



Entreprise Data & IA Groupe

Apport en capital

AGIR CHAQUE JOUR DANS VOTRE INTÉRÊT
ET CELUI DE LA SOCIÉTÉ



Entreprise Data & IA Groupe – Contexte du dossier

Rappel du contexte du dossier :

- Ce dossier s'inscrit dans l'**ambition d'accélération et de transformation ancrée dans le PMT ACT 2028** et démontre la nécessité et les bénéfices de la **mise en commun de capacités Data & IA à l'échelle du Groupe** à travers la création d'une **Entreprise Data & IA**.
- Il **ne porte pas sur la stratégie de déploiement de l'IA** dans les métiers ni de ses impacts mais sur les fondations technologiques communes sans lesquelles ces déploiements resteront fragmentés, coûteux et dépendants de solutions extra-européennes. En effet, sans procéder rapidement à des investissements industriels de niveau groupe, nous faisons face à trois risques majeurs :
 - Une **dépendance croissante** aux acteurs non européens proposant des solutions SaaS (risques de confidentialité et de dépendance, incertitude sur la continuité d'activité, absence de maîtrise des coûts)
 - Une **divergence technologique** entre entités, difficilement rattrapable
 - Une **incapacité à concilier autonomie stratégique et performance** à l'échelle
- La **mise en commun de capacités Data & IA à l'échelle du Groupe** est la seule réponse permettant de mutualiser les investissements, sécuriser la résilience, accélérer les synergies et garantir une expérience client cohérente de bout en bout.

OBJET DU DOSSIER

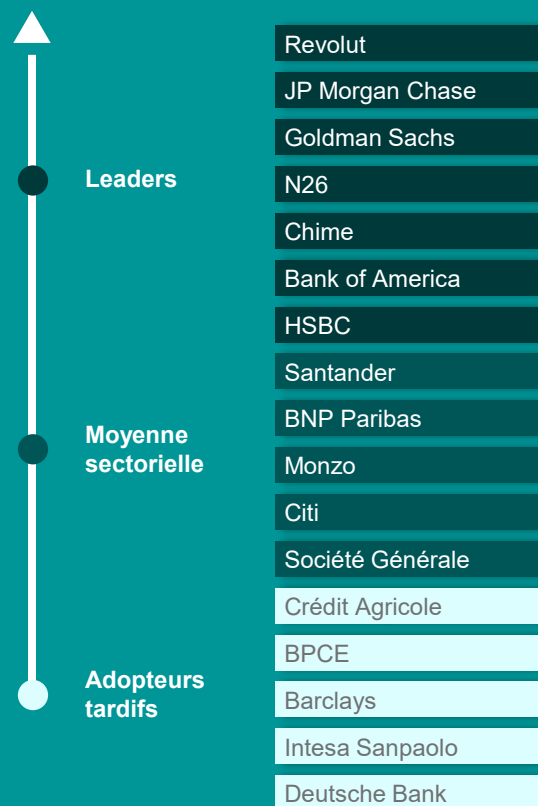
- Le présent dossier a pour vocation de lancer la **dotation en capital pour l'Entreprise Data & IA Groupe via CASA, les filiales et la participation des Caisses régionales avec la création d'une nouvelle SACAM Innovations et Technologies**
- Rappel des décisions précédentes :
 - Validation de la création de l'Entreprise Data & IA Groupe en Bureau Fédéral et plénière en avril 2026
 - Validation des éléments capitalistiques et gouvernance en plénière de juin 2026

- 1 **Présentation du projet**
- 2 **Gouvernance et financement de l'Entreprise Data IA**
- 3 **Participation des Caisses régionales**
- 4 **ANNEXES**

I. Présentation du projet

1.1 Situation actuelle : la dynamique de marché impose de lever les freins au déploiement de l'IA dans le Groupe

Maturité Data & IA



Source: Analyse exclusive Capgemini Invent – sept. 2025,

Axes d'évaluation :

- Valeur des cas d'usage IA
- Données prêtes à l'emploi
- Industrialisation / préparation à l'agentique
- Adoption de l'IA

