



# PLAN STRATÉGIQUE

Présentation 8 juillet 2021 - Paris



# SOMMAIRE



**01** LE GROUPE BPCE DEPUIS SA CRÉATION

**02** PLAN STRATÉGIQUE 2024

**03** AMBITIONS MÉTIERS 2024

**04** OBJECTIFS FINANCIERS 2024



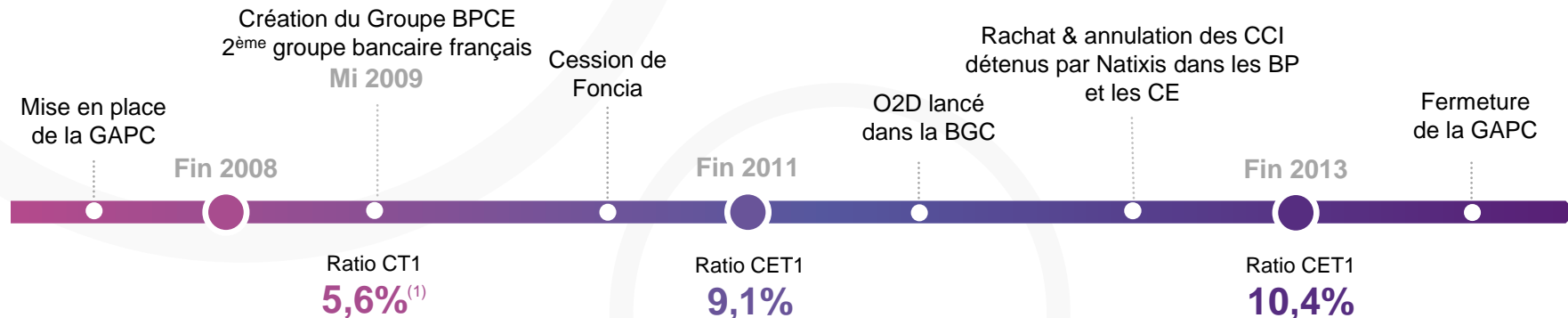
**01**

# LE GROUPE BPCE DEPUIS SA CRÉATION

## 2010-2013 : CONSTRUCTION DU GROUPE



- ➡ Concentration des ressources sur les métiers-cœurs du Groupe
- ➡ Recentrage de Natixis
- ➡ Simplification de la structure du Groupe
- ➡ Synergies développées entre les réseaux, l'assurance et les SFS
- ➡ Solvabilité et liquidité renforcées



(1) Ratio de Core Tier 1 hors apport temporaire de l'Etat

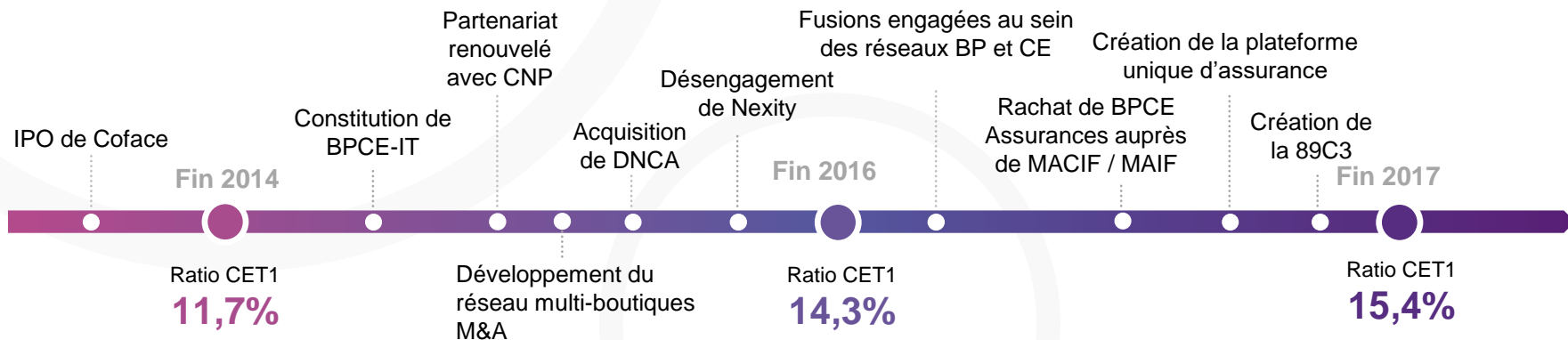


## 2014-2017 : DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

Grandir autrement



- ➡ Croissance des parts de marché en banque de proximité
- ➡ Positions majeures dans la gestion d'actifs et l'épargne
- ➡ Développement international de Natixis
- ➡ Création d'une plateforme intégrée d'assurance
- ➡ Lancement de la digitalisation du Groupe
- ➡ Poursuite du renforcement de la solvabilité et de la liquidité

