

GROUPE BPCE

Coopératifs, banquiers et assureurs autrement.

CONFÉRENCE DE PRESSE Présentation du plan stratégique 2018-2020



























CONVIÇTIONS STRATÉGIQUES



NOS DEUX PREMIERS PROJETS STRATÉGIQUES ONT PERMIS LA CONSTRUCTION, LE REDRESSEMENT PUIS LE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE



2010 - 2013

- CONCENTRATION des ressources sur les activités clientèles des métiers de la banque et de l'assurance
- > RÉDUCTION du niveau de RISQUE
- > SYNERGIES de revenus et de coûts
- SIMPLIFICATION de la structure du groupe
- > SOLVABILITÉ et LIQUIDITÉ renforcées



2014 - 2017

- Croissance des parts de marché en BANQUE DE PROXIMITÉ
- > Succès dans l'ÉPARGNE, la GESTION PRIVÉE, la GESTION D'ACTIFS
- Création d'une plateforme intégrée d'ASSURANCE
- > Développement INTERNATIONAL de Natixis
- > Lancement de la **DIGITALISATION** du groupe
- > SOLVABILITÉ et LIQUIDITÉ renforcées



DES ACTIVITÉS EN CROISSANCE

Banque de proximité (1/2)

LANQUE POPULAIRE NB DE CLIENTS ACTIFS (en millions)

(+5%

vs 2013)

(encours en Md€)

(+22%

vs 2013)

ÉPARGNE

CRÉDIT (encours en Md€)

N°1 sur le marché

des PME1

252 19

193

(+16% vs 2013)

N°2

sur le marché des professionnels et des TPE¹



Chiffres au 30 septembre 2017

411

(+11% vs 2013)

249

(+24% vs 2013)

N°1
sur le marché
des collectivités locales
et du logement social¹
N°2
sur le marché
des particuliers¹

PARTS DE MARCHÉ EN FRANCE DU GROUPE BPCE

PRÊTS



21,0%

DÉPÔTS ET ÉPARGNE BANCAIRES²













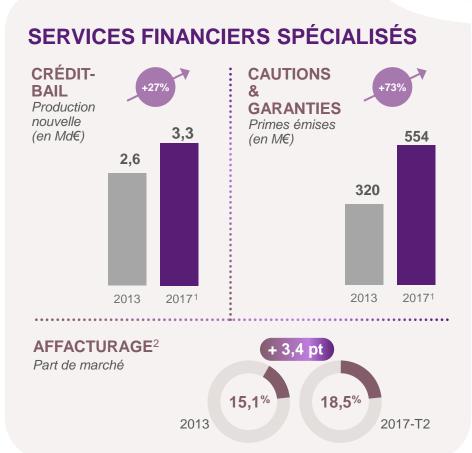
(1) Pour les BP : données TNS 2017 pour les PME, CSA Research 2016 pour les professionnels ; pour les CE : données Banque de France et publications des banques (2) Données Banque de France au 30 juin 2017

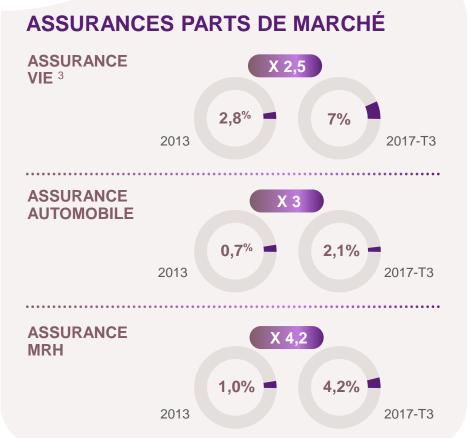


DES ACTIVITÉS EN CROISSANCE

Banque de proximité (2/2)







(1) Estimation 2017 basée sur 9M + [T4=T3] (2) Source : Association des Sociétés Financières (3) Affaires directes ; source : FFA



DES ACTIVITÉS EN CROISSANCE

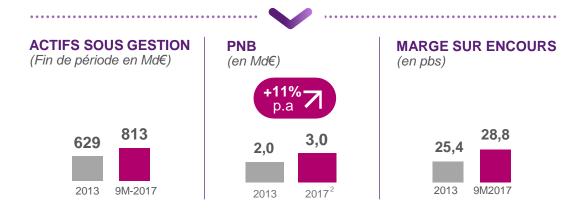




ASSET & WEALTH MANAGEMENT

UN LEADER MONDIAL DE LA GESTION ACTIVE

- > Plus de 20 affiliés autonomes dans leur gestion
- > Une plateforme de distribution mondiale, centralisée et performante
- > Priorité donnée à la création d'alpha



15e Gérant d'Actifs mondial sur base des encours gérés¹

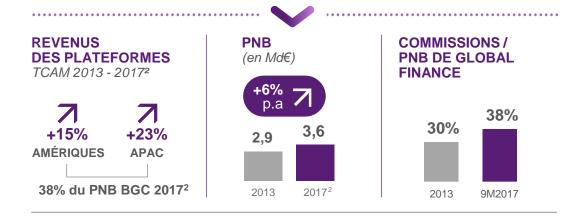
mondial sur base des revenus¹

(1) Source: Cerulli Associates: rapport Global Markets 2017 sur une base d'encours à fin 2016

BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE

UNE OFFRE SUR MESURE ET INNOVANTE

- > Une banque de solutions pour les entreprises et les investisseurs
- > Montée en gamme du dialogue stratégique
- > Développement international à travers trois plateformes : EMEA, Amériques et APAC