Déploiement de l'IA dans le Groupe : des freins à lever

Un **partage insuffisant de la donnée** dans le Groupe

La performance du déploiement de l'IA dépend de la qualité et a fortiori de la disponibilité des données

Une **multiplication des initiatives en silo**

Des expérimentations locales et peu coordonnées limitant le passage à l'échelle de solutions IA au sein du Groupe

Une **dépendance massive aux fournisseurs extra-européens**

Des modalités de déploiement multiples au sein du Groupe, nécessitant de les concilier avec l'enjeu d'autonomie stratégique

Une **dispersion des efforts sur les fondations** au détriment de l'impact sur les métiers

De nombreuses initiatives similaires mais divergentes, et encore peu de transformations visibles à l'échelle du Groupe

Des **socles techniques divergents** entre entités

Une coexistence de plateformes et outils hétérogène entre entités, ralentissant la mise en œuvre d'une stratégie unifiée

1.2 Pourquoi mutualiser : les principaux bénéfices

Les principaux défis à relever



Accélérer la mise à disposition d'actifs IA

Produire et exposer plus rapidement des briques IA génératrices de valeur pour les métiers



Suivre le rythme d'évolution des capacités IA

Adapter les capacités IA requises dans un contexte d'évolution et de risque d'obsolescence très rapide (cycles de 3 mois)



Préserver notre autonomie stratégique

Protéger nos données, notre continuité d'activité et notre performance dans le temps, en maîtrisant les dépendances



Accéder à des expertises rares

Disposer des compétences IA nécessaires au déploiement de l'IA dans la durée



Maîtriser les risques de l'IA

Appréhender les limites structurelles de l'IA (hallucinations, explicabilité, attaques cyber) dans nos usages



Les bénéfices de la mutualisation Groupe

Industrialiser le développement de l'IA

Réutiliser des briques technologiques existantes et bénéficier d'un effet d'apprentissage pour un déploiement efficace

Mutualiser les capacités d'investissement

Partager les investissements lourds et continus pour absorber les évolutions et bénéficier des capacités IA les plus performantes

Disposer de capacités souveraines

Se doter de capacités d'infrastructure et de modèles optimisés et souverains, en partenariat avec les champions européens

Attirer les meilleurs talents

Constituer un pool d'experts avec un projet d'ampleur qui facilite le recrutement et la fidélisation

Renforcer la supervision des solutions IA

Harmoniser les standards de contrôle pour concilier respect des exigences réglementaires et performance

1.3 Ambition du projet : ce que l'Entreprise Data & IA va construire et opérer

L'entreprise délivrera sur sa plateforme des **services construits avec des champions européens** couvrant toutes les capacités technologiques nécessaires au déploiement de l'IA et accompagnera les entités clientes dans la consommation de ces services

MANDAT DE L'ENTREPRISE

- Développer & maintenir des **fondations technologiques** Data & IA pour le Groupe
- Développer & maintenir des **solutions Data & IA réutilisables**
- Piloter & mesurer la **valeur générée** par le socle commun de solutions Data & IA
- Accompagner la **prise en main** des offres Groupe et des services Data & IA par les entités

L'OFFRE DE SERVICE DE L'ENTREPRISE

- Une articulation entre des briques **en self-service** et **sur mesure** – incluant le maintien en conditions opérationnelles, les évolutions, le pilotage ainsi que l'aide à la prise en main par les utilisateurs
- 3 grandes **natures d'accompagnement des entités** selon leur niveau d'autonomie, le volume des usages concernés et l'environnement disponible