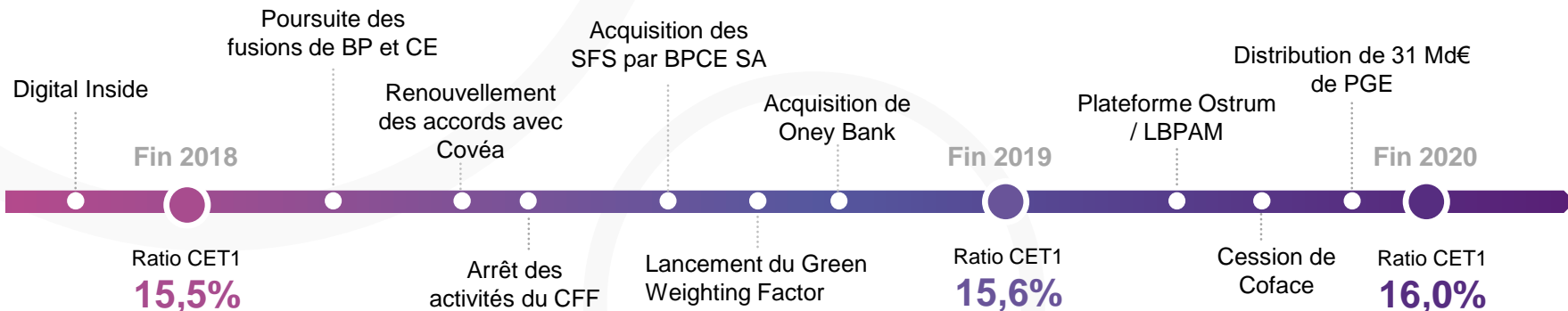


## 2018-2020 : TRANSFORMATION DU GROUPE

**TEC2020**

TRANSFORMATION DIGITALE ENGAGEMENT CROISSANCE

- ➡ Finalisation des fusions de banques régionales
- ➡ Construction des plateformes digitales communes
- ➡ Recentrage, cession d'actifs (CFF, retail international...)
- ➡ Regroupement des métiers et des moyens au service des réseaux
- ➡ Création d'un acteur majeur de la gestion taux et assurantielle
- ➡ Engagement et réactivité du Groupe en soutien de l'économie lors de la crise sanitaire



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



- #1 avec les PME
- #2 sur les professionnels
- #2 avec les particuliers
- #1 avec les collectivités locales
- #1 sur l'Education nationale
- #1 sur les personnes protégées