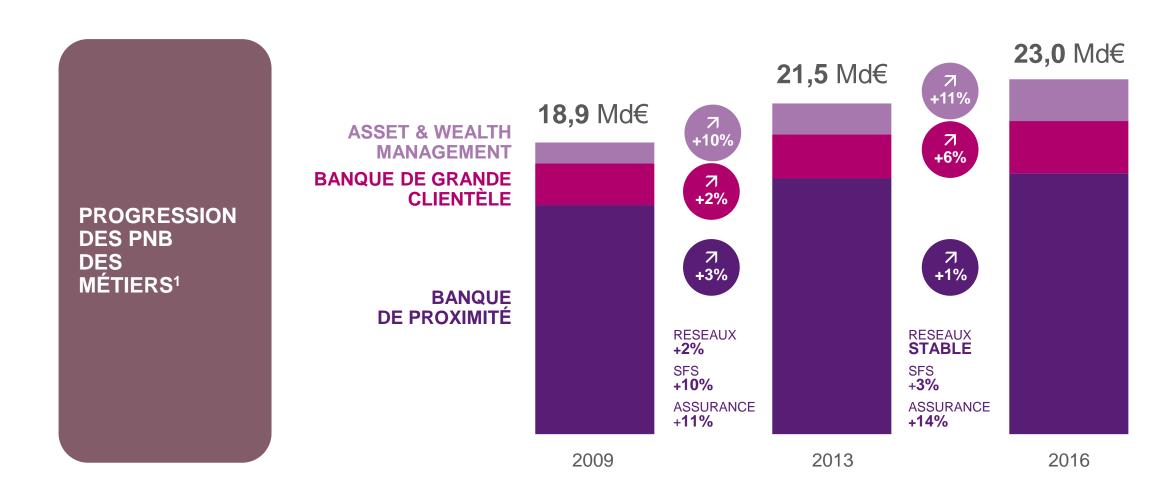
Banque d'investissement 2017 la plus innovante sur le marché des dérivés actions³

▲ e Classement M&A France en nombre de transactions⁴

(2) Estimation pour l'exercice 2017 sur la base des résultats 9M + [T4=T3] (3) Source : The Banker Investment Banking Awards 2017 (4) Source: MergerMarket au 30/09/2017



) UN MODÈLE DIVERSIFIÉ DE BANQUE UNIVERSELLE



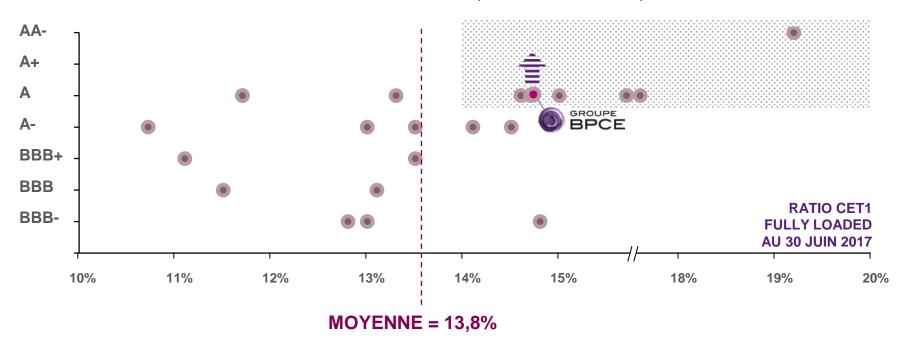
(1) hors éléments non économiques et exceptionnels



> UNE STRUCTURE FINANCIÈRE SOLIDE

Une notation parmi les plus élevées en Europe

STANDARD & POOR'S LONG-TERM RATING (OCTOBRE 2017)



Perspectives de notation revues à la hausse, de **STABLE** à **POSITIVE**

Moody's

(26 juillet 2017)

STANDARD &POOR'S

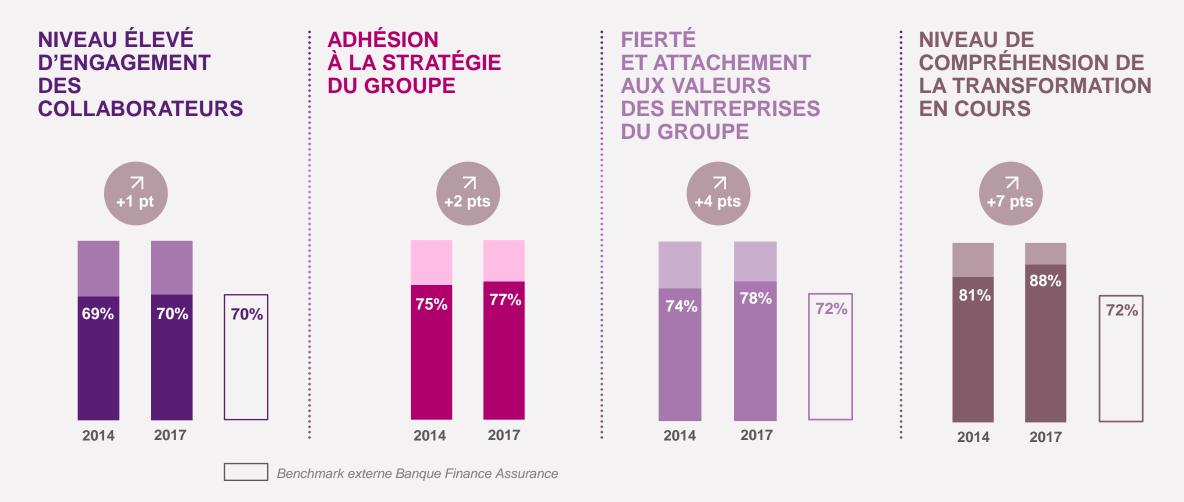
(20 octobre 2017)

ABN Amro, Barclays, BBVA, BNP Paribas, CaixaBank, Commerzbank, Groupe Crédit Agricole, Crédit Mutuel, Credit Suisse, Deutsche Bank, Groupe BPCE, HSBC, ING Group, Intesa Sanpaolo, Lloyds Banking Group, Nordea, Rabobank, RBS, Santander, Société Générale, UBS, UniCredit



> DES ÉQUIPES ENGAGÉES

Enseignements clés de l'enquête Groupe auprès de 80 000 salariés*



^{*} Enquête Diapason - taux de participation de 70%



LE GROUPE EST...





