PLAN STRATÉGIQUE

Présentation Comité stratégique & Comité de Groupe - 8 juillet 2021

GROUPE BPCE | BANQUE POPULAIRE | CAISSE D'EPARGNE | NATIXIS | casden | CREDIT COOPERATIF | BANQUE PALATINE | oney

SOMMAIRE

01 PRESENTATION DU PLAN STRATEGIQUE 2024

02 AMBITIONS MÉTIERS 2024

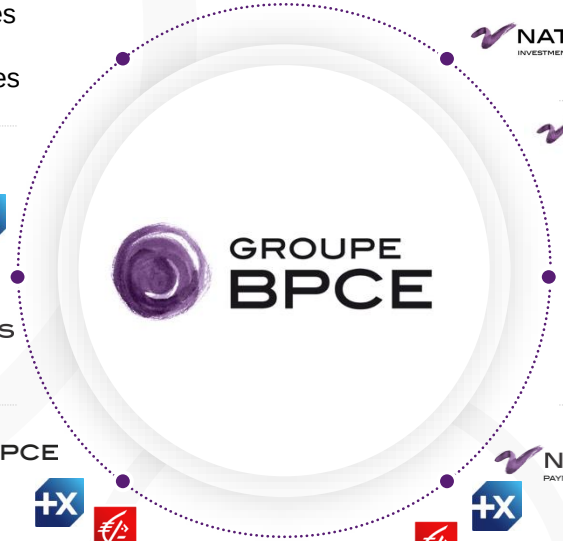
03 OBJECTIFS FINANCIERS 2024

01

PRESENTATION DU PLAN STRATEGIQUE 2024

Laurent MIGNON,
Président du directoire
Groupe BPCE

AUJOURD'HUI, UN GROUPE BANCAIRE COOPÉRATIF, AUX POSITIONS TRÈS SOLIDES…



Assurance

#4 bancassureur
#3 bancassureur en assurance-vie

Financements spécialisés

#3 crédit à la consommation
#2 crédit-bail immobilier
#2 garantie de prêts immobiliers
#1 financement de la promotion immobilière

Gestion d'actifs et de fortune

#15 acteur mondial
#2 acteur zone euro

Banque de Grande Clientèle

#1 nombre d'opérations M&A Midcaps
Mandated lead arranger :
#1 européen en immobilier
#4 mondial dans les énergies renouvelables

Paiements

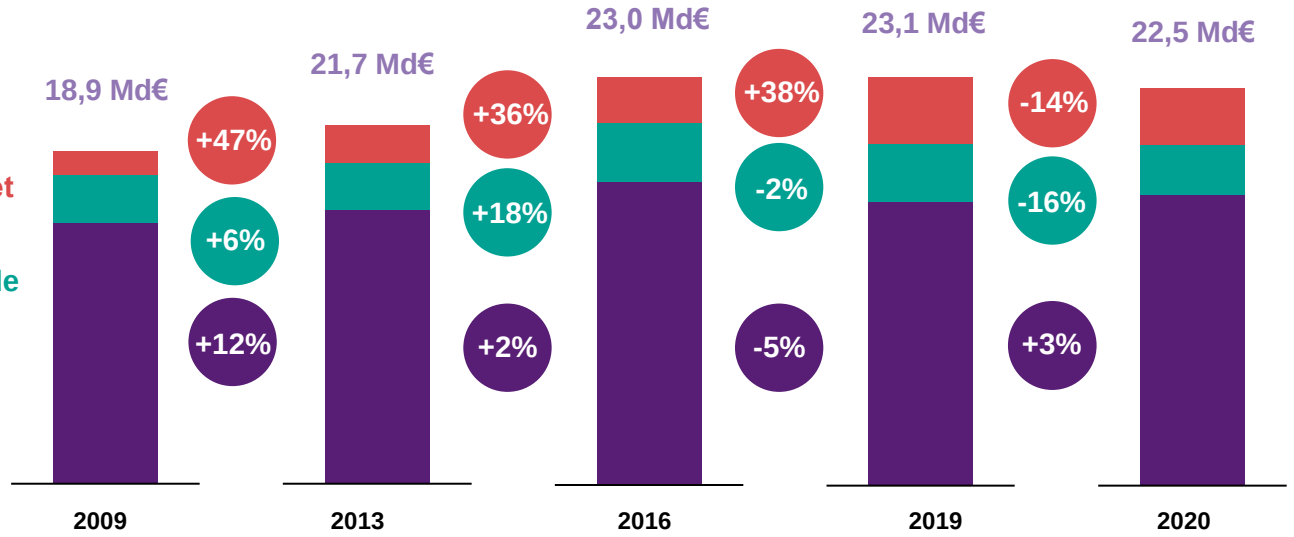
#1 émetteur de cartes Visa en Europe continentale
#1 paiement fractionné

 # : position en France, sauf mention contraire

… AVEC UN MODÈLE DE BANQUE UNIVERSELLE RÉSILIENT…

PNB DES MÉTIERS[1]

x% Variation PNB



Un modèle permettant de toujours bénéficier de moteurs de croissance

(1) Hors éléments non économiques et exceptionnels

LA CRISE SANITAIRE MARQUE L'ENTRÉE DANS LE XXIe SIÈCLE EN ACCÉLÉRANT LES ASPIRATIONS ET LES BESOINS DE LA SOCIÉTÉ DONC DE NOS CLIENTS

Urgence de la durabilité

- Pression climatique
- Systèmes de santé et de protection sociale
- Responsabilité sociétale des entreprises

Affirmation du « LOBAL »

- Impacts de l'ancrage local
- Efficacité du global

Adoption des relations à distance

- Achats en ligne
- Informations et conseils
- Travail à distance

Pouvoir faire confiance

- Protection des données
- Sécurité

Post-crise, accompagnement renforcé des entreprises

- Entreprises fragilisées
- Restructurations sectorielles
- Investissements pour transformer les modèles économiques