## 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



**GROUPE  
BPCE**



- #15 acteur mondial
- #2 acteur zone euro

## Gestion d'actifs et de fortune



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

## Banque de Grande Clientèle



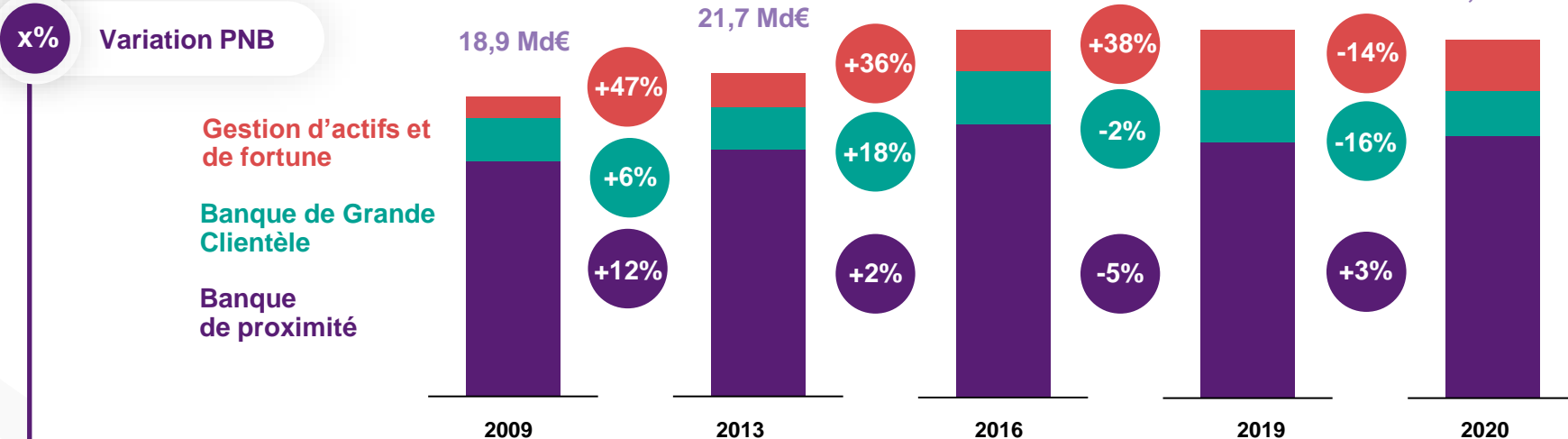
- #1 émetteur de cartes Visa en Europe continentale
- #1 paiement fractionné

## Paiements

# : position en France, sauf mention contraire

# ... AVEC UN MODÈLE DE BANQUE UNIVERSELLE RÉSILIENT...

## PNB DES MÉTIERS<sup>1</sup>



Un modèle permettant de toujours bénéficier de moteurs de croissance

(1) Hors éléments non économiques et exceptionnels



## ... ET UNE CAPACITÉ À ANTICIPER ET À AGIR



Le succès de la stratégie « Digital Inside »

### Choix stratégique du Groupe :

Nos banques sont devenues digitales  
Des applis notées au niveau des pure players  
Une factory digitale commune et intégrée



~80% des clients  
bancaarisés principaux  
actifs sur les canaux  
digitaux



NPS digital  
+42 <sup>(1)</sup>

4,7 / 5  
note des applis  
sur les stores <sup>(2)</sup>

11,1 millions  
d'utilisateurs <sup>(1)</sup>

(1) Au T1-2021 • (2) Au T2-2021 sur IOS



# 02

## PLAN STRATÉGIQUE 2024



## QUE RETENIR DE LA CRISE 2020-2021 ?

# LA CRISE SANITAIRE MARQUE L'ENTRÉE DANS LE XXI<sup>e</sup> 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

## LE GROUPE S'EST MOBILISÉ IMMÉDIATEMENT DÈS MARS 2020 POUR UN SOUTIEN MASSIF DE SES CLIENTS

- **Réseaux d'agences ouverts à 90%** pendant le 1<sup>er</sup> confinement ; mobilisation massive de toutes les équipes en agence
- **10 000 chargés d'affaires spécialisés investis dans l'accompagnement de proximité** dans les Banques Populaires et les Caisses d'Epargne
- Montée en puissance du **travail à distance**, évolutions de l'organisation du travail pour à la fois assurer la **continuité de service** et préserver la sécurité des collaborateurs
- Mise en place en quelques jours **du Prêt Garanti par l'État** (PGE), **report automatique des échéances** de prêts de 6 mois, prolongation d'un an du **report d'amortissement du capital** des PGE pour les clients entreprises et professionnels qui en ont fait la demande
- **31 Md€ de Prêts Garantis par l'Etat** distribués en 2020 par les Banques Populaires, les Caisses d'Epargne et Natixis
- **Participation au plan de relance de l'économie** via le programme d'investissement « Assureurs – Caisse des Dépôts Relance Durable France » à hauteur de 60 M€ et à d'autres initiatives de place
- **Préparation du Prêt Participatif Relance** pour accompagner nos clients dans la phase de relance de l'économie
- **Des opérations de solidarité à travers tous les territoires** (dons de masques, dons financiers, appels à la solidarité, soutien aux opérations individuelles à l'initiative de collaborateurs...)



