



SECAFI
Groupe ALPHA



Groupe BPCE

Rapport d'analyse
sur la situation économique et financière
au 31.12.2020 et ses perspectives

Synthèse

SECAFI

Société d'expertise comptable inscrite
au Tableau de l'Ordre de la région Aquitaine
Cabinet agréé par le Ministère du Travail,
habilité IPRP et membre de la FIRPS

Direction régionale Grand Ouest / Bureau de Bordeaux
52 quai de Paludate
33088 Bordeaux cedex
Tél 05 57 22 45 00

SAS au capital de 4 029 880 €

312 938 483 RCS Paris

Numéro d'identification intracommunautaire

FR 88 312 938 483

Le présent rapport rend compte de la mission que nous a confiée le Comité de Groupe BPCE.

Dans le cadre de notre mission, nous avons eu des entretiens avec Mesdames BRICKER, CHATIN-FLAMANT, CLAVIE, FABRESSE, HALBERSTADT, JACGLIN, KOUASSI, MEYER FORRLER, RUDLOFF, TOULZA-LEBASNIER et Messieurs BALERNA, BROUSSARD, CHASSAING, CREPEL, DELMON, FACON, FOUCRY, GRASSET, IBRY, LOUIS, MAGNIN, PETIT, TILLOY, TRANKIEM, TYRODE, VIBOUD.

Outre les signataires du présent rapport, Mesdames Victoire CADORET et Charlotte PARIAUD ainsi que Messieurs Hugo MEBREK et Guillaume NOUVEL ont également participé à la réalisation de cette mission.

Nous vous remercions de votre confiance et nous nous tenons à votre disposition pour vous fournir toutes explications complémentaires ou pour approfondir avec vous les réflexions que vous estimeriez nécessaires à l'appréciation de la situation de l'entreprise.

Fait à Bordeaux, le 29 juin 2021

Geneviève ROUSSELET

Pierre PRANEUF



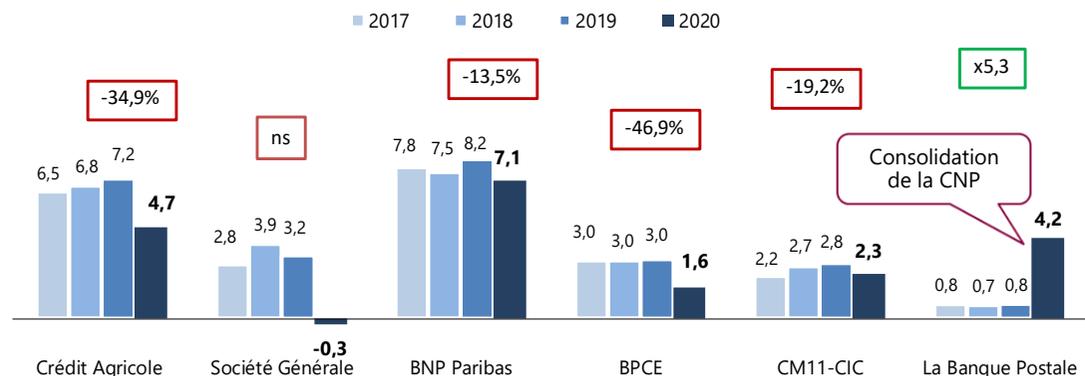


Malgré la crise sanitaire qui a affecté
le résultat net à la baisse,
une solidité renforcée du Groupe BPCE

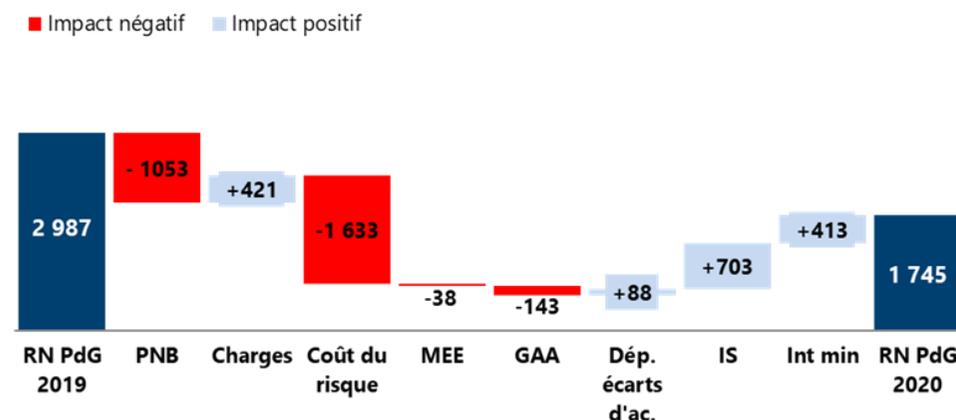


Un résultat net fortement écorné par la crise sanitaire, à 1,7 Md€ (hors Coface)

RN des principaux groupes bancaires français, en Md€

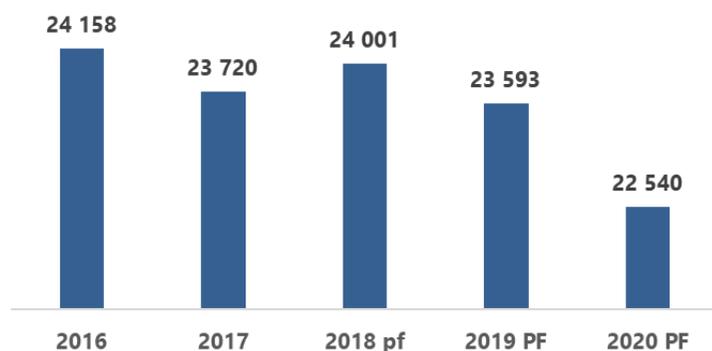


Evolution du Résultat net consolidé PdG (en M€)

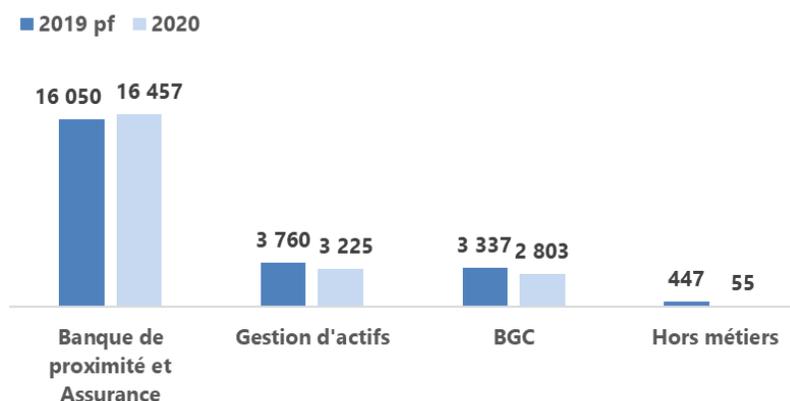


- ▶ **Un résultat net en forte baisse pour Bpce** (-42 % hors Coface, soit -1,2 Md€), plutôt supérieure à celle de ses concurrents français, hormis Société Générale, qui tient notamment à la contreperformance de la BGC, en particulier en comparaison de BNPP ou Crédit Agricole.
- ▶ Deux éléments principaux expliquent cet affaïssement du résultat.
- ▶ La baisse des revenus (- 4,5 % hors Coface, soit - 1 Md€), concentrée sur 2 pôles, BGC (- 534 M€) et AWM (- 563 M€) :

Produit Net Bancaire

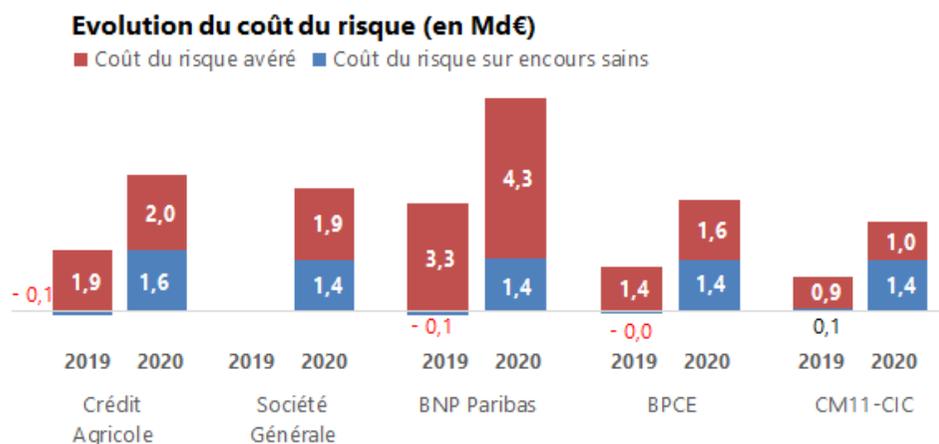


Evolution du PNB par pôle



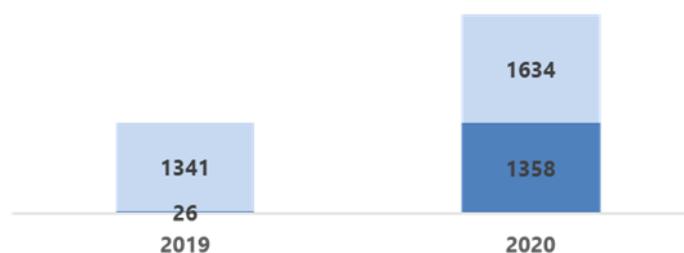
Un résultat net fortement écorné par la crise sanitaire, à 1,7 Md€ (hors Coface)

