



Raison d'être

Une promesse collective pour l'avenir

Riche de son héritage, mais résolument tournée vers l'avenir, la Carac aborde une étape importante de son histoire, avec la deuxième phase de son plan stratégique Ambition 2030. En définissant sa *raison d'être* et en devenant mutuelle à mission, elle confère à son action un supplément de sens, qui ancre la mutuelle dans son époque et engage toutes ses forces vives, élus et collaborateurs. Ouverte à tous, la Carac se donne aujourd'hui les moyens de devenir l'acteur mutualiste de référence sur le marché de l'épargne, de la retraite et de la prévoyance.

Contexte & enjeux

À l'occasion de son Assemblée générale du mois de juin 2023, la Carac s'est dotée d'une *raison d'être* qui exprime sa singularité. Contexte et enjeux de cette décision.

8 BONNES RAISONS DE SE DOTER D'UNE RAISON D'ÊTRE

- 1** Réaffirmer les valeurs mutualistes de la Carac et les incarner différemment.
- 2** S'inscrire dans la continuité des statuts qui nous engagent à mener « une action de prévoyance, de solidarité et d'entraide afin de contribuer au développement culturel, moral, intellectuel et physique de nos membres et à l'amélioration de leurs conditions de vie ».
- 3** Faire le lien entre le passé et l'avenir de notre mutuelle en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE).
- 4** Développer l'attractivité vis-à-vis de nos futurs adhérents, de nos collaborateurs et de nos parties prenantes.
- 5** Créer de la valeur et la répartir différemment en cohérence avec les engagements de la Carac.
- 6** Renforcer les actions déjà engagées dans le domaine de l'action sociale ou de l'investissement responsable.
- 7** Poser la première brique de notre future mutuelle à mission, qui sera complétée demain par des projets au service d'objectifs sociaux ou environnementaux.
- 8** Afficher un symbole fort à l'orée de notre centième année.

Une étape importante pour faire valoir notre singularité

La définition de la *raison d'être* et les démarches visant à devenir une mutuelle à mission font partie de l'axe du plan stratégique Ambition 2030, qui a pour objectif de « faire rayonner nos valeurs et cultiver notre singularité ». Pour mémoire, ce plan vise à positionner la Carac comme la mutuelle de référence en épargne et retraite en France. Découpé en trois plans triennaux, Ambition 2030 englobe tous les projets menés par la mutuelle ainsi que l'offre de service. De la digitalisation à la RSE, en passant par le développement de la relation adhérents, il définit et met en œuvre de nouveaux leviers de croissance et des partenariats durables.



La *raison d'être* s'inscrit pleinement et naturellement dans l'histoire de la Carac. Elle traduit notre volonté de poursuivre notre œuvre mutualiste à plus grande échelle afin de devenir, en 2024 et à l'occasion du centenaire de la Carac, une mutuelle à mission.

Pierre Lara
Président



D'hier à demain, la *raison d'être* comme boussole

La *raison d'être* indique le sens premier des actions de la Carac, fondée sur ses valeurs mutualistes. Elle prend appui sur son histoire séculaire tout en se projetant vers l'avenir avec la volonté de contribuer à un monde meilleur et porteur d'espoir, aussi bien au bénéfice de ses adhérents, que de la société au sens large. Elle fait également écho à notre plan stratégique, dont l'un des objectifs est de consolider les liens avec les adhérents actuels tout en s'ouvrant à de nouvelles clientèles, sur la base d'un modèle relationnel et de distribution repensé. La définition de la *raison d'être* constitue la première brique du projet de mutuelle à mission. Dans cette optique, la Carac mène dès à présent des travaux pour déterminer les actions privilégiées qui lui permettront de prioriser et poursuivre ses engagements sociaux et environnementaux en les inscrivant à terme dans ses statuts.