# DES OPPORTUNITÉS POUR LE GROUPE ?



1<sup>er</sup> 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 ...*)



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

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

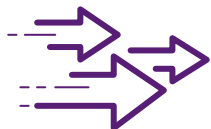
LA CAPACITÉ DE RÉPONSES  
PERTINENTES GRÂCE À SON  
EMPREINTE ET A  
L'ORIGINALITÉ DE SON  
MODÈLE

- Banque universelle
- Esprit entrepreneurial
- Groupe multimarque et multientreprise

## 2<sup>e</sup> 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.



# DES PERSPECTIVES DE CROISSANCE À HORIZON 2024 ?

## DES PERSPECTIVES DE CROISSANCE PORTEUSES D'OPTIMISME



### Prévisions de croissance

#### France<sup>(1)</sup> :

2021 : + 5,8%

2022 : + 4,2%



#### Zone euro<sup>(2)</sup> :

2021 : + 4,6%

2022 : + 4,7%



#### Etats-Unis<sup>(3)</sup> :

2021 : + 6,4%

2022 : + 3,5%



- 01** Des **plans de relance massifs** pour stimuler la reprise
- 02** Un objectif de **réorientation de l'économie vers des activités à fort potentiel de croissance** : transition énergétique, santé, recherche, infrastructures, mobilités, développement du numérique sur l'ensemble du territoire
- 03** Un **rebond attendu de la consommation**, post crise, après une **épargne significative** accumulée par les ménages
- 04** Une **politique monétaire européenne accommodante** (taux d'intérêt structurellement bas mais une possible repentification limitée et graduelle de la courbe des taux)

Sources : (1) Banque de France - juin 2021 • (2) Banque Centrale Européenne - juin 2021 • (3) FMI - avril 2021

## PRÉPARONS NOUS AU MOUVEMENT



Un *momentum* du Groupe  
qui va générer de la  
croissance, quel que soit le  
contexte économique



Des perspectives de  
croissance porteuses  
d'optimisme



**Saisir toutes  
les opportunités  
de développement  
dans les prochaines  
années**





**QU'ALLONS-NOUS  
ACCOMPLIR  
PENDANT CE  
NOUVEAU PLAN ?**

## 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





## PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Parce qu'il est construit sur un modèle d'avenir, le Groupe entend accélérer son développement

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

- 2 moteurs de croissance à enjeux sociétaux, **TRANSITION ENVIRONNEMENTALE** et **SANTÉ**
- 2 activités clés à accélérer, sources de création de valeur, **ASSURANCE NON-VIE**, **CRÉDIT À LA CONSOMMATION**
- 1 marché de clientèle à développer : les **ENTREPRISES DE TAILLE INTERMÉDIAIRE (ETI)**

Il vise également l'accélération de son développement **INTERNATIONAL** à travers ses métiers globaux - Gestion d'actifs, Banque de Grande Clientèle





# MOTEURS DE CROISSANCE À ENJEUX SOCIÉTAUX : TRANSITION ENVIRONNEMENTALE, SANTÉ

## PRIORITÉS

### 01 TRANSITION ENVIRONNEMENTALE : PNB ADDITIONNEL GROUPE > 300 M€ (2024 VS. 2020)

Accompagnement de tous les clients, changement d'échelle pour tous les métiers

- **Banque de proximité** : 5 domaines priorités - rénovation énergétique, énergies renouvelables, mobilité, entreprises en transition, offres vertes d'épargne et assurance
- **Banque de Grande Clientèle (BGC)** : transition environnementale positionnée au cœur de la relation client, intensification des expertises, revenus Green<sup>(1)</sup> x1,7 en 2024 vs.2020
- **Gestion d'actifs** : développement d'une offre ESG de 1<sup>er</sup> plan, cohérente avec les convictions des affiliés et les besoins clients et objectifs ambitieux d'encours sous gestion durable<sup>(3)</sup> ou à impact<sup>(4)</sup>

### 02 SANTÉ : PNB ADDITIONNEL GROUPE > 250 M€ (2024 VS. 2020)

Partenaire de référence de la filière santé

- Acteur référent auprès des **professionnels de santé** : professions libérales, futurs professionnels de santé (étudiants), fonction publique hospitalière
- Financeurs reconnus des **infrastructures de santé** : EHPAD, résidences seniors, maisons de santé, hôpitaux publics, cliniques privées...
- Partenaire des **entreprises de santé** et de **l'écosystème innovant** : e-santé, biotech, medtech...
- Acteur de référence de la **dépendance**