- ▶ Et l'importante montée du coût du risque (x 2,2, soit + 1,6 Md€), et plus spécifiquement du coût du risque prospectif, à l'instar de l'ensemble du secteur, en anticipation des risques à venir. **BPCE a adopté** dans ce domaine **une position prudente**.



Evolution du coût du risque (en M€)

■ S1/S2 ■ S3



Coût du risque (en M€)

	2019	2020	Var
Coût du risque consolidé, dont	1 365	2 998	1 633
BPA	977	2 042	1 065
BGC	312	819	507
Hors-métiers	18	104	86

- ▶ Le coût du risque pour l'ensemble du Groupe a été multiplié par 2,2 en 2020. Il atteint près de 3 Md€, soit 1,6 Md€ de plus qu'en 2019, avec des évolutions très différentes entre les réseaux et Natixis.

- ▶ En effet, si les réseaux comptabilisent de lourdes charges liées au risque prospectif (1,1 Md€ sur un total de 1,4 Md€),
- ▶ La BGC subit un alourdissement conséquent de son risque avéré, à 685 M€ (soit + 338 M€).

Détail des dotations 2020 sur S1 et S2

	2020	
	S1/S2	dt Covid
Banques Populaires	496	492
Caisses d'Epargne	628	415
Autres BPA	59,8	30
Total BPA	1 183,8	937
BGC	167	97
Autres entités	8,1	14
Provisions sur encours sains	1 359	1 048

Un résultat net fortement écorné par la crise sanitaire, à 1,7 Md€ (hors Coface)

▶ Le **coût du risque avéré, S3**, atteint ainsi **1 640 M€ en 2020**, ce qui représente un **alourdissement de 282 M€**. Cette hausse est **exclusivement générée par Natixis**.

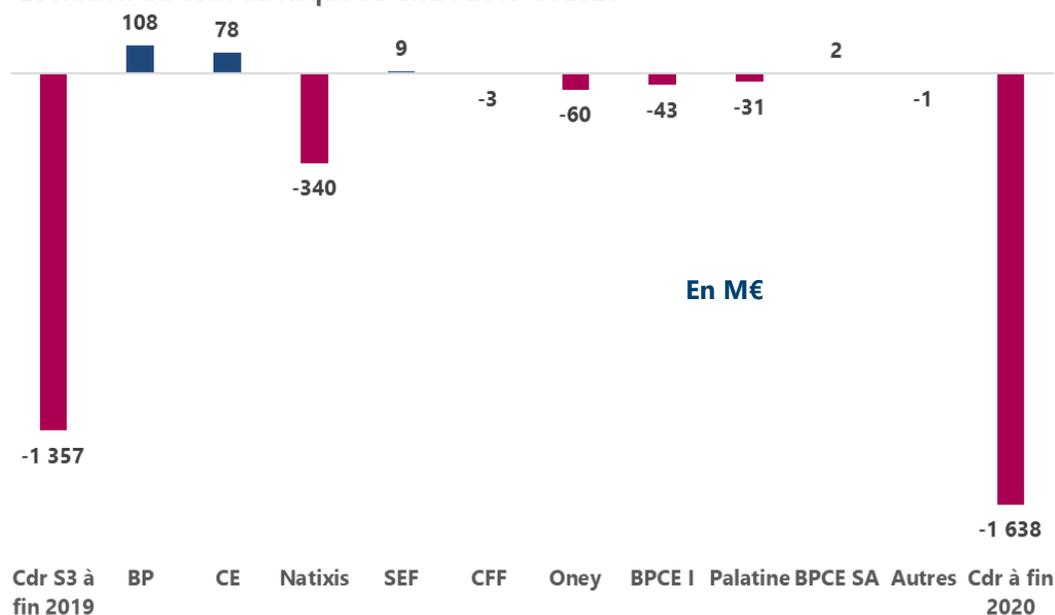
▶ La **BGC totalise 677 M€ (+340 M€** par rapport à 2019, sachant qu'en 2019, le coût du risque avait déjà été multiplié par plus de 3). Elle représente donc **41% du total**, compte tenu de **provisions significatives** sur :

- ▶ ENR Trade Finance : 198 M€, avec notamment les sujets de fraude sur le trading de matières premières,
- ▶ Des Financements Corporates : 191 M€,
- ▶ Energy & Natural Ressources : 129 M€, en particulier sur le secteur « Oil & Gas » en Amérique du Nord,
- ▶ Real Assets Finance : 62 M€, et notamment sur les activités de financement aéronautique, immobilier et le financement d'infrastructures.

▶ Alors que **le coût du risque S3 est en retrait pour les BP** (- 108 M€) **et les CE** (- 78 M€),

▶ **L'effet périmètre Oney impacte le coût du risque S3** à hauteur de **60 M€**.

Evolution du coût du risque S3 entre 2019 et 2020



Un résultat net fortement écorné par la crise sanitaire, à 1,7 Md€ (hors Coface)

▶ Ainsi, l'évolution des pôles met en exergue des enjeux très différents :

- ▶ La **Banque de Proximité**, qui représente **73 % du PNB consolidé** à fin 2020, affiche une **résilience remarquable de ses revenus**, avec une forte activité malgré le contexte et notamment de soutien à l'économie avec une importante distribution de PGE (25,6 Md€). Ce développement de l'activité s'accompagne d'une maîtrise des frais de gestion sous-jacents, et notamment de nouvelles baisses d'effectifs. La chute du résultat n'est liée qu'à une multiplication par 2,5 du coût du risque, tenant exclusivement au coût du risque prospectif,
- ▶ Alors que la **BGC est atteinte dans son modèle d'affaires** et subit une **multiplication par 2,6 du coût du risque** tenant ici pour l'essentiel au coût du **risque avéré**,
- ▶ La **gestion d'Actifs** est également **impactée par la crise** avec globalement une diminution des commissions de surperformance et sur encours du fait de l'évolution du mix affiliés, à laquelle elle conjugue les **déboires d'H2O** (entraînant également pour Natixis un risque de réputation).
- ▶ Les **pertes générées par les cessions** en cours ou finalisées à fin 2020 (Coface, Fidor, H2O) **creusent encore un peu plus les résultats**. Notons à cet égard les **pertes cumulées depuis l'acquisition de Fidor, qui s'élèvent à 537 M€** (460 M€ après impôt), et qui, de notre point de vue, dépassent le seul sujet des pertes sur le portefeuille crédit et **ont révélé l'incapacité du Groupe à intégrer cette structure**.

▶ Malgré tout, **BPCE renforce à nouveau son ratio de solvabilité à 16,0%**, à l'instar des autres Groupes Bancaires français, avec la mise en réserve des résultats et les émissions de parts sociales, conjuguées à une faible croissance des risques pondérés malgré une activité crédit dynamique (prise en compte de la garantie d'Etat sur les PGE, réfaction des risques pondérés sur les PME, effet méthodologique positif pour les Banques Populaires, amortissement des encours du CFF, perte de contrôle de la Coface). Ainsi, **le Groupe BPCE figure parmi les banques européennes les plus solides**. Rappelons que **le niveau élevé de son ratio de solvabilité** tient notamment aux **importantes émissions de parts sociales réalisées par les réseaux depuis 2009**, à hauteur de 20 Md€.



Cependant, la crise a révélé les faiblesses du modèle multi-boutique de la gestion d'actifs et des axes stratégiques de la BGC

La gestion d'actifs subit les déboires d'H2O et l'effet du choc de la crise sanitaire sur les marchés

▶ La baisse des revenus du pôle AWM (-16 %, soit -563 M€) est imputable à l'Asset Management, et plus spécifiquement aux déboires d'H2O.