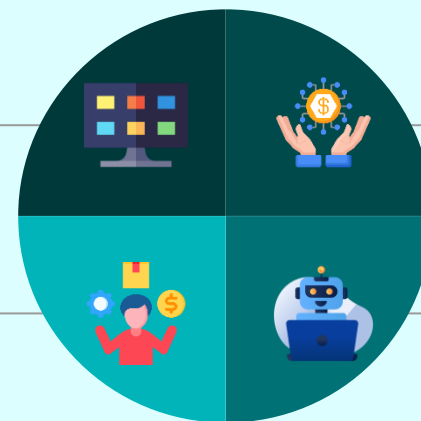
CAPACITÉS MISES EN COMMUN

DATA MARKET PLACE

Fluidifier la découverte et le partage de données entre entités du Groupe

FONDATIONS IA

Fournir les briques nécessaires pour opérer les solutions IA de façon industrielle et souveraine



COMPÉTENCES IA & ACCOMPAGNEMENT DES ENTITÉS

Disposer d'expertises IA au service des capacités communes Groupe et en soutien des entités

AGENTS IA MUTUALISÉS

Mettre en commun des capacités IA réutilisables à travers les entités du Groupe

1.4 Le développement de capacités Data & IA en réponse aux grands enjeux de la banque de demain



L'offre de services et l'accompagnement que proposera l'Entreprise Data/IA sont présentés en Annexes

1.5 L'Entreprise, au service de l'ensemble du Groupe, sera dotée en capital pour pouvoir investir rapidement et en moyens



NB : RACI détaillé en annexe p27

- Apportent des **capitaux** pour co-financer l'entreprise, avec CA SA comme actionnaire majoritaire avec une dotation de **150M€**
- Coconstruisent des **actifs techniques** et mettent en commun et des **compétences**
- **Conçoit, délivre et facture** des services Data & IA
- Génère une **marge** sur les activités **pour financer les futures générations de services**
- Bénéficient de la création de valeur par le **déploiement des actifs Data & IA**

DES MOYENS CONSÉQUENTS POUR UN DÉPART LANCÉ

APPORT DE CAPITAL

Co-investissement à hauteur de 150M d'€ porté par CASA, les entités CASA et les Caisses Régionales

CONSTRUCTION D'ACTIFS TECHNIQUES EN COMMUN

Transfert d'actifs technologiques Data & IA mutualisables développés ou en cours de développement

ex : agent conversationnel client, agent documentaire intelligent, assistant personnel collaborateur

COMPÉTENCES IA NÉCESSAIRES

Mise à disposition des collaborateurs du DataLab et de l'IA Factory Groupe impliqués dans le développement des actifs mutualisables – complétée par des renforts externes au démarrage et des moyens de recrutement ambitieux

II. Gouvernance et modèle économique de l'Entreprise Data & IA Groupe

2.1 Structure juridique d'accueil : création d'une nouvelle entreprise Data & IA Groupe

Caractéristiques de la nouvelle entité Data & IA Groupe



FILIALE CASA

Entité avec pour **actionnaire majoritaire CASA** (majorité relative), codétenue par les filiales CASA et les Caisses régionales, garantissant représentativité et alignement des choix stratégiques



STRUCTURE JURIDIQUE SAS

Structure juridique **sous forme de SAS** afin de disposer d'un cadre clair sécurisant la gouvernance et les responsabilités tout en disposant de souplesse dans la prise de décision



CADRE SOCIAL

Un **modèle social Syntec cohérent avec le marché technologique** pour renforcer notre attractivité (packages comparables) ainsi que notre compétitivité des futurs recrutements, modèle déjà existant dans certaines entités du Groupe



LOCALISATION À MONTROUGE

Localisation à Montrouge, en proximité des locaux de CASA/TEC/DIA et du siège social