GROUPE BPCE



NATIXIS

## OBJECTIFS 2024

Encours de financement  
rénovation énergétique,  
énergies renouvelables,  
mobilité verte<sup>(2)</sup>  
**+12 Md€**

Gestion d'actifs :  
> 600 Md€, soit 50% des  
encours, sous gestion  
durable<sup>(3)</sup> ou à impact<sup>(4)</sup>

Encours de financement  
de la filière santé  
**+7 Md€**

(1) Revenus Green : revenus du Green and Sustainable Hub, du secteur Renouvelables et des clients et transactions vert foncé et moyen du Green Weighting Factor

(2) BP et CE • (3) Equivalent article 8 du SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) • (4) Equivalent article 9 du SFDR



# MARCHÉS CLÉS SOURCES DE CRÉATION DE VALEUR : ASSURANCE NON-VIE, CRÉDIT À LA CONSOMMATION, ETI

## PRIORITÉS

### 01 ASSURANCE NON-VIE ET PRÉVOYANCE : PNB ADDITIONNEL GROUPE > 300 M€ (2024 VS. 2020)

Accélération du développement d'un bancassureur de plein exercice s'appuyant sur des plateformes de dernière génération

- Parcours et expérience client / conseiller différenciants
- Accompagnement soutenu des conseillers BP et CE dans la commercialisation
- Accélération sur les professionnels et les offres santé individuelle

### 02 CRÉDIT À LA CONSOMMATION : PNB ADDITIONNEL GROUPE > 300 M€ (2024 VS. 2020)

Position de leader en France grâce au potentiel d'équipement des Banques Populaires et Caisses d'Épargne

- Lancement de nouvelles solutions : prêt personnel instantané, crédit renouvelable digital, restructuration de dettes
- Investissements dans le digital et développement de l'assistance en ligne

### 03 ETI : PNB ADDITIONNEL GROUPE > 300 M€ (2024 VS. 2020)

Capitalisation sur l'ancrage régional et renforcement de la coordination intra-groupe

- Développement de l'accès aux expertises et plateformes du Groupe
- Renforcement de la collaboration entre banques

GROUPE BPCE



NATIXIS



## OBJECTIFS 2024

**IARD / Prévoyance :**  
35% des clients Particuliers équipés  
+50% contrats professionnels IARD

**Crédit à la consommation :**  
Capter 2/3 des prêts personnels souscrits par les clients des BP  
Capter 3/4 des prêts personnels souscrits par les clients des CE

**ETI :**  
+500 nouveaux clients  
Encours de financement : +5 Md€



# ACCÉLÉRATION DU DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL DES MÉTIERS GLOBAUX

## PRIORITÉS

### 01 GESTION D'ACTIFS ET BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE : CONFIRMATION DES ÉTATS-UNIS COMME SECOND MARCHÉ PRINCIPAL APRÈS LA FRANCE, ACCÉLÉRATION DU DÉVELOPPEMENT SUR LA ZONE ASIE-PACIFIQUE (APAC)

**Gestion d'actifs – Natixis Investment Managers : renforcer notre proximité clients à l'international**

- **Etats-Unis** : maintenir notre leadership en élargissant notre offre de produits et de solutions à destination des grands réseaux de distribution américains
- **Europe** : dynamiser notre croissance en confortant notre positionnement de leader de l'ESG
- **APAC** : accélérer la distribution de nos offres de gestion européennes et américaines en APAC

**Banque de Grande Clientèle – Natixis Corporate and Investment Banking**

- **Plateformes internationales** : élargissement de notre base clients entreprises (8 industries cœurs) et sponsors financiers, diversification des activités de Global Markets
  - **Amériques** : forte croissance du M&A avec PJ Solomon, développement des activités Acquisition Strategic Finance, leadership différenciant sur le Green & Sustainable
  - **APAC** : expansion en Chine et Asie du Sud Est, accélération de la distribution Originate to Distribute en profitant du dynamisme de la zone
- **Cross-border** : renforcement de l'accompagnement des clients européens en Amérique et APAC et statut renforcé de « Go-to Europe » bank sur la base de nos industries cœurs