1er CONSTAT :
LE MODÈLE SINGULIER DU GROUPE EST PROFONDÉMENT EN PHASE AVEC LES ASPIRATIONS ET BESOINS DE LA SOCIÉTÉ

EN RÉACTION À CES ACCÉLÉRATIONS DE TENDANCES, LA SOCIÉTÉ ET LES CLIENTS ONT BESOIN :

- **d'attention et d'accompagnement au plus près de leurs réalités**
- de pouvoir **faire confiance**
- de **solutions utiles** à leurs aspirations - besoins - problèmes - modes d'usage
- **d'engagement responsable et durable dans les préoccupations d'avenir *(climat, inégalités, économie …)***

GROUPE BPCE

LA PROXIMITÉ, L'ÉCOUTE, LA SÛRETÉ D'UN GROUPE COOPÉRATIF

- **Proximité et engagement dans les territoires**
- **Long terme**
- **Détention par ses sociétaires**
- **Solidité financière**

LA CAPACITÉ DE RÉPONSES PERTINENTES GRÂCE À SON EMPREINTE ET A L'ORIGINALITÉ DE SON MODÈLE

- **Banque universelle**
- **Esprit entrepreneurial**
- **Groupe multimarque et multientreprise**

2e CONSTAT :
UN GROUPE TRANSFORMÉ EN PROFONDEUR, PRÊT À ACCÉLÉRER

- Modèle de banque universelle combinant les expertises
- Gouvernance collective et efficace
- Robustesse du bilan et des performances financières
- Déploiement de plateformes métiers et technologiques au service des clients et des réseaux
- Originalité et pertinence de l'approche *Digital Inside*
- Cessions achevées - métiers cœurs
- Réaction et agilité du Groupe durant la crise sanitaire

QUELLE QUE SOIT L'ÉVOLUTION DES CONDITIONS MACRO-ÉCONOMIQUES, LE GROUPE EST PRÊT À SAISIR LES OPPORTUNITÉS POST-CRISE

IL Y A DONC UN VÉRITABLE MOMENTUM POUR LE GROUPE BPCE

Des attentes profondes de la société et des clients …

…en phase avec le modèle singulier du Groupe et …

… auxquelles le Groupe, transformé, peut répondre pleinement.

L'OBJECTIF DU PLAN STRATÉGIQUE

Le moment est venu de déployer tout le potentiel de notre modèle coopératif, multimarque et entrepreneurial afin d'être un leader de la banque, de l'assurance et de la gestion d'actifs au service de tous.

LE GROUPE EN 2024

« Le moment est venu de déployer tout le potentiel de notre modèle…

Esprit conquérant : un développement ambitieux sur tous nos métiers avec des nouvelles sources de croissance transverses sur des thématiques ciblées

FORTS

… coopératif, multimarque et entrepreneurial…

Renforcement de notre capacité à agir en commun par plus de simplicité, plus d'initiatives communes et plus d'investissements partagés

UNIS

…afin d'être un leader de la banque, de l'assurance et de la gestion d'actifs au service de tous »

Impact sur des sujets majeurs de société qui préoccupent nos sociétaires, nos clients, nos salariés et nos partenaires

UTILES

BPCE 2024

PLUS UNIS ○ PLUS UTILES ○ PLUS FORTS

NOS AXES STRATÉGIQUES POUR 2024

3 priorités stratégiques

CONQUÉRANT

CLIENT

CLIMAT

3 lignes de force

SIMPLE

INNOVANT

SÛR

TROIS PRIORITÉS STRATÉGIQUES : CONQUÉRANT - CLIENT - CLIMAT

Accélérer le développement

• 5 domaines prioritaires avec un **objectif de revenus additionnels de l'ordre de 1,5 Md€** :

- Deux moteurs de croissance à enjeux sociétaux : **transition environnementale et santé**
- Deux activités clés à accélérer : **assurance non-vie et crédit à la consommation**
- Un marché de clientèle à développer : les **Entreprises de taille intermédiaire (ETI)**

• Accélération du **développement international à travers les métiers globaux** : Gestion d'actifs et de fortune, Banque de Grande Clientèle.

Offrir aux clients, la plus haute qualité de service

• **Un modèle relationnel "3D"** garant de la meilleure expérience client en banque de proximité : Digne de confiance, *Digital Inside*, Données utiles

• **Une approche pragmatique et locale** du maillage d'agences

• **Des objectifs de NPS** à horizon 2024 pour tous les métiers et entreprises du groupe.

Faire du Climat une priorité d'action pour toutes les entreprises du Groupe

- **Alignement du Groupe sur une trajectoire "Net zero"**
- **Un des premiers groupes bancaires à fixer dès à présent des jalons** à court et moyen terme pour atteindre cet alignement
- **Développement d'outils de mesure et de pilotage** pour l'ensemble des portefeuilles du groupe
- **Accompagnement de tous les clients** dans leur transition environnementale.

TROIS LIGNES DE FORCE : SIMPLE, INNOVANT, SÛR

SIMPLE

- Une **organisation du Groupe plus simple et plus lisible**
- **Une simplification de l'organisation informatique**
- Une **accélération de la transformation des services bancaires.**

INNOVANT

- Un **changement d'échelle sur la Data** et le **développement de l'open banking**
- Une **accélération dans les paiements** pour accompagner la digitalisation du commerce
- Le **futur du travail**, socle de l'innovation RH.

SÛR

- Des objectifs de **performance économique ambitieux** et une pérennisation de la solidité financière
- Une **confirmation du cadre actuel de l'appétit aux risques**
- Une **valorisation de la fonction de tiers de confiance** vis-à-vis des clients.