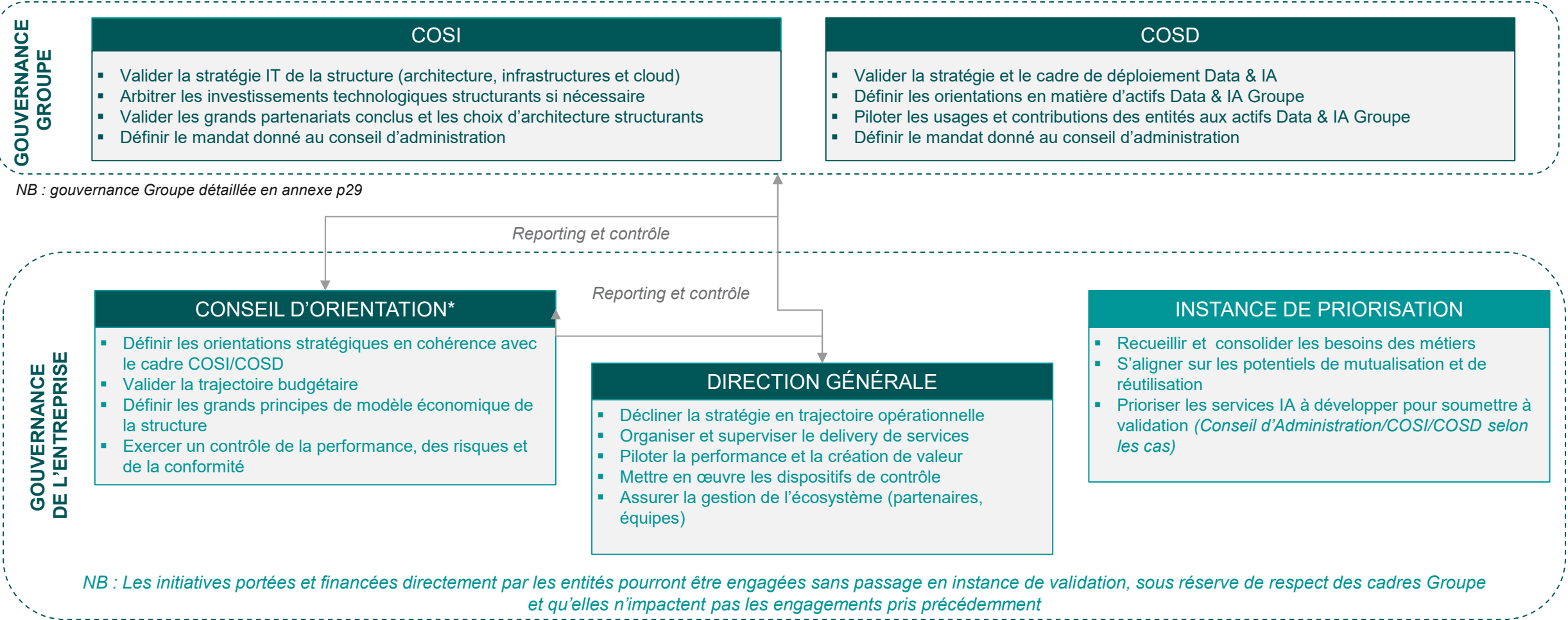


GOVERNANCE GROUPE

Un contrôle de l'entreprise par les **instances de gouvernance Groupe** (COSI & COSD) permettant de s'inscrire dans l'existant sans ajouter de complexité

*Les collaborateurs du DataLab & IA Factory Groupe mis à disposition resteront rattachés à la convention collective de Crédit Agricole SA

2.2 Gouvernance : l'entreprise Data & IA s'inscrira dans la gouvernance du Groupe pour ne pas ajouter de complexité



*La dénomination de Conseil d'Orientation permet d'éviter une éventuelle assimilation de la structure juridique à une SA par un tribunal de commerce

**Le mandat du Conseil d'Orientation sera raffiné progressivement par le COSD et le COSI

2.3 Gouvernance : zoom sur la composition du Conseil d’orientation de l’Entreprise Data & IA Groupe

Une gouvernance réunissant des dirigeants « sachants » des Caisses régionales et de CA SA pour couvrir un large panel de compétences (marketing, data, technologie, finance, risques) et représenter les principaux métiers utilisateurs de la structure → Orienté pour représenter les principaux commanditaires.