**Financements spécialisés : stratégie de croissance en Europe** via un développement à partir d'Oney et des opportunités d'acquisition sur les métiers du crédit à la consommation et du leasing

(1) cumul 2021-2024 • (2) fin 2020 à fin 2024

## OBJECTIFS 2024

**Part des revenus hors France de la Gestion d'actifs et de fortune et de la Banque de Grande Clientèle :**  
**>60%**

**Natixis Investment Managers :**  
**Collecte nette**  
**> 75% hors de France<sup>(1)</sup>**

**Natixis Corporate and Investment Banking :**  
**TCAM PNB<sup>(2)</sup>**  
**Amériques et APAC ~10%**



## PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Parce que la proximité fait partie de son ADN, le Groupe s'engage, sur le long terme, à offrir à ses clients sur les territoires la plus haute qualité de service

Il se fixe l'ambition d'offrir à ses clients en banque de proximité la meilleure expérience grâce à un **MODÈLE RELATIONNEL « 3D »** maximisant leur satisfaction, avec une **APPROCHE PRAGMATIQUE ET LOCALE DU MAILLAGE D'AGENCES**

Tous les métiers et entreprises du Groupe se sont fixés des objectifs de NPS à horizon 2024



# MODÈLE RELATIONNEL « 3D » GARANT DE LA MEILLEURE EXPÉRIENCE CLIENT EN BANQUE DE PROXIMITÉ

## PRIORITÉS

### 01 « DIGNE DE CONFIANCE »

Conseiller clientèle pivot de la relation de confiance dans la durée, garant du lien relationnel en proximité et dans la durée, accompagnant les moments de vie du client, **réseau d'agences** dense et varié **jouant son rôle de conseil et de réassurance, contrats clairs et transparents**

### 02 « DIGITAL INSIDE »

Banque 100% accessible, **parcours omnicanaux et espaces digitaux** au **niveau des acteurs** « digital native », **extension du plan Digital Inside** du BtoC au BtoB

### 03 « DONNÉES UTILES »

**Personnalisation des solutions** apportées et **des parcours** proposés en fonction des besoins clients, **collecte automatisée des données clients, gestion des consentements** pour que le client reste maître de ses données

#### Symétrie des attentions :

- **Des parcours simples et symétriques au parcours client**
- **Déploiement à 100% de l'expérience digitale du collaborateur** : Office 365 pour tous, outils d'aide à la professionnalisation, à la mobilité, aux échanges en face à face ou à distance
- **Outils 360°** pour partager les informations clients et personnaliser le service, visioconférence

(1) Particuliers et Professionnels

## OBJECTIFS 2024

100% des agences et centres d'affaires en NPS positif

100% des établissements dans le top 4 des NPS de leur région sur tous les marchés

NPS Digital > +40 sur la durée du plan<sup>(1)</sup>



# UNE APPROCHE PRAGMATIQUE ET LOCALE DU MAILLAGE D'AGENCES

GROUPE BPCE



## PRIORITÉS

**01** Un modèle de distribution et de relation cohérent avec notre ancrage territorial, assurant une proximité relationnelle reposant sur une proximité physique, digitale et décisionnelle : conseillers ou chargés d'affaires appuyés par des experts, des centres de relation clientèle, des middle-offices, applications mobiles, sites internet, marketing relationnel...

**02** Des réseaux d'agences valorisant la proximité relationnelle et le conseil



- Présence dans 61% des bassins de vie <sup>(1)</sup> couvrant ~90% de la population française métropolitaine
- ~2 900 points de vente
- ~12 500 conseillers



- Présence dans 89% des bassins de vie <sup>(1)</sup> couvrant ~97% de la population française métropolitaine
- ~3 700 points de vente
- ~12 900 conseillers

**03** Des réseaux qui s'adaptent en permanence en fonction des territoires (rural/urbain), des flux de population, des tendances sociétales (digital...), de la concurrence...

**04** Des formats d'agences variés répondant à la réalité du marché et aux attentes des clients : agence conseil, agence multisites, agence spécialisée, agence périodique, agence saisonnière, e-agence développement durable...