+) DIVERSIFIÉ



PERFORMANCE DES MÉTIERS CŒURS

- Développement des fonds de commerce
- Positions majeures dans l'épargne et la gestion d'actifs
- Synergies de revenus entre Natixis et les réseaux

CAPACITÉ À S'ADAPTER, SE TRANSFORMER, SE SIMPLIFIER

- Construction du modèle omnicanal
- > Fusions de banques régionales
- Synergies de coûts (mutualisation des moyens IT, achats, immobilier,...)

NOUVEAUX TERRITOIRES ET NOUVEAUX MÉTIERS

- Développement international des métiers de banque de grande clientèle et de gestion d'actifs
- Bancassureur de plein exercice
- Constitution du métier Paiements

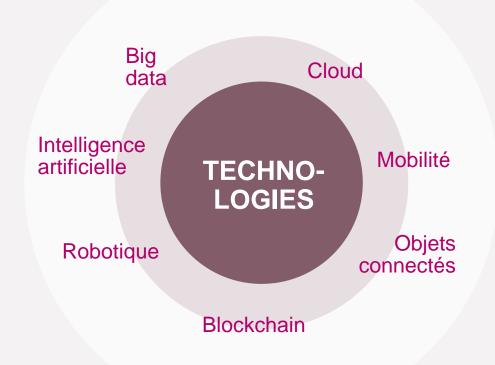
RENFORCEMENT DE LA SOLIDITÉ FINANCIÈRE

- Objectifs de solvabilité et de liquidité atteints en avance de phase
- Exigences futures déjà respectées (TLAC)
- Modèle asset light de Natixis
- Cessions d'actifs non stratégiques



LE DÉFI MAJEUR EST CELUI DE LA RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE ET DIGITALE

Une révolution industrielle qui concerne tous nos métiers





Simplicité

Immédiateté

Personnalisation

NOUVEAUX MODÈLES D'AFFAIRES & CONCURRENTS

Fractionnement du modèle producteurdistributeur

Banalisation des services financiers les plus courants

NOUVEAUX MODÈLES OPÉRA-TIONNELS

Automatisation

Digitalisation



NOTRE NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE



TRANSFORMATION DIGITALE

- > SATISFACTION CLIENT : ergonomie, simplicité des interfaces, personnalisation
- REVENUS:distribution et marketing digitaux,y compris via des tiers
- PRODUCTIVITÉ et baisse de COÛTS : autonomie du client, optimisation et simplification des processus

ENGAGEMENT

- Envers nos CLIENTS:
 plus d'expertise, de solutions,
 de satisfaction
- Envers nos SALARIÉS : former, équiper, attirer de nouveaux talents
- Envers nos SOCIÉTAIRES : nous engager encore plus dans la société

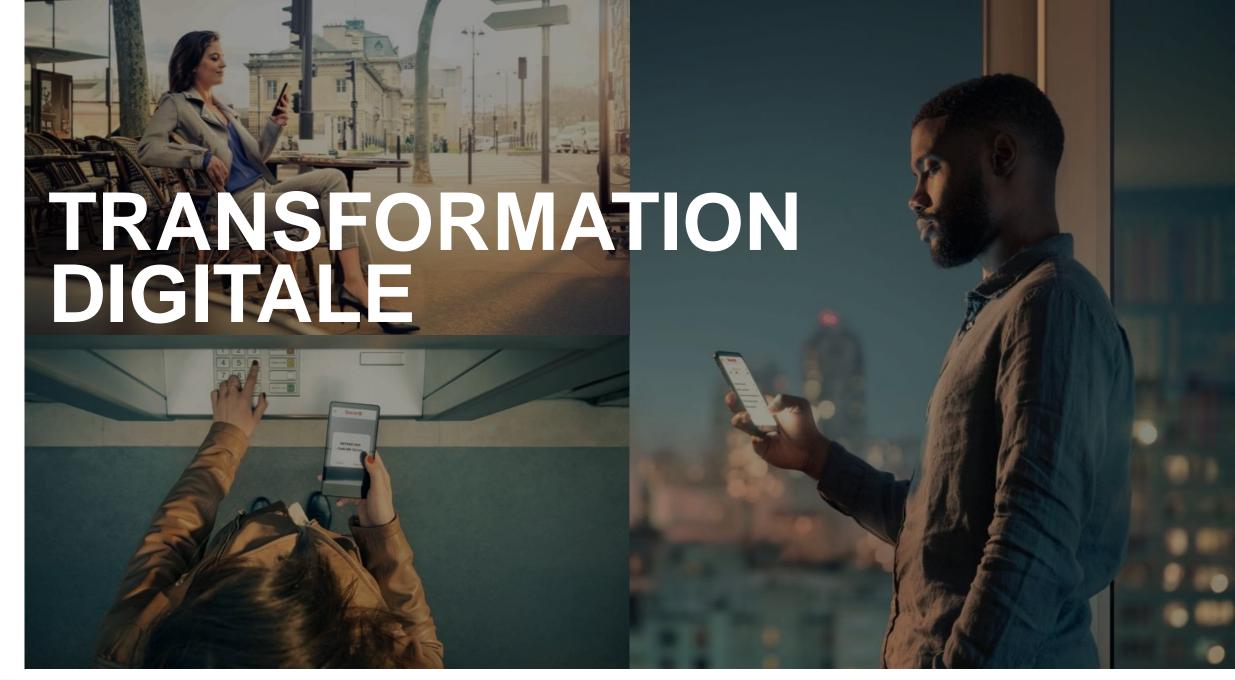
CROISSANCE

- BANQUE DE PROXIMITÉ:
 des banques innovantes qui gagnent
 des positions sur leur marché domestique
- > PAIEMENTS : stratégie européenne de pure player
- FIDOR:
 la communauté bancaire européenne de nouvelle génération
- > ASSURANCE : assureur de premier plan en France
- > GESTION D'ACTIFS : leader mondial de la gestion active
- > BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE : faire la différence avec des expertises sectorielles clés



> ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2018-2020







NOS AMBITIONS ET NOS INDICATEURS DE PERFORMANCE POUR 2020

DIGITALISATION

des usages client

90%des clients actifs utilisateurs réguliers des espaces digitaux

SATISFACTION

Selfcare, UX, personnalisation

NPS* digital au niveau des pure players

REVENUS

directs, indirects, digital marketing

10%

de nos ventes réalisées sur les canaux digitaux

Nouveaux revenus

via intégration ou distribution de nos offres par des tiers

EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE



- > de coûts
- > de délais
- > de tâches administratives



- > de qualité
- > de simplicité

4 CHANTIERS DE TRANSFORMATION



2 ENTREPRISES DATA CENTRIC





(*) NPS: net promoter score



TRANSFORMATION DIGITALE

SERVICES DIGITAUX DE RÉFÉRENCE

Pour nos clients particuliers, professionnels et entreprises

SELFCARE
2017

OBJECTIF

> Optimiser nos interfaces clients

nos interfaces clients pour la gestion des comptes

- **DÉVELOPPEMENTS**
- > Autonomie des clients sur toutes les opérations de la banque au quotidien
- > Premières briques de souscription digitale

EXEMPLES

- > Prise des rendez-vous conseillers via l'app
- Gestion des cartes et virements

EXPÉRIENCE CLIENT

2018

- Expérience client aux meilleurs standards et industrialisation
- Généralisation des parcours clients 100% digitaux : crédits, épargne, ouverture de compte
- Mutualisation des applis et des sites webs entre les BP, CE et Natixis
- Crédit immobilier : moteur de simulation digitalisé avec proposition engageante, constitution des dossiers et souscription en ligne

REVENUS ADDITIONNELS

2020

 Accélérer l'acquisition de clients et l'équipement sur les canaux digitaux

2019

- Amélioration continue des espaces clients avec la mise en place d'outils prédictifs
- Store d'APIs permettant
 à nos clients entreprises d'intégrer
 directement nos solutions financières
 à leurs systèmes de gestion
- Analyse des dépenses des clients sur base comparative
- Outils prévisionnels d'anticipation des déficits de trésorerie



TRANSFORMATION DIGITALE

ENTREPRISES DATA CENTRIC

Vers l'intelligence artificielle

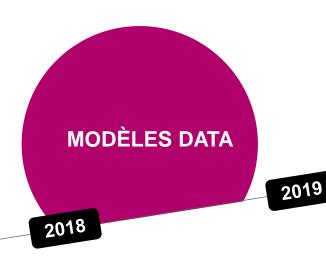


OUTILS, ÉQUIPES, TECHNOLOGIES

- > Datalake Groupe, partage de l'ensemble des données retail
- > Harmonisation des référentiels et des données

Exemple

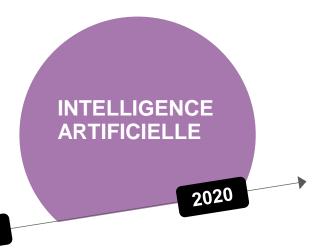
réconciliation des données BP, CE et Natixis pour un même client, mutualisation des données externes



4 FAMILLES DE CAS D'USAGE

- > Personnalisation des offres, satisfaction des clients
- > Risques, sécurité
- > Intelligence artificielle premières briques (chatbots)
- > Enrichissement des CRM

Exemple scorings d'appétence et d'attrition



L'IA AU SERVICE DES MODÈLES COMMERCIAUX ET OPÉRATIONNELS

- Déploiement systématique des 4 familles de cas d'usage dans les applications et processus dans toutes les entreprises du Groupe
- Déploiement du machine learning dans les espaces clients et outils de back office

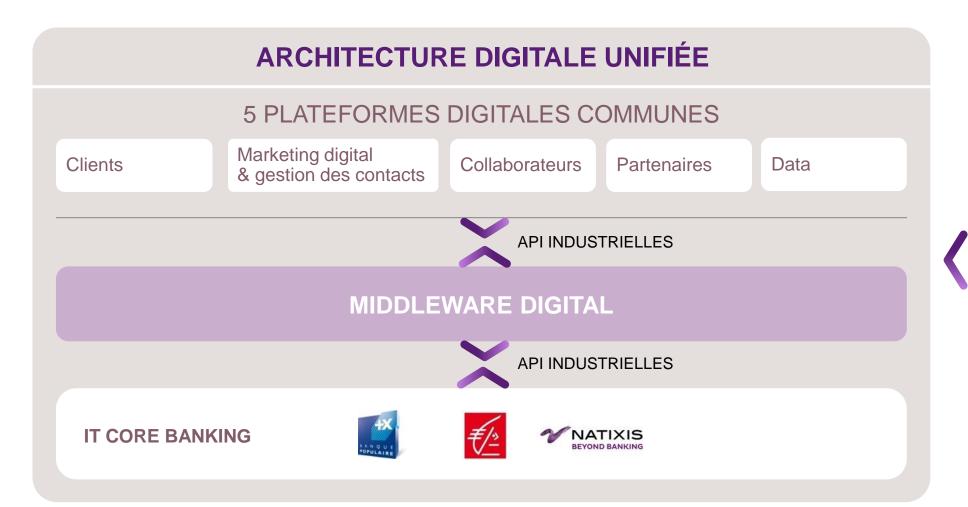
Exemple

analyse prévisionnelle des besoins des clients grand public et entreprises



> IT INDUSTRIEL, AGILE ET SÉCURISÉ

Au service de la transformation, du time to market et de l'expérience client



CLOUD FIRST

- Plateformes digitales sur le cloud
- Migration des applications non bancaires
- Cloud hybride pour les applications métiers