Un chantier 100 % collaboratif

La *raison d'être* de la Carac est le résultat de nombreuses consultations et de travaux menés collaborativement avec ses parties prenantes : salariés, administrateurs, délégués, adhérents, partenaires et membres de la société civile. Conduite sur une durée de six mois, la démarche visait à rallier toutes les parties concernées, internes et externes de la Carac, à un objectif commun, responsable et engagé.



La définition de notre *raison d'être* vient renforcer des démarches engagées depuis longtemps dans le domaine de la solidarité ou de l'investissement responsable. Cette *raison d'être* va nous guider dans l'ouverture de notre modèle à des partenaires qui partagent les mêmes valeurs que nous.

Michel Andignac
Directeur général



QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE À MISSION ?

■ La loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises (loi Pacte) introduit, dans son article 176, le concept de société à mission. Soit la possibilité pour une entreprise d'affirmer publiquement sa *raison d'être*, ainsi qu'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux qu'elle se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité.

■ Si la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux devient obligatoire pour toutes les entreprises, en revanche, seules les entreprises volontaires peuvent choisir de se doter d'une *raison d'être* (statutaire ou non) et de devenir une société à mission (statutaire).

■ Lorsqu'une *raison d'être* est ajoutée à un objet social, la société doit ensuite respecter cette mention et appliquer les principes définis dans la réalisation de son activité.

Vision partagée

Parce que sa *raison d'être* permet à la Carac de créer un pont entre son histoire et ce qu'elle veut devenir, elle ne pouvait être définie que collectivement.
Récit d'une cocréation.

Une approche collaborative nouvelle

La rédaction de la *raison d'être* marque une étape importante dans l'histoire de la Carac, traduisant l'ambition de la mutuelle de formaliser sa singularité. Elle peut être vue comme un manifeste visant à compléter l'objet social d'origine de la Carac d'objectifs d'intérêt général dépassant largement la simple recherche du profit à court terme.

De janvier à juin 2023, des ateliers d'idéation composés d'administrateurs et d'opérationnels ont collaboré autour de trois thématiques clés : culture, opérations et rédaction, avec la contribution des étudiants de la Chaire innovation sociale de l'ESSEC.



La mutuelle à mission est la suite logique de la *raison d'être*, validée en 2023. J'ai participé à plusieurs groupes de travail collaboratifs, rassemblant salariés et élus, afin de définir les objectifs sociaux et environnementaux conformes à l'activité de notre mutuelle. Comme on aime à le dire : « la Carac est une famille » et ce travail collégial le confirme.

Jacques Brénéol
Président du Conseil de section Bretagne

Atelier Culture

- Acculturation des collaborateurs et administrateurs à la RSE, aux enjeux de la *raison d'être* et de l'entreprise à mission.
- Actions de communication sur l'intranet et dans les supports de communication interne.
- Benchmark des *raisons d'être* de la concurrence.
- Rédaction du questionnaire à adresser aux parties prenantes.

Atelier Opérations

- Gestion de la diffusion du questionnaire.
- Sélection des parties prenantes à interroger (collaborateurs, administrateurs et élus, panel d'adhérents, partenaires).
- Choix des modes opératoires de contact, dispositif de suivi et de relance.
- Organisation du vote sur les projets de *raison d'être*.

Atelier Rédaction

- Analyse des questionnaires et des autres éléments à disposition (benchmark).
- Rédaction de trois projets de *raison d'être*.
- Rédaction des projets d'objectifs sociaux et environnementaux pouvant être utilisés dans le cadre de la mutuelle à mission.

Du sens derrière les mots

NOTRE RAISON D'ÊTRE

Parce que chaque parcours de vie est différent, la Carac choisit de construire pour tous ses adhérents des solutions financières performantes et humaines à la mesure des enjeux sociaux et environnementaux. Créatrice de liens et indépendante, la Carac, forte de son histoire d'entraide, de ses valeurs mutualistes et de son expertise, s'engage durablement à contribuer à une société et un avenir plus solidaires.