(1) Définition INSEE : le bassin de vie est le plus petit territoire sur lequel les habitants ont accès à la fois aux équipements de la vie courante et à l'emploi



CLIMAT



## PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Parce que le climat constitue le défi majeur de notre époque, le Groupe le place comme priorité d'action pour tous les métiers et toutes les entreprises

Il s'engage à aligner son bilan bancaire sur une **TRAJECTOIRE NEUTRALITE CARBONE (« NET ZERO »)**, en étant l'un des tous premiers acteurs bancaires à fixer dès à présent des jalons à court, moyen et long terme pour atteindre cet alignement

Il a développé des **OUTILS DE MESURE DÉDIÉS** pour piloter cet engagement



# LE GROUPE PLACE LE CLIMAT COMME PRIORITÉ D'ACTION DE TOUS SES MÉTIERS ET TOUTES SES ENTREPRISES

## PRIORITÉS

- 01 ENGAGEMENT D'ALIGNEMENT DES PORTEFEUILLES DU GROUPE SUR UNE TRAJECTOIRE « NET ZERO »** en **priorisant les portefeuilles** pour lesquels la banque peut avoir **l'impact le plus significatif**, c'est-à-dire ceux qui concentrent les secteurs les plus intensifs en gaz à effet de serre
- 02 ACCOMPAGNEMENT DE TOUS LES CLIENTS DANS LEUR TRANSITION ENVIRONNEMENTALE**  
**Financement des projets, conseil et dialogue stratégique** privilégiés autour de la transition, **offres dédiées d'épargne ESG**
- 03 EXTENSION DE LA STRATÉGIE DE REFINANCEMENT DURABLE**  
**Politique d'émission élargie** (thématique transition énergétique aux côtés des émissions green & social), **produits d'épargne et de placement ESG pour la clientèle, approche O2D** dans le financement de la production nouvelle d'actifs green & social
- 04 ACCÉLÉRATION DE LA RÉDUCTION DE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE PROPRE DU GROUPE**  
**4 axes priorités** - immobilier, mobilité des collaborateurs, achats, usages numériques

(1) Jalons intermédiaires : 2,5°C en 2024, 2,2°C en 2030, 1,5° en 2050 • (2) Jalon intermédiaire : 2°C en 2024 • (3) TCFD : Task force on Climate-related Financial Disclosures



## OBJECTIFS 2024

### Alignement du Groupe sur une trajectoire « Net zero »

- Cible 2050 pour les portefeuilles de financement de grande clientèle<sup>(1)</sup>
- Cible 2030 pour le fonds général de Natixis assurances<sup>(2)</sup>

### Publication annuelle TCFD<sup>(3)</sup> dès 2021

≥ 3 émissions  
green & social / an

Bilan carbone propre Groupe  
-15% vs. 2019



# ENGAGEMENT D'ALIGNEMENT SUR UNE TRAJECTOIRE « NET ZERO » SOUTENU PAR LES OUTILS DE MESURE DÉDIÉS

## PRIORITÉS

### 01 MESURE DE L'IMPACT CLIMATIQUE ET DÉFINITION DE TRAJECTOIRE D'ALIGNEMENT POUR L'ENSEMBLE DES PORTEFEUILLES DU GROUPE

**Méthodologie Green Weighting Factor** développée depuis 2018 pour noter l'impact climatique et environnemental de chaque financement de la **Banque de Grande Clientèle**

- Extension de l'approche pour établir la **trajectoire en température** des portefeuilles par secteur
- Fixation d'**objectifs d'alignement** sur des éléments méthodologiques solides et granulaires

Approche systématisée de « **Green Evaluation Models** » permettant une **notation climatique des autres activités du bilan**

- **Extension des travaux de mesure et d'alignement aux autres portefeuilles Groupe** sur la base de **modèles** internes enrichis par des données **spécifiques** - crédits corporate (recours au fournisseur CDP<sup>(1)</sup>), crédits habitat (partenariat avec le CSTB<sup>(2)</sup> pour l'obtention des diagnostics de performance énergétique des biens financés), crédits aux collectivités (données gouvernementales) ...