SÉCURITÉ

TRANSFORMATION DIGITALE

MODÈLE OPÉRATIONNEL OPTIMISÉ

Plateformes mutualisées et filières intégrées

PILOTER PAR FILIÈRE

APPROCHE GLOBALE

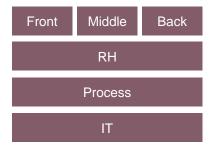












Crédit immobilier
Fiduciaire
Successions
Recouvrement
Editique et archivage
Immobilier et services généraux

>

INDUSTRIALISER

EXTENSION DES PLATEFORMES MÉTIERS

Gestion des CRÉDITS IMMOBILIERS

Assistance et relation-client en ASSURANCE NON VIE

Middle-office TITRES

EXTENSION DES FONCTIONS MUTUALISÉES

Achats,

Formation,

Fonctions administratives

TRANSFORMER

NUMÉRISATION,

signature électronique, archivage numérique

ROBOTISATION

des processus avec des assistants virtuels, avec un programme Groupe

TRANSFORMATION

des process (chatbot, IA, blockchain...)



NOS MOYENS POUR RÉUSSIR

Redéploiement de nos ressources, nouvelles compétences

COMPÉTENCES DIGITALES

~150-200

product owners

~40-70

UX designers & experts marketing digital

~200-250

data scientists & data engineers

40

digital champions des entreprises du Groupe

RESSOURCES IT

2,4 Md€

de budget IT par an

~9%

du PNB Groupe

5 800

informaticiens en CDI

CIBLE 2020

Répartition du budget IT : investissements - exploitation

50%-50% (40%-60% en 2016)



DIGITAL

50% des investissements

PLATEFORMES DIGITALES

600

salariés mobilisés



1 000

salariés mobilisés





UNE PROMESSE D'ACCESSIBILITÉ, DE CONSEIL ET D'EXCELLENCE

CONSEILLERS & CHARGÉS D'AFFAIRES

Priorité à l'expertise

+50% de conseillers spécialisés d'ici 2020

Outils digitaux:

conseil enrichi, connaissance client, personnalisation

CENTRES DE RELATION CLIENT

Jusqu'à 22h 6j/7

pour certains services

Transformation des back offices en middle offices



POINTS DE VENTE & CENTRES D'AFFAIRES

Proximité

<10 min

<20 min

distance en zone urbaine distance en zone rurale

Optimisation et spécialisation

5% diminution des points de vente d'ici 2020 Diminution des fonctions d'accueil, agences sans cash

CANAUX DIGITAUX

Autonomie sur les opérations courantes

Souscription des produits simples

SAV pour les demandes simples

Solutions dédiées pour les entreprises



UN OBJECTIF: LA SATISFACTION CLIENT

PROPOSITION DE DIFFÉRENTS NIVEAUX DE SERVICE

- Répondre à des MODES
 DE CONSOMMATION
 DE LA BANQUE DIFFÉRENTS
- > ADAPTER LE MODÈLE TARIFAIRE
- Favoriser la SIMPLICITÉ,
 la TRANSPARENCE
 et la RECONNAISSANCE CLIENT

MODÈLE DE RELATION OMNICANAL RÉNOVÉ

- > PLATEFORME DIGITALE d'excellence
- LIBÉRATION DU TEMPS DES FORCES DE VENTE pour davantage de proactivité
- CONSEIL PLUS QUALIFIÉ grâce à l'apport de la donnée et le déploiement d'experts sur tout le territoire

UNE MOBILISATION SUR LA SATISFACTION CLIENTÈLE

- NOUVELLES SOLUTIONS proposées à nos clients
- > SPÉCIALISATION accrue des conseillers
- > Priorité à l'ESPRIT DE SERVICE



OBJECTIF 2020 LEADER DU NPS⁽¹⁾ DANS 2 RÉGIONS SUR 3

(1): Net Promoter Score



NOS ENGAGEMENTS ENVERS NOS SALARIÉS

Une promesse employeur forte

DÉVELOPPER L'EMPLOYABI<u>LITÉ</u>

FORMER

les collaborateurs

+ 4 600 conseillers spécialisés à horizon 2020

ENRICHIR

les parcours professionnels par la mobilité (Mobiliway)

10 M

d'heures de formation pour les collaborateurs du Groupe

+ 25% vs. 2016

Co-construction de programmes RH Groupe Mise en œuvre d'un « LAB RH »

RENDRE LES SALARIÉS ACTEURS DU CHANGEMENT

MESURER

la satisfaction des moments clés collaborateurs

METTRE EN OEUVRE

des outils collaboratifs

50%

de collaborateurs se reconnaissant comme acteurs du changement (40% en 2016)

> 50%

de collaborateurs actifs sur le réseau social d'entreprise ENRICHIR ET SIMPLIFIER L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

DÉPLOYER

des outils digitaux supports du travail des équipes

METTRE À DISPOSITION

des services RH digitalisés

100%

des salariés du Groupe équipés en outils digitaux

NPS collaborateurs

PROMOTION DE LA MIXITÉ

45%

de femmes parmi les cadres

30%

de femmes parmi les cadres dirigeants



NOS ENGAGEMENTS ENVERS NOS SOCIÉTAIRES

Un Groupe responsable, engagé dans la croissance verte

BANQUE DE RÉFÉRENCE SUR LA CROISSANCE VERTE ET RESPONSABLE

Accroissement du financement de la transition énergétique

> 10 Md€

Encours et engagements de financement de la transition énergétique (+1,6 Md€ vs fin 2016) Développement de **l'épargne** responsable, notamment l'ISR

> **35** Md€

Encours d'épargne responsable (+10 Md€ vs fin 2016)