La *raison d'être* : explication de texte

- Dans une *raison d'être*, aucun mot n'est choisi au hasard. L'adhérent se situe au cœur du texte, dès l'ouverture, avec la mise en lumière de la diversité des parcours de vie.
- La force des verbes (**choisir, construire, s'engager**) confère une dynamique positive au texte. Le champ lexical (**vie, valeurs, solidaires**) traduit la préoccupation sociétale de la Carac.
- Avec « **des solutions financières et humaines** », la mutuelle montre qu'elle est attachée à la performance financière tout en regardant au-delà.
- L'ambition forte en termes de responsabilité sociale et environnementale se lit dans « **à la mesure des enjeux** », tout en valorisant la dualité qui est

l'un des marqueurs de la Carac, à la fois « **créatrice de liens et indépendante** ».

■ « **L'expertise** » des femmes et des hommes de la Carac est explicite, tout comme son passé mutualiste et combattant, « **forte de son histoire d'entraide et de ses valeurs mutualistes** ».



AMBITION 2030

Plan stratégique : de nombreux projets et de belles réalisations

Lancé en juillet 2019, le plan stratégique Ambition 2030 vise à faire de la Carac la mutuelle de référence en épargne et retraite en France. De la digitalisation à la RSE, en passant par le développement de la relation adhérents, le plan met en œuvre de nouveaux leviers de croissance et des partenariats durables. En 2023, le plan stratégique évolue pour accompagner la transformation de notre mutuelle. Dans ce nouveau cadre, les projets menés ont été nombreux, avec plusieurs réalisations à la clé. Point sur les avancées et zoom sur quelques belles réussites.

« LA CARAC, PARTENAIRE DE VIE », SUCCÈS DU PILOTE D'UN SERVICE CONÇU POUR NOS ADHÉRENTS ET LEURS PROCHES.

Entre juin et décembre 2023, un pilote déployé en région Nord-Est a testé le dispositif « La Carac, Partenaire de vie ». Ce service, conçu pour répondre aux besoins de nos adhérents, a rencontré un vif succès. En cohérence avec les valeurs humaines de notre mutuelle, « La Carac, Partenaire de vie » va au-delà de l'accompagnement financier de nos adhérents en leur apportant également un soutien humain dans les moments clés de leur parcours.



Ce test, mené auprès de 85 000 personnes, a montré que notre partenariat avec Dhomplus permet de nouvelles opportunités de rebond avec une offre personnalisée, confidentielle et gratuite que nos conseillers peuvent proposer. Ce dispositif apporte un réel soutien aux adhérents et un appui à notre réseau commercial.



Christophe Blanquet
Responsable Régional Nord-Est

+ de
800
personnes accompagnées
par le service
« La Carac, Partenaire
de Vie »



SIRH, UNE INTERFACE DIGITALE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

À l'issue de l'appel d'offres, l'entreprise Crosstalent a été retenue. Sa solution répondait à nos critères, avec l'avantage de proposer une technologie aussi utilisée par notre logiciel de gestion de la relation adhérent. Les travaux se poursuivent pour respecter le calendrier de déploiement des briques de notre SIRH, prévu tout au long de 2024. En parallèle, un coffre-fort numérique a été déployé et regroupe désormais les bulletins de paie en format dématérialisé.



Christelle Van Hoeylandt
Chef de projets



Arbiya Albazar
Chef de projets MOA



ONYX, L'ESPACE ADHÉRENT DIGITAL

Accessible 24h sur 24 depuis notre site Carac.fr, cet espace en ligne permet à nos adhérents de réaliser plusieurs opérations essentielles en toute autonomie, comme consulter ses garanties et ses documents, modifier ses informations personnelles, effectuer des versements en ligne ou encore contacter son conseiller. Les évolutions d'Onyx marquent une étape majeure dans la digitalisation de nos services. Nous restons évidemment attentifs aux retours d'expérience de nos adhérents et ce, afin de nous améliorer de façon continue et de répondre au mieux à leurs attentes et besoins. C'est pourquoi nous sommes amenés à l'enrichir et le faire évoluer régulièrement.