▶ Les deux principales composantes des revenus sont affectées par la baisse des marchés, l'évolution du mix affiliés et les contreperformances d'H2O :

▶ Les commissions de surperformance, tirées les années précédentes par H2O se sont affaïssées passant de 627 M€ à 314 M€ :

- ▶ Celles générées par H2O passent de 482 M€ en 2019 à 60 M€ en 2020,
- ▶ Partiellement compensées par les très bonnes performances de Mirova (+84M€), qui ne seront pas forcément reproductibles.

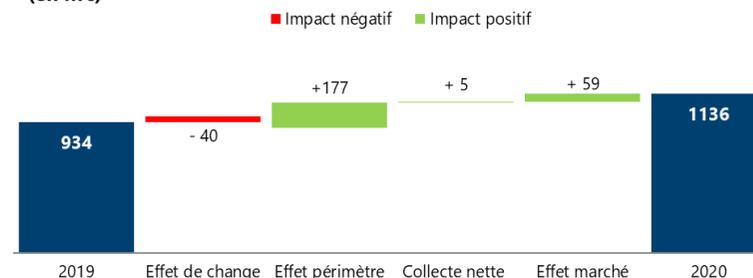
Soulignons que la baisse des revenus d'H2O est amortie par la baisse des rémunérations variables et des intérêts minoritaires aux bornes de Natixis.

▶ Les commissions sur actifs se sont contractées de 7% en 2020 (-201M€), avec un taux de commissionnement global en repli de 1,9 pb, à 27,5 pb (hors LBPAM). Cette baisse est impulsée par l'évolution du mix des encours (moins d'actions) et des affiliés.

- ▶ La baisse du taux sur la plateforme US tient à la dégradation du mix affiliés avec un retrait des encours Harris (conjuguant décollecte et effet marché), fortement commissionnés, et la hausse des encours Loomis, avec des taux de marge nettement inférieurs.
- ▶ Sur l'Europe, le repli des encours DNCA (et plus forte sur la partie Actions) explique également le repli du taux de commissionnement.

▶ L'accroissement des actifs sous gestion tient essentiellement à l'effet périmètre, avec l'intégration des encours de LBPAM, dans Ostrum, dont les taux de commissionnement sont extrêmement bas (5 pb).

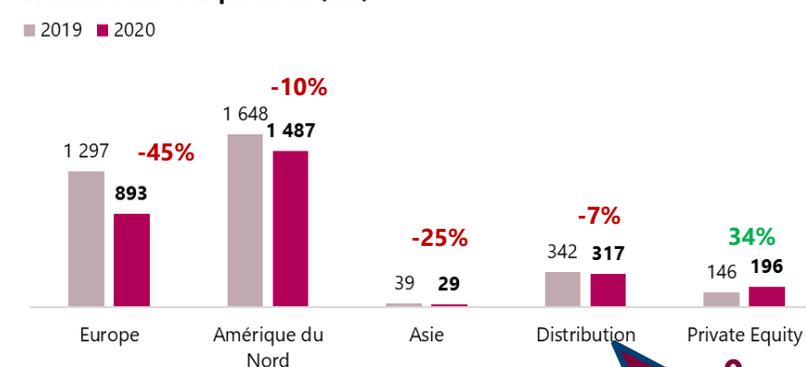
Evolution des actifs sous gestion Asset Mangement - AWM (en M€)



Evolution du PNB de l'Asset Management, en M€



Evolution du PNB par zone (M€)

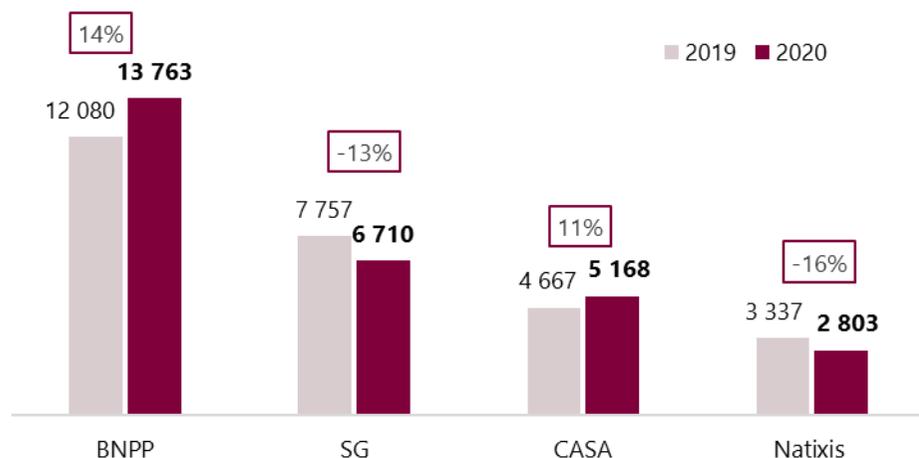


Le pôle AWM subit les déboires d'H2O – La croissance des revenus devra passer à l'avenir par une hausse des actifs sous gestion

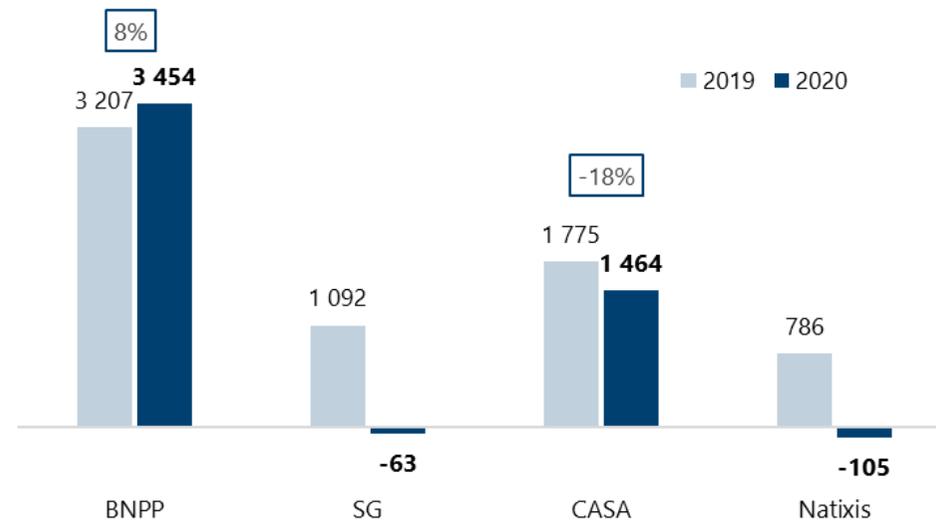
- ▶ **Le modèle multi-boutiques de la Gestion d'Actifs a démontré sa pertinence en termes de développement** (alliant stratégies diversifiées et plateforme de distribution commune) jusqu'à récemment, mais apparaît **plus coûteux qu'un modèle intégré**.
- ▶ Il suppose **une certaine autonomie des affiliés** dans leurs prises de décisions, qui peut, de ce fait, **accroître les risques**.
- ▶ **L'incident H2O** a révélé ce type de situation, avec **un risque de réputation et d'image** pour le Groupe BPCE et Natixis qui a conduit à **la décision de céder cet affilié**. De plus, cela **a contribué à prendre**, tardivement, **un certain nombre de mesures visant à mieux encadrer ses affiliés et à renforcer la gouvernance** (renforcement des moyens humains sur les fonctions risques, conformité, audit interne et certains investissements sur les systèmes d'informations, séparation des fonctions risques et conformité).
- ▶ On peut néanmoins se poser **la question de la solidité de ce modèle** et, à tout le moins, **du niveau de rentabilité attendue** avec un encadrement plus important de Natixis.
- ▶ Structurellement, Natixis s'oriente **vers une composition du mix produits plus diversifié** ce qui induira **un taux de marge global moins élevé**.
- ▶ Enfin, après l'intégration de LBPAM fin 2020, **Ostrum doit gérer à court terme sa structuration sur un nouveau périmètre**, avec **un enjeu d'attractivité pour d'autres gestionnaires d'actifs assurantiels**.