02

AMBITIONS MÉTIERS 2024

BANQUE DE PROXIMITÉ & ASSURANCE

Banques régionales

BANQUE POPULAIRE

CAISSE D'EPARGNE

Métiers au service du Retail

Assurance

Paiements

Solutions et Expertises Financières

GLOBAL FINANCIAL SERVICES

Gestion d'actifs et de fortune

NATIXIS INVESTMENT MANAGERS

NATIXIS WEALTH MANAGEMENT

Banque de Grande Clientèle

NATIXIS CORPORATE & INVESTMENT BANKING

AMBITIONS

BANQUE DE PROXIMITE ET ASSURANCE

Christine FABRESSE,
Directrice générale
Banque de proximité et Assurance

BANQUE DE PROXIMITÉ ET ASSURANCE

NOTRE SIGNATURE

COOPÉRATIF – CLIENT – CONFIANCE – COLLECTIF

- Un Groupe **coopératif** structuré autour de deux marques fortes **Banque Populaire** et **Caisse d'Epargne**
- Un Groupe au service de ses **30 millions de clients**, s'appuyant sur un réseau dense de **proximité** et des conseillers pivot d'une relation de **confiance** dans la durée
- Un acteur tiers de confiance engagé dans une relation **responsable** avec ses clients, en particulier dans le **traitement** et la **sécurisation** de leurs **données**
- Des professionnels **engagés**, au service des clients et de l'intelligence **collective**, fiers de leur métier de banquier

NOTRE AMBITION

DÉPLOYER UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT AMBITIEUSE ET RENTABLE DE NOS MÉTIERS DE BANQUIER-ASSUREUR COOPÉRATIF DE PROXIMITÉ

- Une stratégie centrée sur la **relation avec des conseillers** incarnant le **lien de confiance**
- Une stratégie s'appuyant sur la densité territoriale, la **technologie digitale** et l'utilisation **éthique** des données au service des clients et des collaborateurs
- Une **stratégie différenciée** par marque

VISION ET AMBITIONS DES BANQUES POPULAIRES

DES POSITIONS TRÈS SIGNIFICATIVES

1ère Banque des PME

2ème Banque des Professionnels

1ère Banque de L'Education nationale

UNE SIGNATURE ISSUE DE L'ADN DES BP

BANQUE POPULAIRE
la réussite est en vous

UNE RAISON D'ÊTRE

- **Au cœur des territoires,** les Banques Populaires ont une compréhension fine des acteurs et des enjeux régionaux, elles **soutiennent les activités locales et agissent en proximité**.
- Les Banques Populaires **créent de la valeur économique et sociétale** en étant convaincues d'une évolution harmonieuse de la société tout en préservant les générations futures.
- Le **modèle coopératif** des Banques Populaires leur garantit, depuis l'origine et grâce à leur gouvernance : indépendance, vision long terme, innovation et gestion équilibrée.
- Grâce à leur **culture entrepreneuriale**, les Banques Populaires accompagnent tous ceux qui entreprennent leurs vies et démontrent que la réussite est multiple.

AMBITIONS DES BANQUES POPULAIRES

ENGAGEMENT

Résolument coopératives, innovantes et entrepreneuriales, les équipes de Banque Populaire accompagnent dans une relation durable et de proximité tous ceux qui vivent et entreprennent, aujourd'hui ou demain, sur nos territoires

AMBITIONS 2024

01 Être conquérant et réaffirmer notre leadership sur nos marchés de clientèles historiques

Professionnels : se donner les moyens de devenir **numéro 1** sur le marché dans les 10 prochaines années
Entreprises : consolider notre place de 1ère banque des PME, en accélérant sur les TPE et les structures ayant un chiffre d'affaires supérieur à 5 M€
ETI : devenir banquier de premier cercle de nos clients ETI
Education Nationale : rester numéro 1

02 Être plus performant sur les particuliers et pour ceux qui entreprennent aujourd'hui ou demain

Entrepreneurs : être la banque patrimoniale des entrepreneurs, des dirigeants, de leur famille et de tous ceux qui entreprennent leur vie
Jeunes : nous engager au service de la jeunesse et du développement des savoir-faire (apprentissage, entrepreneuriat étudiant, écoles…)
Fonctions Publiques : gagner des parts de marché grâce à notre approche affinitaire

03 Se développer sur des filières d'avenir et exploiter au mieux nos expertises

Banque et assurance : nos 2 métiers cœurs
Banque des flux et du e-commerce : promouvoir des solutions globales de paiement répondant à tous les modèles de distribution et à tous les types de clientèles
Banque de la finance verte et de la santé : accompagner la transition des entreprises ; permettre à tous d'avoir accès à la santé sur tous les territoires
Banque des expertises : développer les expertises utiles aux clients et en faire un avantage concurrentiel à valeur ajoutée et développer le PNB par client

AMBITIONS 2024

Clients particuliers bancarisés principaux
+ 340 000

Clients actifs professionnels
+ 40 000

Clients actifs entreprises
+ 8 100

Taux d'équipement IARD et prévoyance
Professionnels 35%
Particuliers 34%

VISION ET AMBITIONS DES CAISSES D'ÉPARGNE

DES POSITIONS TRÈS SIGNIFICATIVES

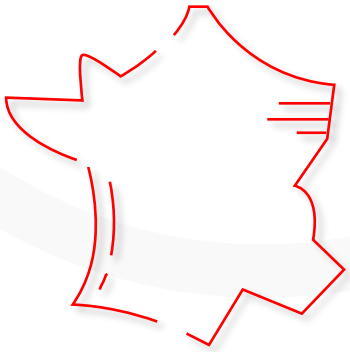
2ème Banque des particuliers

1ère Banque des collectivités publiques

1ère Banque de l'Economie Sociale et Solidaire

UNE SIGNATURE MODERNE ET COHÉRENTE AVEC SON HISTOIRE

VOUS ÊTRE UTILE



- **Être utile à nos clients grand public** en accompagnant de façon spécifique les populations les plus fragiles tout en conseillant les plus aisés grâce aux meilleurs spécialistes,
- En permettant à chacun de pouvoir adopter le mode de relation qui lui correspond, **sans exclusion** physique ou digitale.
- **Être utile à nos clients BDR(1) et pros** en créant des synergies dans les territoires avec l'ensemble des acteurs de leur développement et en mobilisant les expertises nécessaires à leur activité.
- **Être utile à la société**, en accompagnant des projets qui ont un impact collectif (crèches, habitation, stades…), en permettant par notre action à tous les territoires de se développer.