Caroline Panossian
Responsable Marketing Digital

PARMI LES PROJETS MENÉS EN 2023...

■ Digitalisation des parcours adhérents

Des travaux ont été menés pour préparer le déploiement de la souscription en ligne du produit RMC¹. Ce nouveau parcours permet de poser les premières briques de l'ouverture du modèle de la Carac.

■ Évolution du modèle relationnel

La refonte de nos dispositifs téléphoniques a été initiée avec 2 pilotes tests, menés entre juin et décembre 2023 : la plateforme *Charlotte* puis le *Chat Bot Emilie* avaient comme objectif d'être dans les meilleurs standards du marché, vis-à-vis de notre relation adhérents.

■ Parc immobilier

Un nouveau gestionnaire immobilier assure désormais la gestion locative et administrative des biens immobiliers pour le compte de la Carac.

LA RÈGLE DES 3 !

Découpé en 3 plans triennaux, Ambition 2030 se structure autour de 3 axes stratégiques majeurs, qui englobent l'ensemble des projets menés ainsi que l'offre de service déployée au bénéfice de nos adhérents.



1 Faire rayonner nos valeurs et cultiver notre singularité.



2 Développer l'excellence relationnelle au service de nos adhérents.



3 Ouvrir notre modèle renoué pour élargir notre base d'adhérents.

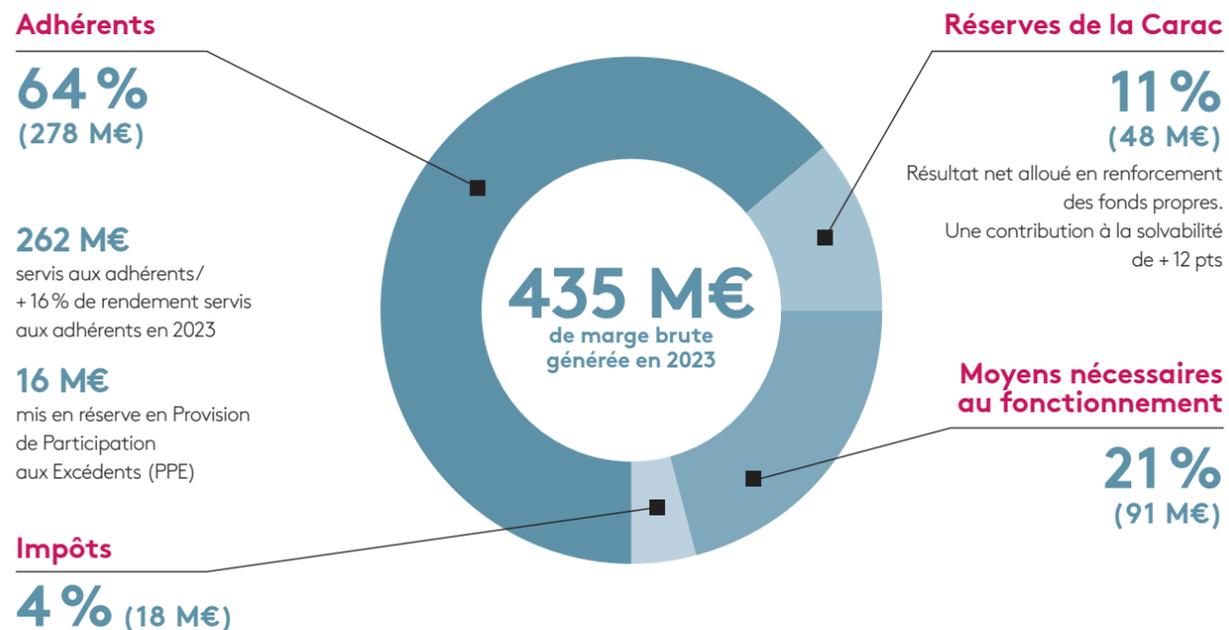
¹ Retraite Mutualiste du Combattant.