	CONSEIL D’ORIENTATION <i>Trimestriel</i>	INSTANCE CONSULTATIVE DE PRIORISATION <i>Trimestriel</i>
PRÉSIDENCE	CASA : Directeur de la Transformation Technologique	DG Structure Data & IA
CR	5 Caisses régionales + 1 censeur FNCA, nommés sur proposition de la FNCA - DG CRCA - DGA CATS - Président PU Data - Président PU Entreprise Numérique - Présidente PU Distribution - DGA FNCA (Censeur)	- Représentants CA-TS - Représentant PU Data - Représentant PU Entreprise Numérique - Représentant CA-BD - Représentant PU Distribution
CASA	- DGA LCL* - DGA AMUNDI* - DGA CACIB* - DGA CAPFM* - DGA CA ITALIA* <i>Afin de maîtriser la taille du conseil d’orientation de l’Entreprise, l’ensemble des actionnaires CA SA ne pourront pas y siéger – un comité CA SA d’alignement préalable sera organisé avec CAA, CACEIS et Indosuez</i> <i>La composition du conseil d’orientation pourra être modifiée entre les entités actionnaires CASA.</i>	- Représentant Marketing CASA PCD* - Représentant LCL* - Représentant AMUNDI* - Représentant CAA* - Représentant CACIB* - Représentant CAPFM* - Représentant CA ITALIA* - Représentant CAPS* - Représentant CACEIS* - Représentant INDOSUEZ* - Représentant CASA TEC*

*Panel de profils variés dans la mesure du possible pour couvrir un périmètre plus large que les équipes Data & IA
Les règles du pacte d’actionnaires sont en cours de finalisation, Cf. Annexe

Les éléments et propositions contenus dans ce document constituent des hypothèses de travail. Toute décision pouvant entraîner une évolution de l’organisation se réalisera dans le respect des procédures légales et sociales en vigueur.

2.4 Modèle économique : les principes directeurs du modèle économique

1.

MUTUALISATION DES INVESTISSEMENTS

*Les coûts de financement de l'entreprise sont partagés entre les entités du Groupe pour réduire les dépenses unitaires et **renforcer l'effet de levier***

2.

GÉNÉRATION DE MARGE POUR FINANCER LES INVESTISSEMENTS

*L'application d'un mark up sur les services de l'entreprise Data & IA permet de **dégager des marges pour réinvestir** dans les futures capacités*

3.

PAS D'OBJECTIF DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

*Les résultats de l'entreprise ne sont pas distribués aux actionnaires mais conservés pour **préserver la capacité à suivre les évolutions technologiques***

Un modèle économique à l'équilibre – La valeur créée est dans les métiers consommateurs

Développement de solutions & services

Consommation de cash

Facturation avec mark up

Génération de cash

2.5 Vision (très) préliminaire du macro business plan de l'entreprise Data & IA

M€	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Investissements initiaux	20	60	40					
Reinvestissements				30	30	30	30	30
P&L								
Produits	11	60	101	140	165	163	167	169
Charges opé.	24	73	88	106	114	116	118	119
Amortissements	0	7	27	40	43	33	30	30
Resultat net	-13	-20	-14	-6	7	13	20	20

- Des produits traduisant le cumul de la production immobilisée et la facturation client
- La facturation client permet de générer à terme 15% de marge annuelle, avec une montée en rythme de croisière sur 6 ans
- Les charges opérationnelles se composent
 - Des effectifs internes (150 à partir de 2029)
 - Des prestations externes (70 etp en moyenne)
 - Des redevances logicielles des solutions Data/IA
 - De la gestion de l'infrastructure pour opérer (33% de la structure des coûts)

- Des investissements initiaux correspondant à 80% de l'apport en capital soit 120M€ et permettant de piloter la trésorerie les premières années
- L'inconnue principale est celle des infrastructures : tant sur les volumes que sur les modalités d'investissements
- Des réinvestissements annuels de 25% de l'investissement initial

P&L

- Le point mort est planifié à partir de 2030, soit un résultat net à l'équilibre à partir de 2030
- Les résultats générés permettent de s'autofinancer les années suivantes