(1) BDR : Banque des Décideurs en Région (entreprises, collectivités locales, économie sociale, immobilier professionnel, logement social)

AMBITIONS DES CAISSES D'EPARGNE

ENGAGEMENT

Un esprit de conquête qui devient un défi quotidien pour chaque collaborateur et pour chaque segment de marché afin d'être le banquier de tous les Français

AMBITIONS 2024

01 Être le banquier utile à tous les Français en proximité sur tous les territoires

Jeunes : une dynamique de conquête pour constituer notre clientèle de demain
Famille : s'affirmer comme la banque de la famille, des moments de vie et du pouvoir d'achat des ménages
Seniors : faire de l'accompagnement des seniors et de la transmission de patrimoine une expertise reconnue
Premium : accélérer et les accompagner sur tous leurs univers de besoins
L'épargne et les crédits utiles : donner du sens à nos offres et à nos conseils

02 S'affirmer comme le banquier de la coopération et de la cohésion territoriale

Economie locale : engagé auprès de tous les acteurs publics et privés des territoires, assurer la coordination et la réussite des projets en région
Institutionnels : rester la banque leader des collectivités et des bailleurs sociaux en apportant davantage de valeur et de solutions innovantes ; demeurer un banquier de référence de l'Economie Sociale et Solidaire
Professionnels & Entreprises : développer nos parts de marché avec une conquête ciblée et en développant des filières d'expertises

03 Se structurer et se développer sur des filières d'avenir

Banque et Assurance : nos 2 métiers cœurs
Banque de la finance verte et de la santé : accompagner les projets de transition énergétique ; permettre à tous d'avoir accès à la santé sur tous les territoires
Banque du e-commerce et de la transformation digitale : accompagner la transformation numérique et le développement du e-commerce ; promouvoir des solutions globales de paiement répondant à tous les besoins

AMBITIONS 2024

Clients particuliers bancarisés principaux
+ 410 000

Clients actifs professionnels
+ 35 000

Clients actifs entreprises
+ 6 400

Taux d'équipement IARD et prévoyance
Professionnels 23%
Particuliers 36%

BANQUE PALATINE

AMBITIONS 2024

Poursuivre la montée en gamme sur les clientèles cibles ETI et Clientèle Privée en capitalisant sur le savoir-faire des équipes et sur la pleine utilisation des plateformes informatiques et commerciales du Groupe

01 Accélérer la conquête ciblée

Augmenter l'efficacité commerciale et **renforcer le modèle d'expertise**

Développer la part de commissions dans le PNB de la banque pour diminuer sa sensibilité aux taux

Dresser un plan d'actions commerciales pour **plus de synergies avec les métiers du Groupe BPCE**

02 S'adapter à l'environnement

Un réseau centré sur le marché entreprises, **composé d'agences mixtes** afin de favoriser les synergies autour des chefs d'entreprises en développant une clientèle banque privée

Tirer parti de la modernisation des outils et de l'évolution de notre stratégie commerciale pour **faire gagner les fonctions centrales en efficacité opérationnelle**

OBJECTIFS 2024

Hausse de la part des commissions à ~40% du PNB

Distribution de produits Groupe X2

~75% de signatures électroniques

Ces ambitions constituent un projet. Le nouveau plan stratégique de la Banque Palatine sera soumis pour validation à son Conseil d'administration du 17 septembre 2021 et pour information-consultation au Comité social et économique du 20 septembre 2021.

ASSURANCE

AMBITIONS 2024 **Accélérer le déploiement de solutions d'assurance responsables, pour les clients des réseaux, en capitalisant sur les investissements réalisés**

01 **Accélérer** sur l'**assurance dommages** et la prévoyance et déployer des **offres innovantes** sur l'**assurance vie** et la **santé**

- **Accélérer la dynamique commerciale avec les réseaux** , en particulier sur l'assurance dommages aux biens et la prévoyance, en tirant parti de nos investissements
- **Poursuivre le déploiement d'offres innovantes**, notamment sur l'assurance vie et sur la santé
- **Accélérer le développement sur le marché des professionnels,** en assurance non vie (auto pro., multirisques pro.) et de personnes (retraite et prévoyance)

02 Positionner le fonds général sur une **trajectoire plus volontariste** que l'accord de Paris et promouvoir les **UC ISR**(1)

- Aligner l'allocation du fonds général avec une **trajectoire +2°C d'ici 2024** et **+1,5°C d'ici 2030**
- Développer une **gestion de sinistres plus responsable**

03 Poursuivre nos investissements **en termes d'expérience client** et d'**efficience**

- **Proposer des parcours clients et conseillers aux meilleurs standards**, s'appuyant notamment sur le potentiel de la data et du digital
- **Améliorer encore nos ratios de gestion**

OBJECTIFS 2024

TCAM 20-24 PNB
~6%

Taux d'équipement IARD & Prévoyance (particuliers)
35%

Croissance des contrats pro. IARD
+50%

% d'unités de compte sur collecte brute assurance vie
40%

NPS plateforme relation client IARD
>40

Ratio combiné IARD
< 94%

(1) Unités de compte Investissement Socialement Responsable

SOLUTIONS & EXPERTISES FINANCIÈRES

AMBITIONS

BPCE FINANCEMENT

Devenir le 1er acteur bancaire du crédit à la consommation en France
Augmenter l'équipement des clients BP/CE : lancer de nouvelles solutions, équiper les clients distanciés et élargir le périmètre interne

CEGC COMPAGNIE EUROPÉENNE DE GARANTIES ET CAUTIONS

Optimiser pleinement le potentiel de croissance au sein du Groupe sur la caution de prêt immobilier aux particuliers, promouvoir la Garantie Loyers Impayés et la caution de marché