Chiffres clés

au 31/12/2023

RÉPARTITION DE L'INVESTISSEMENT DE LA MARGE BRUTE 2023

La Carac poursuit sa mission redistributive.



UN RATIO DE SOLVABILITÉ ROBUSTE ET EN FORTE PROGRESSION

303%

de ratio de solvabilité à fin 2023, en progression de 9 points par rapport à fin 2022.

LA PARTICIPATION AUX EXCÉDENTS

551 M€

de provision pour participation aux excédents. Cette réserve intègre une dotation de 16 millions d'euros en 2023. Elle permet de lisser dans le temps les bonifications versées aux adhérents.

LES ACTIFS GÉRÉS

10,5 Mds€

d'actifs gérés par la Carac qui intègrent 0,7 milliard d'euros de richesse latente. Les produits nets de placement s'élèvent

à **374,7 M€**

pour l'ensemble du portefeuille Carac (coupons courus inclus et hors unités de compte).

LES FONDS PROPRES

2 Mds€

de fonds propres prudentiels, un gage de pérennité. La Carac dispose d'un excédent de marge

de **1,3 Md€**

qui permet d'investir pour sa transformation.

LES ADHÉRENTS

300 000

au total

dont **10 876**

nouveaux en 2023.

51%

des nouveaux adhérents sont des femmes.

L'âge moyen à la souscription est de

47 ans.

18%

des adhérents détiennent plusieurs garanties à la Carac. Cette tendance évolue positivement tous les ans.

DES TAUX PARMIS LES MEILLEURS DU MARCHÉ

Les taux servis au titre de 2023 ont bénéficié d'une forte hausse par rapport à 2022 avec des taux compris entre :

3,10%*
et **3,60%***

(hors RMC) permettant à la Carac d'apparaître dans le top 5 des meilleurs taux de rendement 2023 du marché et d'offrir une belle visibilité à la mutuelle.

* Rendement net (hors prélèvements fiscaux et sociaux).

LES GARANTIES

374 491

garanties gérées

dont **19 008**

nouvelles garanties souscrites en 2023.

TOP 4 DES GARANTIES SOUSCRITES EN 2023

45%

Carac Épargne Patrimoine

11%

Carac Profiléo

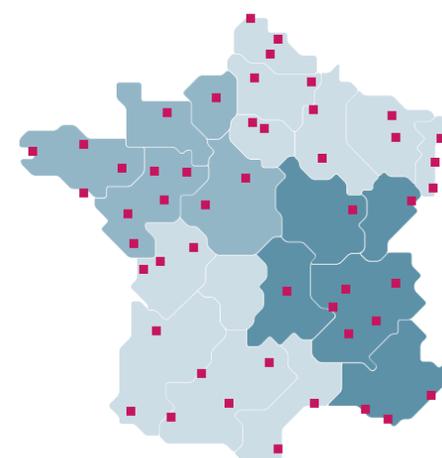
18%

PER Individuel Carac

9%

Retraite Mutualiste du Combattant

UN RÉSEAU COMMERCIAL DE PROXIMITÉ



■ Agences et points conseil

116

conseillers mutualistes et

48

assistants commerciaux.

50

agences et points conseil en France.

+72%

de progression des versements sur l'espace adhérent en ligne.

+72%

de souscriptions concernant un contrat multisupport en 2023.

Paroles de Vice-présidents



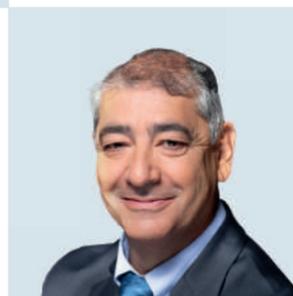
Notre autonomie, notre attractivité et notre concurrentialité sont désormais plus fortes et cela bénéficie directement à nos adhérents.

Christophe Bayard
Vice-président de la Carac



Aujourd'hui, comme il y a cent ans, nous adaptons notre posture et nos offres de service aux défis sociétaux les plus contemporains.