Le modèle d'affaires de la BGC est lourdement bousculé Natixis sous-performe largement ses concurrents hors SG

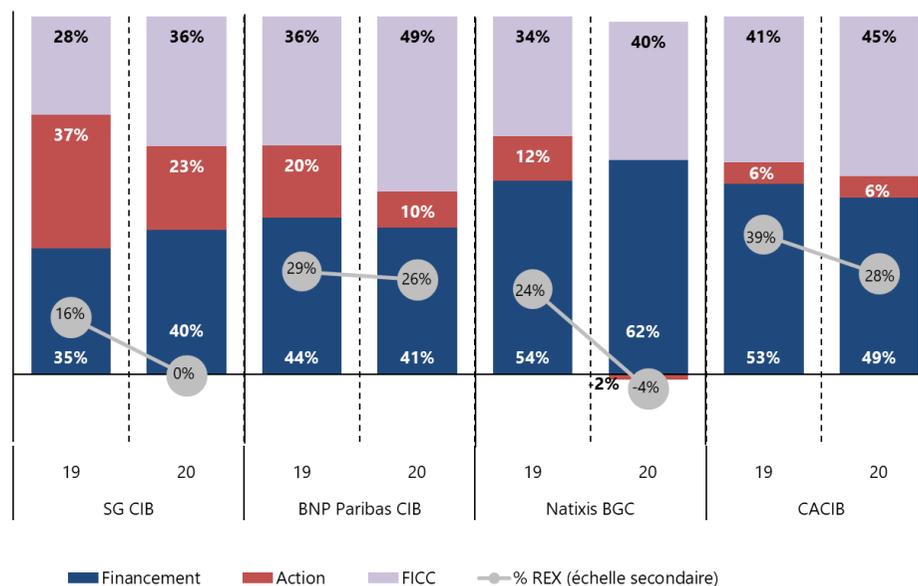
Evolution du PNB des 4 BFI françaises, en M€



Evolution du Résultat avant Impôts des 4 BFI françaises, en M€



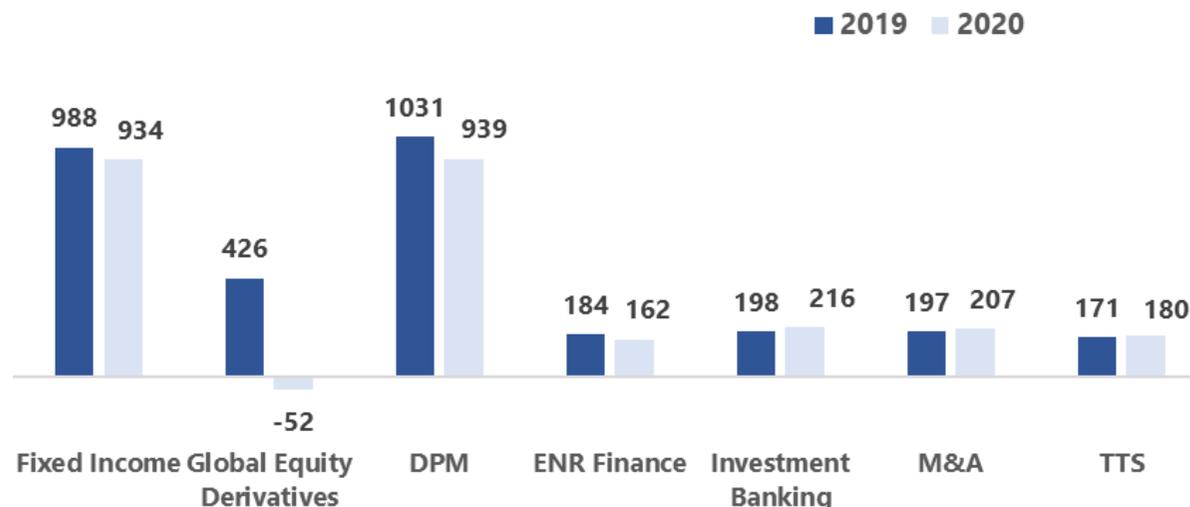
Structure et profitabilité du portefeuille d'activités pérennes des BFI françaises



Le modèle d'affaires de la BGC est lourdement bousculé

Le PNB chute de 16 % (- 534 M€) à 2,8 Md€

BGC - Evolution du PNB des principaux segments (en M€)



► Global Markets explique l'essentiel de la baisse des revenus (- 28 % à 1 085 M€, soit - 424 M€)

- ▶ **Le PNB de Global Equity Derivatives chute lourdement de 478 M€** à fin 2020, la ligne Dérivés Actions ayant été fortement impactée par l'annulation de dividendes au S1 2020 (- 273 M€), et la dégradation des conditions de marché, ainsi qu'une activité clients en retrait.
- ▶ **Fixed Income** (marché taux et change) **recule de 5,4 %** (- 54 M€) **alors que les concurrents français voient leur PNB progresser significativement**, recouvrant :
 - ▶ Une forte hausse de l'activité Forex (+ 23,5 %, soit + 27 M€) dans un contexte d'importante volatilité des devises, générant une hausse des demandes de couverture de la part des clients sur les quatre premiers mois de l'année,
 - ▶ Alors que l'activité taux recule de plus de près de 10 % (- 20 M€),
 - ▶ De même que l'activité de Crédit (- 34 M€), avec un ralentissement du marché de la titrisation.



Le modèle d'affaires de la BGC est lourdement bousculé

Le PNB chute de 16 % (- 534 M€) à 2,8 Md€

- ▶ Les revenus de **Global Finance reculent de 8 %**, à **1 300 M€ (- 108 M€)**, cette baisse étant concentrée sur Real Assets et Energie et Ressources naturelles. On notera :
 - ▶ Une **production globale en baisse de 2,3 Md€**,
 - ▶ Une forte hausse des financements Corporates de + 6,6 Md€ (dont 2,8 Md€ de PGE notamment).
 - ▶ Une baisse des financements sur ENR (- 0,8 Md€, avec une réduction des expositions aux traders, et la gestion extinctive du portefeuille de producteurs de pétrole indépendants aux US) et Real Assets (- 8,1 Md€), notamment sur l'Immobilier (coup de frein donné notamment sur l'immobilier US dès fin 2019) et l'Aviation.
 - ▶ **Les revenus de syndication chutent de 29 %**, à 189 M€, avec des baisses significatives sur Real Assets, dont Real Estate (- 46 %), et Aviation (- 17 %). Le PNB du portefeuille ne s'effrite que de 1,8 % à 751 M€, du fait notamment de la forte hausse de la production.
 - ▶ **La baisse des revenus d'ENR liée notamment à un redimensionnement du métier** (volonté de se désengager du marché des producteurs indépendants Oil & Gas), conjuguée à un contexte toujours défavorable des cours moyens du pétrole.
- ▶ Seuls **Investment Banking et M&A** (lié aux très bonnes performances de PJ Solomon) enregistrent une **croissance de leurs revenus**, ces deux lignes métiers ne représentant néanmoins que 15 % des revenus de la BGC.

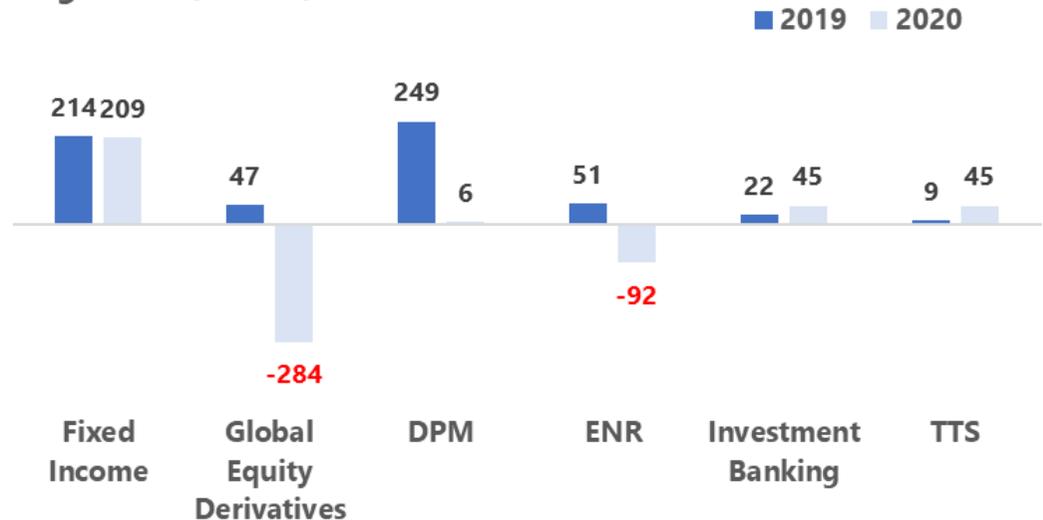


Le modèle d'affaires de la BGC est lourdement bousculé In fine le résultat net se traduit par une perte de 81 M€ et pose question de la stratégie future de la BGC

▶ **Le résultat net de la BGC se traduit par une perte de 81 M€, dont :**

- ▶ Une perte de 284 M€ sur Equity Derivatives, reflétant la baisse des revenus,
- ▶ Une perte de 92 M€ sur ENR du fait du lourd provisionnement sur le trading de matières premières,
- ▶ Un maigre résultat pour DPM, 6 M€, le RBE ayant été absorbé par le coût du risque, compte tenu de la sensibilité de la BGC aux secteurs de l'aviation, au marché gazier et pétrolier ...