BPCE FACTOR

Ancrer BPCE Factor comme le spécialiste de tout le poste client et être leader de la satisfaction clients sur son marché
Cibler 100 % des conseillers prescripteurs, développer le canal de distribution courtage

BPCE LEASE

Poursuivre le développement de l'ensemble des métiers de financement locatif
Consolider les activités CBM(1) et CBI(2) avec le Groupe, gagner des parts de marché sur les solutions LLD(3), et partager l'expertise d'Energeco au sein du Groupe pour le financement des ENR(4)

SOCFIM BANQUE IMMOBILIÈRE

Améliorer l'expérience client et développer le corporate finance
Développer une équipe experte dédiée à l'accompagnement corporate des professionnels de l'immobilier, viser l'excellence dans la relation client et être proactif pour développer le fonds de commerce

OBJECTIFS 2024

Capter la souscription des prêts personnels de nos clients bancarisés
BP : 2 sur 3 | CE : 3 sur 4

Taux de pénétration
90% CE I 80% BP (*)

Nouveaux contrats
3 500

Production avec le Groupe
5,5 Md€

Production
+ 60 %

(1) Crédit-bail mobilier • (2) Crédit-bail immobilier • (3) Location longue durée • (4) Energies renouvelables

(*) Caution de prêts immobiliers (hors BRED)

GROUPE BPCE

ONEY BANK

AMBITIONS 2024

Déployer de façon massive les solutions de paiement fractionné en Europe

01 Consolider notre position de **leader en France et devenir le leader européen du paiement fractionné**

02 Créer des solutions de paiement, de crédit et d'assurance permettant de nous inscrire comme un **allié de tous ceux qui veulent reprendre le pouvoir sur leur consommation** pour améliorer leur quotidien et mieux consommer

Objectif : 13 pays

Développer les prescripteurs :
- Grands e-commerçants
- Petits commerçants
- Acteurs de l'économie circulaire

Développer les produits :
- Parcours digitalisés en magasin
- Solutions Pay-later et IBAN
- Offre pour les besoins de l'économie circulaire
- Offre digitale de prêt personnel et réserve dans 7 pays

OBJECTIFS 2024

500 000
comptes de paiement
(sur une application mobile déployée dans deux pays européens)

Production de crédits (incluant 3X4X)
18% (tcam 2020-2024)

PAIEMENTS

AMBITIONS 2024

Innover et être source de croissance pour le Groupe BPCE et de différenciation pour les réseaux

01 Faire des paiements un **avantage comparatif** des réseaux, et poursuivre notre développement sur la **clientèle externe**, grâce à l'excellence de notre offre et l'**expérience client**

- **Accélérer la croissance des réseaux** dans les activités de paiements et en faire un **avantage comparatif** dans leur conquête commerciale
- **S'établir comme la référence française sur la digitalisation du commerce**
- **Créer une plateforme digitale de référence pour les avantages collaborateurs** (titres de services, cagnotte,…) et lancer des nouvelles offres
- **Se différencier sur la performance technologique, la data « useful » et l'expérience client**

02 Miser sur le **développement de nos collaborateurs** et rechercher un **impact positif sur la société**

- **Accompagner la montée en compétences des collaborateurs pour les orienter vers les métiers d'avenir**, notamment digitaux
- **Limiter notre impact environnemental** en digitalisant les titres et encourager la **solidarité** (ex. : don sur titres restaurants)

03 Atteindre l'**équilibre financier** sur nos trois activités, tout en maintenant les efforts d'**investissement**

- **Investir sur nos plateformes** afin d'être compétitif et participer à la mise en place des nouveaux standards (EPI, Request to Pay)
- **Orchestrer notre portefeuille de Fintechs,** pour proposer une offre cohérente et tirer bénéfice des synergies

OBJECTIFS 2024

Croissance PNB
~9% tcam 2020-2024

Croissance des VOLUMES
(tcam 2020-2024)

Processing (transactions traitées) **~10%**

Digital (flux commerçants) : **>30%**

Benefits (volumes *Apetiz*) : **~15%**

Part Clientèle directe
>55%

AMBITIONS
GLOBAL FINANCIAL SERVICES

Nicolas NAMIAS,
Directeur général
Natixis

GLOBAL FINANCIAL SERVICES

NATIXIS

DEUX METIERS GLOBAUX

GESTION D'ACTIFS ET DE FORTUNE

NATIXIS INVESTMENT MANAGERS

NATIXIS WEALTH MANAGEMENT

BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE

NATIXIS CORPORATE & INVESTMENT BANKING

UNE AMBITION 2024 AUTOUR DE 3 AXES

01

Nous **diversifier,** au bénéfice de nos **clients** et de notre **développement**

02

Nous **engager,** pour la **transition énergétique** et une finance **responsable**

03

Nous **transformer,** et **investir** pour créer une valeur **durable**

GESTION D'ACTIFS ET DE FORTUNE – NATIXIS IM

NATIXIS INVESTMENT MANAGERS

NOS ATOUTS

Un acteur mondial de premier rang, un modèle entrepreneurial diversifié et performant axé sur la génération de valeur ajoutée pour nos clients investisseurs et partenaires

Global

- **Un rayonnement mondial à partir** :
  - de **deux marchés principaux** : Etats-Unis et France
  - d'une **plateforme de distribution** présente dans plus de **20 pays**

Diversifié

- **Une offre de gestion complète** grâce à nos **21 affiliés**
- **Une base clients équilibrée** : ~35% grands assureurs, ~35% autres grands institutionnels et ~30% retail intermédié

Entrepreneurial

- **Des entrepreneurs autonomes** dans leurs décisions d'investissement qui bénéficient de la force de frappe et de l'**infrastructure** de Natixis et du Groupe BPCE
- Un cadre de **supervision commun et renforcé**