Intermédiation des financements **Green ou Social**

2 émissions/an

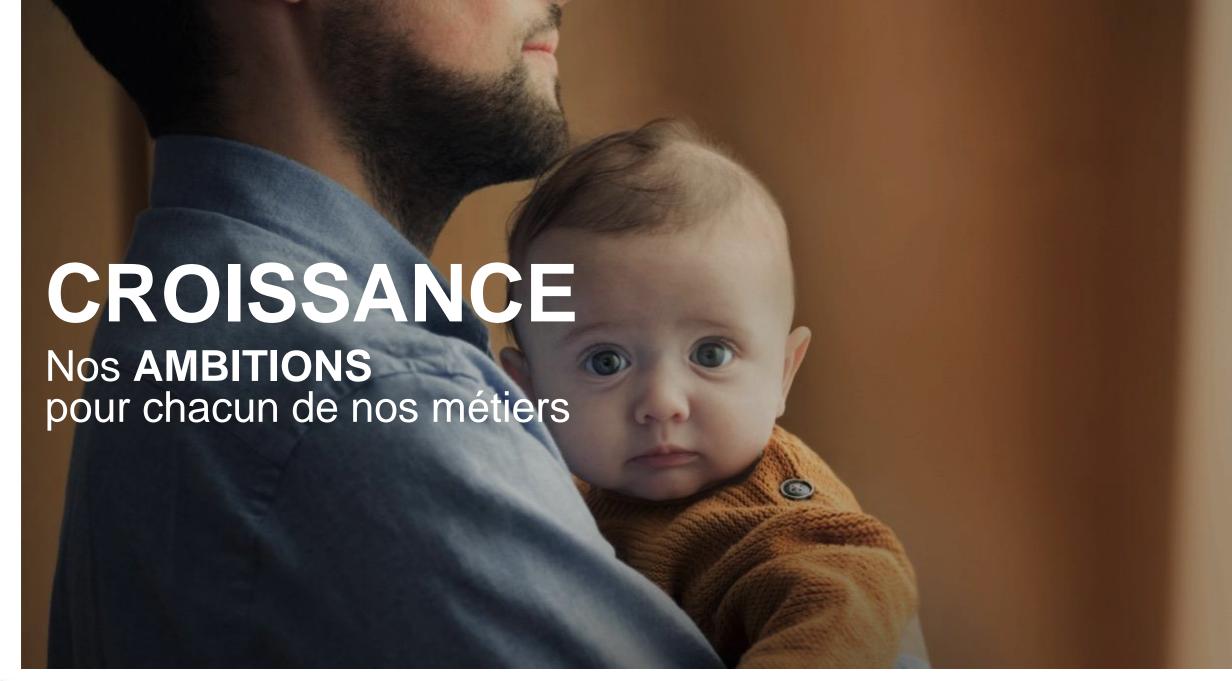
sur les 3 prochaines années (3 émissions entre 2015 et 2017)

Plan de réduction carbone

-10%

Bilan carbone (-3,5% par ETP et par an sur la période)







BANQUES POPULAIRES



AMBITION

DÉVELOPPER LE MODÈLE AFFINITAIRE

- Le marché de la fonction publique
- Conforter notre position de première banque des PME
- Banque de l'entrepreneur, de l'entreprise et de ses dirigeants

OBJECTIFS 2020

+200 000
CLIENTS BANCARISÉS PRINCIPAUX

+ 5% vs 2017

DONT

+30 000

+ 15% vs 2017

CLIENTS PATRIMONIAUX ET FORTUNÉS

+ 9%

+40 000
CLIENTS ACTIFS
PROFESSIONNELS

vs 2017

+5 500

CLIENTS ACTIFS ENTREPRISES ET INSTITUTIONNELS + 5% vs 2017



CAISSES D'ÉPARGNE



AMBITION

SERVIR TOUS NOS CLIENTS **EN ADAPTANT** LE DISPOSITIF **COMMERCIAL A LEUR PROFIL**

- > Rester la banque de référence de nos clients particuliers, avec une attention particulière aux clientèles à potentiel patrimonial
- > Poursuivre la conquête des professionnels et des entreprises
- > Devenir la banque du dirigeant en région
- > Rester leader sur le marché des institutionnels

OBJECTIFS 2020

+430 000 **CLIENTS PARTICULIERS** BANCARISÉS PRINCIPAUX

+7% vs 2017

DONT +120 000

+13% vs 2017

CLIENTS PATRIMONIAUX

+15%

CLIENTS ACTIFS PROFESSIONNELS

+30 000

vs 2017

CLIENTS ACTIFS **ENTREPRISES**

ET INSTITUTIONNELS

+30% vs 2017



CRÉDIT FONCIER ET BANQUE PALATINE





Prêts hypothécaires, accession sociale à la propriété, prêts viagers, modèle B2B

Poursuite de l'intégration des activités dans le Groupe

Poursuite de la réduction des frais généraux



Banque des ETI et de leurs dirigeants

Services haut de gamme

Double relation

Développement de la gestion privée

Migration informatique à venir sur la plateforme des Banques Populaires





> FIDOR

La communauté bancaire européenne de nouvelle génération

UN MODÈLE À TROIS COMPOSANTES



LA COMMUNAUTÉ Assembleur de services

- > Réseau social
- > Marketplace de services financiers
- > Agrégation, finance management
- > MODÈLE ÉCONOMIQUE D'AUDIENCE

DÉPLOIEMENT PAN-EUROPÉEN



Ambition:

une communauté européenne



500 000+ utilisateurs en 2017



Lancement en 2018



Déjà lancée

LA BANQUE

Néobanque appuyée sur la communauté

- > Offre bancaire simple, 100 % digitale
- > Mode opérationnel 100 % digital
- > Marketing co-construit avec les clients
- > MODÈLE ÉCONOMIQUE BANCAIRE

DÉPLOIEMENT EN FONCTION DE L'ENVIRONNEMENT NATIONAL



Pays prioritaires





L'ÉDITEUR DE SOLUTIONS

Technologies bancaires en marque blanche

- Toute la banque digitale en b2b (technologies, services, offres)
- > MODÈLE ÉCONOMIQUE DE SERVICES TECHNOLOGIQUES