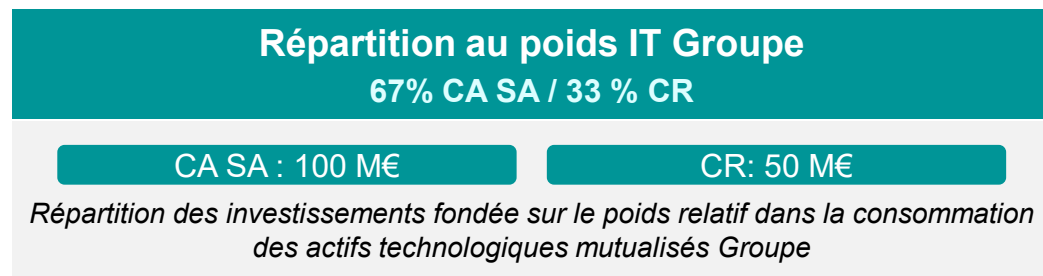
BILAN

- Une trésorerie positive chaque année
- Un BFR équilibré
- Des immobilisations nettes à 60M€ en rythme de croisière
- Un report à nouveau positif à partir de 2033

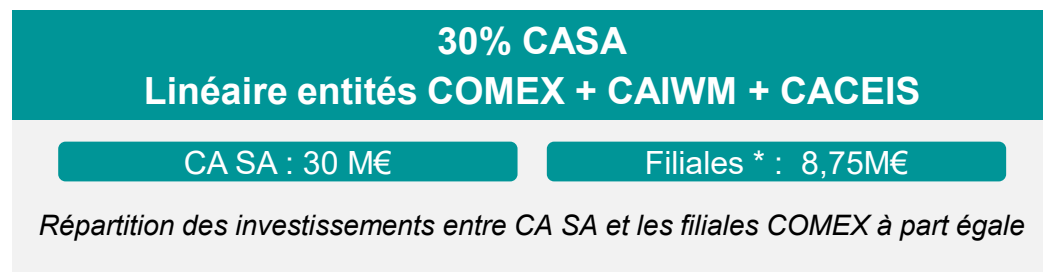
III. Participation des Caisses régionales

3.1 Répartition de l'investissement à hauteur de 150M€ à l'échelle du Groupe

1 Répartition des investissements entre CA SA et les Caisses régionales :



2 Sur la base du montant d'investissement CA SA, répartition des investissements au sein des entités :



* Filiales COMEX (CACIB, CAA, LCL, CAPFM, CA Italia, Amundi) + CACEIS + CAIWM

Le pilotage par la valeur permettra de s'assurer d'une valeur des actifs de la structure Data & IA au moins égale à 150M€ à l'issue des 5 ans

3.2 Modalité de mise en œuvre : SACAM Innovations et Technologies

Création d'une SACAM dédiée

L'entreprise Data & IA est une nouvelle activité pour le Groupe dans un schéma innovant impliquant la participation capitalistique des Caisses régionales, de Crédit Agricole SA et de ses filiales.

Afin de mutualiser le pilotage de cette activité et des opérations capitalistiques propres à celle-ci, une SACAM est créée :

SACAM Innovations et Technologies

Clé de répartition

La répartition capitalistique de l'apport en numéraire (150 M€) au sein de l'Entreprise IA est fondée sur le poids relatif dans la consommation des actifs technologiques mutualisés Groupe, à savoir 2/3 pour Crédit Agricole SA et 1/3 pour les CRCA.

3.3 : Modalité de mise en œuvre : Clé de répartition capitalistique

Le montant initial demandé auprès des CRCA est de 50 M€. L'activité sous jacente concernant des prestations « technologiques », l'utilisation de la clé NICE pour la répartition entre les CRCA au sein de la SACAM est retenue. Cette clé de répartition NICE est fixée sur l'année 2026 (date de création de l'entreprise Data & IA).

Leurs contributions incluent ensuite 100 K€ afin de couvrir les frais de fonctionnement de la SACAM pour les 10 prochaines années (en incluant son capital de départ), l'Entreprise Data IA Groupe ne prévoyant pas à date de distribution de dividendes. Enfin, les contributions sont arrondies à la centaine d'euros supérieure afin de permettre la souscription de parts entières de la SACAM.