Performant

- **Une offre performante pour nos clients** : ~80% des fonds classés 1er et 2e quartile
- **Une des plus fortes croissances parmi nos pairs** : +8% de TCAM des revenus depuis 10 ans

GESTION D'ACTIFS ET DE FORTUNE – NATIXIS IM

NATIXIS INVESTMENT MANAGERS

AMBITIONS 2024

Affirmer Natixis IM comme un leader mondial de la gestion d'actifs

01 Poursuivre notre modèle de **développement sélectif et diversifié** au bénéfice de nos **clients**

- Poursuivre notre **croissance dans le Top 15 mondial** de la gestion d'actifs en renforçant nos capacités de gestion et les performances de nos **4 expertises clés** (gestion à forte valeur ajoutée, actifs privés, gestion LDI(1)/assurantielle et gestion quantitative) et en **accélérant notre leadership sur l'ESG**
- Accélérer notre **diversification par type de clients**, via des partenariats de distribution stratégiques et **par zone géographique** au-delà de la France et des Etats-Unis

02 Se positionner en leader **ESG en Europe** et développer une offre reflétant la diversité des besoins clients

- Affirmer une **ambition ESG forte** pour Natixis IM avec notamment une **mesure de l'empreinte carbone** et de la trajectoire de température globale de nos portefeuilles
- Développer une **offre ESG de 1er plan** et cohérente avec les convictions de nos affiliés et les besoins clients
- Renforcer nos **capacités d'accompagnement client** sur les dimensions ESG, notamment en les intégrant dans les outils de construction de portefeuilles des clients

03 Investir au service de la **robustesse** et de **l'efficacité** de notre **modèle multi-affiliés**

- Poursuivre le **renforcement du dispositif de supervision**
- **Simplifier notre modèle opérationnel** pour nos affiliés (services mutualisés et investissements ciblés dans les technologies) et maintenir un **pilotage strict des coûts**
- Participer de manière active à la **consolidation** et poursuivre une **stratégie d'acquisitions ciblée**

OBJECTIFS 2024

TCAM 2020-2024 PNB Natixis IM :
>3%, avec un effet marché très limité et hors croissance externe

Collecte nette cumulée (2021-2024)
~100 Md€

>600 Md€, soit 50% des encours, sous gestion durable[2] ou à impact[3]

-2pts de baisse du coefficient d'exploitation Natixis IM entre 2020 et 2024

(1) Liability Driven Investment • (2) Equivalent à l'art. 8 du règlement SFDR ie. intégration ESG dans les décisions d'investissement • (3) Equivalent à l'art. 9 du règlement SFDR ie. stratégies avec un objectif d'impact ESG, évalué au travers d'indicateurs

BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE – NATIXIS CIB

NATIXIS CORPORATE & INVESTMENT BANKING

NOS ATOUTS

Une banque reconnue pour ses expertises et sa capacité d'innovation

Une franchise mondiale et des expertises reconnues

- **90% des entreprises du SBF 120** (France) **clientes** de la BGC
- **>55% des revenus hors France** : 25% aux US, 20% en EMEA hors France et 10% en APAC
- **Un portefeuille clients équilibré** : ~50% entreprises, ~30% institutions financières, ~20% sponsors financiers
- **Des expertises reconnues dans des secteurs porteurs** notamment sur les infrastructures, l'immobilier et l'énergie : en Europe, 1er MLA immobilier(1), 5ème infrastructures(2) ; dans le monde, 4ème MLA énergies renouvelables(3)

Un modèle asset-light performant

- **Un modèle performant d'« origination-distribution »**, décliné à l'international et auprès d'un nombre croissant d'investisseurs : plus de 60% des actifs originés sont distribués
- **Des activités asset-light fortes** avec le développement de l'Investment Banking et d'une approche multi-boutiques pour le M&A, générateur de revenus et de synergies

Une référence sur le Green

- Un **hub Green & Sustainable**, reconnu pour son expertise et sa force d'innovation
- 1ère banque à mesurer et piloter l'empreinte carbone de son bilan avec le **Green Weighting Factor**
- Une **expertise porteuse de croissance** : doublement des revenus liés aux activités vertes et durables entre 2017 et 2020

(1) Mandated Lead Arranger 2020, classement Dealogic Financiers • (2) Mandated Lead Arranger et Bond Arranger 2020, classement IJGlobal • (3) Mandated Lead Arranger 2020, classement IJGlobal

BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE – NATIXIS CIB

NATIXIS
CORPORATE & INVESTMENT BANKING

AMBITIONS 2024

Devenir pour nos clients la banque de référence sur nos expertises sélectives et diversifiées

01 **Diversifier** nos **clients**, nos **expertises**, nos **géographies**

- **Renforcer nos expertises différenciantes** (O2D et Green & Sustainable Hub) et **nous diversifier sur 8 industries cœurs**(1), y compris la Santé et la Tech
- **Accroître notre accompagnement des clients entreprises,** y compris les ETI avec une offre de banque commerciale**,** tout en continuant à développer notre **relation privilégiée avec les clients institutionnels**
- Réaffirmer notre **dimension globale** et notre **capacité à accompagner nos clients en Amérique, et APAC**, et être une **« go-to Europe » bank**

02 Être le **partenaire financier de référence** de nos clients pour leur **transition énergétique**

- **Accompagner nos clients dans leur stratégie de transition énergétique**
- **Aligner notre portefeuille sur une trajectoire +2,5°C d'ici 2024, puis sur une trajectoire +1,5°C d'ici 2050,** en nous appuyant sur le Green Weighting Factor
- **Elargir la dynamique aux dimensions sociales, ressources naturelles et biodiversité** (au-delà du climat)

03 **Investir** pour renforcer notre **robustesse, compétitivité** et **attractivité**

- **Accélérer nos investissements sur la technologie**, pour renforcer notre robustesse, notre compétitivité, notre *time to market* et notre efficacité opérationnelle
- **Attirer et développer les talents,** en améliorant encore notre attractivité
- **Développer la marque Natixis Corporate and Investment Banking**