DÉPLOIEMENT INTERNATIONAL



Solutions *Banking as a service* pour les banques et enseignes européennes

Marchés émergents (solutions digitales de finance inclusive)



SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS 🎾



AMBITION

SAISIR LES
OPPORTUNITÉS
POUR
DÉVELOPPER
LES PARTS
DE MARCHÉ
DANS L'ENSEMBLE
DES MÉTIERS SFS

- Adopter une stratégie de "pure player" dans les Paiements
- Accélérer notre transformation industrielle pour devenir un pôle d'expertises 100% digital
- Générer de nouvelles synergies de revenus avec les réseaux du Groupe BPCE et explorer de nouveaux relais de croissance

OBJECTIFS 2020

~6%
TCAM PNB

X 1,5
REVENUS PAIEMENTS

~67%
COEFFICIENT
D'EXPLOITATION



> ASSURANCE



AMBITION

CONFORTER **NOTRE POSITION** D'ASSUREUR DE PREMIER PLAN EN FRANCE, **PROPOSANT UNE EXPÉRIENCE CLIENT DIFFÉRENCIANTE ET UNE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE AU PLUS HAUT NIVEAU**

- Exploiter pleinement le potentiel du Groupe BPCE dans toutes les lignes métier
- Assurances de Personnes :
 asseoir notre position parmi
 les 5 principaux leaders
 de l'assurance en France
- Assurances Non Vie : intégrer l'ensemble de la chaîne de valeur

OBJECTIFS 2020

~**7**%
TCAM PNB

~90 Md€
ENCOURS SOUS GESTION¹

< 94%
RATIO COMBINÉ²

+1 million
CONTRATS NON VIE
EN PORTEFEUILLE

1 ~77 Md€ hors traité de réassurance avec la CNP - 2 Assurances non vie, y compris BPCE IARD





ASSET & WEALTH MANAGEMENT



AMBITION

Affirmer notre position de leader mondial dans la gestion active, par la taille, la profitabilité et la capacité à innover

Renforcer les capacités mondiales de **distribution** notamment en Europe, au-delà du marché français

Intensifier les synergies de revenus avec les réseaux du Groupe BPCE

Développer les Stratégies alternatives et les Solutions

Accroître notre présence dans la **zone Asie- Pacifique**

Poursuivre une stratégie active de M&A
Déployer la nouvelle architecture
de marque

Natixis Wealth Management : une nouvelle marque pour refléter le recentrage sur les segments HNWI, UHNWI, Family Offices et Fondations, et mieux exploiter l'offre de produits de gestion d'actifs

OBJECTIFS 2020

~ 6%
TCAM PNB

1 000 Md€

ACTIFS SOUS GESTION

15 Md€

COLLECTE NETTE CUMULÉE AVEC LES RÉSEAUX DU GROUPE BPCE

> 100 Md€

TOTAL COLLECTE NETTE
CUMULÉE



BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE VINATIXIS



AMBITION

ÊTRE RECONNUE COMME **UNE BANQUE DE SOLUTIONS INNOVANTES ET DEVENIR UNE BANQUE** DE RÉFÉRENCE **DANS 4 SECTEURS CLÉS**

- > Renforcer le modèle O2D
- > Accélérer le développement de l'activité Solutions
- > Accroître notre présence auprès des assureurs et fonds d'investissement
- > Devenir un acteur de référence sur le marché du « green »
- > Poursuivre le **développement** international

OBJECTIFS 2020

~3% **TCAM PNB**

4 SECTEURS CLÉS, **ASSUREURS ET FONDS D'INVESTISSEMENT**

REVENUS ADDITIONNELS IB ET M&A

PART DES REVENUS TOTAUX EN AMÉRIQUE **ET APAC**



SYNERGIES DE REVENUS











Accélérer en capitalisant sur les réussites des plans précédents

Programme NASCR III (NATIXIS AU SERVICE DES CLIENTS DES RÉSEAUX)



GESTION D'ACTIFS ET ASSURANCES

- > Priorité à l'épargne financière
- Montée en puissance du modèle de bancassureur

SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS

- Elargir le périmètre des entités du Groupe utilisatrices de SFS
- Nouvelles offres (restructuration de crédits, crédit revolving pour les professionnels, LLD et LOA pour les particuliers)

(1) Estimation en juin 2017 d'un montant de synergies de 803 M€ au 31 décembre 2017. Chiffre définitif disponible début 2018.



TRAJECTOIRE FINANCIÈRE



OBJECTIFS FINANCIERS 2020



Environnement de taux bas sur la durée du plan

Pression de la règlementation sur les commissions Investissements soutenus dans le digital

Appétit au risque restant modéré



PNB

>25 Md€

COEX

Banque de proximité ~64%

Asset & Wealth Manag. ~68%

Banque de Grande Clientèle ~60%

COÛT
DU RISQUE
20 à 30 bp

SYNERGIES DE COÛTS

1 Md€

en année pleine en 2020 (annoncé en février 2017) RATIO CET 1 ≥15,5%

TLAC

>21,5%

dès le 1^{er} janvier 2019 (objectif réglementaire 2022)

(1) Hors dette senior préférée



TRAJECTOIRE DE REVENUS

Un contexte de taux bas pénalisant pour la Banque de proximité

OBJECTIFS
DE
CROISSANCE
2017-2020
DES PÔLES
MÉTIERS

RÉPARTITION DES REVENUS 2020

70%
Banque de proximité

14%
Asset & Wealth
Management

16%
Banque de
Grande Clientèle

E

TCAM 2017-2020

Banque de proximité ~2%

AWM

~6%

BGC ~3[%]

Un environnement restant défavorable pour les revenus des réseaux

Impact des taux bas

- Stabilité de la marge nette d'intérêt en 2018
- Progression à compter de mi 2019

Croissance annuelle des commissions de ~3%

(hors indemnités de remboursement anticipé)

- > Hausse des commissions sur assurance malgré l'impact de la déliaison de l'ADE
- Hausse des commissions de gestion de compte accompagnant la croissance du nombre de clients bancarisés
- > Augmentation du nombre de transactions sur les paiements



BONNE EXÉCUTION DU PLAN TEO

330 M€ de synergies à fin septembre 2017



Hors Natixis



RATIONALISATION STRUCTURES et IT fusions, IT, autres...