Résultat net part du groupe des principaux segments (en M€)



▶ **Conséquence de ses choix stratégiques passés.**

▶ **L'étroitesse de ses revenus rend Natixis plus sensible aux crises** que des BFI plus importantes et **met en exergue un besoin de diversification** dans une industrie caractérisée par des coûts fixes élevés.

▶ Pour l'heure, **seules des décisions ont été prises pour dérisquer la BGC**, comme le **repositionnement de l'activité Dérivés actions**, avec un arrêt des produits les plus complexes et le recentrage sur les clients stratégiques de Natixis et les réseaux du groupe BPCE (pour ces derniers, le potentiel d'activité sur les marchés actions nous apparaît faible), ou, **sur l'activité financement**, avec la sortie de certains secteurs (notamment les producteurs de pétrole indépendants).

▶ **La taille de la BGC va s'en trouver amoindrie.** Il paraît évident que **la rentabilité attendue ne pourra plus être la même.** **Quels seront les choix de modèle ?** Après l'annonce du plan d'économies de 350 M€, **quelles ambitions ? stratégie de développement** sur de nouveaux secteurs ou activités ? ou **poursuite de la réduction de la base de coûts ?**

▶ **Enfin, la question de la dégradation du coût du risque reste posée** du fait de la sensibilité de Natixis à certains secteurs et donc de la rentabilité de la BGC.

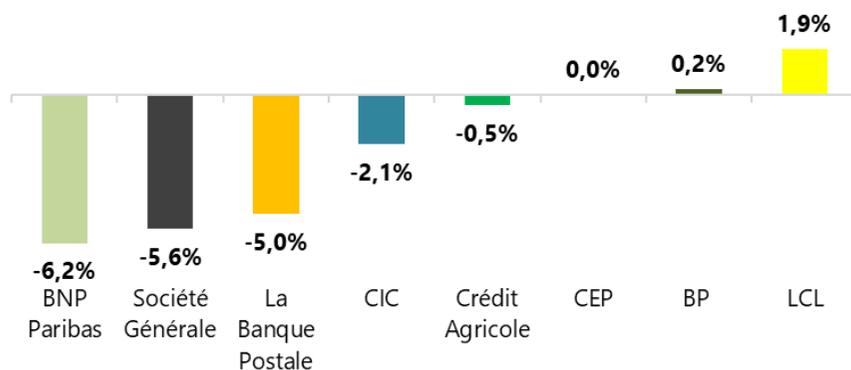


Banques Populaires et Caisses d'Épargne : Socle du développement et de la solidité du Groupe

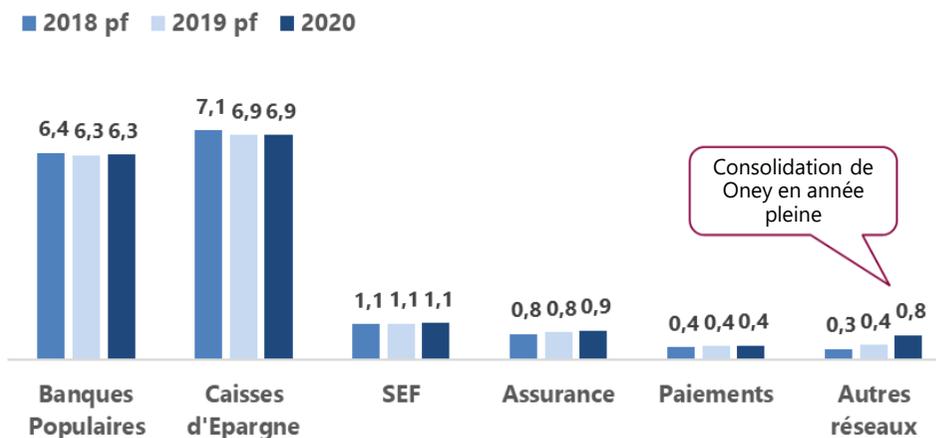


Les Banques Populaires et les Caisses d'Epargne restent les moteurs essentiels du développement et de la solidité du groupe

Evolution du PNB de la banque de détail en France en 2020



Evolution du PNB de BPA par sous-pôles (en Md€)



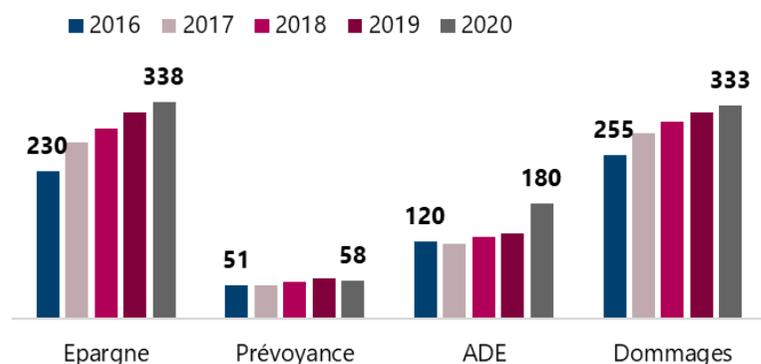
- ▶ Le **pôle BPA** totalise **73 % du PNB consolidé** à fin 2020, et **voit son PNB progresser de 2,5 % (+ 407 M€), à 16 457 M€**, avec un effet périmètre lié à l'intégration en année pleine d'Oney Bank (+ 318 M€). **Cette évolution reflète la très bonne performance des Banques et des Caisses, et des filiales SEF et Assurance du fait de l'activité générée par les deux réseaux.**
- ▶ Dans le contexte de crise sanitaire, on soulignera tout d'abord la **forte résilience des revenus des deux réseaux, qui se démarquent de leurs concurrents, hormis LCL**, avec :
 - ▶ Une **activité crédit particulièrement dynamique** : les encours de crédit s'accroissent de **15,5 % pour les BPR (+ 35 Md€)**, soutenue par les PGE, et de **8,5 % pour les CEP (+ 25 Md€)**, qui s'accompagne d'une hausse des parts de marché sur tous les segments,
 - ▶ Une **importante baisse du coût de la ressource** (effet taux et structure),
 - ▶ Des **gains spécifiques liés au TLTRO et au Tiering**,
 - ▶ Un **développement des commissions**, soutenu par une **vive reprise d'activité post déconfinement**, néanmoins **absorbé par la baisse des flux et des incidents**, qui impacte plus lourdement les Banques Populaires du fait d'une part plus importante de professionnels et d'entreprises dans leur fonds de commerce.

Les Banques Populaires et les Caisses d'Épargne restent les moteurs essentiels du développement et de la solidité du groupe

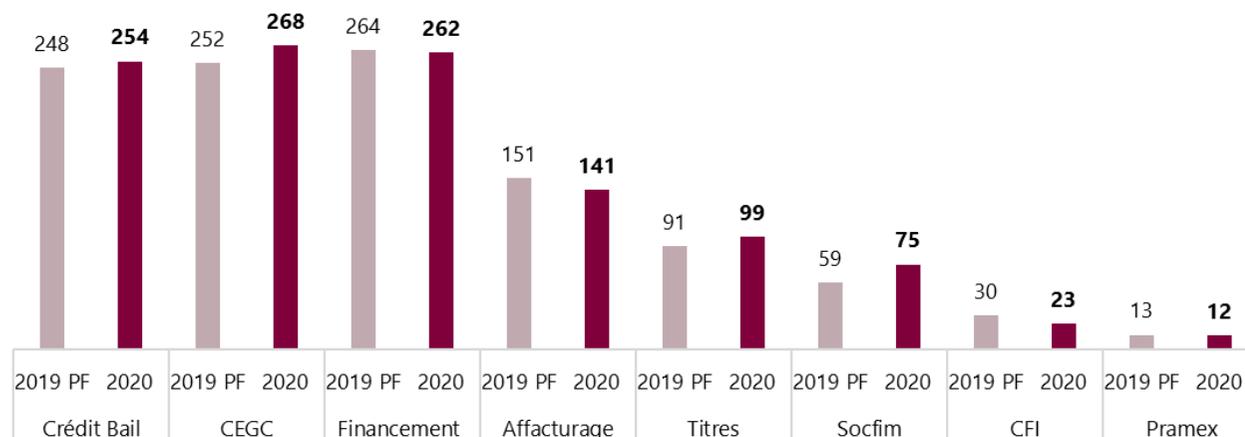
Le développement des filiales métiers est, pour l'essentiel, le fruit de l'activité générée par les deux réseaux :