OBJECTIFS 2024

TCAM 2020-2024 PNB
~7%

Revenus additionnels sur les 8 industries cœurs
+ 500 M€ en 2024 vs. 2020

Alignement du bilan sur une trajectoire +2,5°C à horizon 2024 et +1,5°C d'ici 2050

Investissements sur la technologie
~400 M€ 2021-2024

Coex BGC
> -10pts vs. 2020

(1) 8 industries cœurs : Energie (Pétrole et gaz, Electricité et renouvelables), Métaux et extraction minière, Immobilier, Transports, Télécom et Tech., Environnement, Santé, Assurance

FOCUS

DESSINER LE FUTUR DU TRAVAIL

Béatrice LAFAURIE,
Directrice générale
Ressources humaines

GROUPE BPCE

DESSINER LE FUTUR DU TRAVAIL

GROUPE BPCE
BPCE · HX · NATIXIS

PRIORITÉS

01 LE TRAVAIL HYBRIDE POUR ENVIRON 50 000 COLLABORATEURS DU GROUPE *(60% en Flex Office)*

Well : une démarche collaborative et décentralisée pour installer, dans chaque entreprise du groupe, les espaces de travail, les modes de fonctionnement et de management adaptés au travail hybride

- **Pour la Communauté BPCE(1) et GFS** (26 000 personnes) :
  - 0,6 poste de travail par collaborateur et jusqu'à 10 jours par mois de télétravail proposés
  - un parc immobilier rénové, recentré dans l'Est parisien autour des **Tours Duo** à partir de 2022, avec des principes déclinés en région et à l'international
- **Une approche pragmatique avec des tests réversibles pour les réseaux de la banque de proximité (8 entreprises)**

02 LA FORMATION PILIER DE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR *(BPCE Groupe apprenant)*

Campus BPCE (yc Académie Tech & Digital) : une culture, des comportements et des process pour former au futur des métiers

- **« Progresser dans le réseau »** : un parcours de compétences personnalisé, des cursus diplômants d'expertise, une communauté des directeurs d'agence dans chaque banque
- **« Valoriser les services bancaires »** : un programme pour évoluer vers plus de relationnel et de valeur ajoutée
- **« Jobs in Motion »** : un programme GFS qui suscite et prépare les mobilités fonctionnelles

03 UN PARCOURS INTERNE POUR CHAQUE TALENT QUI LE SOUHAITE

Des parcours collaborateur qui créent et confortent le lien à l'entreprise

- **Des parcours d'intégration** pour accueillir les nouveaux collaborateurs, notamment les jeunes et les apprentis
- **Une politique de mobilité** dans chaque entreprise et pour le groupe, **des viviers de talents** qui préparent les évolutions professionnelles dans chaque région

OBJECTIFS 2024

75% de collaborateurs engagés(2)

Mixité > 35% dans les fonctions dirigeantes et ~50% de femmes parmi les cadres

Taux de conversion des apprentis : 50%(3)

(1) BPCE SA, filiales du pôle SEF, GIE i-BP, IT-CE, BPCE-IT, BPCE Achats, BPCE Solutions Crédits, BPCE Services Financiers • (2) Baromètre interne Diapason • (3) hors étudiants poursuivant leur cursus de formation

03

OBJECTIFS FINANCIERS 2024

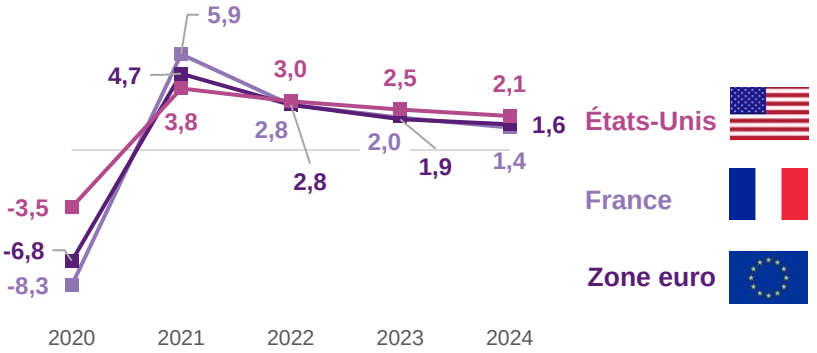
Jean-François LEQUOY,
Directeur général

Finances / Stratégie

GROUPE BPCE

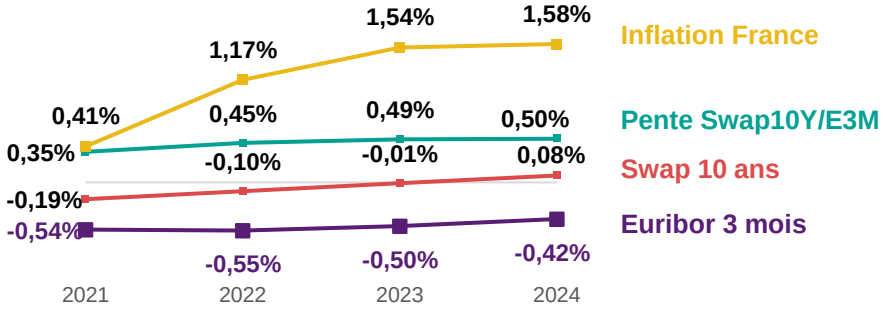
DES HYPOTHÈSES PRUDENTES

Croissance du PIB (en %)



- **Hypothèses en ligne avec le consensus**
- **Une reprise de la croissance mondiale après une année 2020 atypique** et à des rythmes différents selon les zones, **globalement prudente en 2023 et 2024**

Taux d'intérêt (en %)



- **Un scénario de taux prudent par rapport aux prévisions actuelles du marché**
- **Remontée du niveau d'inflation**
- **Une parité euro/dollar à 1,20** sur la période du plan