TRANSFORMATION DU MODÈLE DE RELATION de la banque de proximité

IMMOBILIER et ACHATS

≨/₃ ⋒ BPC





~32%

~36%

PLAN DE TRANSFORMATION ET D'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE²





% RÉALISÉ FIN D'ANNÉE (1 Md€) Suivi par programme et par entreprise

FIN 2017

FIN 2018

70%

FIN 2019

100%

COÛTS DE TRANSFORMATION NON RÉCURRENTS



cumulés 2017-2020

Dont Natixis (220 M€)

Migrations IT, modernisation des SI

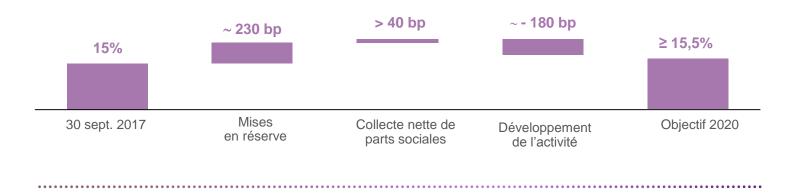
(1) Hors programme d'automatisation (excepté au sein du plan TEO Natixis), hors banque de détail internationale, hors Fidor. Y compris coûts de transformation avant 2017 générant des économies de coûts à partir de 2017 (2) Annoncé le 9 novembre 2016



TRAJECTOIRE DE SOLVABILITÉ

Une solvabilité maintenue à un niveau élevé

RATIO COMMON EQUITY TIER 11



Objectif 2018-2020 ≥ 15,5%

Objectif de CROISSANCE ORGANIQUE

DU RATIO CET1 (hors collecte de parts sociales)

≥ 50 bp avec des hypothèses conservatrices
de progression des RWA

TLAC > 21,5%

Atteinte dès 2019 de l'objectif réglementaire 2022

Programme d'émissions de 4-5 Md€/an de dette senior non préférée

(1) Ratio CET1 full CRR/CRD IV; trajectoire tenant compte de l'impact d'IFRS 9





QUESTIONS & RÉPONSES



ANNEXES



> BONNE RÉALISATION DU PLAN STRATÉGIQUE Grandir autrement /// (1/4)

Banque leaders de la relation humaine et digitale

Conquête et équipement

+728 000

clients bancarisés principaux de +25 ans

OBJECTIF 2017

+1 M

Déploiement de la signature électronique

83%

des ventes signées électroniquement⁽¹⁾

OBJECTIF 2017

>80%

de l'offre pouvant être souscrite électroniquement Renforcement des relations et services digitaux

78%

des clients abonnés à la banque en ligne

OBJECTIF 2017

>80%

Réalisations au 30 septembre 2017

(1) Ventes sur 9 mois 2017

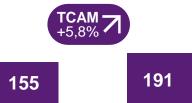


> BONNE RÉALISATION DU PLAN STRATÉGIQUE Grandir autrement /// (2/4)

Croissance des métiers cœurs

Acteur majeur de l'épargne

ENCOURS CLIENTS EN GESTION PRIVÉE (en Md€)



2013 T3-2017

OBJECTIF TCAM

6%

COLLECTE NETTE EN GESTION D'ACTIFS (en Md€)



OBJECTIF COLLECTE NETTE

75 Md€⁽²⁾

Création d'une plateforme intégrée d'assurances



OBJECTIF 2017

28%

Développement international de Natixis



OBJECTIF 2017

+de **50**%

Réalisations au 30 septembre 2017

(1) Collecte nette de Natixis du 31 décembre 2013 au 30 septembre 2017 (2) à périmètre constant (3) au 30 septembre 2017 (4) 9M 2017



DONNE RÉALISATION DU PLAN STRATÉGIQUE Grandir autrement /// (3/4)

De nombreux projets importants de rationalisation menés à bien



4 opérations réalisées impliquant 12 banques régionales











Absorption de 8 établissements

3 opérations en cours

(CE Alsace-Lorraine-Champagne-Ardenne, BP Grand Ouest, Crédit Maritime), impliquant 8 établissements

Mutualisation de la **PRODUCTION INFORMATIQUE**

Constitution d'un métier **PAIEMENTS**



PayPlug dalenYs

Ouverture du capital de la COFACE

Création de

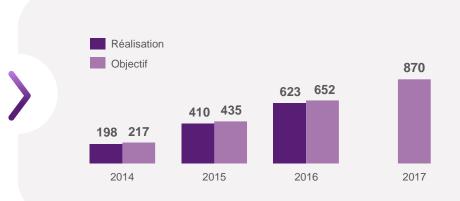




> BONNE RÉALISATION DU PLAN STRATÉGIQUE Grandir autrement /// (4/4)

Objectifs de synergies atteints





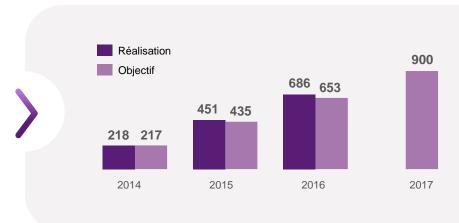
au 30/09/2017

au 30/09/2017

de revenus additionnels entre Natixis et les réseaux

 Contributions importantes de l'assurance et des services financiers spécialisés

SYNERGIES DE COÛTS



863 M€ de synergies de coûts

- Mutualisation de systèmes d'informations
- Achats

780 M€

> Optimisations immobilières





Coopératifs, banquiers et assureurs autrement.