Isabelle Conti
Vice-présidente de la Carac



I. C. ■ L'année 2023 a été transformée par notre volonté commune de devenir une mutuelle à mission. Lorsque nous avons initié ce projet avec notre Directeur général, nous pressentions qu'il s'agissait d'une opportunité pour redonner un nouveau souffle et renforcer la cohésion, à l'aube du centenaire de la Carac. L'une des premières étapes a été l'adoption de notre *raison d'être*, qui représente un véritable pont entre notre passé, notre présent et notre futur. Nous entrons désormais dans une nouvelle ère, rassemblés par une dynamique collective forte, qui offre à nos valeurs mutualistes un rayonnement inédit auprès de nos concurrents, de nos prospects et de nos adhérents. Par ailleurs, nous fêterons en 2024 nos 100 ans et cet anniversaire exceptionnel nous donne des ailes pour initier de nombreux changements. Je pense notamment à la modification de nos statuts qui nous permettra d'ouvrir le champ des possibles, tout en conservant notre identité et la représentativité de nos parties prenantes. Enfin, l'entrée dans une dimension de groupe annonce des avancées inédites réalisées dans un esprit de prudence. Car à la Carac, notre ambition est de protéger chaque adhérent et cette puissance collective demeure au service de chacun et de chacune d'entre nous.

C. B. ■ Le plan stratégique Ambition 2030 a pris un virage inédit en 2023, grâce à l'acquisition d'Ageas France, désormais connue sous le nom de SELENCIA. Une avancée majeure due à un travail d'équipe colossal et à l'ambition commune de créer des connexions entre nos deux entreprises. Entrer dans une logique de groupe est un parti pris auquel la Carac se prépare depuis le début du plan stratégique. En tant que Vice-président, mon rôle a été d'accompagner et de suivre les diverses étapes de ce projet auprès des différents directeurs, puis de les présenter aux administrateurs. Cette acquisition marque un virage déterminant dans la réussite d'Ambition 2030. Notre autonomie, notre attractivité et notre concurrentialité sont désormais plus fortes et cela bénéficie directement à nos adhérents. C'est dans leur intérêt que nous nous transformons tout en préservant nos valeurs. D'ailleurs, l'année 2023 aura été marquée par l'anniversaire des 100 ans de la RMC (Retraite Mutualiste du Combattant). En tant que responsable du groupe de travail de l'événement, je suis fier de ce temps fort lors duquel la Carac a pu réaffirmer son engagement envers le monde combattant d'hier et d'aujourd'hui. Demain la Carac sera centenaire, pourtant elle n'a jamais été aussi dynamique ! La solidarité de plus en plus prégnante des administrateurs, l'engagement sans faille de nos élus et les réussites de nos équipes opérationnelles en témoignent. Et ça, c'est un véritable bonheur !

Engagés au cœur des territoires

L'un des marqueurs distinctifs de la Carac est son profond ancrage territorial. Les Conseils de section et le réseau commercial portent des actions fortes au plus près des adhérents, qui permettent de cultiver l'esprit mutualiste à l'écoute des adhérents, tout en contribuant de manière décisive à l'atteinte des objectifs définis par Ambition 2030.

Une belle synergie entre élus et collaborateurs

■ En format webinaire ou en présentiel, l'année 2023 a été le théâtre de nombreuses réunions d'information rassemblant adhérents, prospects, élus et collaborateurs de la Carac. Ce fut notamment le cas à Versailles, Canet-en-Roussillon ou encore et pour la première fois, en Corse. Avec à chaque fois, un engagement fort des Conseils de section et une belle synergie entre élus et salariés avec un objectif commun : la satisfaction des adhérents et des prospects.

■ En parallèle, les Conseils de section ont également soutenu de nombreuses manifestations locales, afin de faire rayonner la Carac auprès de nouveaux publics et de traduire dans les faits sa *raison d'être*. C'est dans cet esprit que le Conseil de section Poitou/Charentes/Limousin a contribué au financement du meeting aérien de Cognac, organisé par la Fondation des Œuvres Sociales de l'Air, ou que le Conseil de section Normandie a soutenu le Houlgate Festival, une rencontre annuelle entre des artistes du spectacle vivant et le public.