DES OBJECTIFS DE CROISSANCE AMBITIEUX

Objectif de ~1,5 Md€ de PNB additionnel à horizon 2024 sur 5 domaines prioritaires de développement

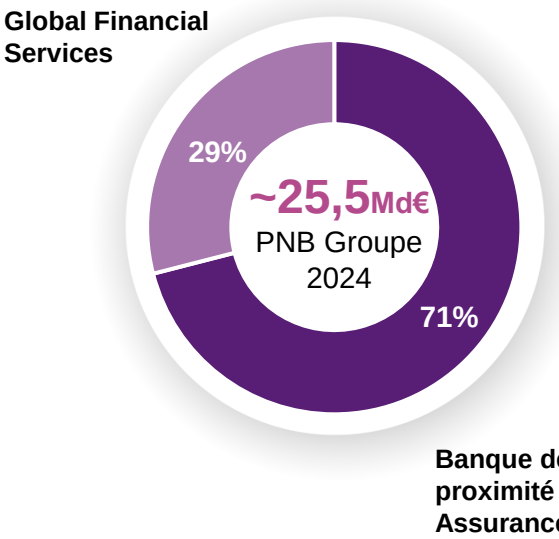
- Hausse des taux d'équipement notamment en **assurance non-vie** et **crédit à la consommation**
- Etroite collaboration entre la BGC et les réseaux pour le développement des **Entreprises de taille intermédiaire (ETI)**
- Expertises clés des BP, CE, de la BGC de la gestion d'actifs et de l'assurance pour adresser les secteurs **Transition environnementale** et **Santé**

Croissance des fonds de commerce de tous les métiers

Croissance du PNB Groupe

~3,5%

TCAM 2020-2024



PROGRAMME D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

Global Financial Services

- Optimisation IT et processus
- Optimisation des organisations
- Stratégie immobilière
- Achats

800M€(1)
d'économies de coûts par an (2)

~900M€
Coûts de transformation (3) non récurrents cumulés 2021-2024

Banque de Proximité et Assurance

- **Rationalisation et performance IT**
- **Services bancaires**
- **Optimisation et mutualisations**
  Immobilier, achats,...

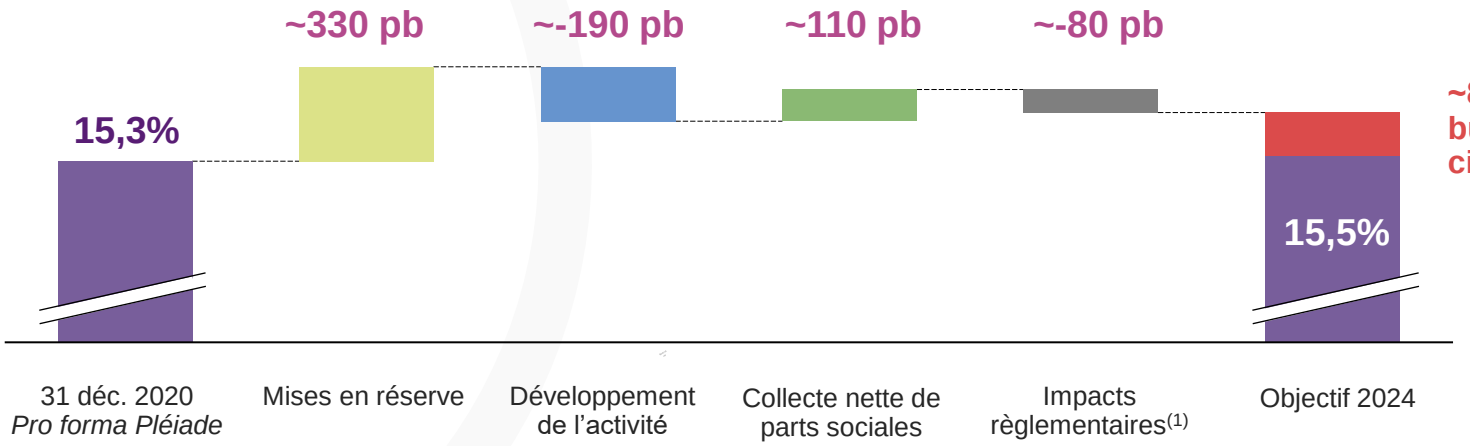
Effet ciseaux positif pour l'ensemble des métiers du Groupe

Objectif d'un coefficient d'exploitation 2024 < 65%

(1) Y compris plan de transformation et d'efficacité opérationnelle annoncé par Natixis au T3 2020 • (2) en année pleine à partir de 2024 • (3) Investissements générant des économies de coûts uniquement

UNE SOLVABILITÉ MAINTENUE À UN NIVEAU ÉLEVÉ

RATIO COMMON EQUITY TIER 1



Objectif de **CROISSANCE ORGANIQUE DU RATIO CET1** (hors collecte de parts sociales) **≥ 100 pb**

Des hypothèses conservatrices de progression des RWA soit **~3% de TCAM** sur 2020-2024 avec un soutien à la croissance de l'activité dans un environnement de taux bas

TLAC / MREL subordonné > 23,5%

Cible Tier 2 **≥ 2,5%**(2)

Niveau de dette senior non préférée **≥ 5,5%**

Management buffer de **200 pb** par rapport à l'exigence du SRB projetée à partir de 2022 de **21,5%**

Objectifs en % des RWA du Groupe BPCE
(1) Impacts de la mise en place de la norme IFRS17, du backstop prudentiel et de Bâle IV • (2) En normes fonds propres tels que définis à l'article 72 du Capital Requirements Regulation

OBJECTIFS FINANCIERS DU GROUPE EN 2024

- **PNB** ~25,5 Md€
- **Coefficient d'exploitation** < 65%
- **Coût du risque** < 25 points de base en 2024
- **Résultat net (pdg)** > 5 Md€
- **CET1** > 15,5%
- **TLAC / MREL subordonné** > 23,5%

BPCE 2024
PLUS UNIS PLUS UTILES PLUS FORTS