Pour la Caisse régionale Sud Rhône Alpes, la participation attendue s'élève à 1 499 600 euros correspondant à une quote-part de 2,99%.

3.4 : Modalité de mise en œuvre : Planning de l'opération

Calendrier

- Validation plénière : **18 juin**
- Présentation CSE (information ou avis au choix de la CR suivant les pratiques habituelles) : **21 juillet 2026**
- Autorisation par le CA de la participation capitalistique : **22 juillet 2026**
- Souscription à l'AK et appel des fonds par FNCA : **à partir de septembre**

Annexes

Annexe - Principes directeurs de l'Entreprise Data & IA

5 ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Autonomie stratégique

Maitriser les dépendances pour garantir la continuité d'activité et la performance dans le temps – notamment par des architectures ouvertes, des couches d'abstraction et des plans de réversibilités solides

Souveraineté européenne

*Avoir accès et **privilégier des infrastructures européennes** notamment pour se protéger des réglementations extraterritoriales – en orientant les dépenses externes au maximum vers des acteurs européens et en contribuant au développement de cyber IA européennes*

Approche orientée valeur

*Evaluer les initiatives IA au travers de la **mesure de la valeur concrète générée** et de la projection réaliste des coûts*

Frugalité

*Déployer l'IA de façon **soutenable et responsable**, avec une empreinte de chaque usage maîtrisé au plus juste*

Démarche d'exemplarité et d'innovation

*Exploiter au maximum le potentiel de l'IA – afin d'assumer un rôle moteur dans l'adoption et l'industrialisation, l'entreprise a vocation à **s'appuyer sur des processus augmentés par l'IA** sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et de ses fonctions supports*

#FABRICATION

L'entreprise fabriquera **ce qu'aucune entité dans le groupe n'a pu développer** à ce jour à grande échelle

#CAPITALISATION

L'entreprise capitalisera **sur les actifs existants les plus avancés** dans le groupe

#ACCOMPAGNEMENT

L'entreprise accompagnera les entités **du déploiement en local de services Groupe au développement d'usages spécifiques**

NB : Offre d'accompagnement en annexe p28

Annexe - Les bénéfices pour les entités



ACCÈS À DES ACTIFS SOUVERAINS

- Accès et des infrastructures et modèles souverains permettant le **traitement de données sensibles (C4)** et des **processus bancaires critiques** dans un **environnement sécurisé**
- Accès à des actifs **trop coûteux** localement



EFFET DE LEVIER FINANCIER

- **Mutualisation des investissements** et baisse des coûts unitaires
- Modèle responsabilisant la direction de l'Entreprise Data & IA pour **générer de la valeur et financer les futurs services** de l'entreprise Data & IA



CRÉATION DE VALEUR

- Réduction significative du **time-to-market** des cas d'usages
- **Passage à l'échelle rapide** des initiatives, avec un pilotage de la valeur générées
- **Effet d'apprentissage** et partage de bonnes pratiques entre entités