■ Enfin, la Présidence et la Direction générale de la Carac sont allées à la rencontre des élus et des collaborateurs lors d'un Tour des régions organisé à l'automne 2023, à Lyon, Strasbourg, Tours et Poitiers. Un temps d'échange qui a permis de faire le point sur l'actualité de la mutuelle, mais aussi de partager les retours terrain des élus et des collaborateurs.

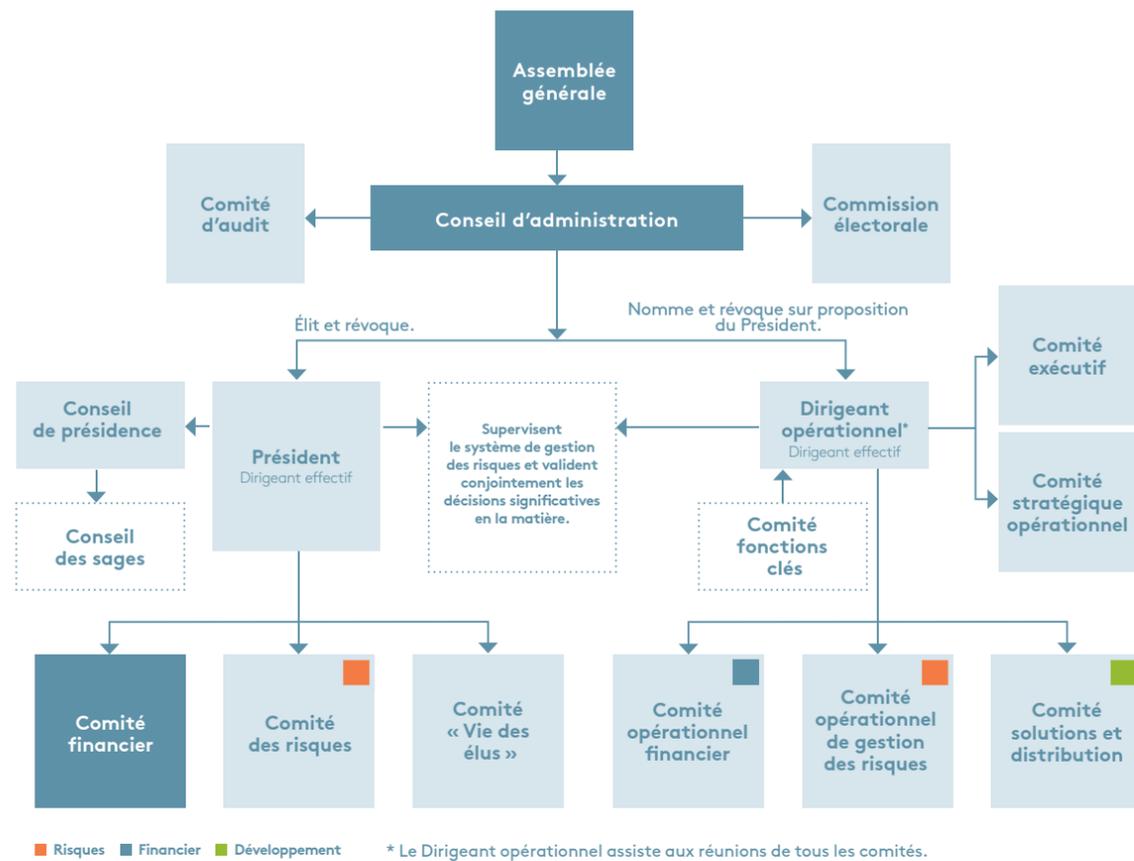


Les présentations de la Présidence et du Directeur général lors du Tour des régions démontraient l'ambition et le mouvement important qui sont actuellement à l'œuvre pour faire avancer la mutuelle. Une dynamique que l'on observe aussi dans les Conseils de section : la restitution du travail qui a été réalisée en région constitue d'ailleurs un témoignage inspirant. Comme le dit l'adage : l'union fait la force !