- ▶ Un développement notable de l'Assurance, qui voit ses revenus progresser de plus de 8 %, largement portés par l'assurance emprunteur (près de 70 % de la croissance) qui bénéficie de l'activité crédit et d'une baisse de la sinistralité, puis par l'assurance vie, avec un effet volume positif malgré les mouvements sur les marchés financiers et plus marginalement par l'assurance dommages.
- ▶ Le niveau d'activité des filiales SEF reste pénalisé par la crise sanitaire, en particulier sur l'affacturage (excédents de trésorerie des entreprises) et la production de crédit-bail. La production de crédit à la consommation recule moins vite que le marché. En revanche, BPCE Cautions se développe du fait de la dynamique d'activité crédit et de la montée en charge des Banque Populaires. Au global, le PNB du pôle s'accroît de 2,3 %.
- ▶ Sur le pôle Paiements, **malgré les effets négatifs de la crise sanitaire sur certains pans d'activité, les revenus du pôle Paiements de Natixis sont en croissance de 2% (+8,1M€)** pour la quatrième année consécutive et s'établissent à 431M€.

Evolution du PNB Assurances par branches (en M€)

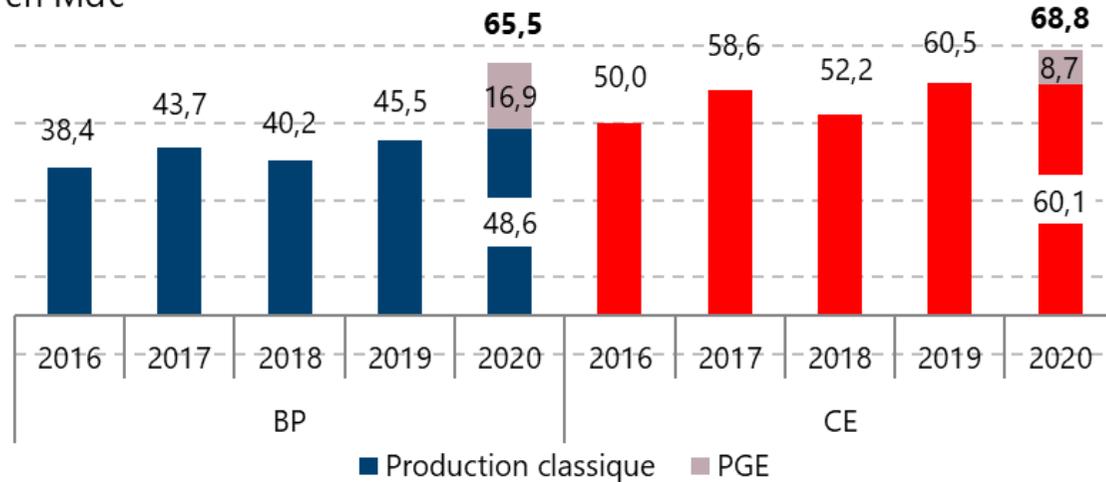


PNB par métier (En M€)

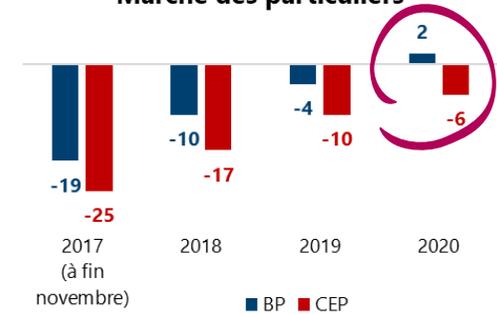


Dans un contexte de crise, une performance commerciale solide

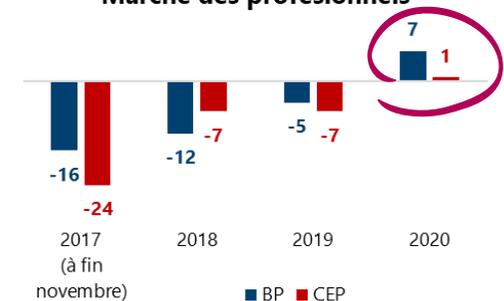
Evolution de la production de crédits en Md€



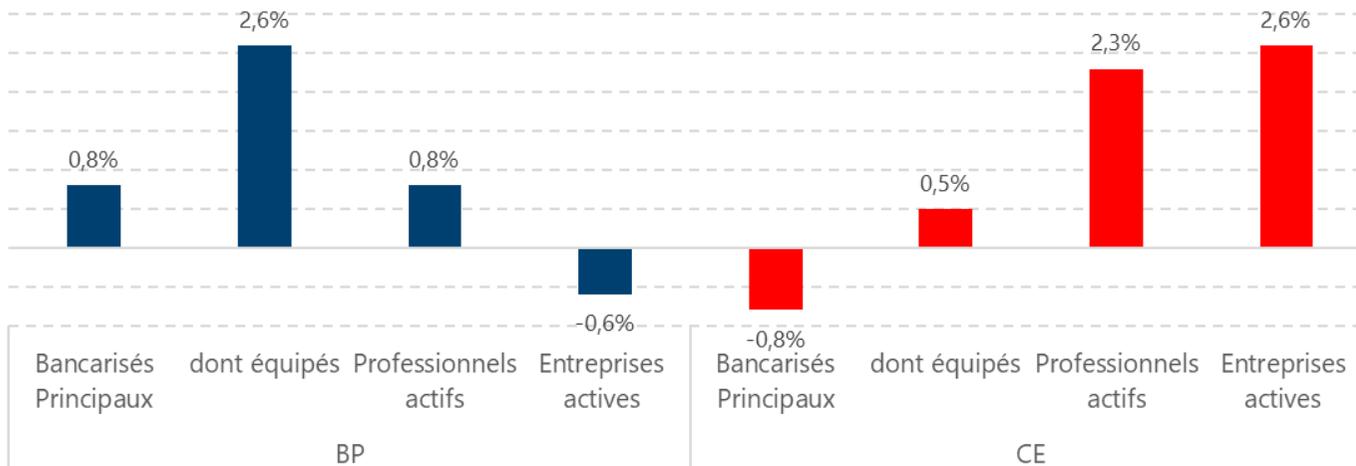
Evolution du NPS par réseau - Marché des particuliers



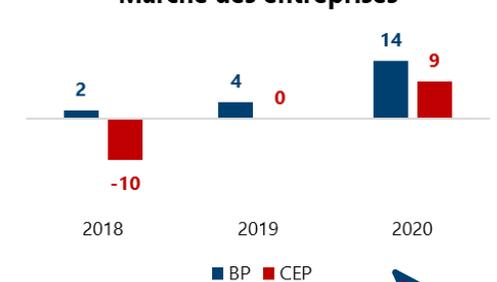
Evolution du NPS par réseau - Marché des professionnels



