité et Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Ratio de solvabilité supérieur à

20 %

Coefficient d'exploitation inférieur à

81 %

Baisse de

22 %

de l'empreinte carbone par rapport à 2019

Animer et piloter le plan stratégique

La réussite de ce plan stratégique, qui s'inscrit dans une dynamique durable, repose sur deux piliers : l'engagement des collaborateurs et la rigueur dans la conduite des actions. Chaque projet sera porté par un pilote dédié, garant de sa mise en œuvre et de son suivi. Des indicateurs précis, consolidés dans un tableau de bord présenté chaque mois en comité de direction, permettront de mesurer son avancement. Une revue trimestrielle au sein du comité de direction et des bilans partagés avec le conseil d'orientation et de surveillance assureront une gouvernance exigeante et transparente. Un comité de pilotage, réunissant la direction générale et un groupe projet émanant du comité de direction, orchestrera les points d'avancement afin de garantir la cohérence et la progression des actions.

Ce plan est avant tout un projet collectif. Sa conception collaborative traduit la volonté d'associer les agents à une ambition commune. Une communication régulière sera déployée à travers les outils internes et un bilan annuel sera présenté en assemblée générale. Les objectifs individuels et collectifs seront systématiquement alignés sur ceux du plan stratégique, pour que chacun contribue à sa réussite globale.

Enfin, ce plan sera largement diffusé auprès de toutes les parties prenantes – partenaires, clients, instances de gouvernance – et sa mise en œuvre fera l'objet d'une présentation annuelle au comité des clients.



AXE 1

Rappel des objectifs

100 000

clients actifs

+ 27 %

de produit net bancaire

8 M€

versés dans le cadre de la stratégie partenariale

Indicateurs

- | | | |
|---|---|--|
| → Nombre de nouveaux clients au prêt sur gage | → Nombre total de clients actifs | → Sommes reversées annuellement au centre d'action sociale de la Ville de Paris et pourcentage du résultat net |
| → Nombre de bénéficiaires Parcours budget | → Nombre de clients multiproduits | → Sommes reversées à l'ensemble des associations et pourcentage du résultat net |
| → Encours du prêt sur gage | → Provenance des clients et des bénéficiaires | |
| → Nombre de retombées média | → Nombre de permanences tenues et nombre de clients bénéficiaires | |
| → Portée des posts sur les réseaux sociaux | | |



Rappel des objectifs

Taux de satisfaction des clients sur les délais et l'offre de service supérieur à

90 %

Taux de renouvellements et de remboursements réalisés à travers l'espace client de

75 %

6 M€

d'investissements dans les technologies de l'information

1,2 M€

d'investissements pour la formation et l'accompagnement au changement

Indicateurs

- Part des opérations réalisées à travers l'espace client (renouvellements et remboursements)
- Temps moyen pour les opérations d'engagement en salle
- Mesure de la satisfaction en continu
- Satisfaction des agents (enquête tous les deux ans)
- Nombre d'outils SI déployés/améliorés pour les SI métiers et pour les SI ressources



Rappel des objectifs

14 M€

d'investissements dans l'entretien patrimonial et la transition écologique

Obtention des labels Afnor
Diversité et Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Ratio de solvabilité supérieur à

20 %

Coefficient d'exploitation inférieur à

81 %

Baisse de 22 % de l'empreinte carbone par rapport à 2019

Indicateurs

- Mesure de l'impact social par activité (Parcours budget et prêt sur gage) et au global
- Coefficient d'exploitation
- Ratio de solvabilité
- Réalisations du budget d'investissement
- Empreinte carbone en tCO₂éq
- Nombre de contrôles de niveaux 1 et 2 réalisés

Développer Transformer Renforcer

Pour amplifier notre
impact social



**Plan stratégique
2026-2029**

Date de parution : février 2026

© Conception graphique : Julie Colin
© Illustrations : Asia Pougault Champion
© Crédits photographiques : Aurélia Blanc

Impression : Easy-Print





55, rue des Francs-Bourgeois
75004 Paris
www.creditmunicipal.fr