Gérard Lamare
Vice-président de la section Bretagne

Une organisation unique au service d'un projet d'entreprise solide

Les organes de décision de la Carac, de l'Assemblée générale au Conseil d'administration, sont construits sur le principe démocratique « une adhérente ou un adhérent = une voix ». Un mode de fonctionnement qui place l'adhérent au cœur de l'organisation, garantissant la primauté de ses intérêts dans les prises de décisions stratégiques.



CONSEIL DE PRÉSIDENT

Instance chargée d'assurer la cohésion globale et la coordination de la politique définie par le Conseil d'administration. Il se réunit tous les mois (hors période estivale). Depuis septembre 2021, il accueille, en plus de ses membres, deux invités parmi les membres du Conseil d'administration de la Carac.

COMITÉ D'AUDIT

Placé sous la responsabilité exclusive et collective des administrateurs, le Comité d'audit assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il est composé de cinq membres au maximum, dont deux ou trois sont désignés au sein du Conseil d'administration et un ou deux tout au plus sont désignés en dehors de celui-ci en raison de leurs compétences, conformément à l'article L. 114-17-1 du Code de la mutualité.

COMITÉ « VIE DES ÉLUS »

Créé en 2021, ce comité a notamment pour mission de revoir, si besoin, les statuts et le règlement intérieur. Il fait le lien entre les délégués et le Conseil d'administration. En prise avec la vie des Conseils de sections de vote, il accompagne les élus dans leurs missions. Force de proposition sur les grandes évolutions stratégiques de la Carac, il est également en charge de préparer l'Assemblée générale.

En 2024, un Comité consacré au Développement Durable a vu le jour.

Conseil d'administration

Composé de 20 administrateurs et administratrices.



Pierre Lara
Président - Administrateur - Délégué Conseil de section PACA/Corse - Vice-président de la Fondation d'entreprise Carac



Christophe Bayard
Vice-président - Administrateur - Délégué Conseil de section Aquitaine



Isabelle Conti
Vice-présidente - Administratrice - Déléguée Conseil de section Paris/Île-de-France/Outre-mer - Administratrice de la Fondation d'entreprise Carac



Agnès Berg
Administratrice - Déléguée Conseil de section Alsace/Franche-Comté/Bourgogne



Véronique Betegnies
Administratrice - Déléguée Conseil de section Hauts-de-France



Laurence Brice
Administratrice - Déléguée Conseil de section Aquitaine



Marion Buchet
Administratrice



Amaury Buino
Administrateur - Délégué Conseil de section Hauts-de-France



Jean-Philippe Couasson
Administrateur - Délégué Conseil de section Normandie



Bruno Gabellieri
Administrateur - Délégué Conseil de section Aquitaine



Henri-Noël Gallet
Administrateur - Délégué Conseil de section Poitou/Charentes/Limousin



Frédéric Garde
Administrateur - Délégué Conseil de section Paris/Île-de-France/Outre-mer - Trésorier de la Fondation d'entreprise Carac



Gérard Houry
Administrateur - Délégué Conseil de section Centre



Laurent Le Goc
Administrateur - Délégué Conseil de section Centre



Jean-Marc Mallet
Administrateur



Astrid Marage
Administratrice - Déléguée Conseil de section Lorraine/Champagne/Ardennes



Sandrine de Mayenne
Administratrice - Déléguée Conseil de section Paris/Île-de-France/Outre-mer



Aurore Monpou
Administratrice - Déléguée Conseil de section Centre



Pascal Thévenon
Administrateur - Délégué Conseil de section Bretagne



Marie-Paule Zussy
Administratrice - Déléguée Conseil de section Alsace/Franche-Comté/Bourgogne