Evolution du fonds de commerce en 2020



Evolution du NPS par réseau - Marché des entreprises



Dans un contexte de crise, une performance commerciale solide

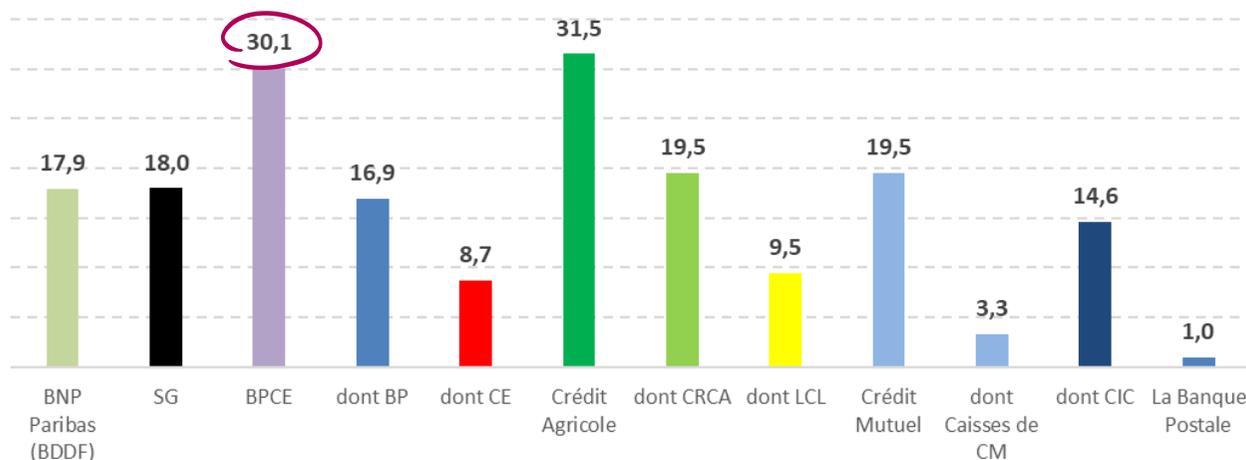
- ▶ Malgré les perturbations liées à la crise sanitaire (adaptation fréquentes des organisations et augmentation de l'absentéisme), **la performance commerciale des réseaux est solide en 2020**, dans une année en 3 temps :
 - ▶ **Un 1^{er} trimestre dynamique** jusqu'à l'annonce du confinement mi-mars 2020,
 - ▶ **Une mise à l'arrêt de l'activité économique liée au 1^{er} confinement**, période pendant laquelle **les filières professionnelles et entreprises ont été très fortement mobilisées** par la mise en place des moratoires sur les crédits puis des PGE,
 - ▶ **Une forte relance de l'activité post déconfinement**, plus particulièrement au 3^{ème} quadrimestre, qui **a quasiment effacé les effets des confinements en termes de production commerciale**.

- ▶ **Cela s'illustre par :**
 - ▶ **Une production de crédits record**, soutenue par une activité crédits classique dynamique, particulièrement en habitat, et par la distribution des PGE,
 - ▶ **Facteur de gains de parts de marché**,
 - ▶ **L'effort d'équipement notable en assurance IARD et prévoyance**, qui se traduit par une **hausse des taux d'équipement** de la clientèle (marché des particuliers +1,5 point à 31,4% pour les CE, +1,3 point à 27,9% pour les BP),
 - ▶ **Qui ont permis de limiter les impacts de la crise sur le fonds de commerce :**
 - ▶ **Banques Populaires :**
 - Un marché des particuliers orienté à la hausse, tirée notamment par le levier affinitaire Casden,
 - Une consolidation sur le marché des professionnels, avec une attrition en repli,
 - Une clientèle d'entreprises affectée par la crise, qu'illustre la baisse des flux créditeurs.
 - ▶ **Caisses d'Épargne :**
 - Un gain de clientèle active sur les marchés des professionnels et des entreprises, traduction de la croissance des flux confiés,
 - Mais un point de vigilance sur la clientèle de bancarisés principaux, du fait d'une baisse de -0,8% du nombre de clients, plus marquée sur la clientèle des jeunes (-2,6% vs -0,4% sur les adultes), plus fortement pénalisée dans ses revenus par la crise. Au-delà de la typologie de clientèle, une évolution à mettre également en relation avec le modèle distributif / relationnel, qui questionne sur l'attrition nette du fonds de commerce.

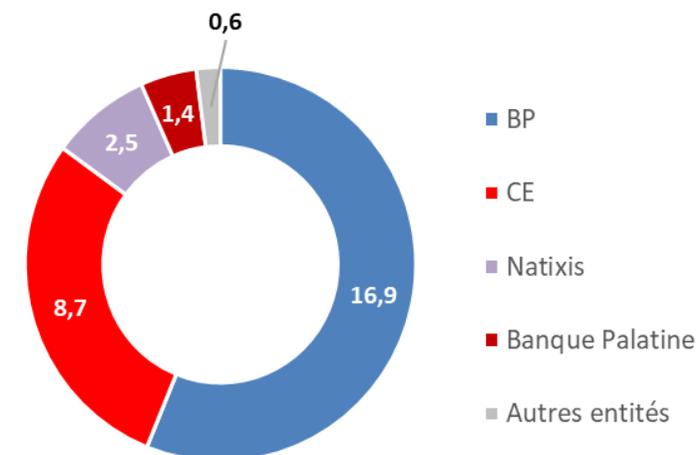


Les Banques Populaires et les Caisses d'Épargne ont largement contribué au soutien de l'économie en distribuant 25,6 Md€ de PGE en 2020

Volumes de PGE distribués par les principaux groupes bancaires français en Md€



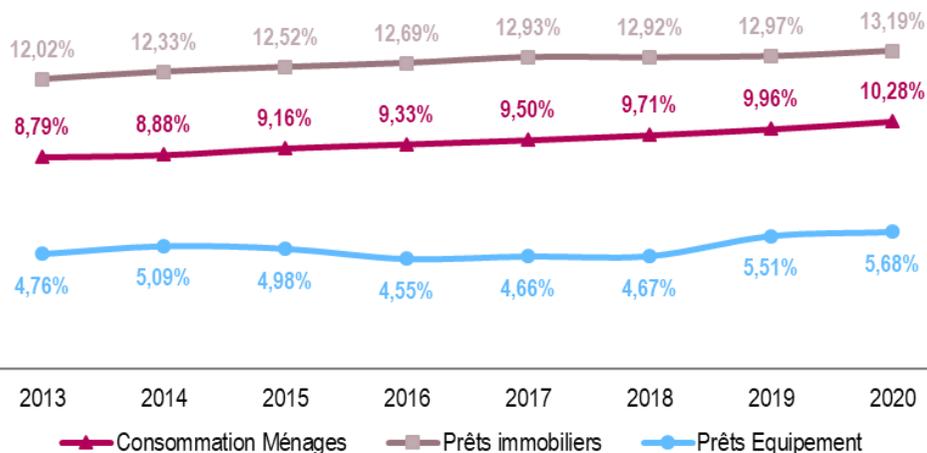
Groupe BPCE - PGE à fin 2020 en Md€



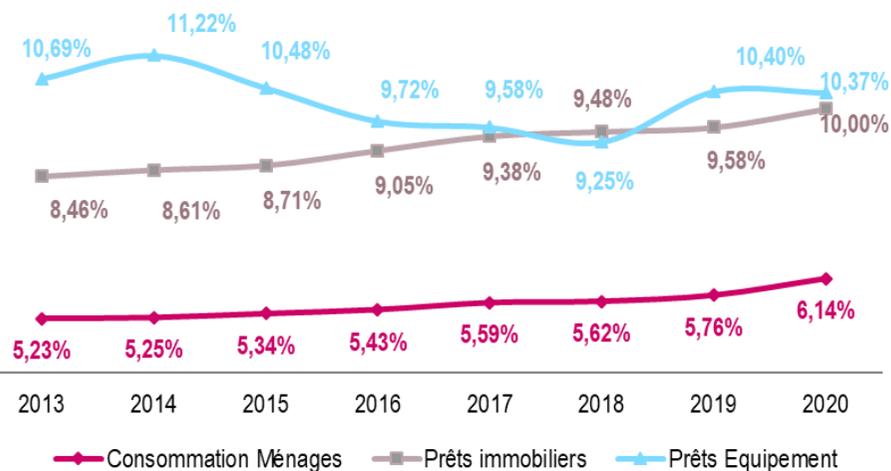
- ▶ En 2020, **les groupes mutualistes** (BPCE, Crédit Agricole et Crédit Mutuel) **ont distribué 62% des PGE en France**, une part prépondérante qui traduit leur poids sur le marché français et la structure de leurs fonds de commerce.
- ▶ En montant, avec 31,5 Md€ d'encours, **le Crédit Agricole apparaît au 1^{er} rang** des groupes bancaires français, **suivi de BPCE** (30,1 Md€).
- ▶ **Le Groupe BPCE a adopté une stratégie offensive de distribution des PGE** en travaillant sur les axes réactivité et simplicité des process, avec pour objectif une proximité accrue avec ses clients.
 - ▶ Au sein du Groupe, **les Banques Populaires ont distribué plus de la moitié des PGE** (56%), à hauteur de 16,9 Md€, en raison de **leur taux de pénétration élevé sur les marchés des professionnels et des entreprises**.
 - ▶ Moins implantées sur ces marchés, **les Caisses d'Épargne ont réalisé 8,7 Md€ de PGE**, soit 2,8% de leur encours total de crédits.
- ▶ **Le Groupe Crédit Mutuel ressort plus en retrait** à 19,5 Md€, avec des encours de PGE portés majoritairement par le CIC, plus exposé que les Caisses de Crédit Mutuel au marché des entreprises.