ACCÈS À DES EXPERTISES DE POINTE

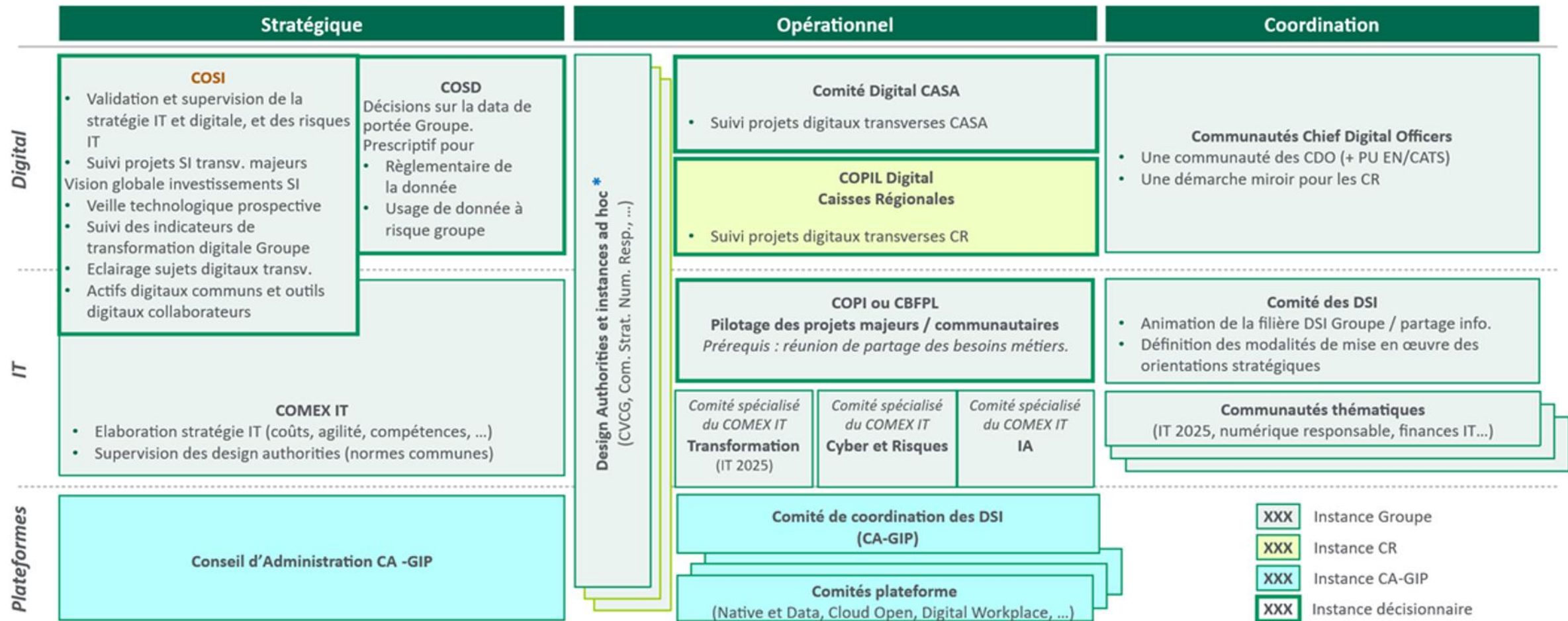
- Accès à des **expertises techniques Data & IA**
- Accompagnement à la **montée en compétence** et à la prise en main des outils

Annexe - Grandes étapes de création de l'entreprise Data & IA

Création de la structure juridique	Définition de l'objet social et rédaction des statuts de l'entreprise	Juillet 2026
Avance en compte courant d'associés CA SA	Réalisation d'une avance en compte courant par CASA permettant à la structure de se doter des moyens nécessaires à son démarrage	Juillet 2026
Pacte des actionnaires	Finalisation des termes du pacte d'actionnaires entre les entités fondatrices, formalisant notamment la gouvernance, la répartition du capital et les droits et obligations des actionnaires	Juillet 2026
Recrutement externe et mise à disposition des collaborateurs	Signature des conventions tripartites de mise à disposition des collaborateurs du DataLab & AI Factory Groupe - Lancement des recrutements externes et publication des postes	Septembre 2026
Ouverture et apport en capital	Signature des statuts entre les entités fondatrices Libération du capital et versement des fonds	À partir de septembre 2026

Annexe – Rappel Gouvernance IT & Digital Groupe

LES INSTANCES IT ET DIGITAL GROUPE PERMETTENT DE COUVRIR L'ENSEMBLE DES ENJEUX STRATÉGIQUES, OPÉRATIONNELS ET DE COORDINATION, AVEC LE COSI COMME INSTANCE FAITIÈRE



- XXX Instance Groupe
- XXX Instance CR
- XXX Instance CA-GIP
- XXX Instance décisionnaire

* Les 7 DA : Cloud, APII (API & Interopérabilité), Data, IA (Intelligence Artificielle), NR (Numérique Responsable), NxTT (Nouveaux Territoires Technologiques), Cyber (Cybersécurité)