Des gains de parts de marché en crédits assis sur la dynamique d'activité « classique » et les PGE

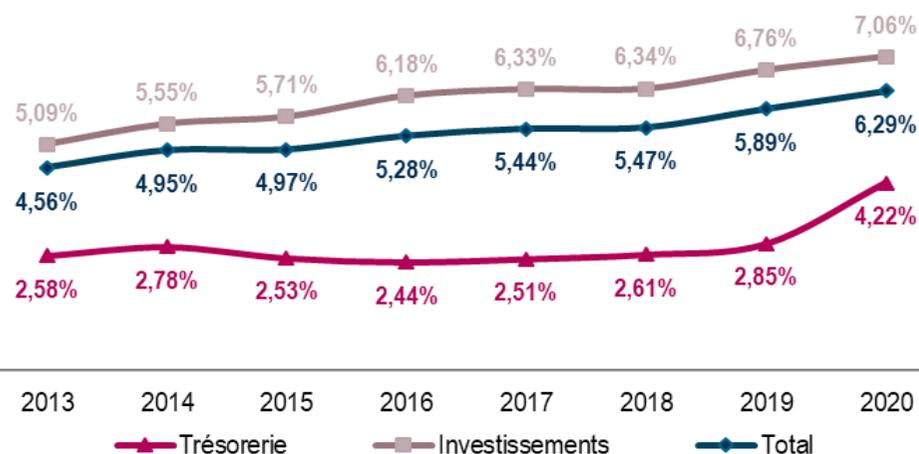
CEP : Parts de marché crédit Ménages



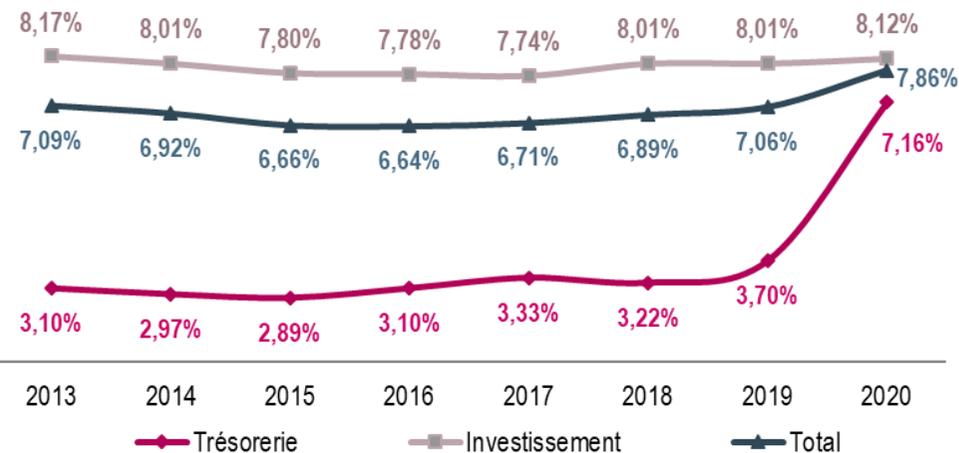
BPR : Parts de marché crédit Ménages



CEP : Parts de marché crédit SNF

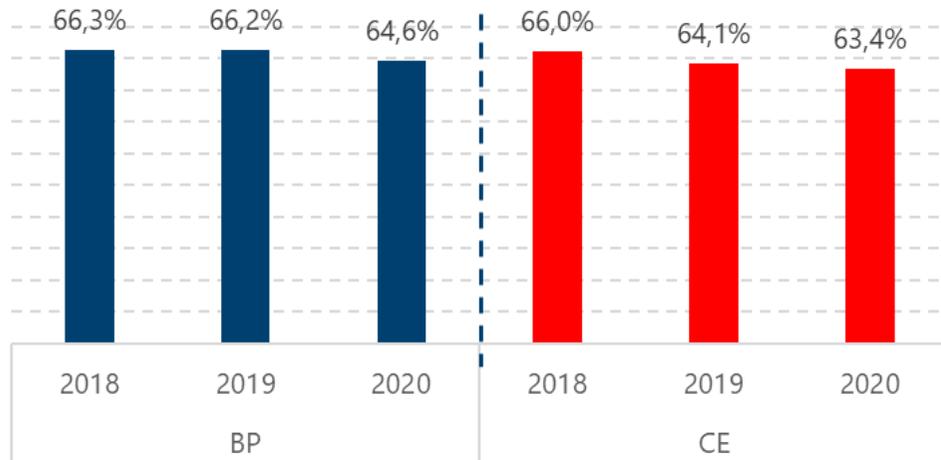


BPR : Parts de marché crédit SNF



Une amélioration de la performance opérationnelle, qui reflète la résilience des revenus, les économies liées à la crise sanitaire et la réduction tendancielle des coûts

Evolution du coefficient d'exploitation agrégé des BP et CE



Evolution des ETP RH

	2018	2019	2020	Var.	
Banques Populaires	32 802	32 349	32 002	-1,1%	-347
Caisses d'Epargne	35 221	34 824	34 324	-1,4%	-500

▶ En 2020, le **coefficient d'exploitation des Banques Populaires et des Caisses d'Epargne s'améliore** sous l'effet de plusieurs facteurs :

- ▶ **La résilience de leurs revenus,**
- ▶ Malgré des surcoûts (désinfection des locaux, masques, gel hydroalcoolique), **les économies liées à la crise sanitaire** qui résultent :
 - ▶ **De la crise Covid-19 directement**, induisant la baisse de nombreux postes de dépenses : missions et réceptions, déplacements, formation, honoraires contentieux, frais de personnel du fait de la hausse des IJSS...
 - ▶ **Des choix de gestion en réponse à la crise** : report des recrutements, recours réduit aux CDD et stagiaires d'été, diminution des frais de communication, impact de l'effort conséquent de provisionnement sur les résultats et donc sur les montants d'intéressement et participation.
- ▶ **La réduction tendancielle des coûts observée depuis plusieurs exercices**, qu'illustrent la poursuite des fermetures d'agences (BP : -2,7% en 2020 et -6,9% depuis 2016 – CE : -2,4% en 2020 et -8,8% depuis 2016) et du repli des effectifs en 2020.

Alors que la proximité client a démontré toute son efficacité, une stabilisation du modèle de distribution nous semble nécessaire pour exploiter le potentiel de développement et d'équipement du fonds de commerce

- ▶ Cette activité soutenue dans les réseaux s'est appuyée sur **une proximité relationnelle accrue pendant cette période de crise qui a démontré toute son efficacité.**
- ▶ De notre point de vue, **les Banques Populaires et les Caisses d'Epargne disposent encore d'un potentiel de développement interne**, qui dépasse la seule clientèle premium :
 - ▶ **Assurance IARD et Prévoyance** du fait de taux d'équipement, certes en progression, encore inférieurs aux niveaux atteints par le Crédit Agricole ou le Crédit Mutuel,
 - ▶ **Epargne financière**, qui constitue un enjeu de réorientation de l'épargne des ménages vers des placements plus rémunérateurs en raison, d'une part, des montants d'épargne accumulés sur les dépôts à vue et les supports d'épargne liquide, et d'autre part, de leur faible rémunération,
 - ▶ **Paiements** dans un marché en mutation qui offre de nouvelles solutions clients,
 - ▶ **Synergies avec le pôle SEF**, au-delà de l'activité de crédit à la consommation.
- ▶ **Comme externe**, au regard des **opportunités offertes par les choix stratégiques de la concurrence**, plus particulièrement non mutualiste, qui s'illustrent notamment par un repli annoncé de leurs implantations.
- ▶ **Dans un contexte de sortie de crise sanitaire** qui, si elle se fera à des rythmes différents selon les secteurs d'activité, **s'annonce vive.**
- ▶ **Un potentiel qui nécessite des moyens pour l'exploiter au mieux :**
 - ▶ La stabilisation du maillage et de la distribution, qui permettrait de réduire les mouvements de portefeuilles peu propices à leur travail dans la durée et facteurs d'insatisfaction pour la clientèle,
 - ▶ Le renforcement des équipes, qui implique la reprise des recrutements, potentiellement plus difficile qu'attendu dans un marché de l'emploi bancaire tendu,
 - ▶ La formation et l'accompagnement des équipes, notamment dans les domaines de l'épargne financière, de l'assurance, de la monétique sur le marché des professionnels, ou encore des risques en raison d'un modèle de conquête revu avec la crise sur les marchés des professionnels et des entreprises.

Merci de votre attention !