### 02 LE GROUPE BPCE CAPABLE DE PILOTER ET DE DÉMONTRER DÈS MAINTENANT L'ALIGNEMENT SUR UNE TRAJECTOIRE « NET ZERO » des portefeuilles dont l'impact est potentiellement le plus significatif

A cet effet, **BPCE rejoint la « Net Zero Banking Alliance »**, coordonnée par l'Initiative financière du Programme des Nations unies pour l'environnement (UNEP FI)



## OBJECTIFS 2024

Déploiement de la  
méthodologie « Green  
Evaluation Models » sur 100%  
des portefeuilles

SIMPLE



## LIGNES DE FORCE

Parce que la simplicité est une condition d'efficacité et de satisfaction, le Groupe unit ses forces

Il se donne 2 ambitions à horizon 2024 :

- La **SIMPLIFICATION** de son **ORGANISATION** au travers du retrait de la cote de Natixis et celle de ses **SYSTÈMES D'INFORMATION**
- L'accélération de la **TRANSFORMATION** de ses **SERVICES BANCAIRES**



# ORGANISATION DU GROUPE ET ORGANISATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION SIMPLIFIÉES

BPCE



NATIXIS

## PRIORITÉS

### 01 ORGANISATION DU GROUPE PLUS SIMPLE ET LISIBLE

**Retrait de la cote de Natixis**

**Regroupement de l'ensemble des métiers au service des réseaux - Assurance, Paiements, SEF<sup>(1)</sup>** - : accroissement de la réactivité aux besoins des clients, déploiement plus rapide des innovations conjointes

**Création de « Global Financial Services » (GFS) regroupant dans un nouvel ensemble Gestion d'actifs et de fortune et Banque de Grande Clientèle** : dispositif de gouvernance, d'animation et de contrôle adapté à la spécificité des activités, expertises et clientèles

**Simplification de l'articulation des fonctions entre BPCE, les métiers de GFS, de l'Assurance et des Paiements** : optimisation des filières, convergence des outils et méthodes

### 02 ÉVOLUTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

**Regroupement des productions informatiques au sein d'une entité Groupe unique BPCE-IT** : gains en termes de qualité, satisfaction clients et collaborateurs, sécurité et innovation

**Projet d'une équipe commune de développement logiciels retail** par rapprochement des équipes informatiques des Banques Populaires, des Caisses d'Épargne, des métiers SEF<sup>(1)</sup> et du pôle Assurances de Natixis

**Programme de transformation cloud** : un engagement résolu dans le cloud public pour nos solutions collaboratives, pour l'innovation sur la data et l'intelligence artificielle et pour nos applications non bancaires, positionnement fort dans la constitution d'un cloud souverain européen



## TRANSFORMATION ACCÉLÉRÉE DES SERVICES BANCAIRES

### PRIORITÉS

#### 01 OPTIMISATION DES PROCESSUS CLÉS DE LA BANQUE DE PROXIMITÉ ET DE L'ASSURANCE (compte clients, recouvrement, crédit immobilier, assurance vie, successions)

Harmonisation, « selfcarisation » des parcours, automatisation des tâches simples, reconnaissance et lecture automatique de documents

#### 02 RENFORCEMENT DES MUTUALISATIONS ET DES COOPÉRATIONS

Fiduciaire, Chèques, Editique, utilisation renforcée des plateformes mutualisées (crédit, recouvrement...)

#### 03 CRÉATION D'UNE FILIÈRE OPÉRATIONS BANCAIRES

Animation, transformation des activités, des compétences et du pilotage pour un contact renforcé avec la clientèle



### OBJECTIFS 2024

10% brut d'économies  
directes annuelles sur les  
Services Bancaires

INNOVANT



## LIGNES DE FORCE

Parce qu'il est animé d'un esprit entrepreneurial et conscient de la réalité des mutations en cours, le Groupe renforce sa capacité d'innovation

Il se donne 3 ambitions à horizon 2024 :

- Changer d'échelle sur la **DATA** et les **NOUVEAUX MARCHÉS TECHNOLOGIQUES**
- Accélérer dans les **PAIEMENTS** pour accompagner la digitalisation du commerce
- Dessiner le **FUTUR DU TRAVAIL**





# CHANGEMENT D'ÉCHELLE SUR LA DATA ET LES NOUVEAUX MARCHÉS TECHNOLOGIQUES

## PRIORITÉS

### 01 INVESTISSEMENT DANS LA DATA DE L'ORDRE DE 400 M€ SUR LA DURÉE DU PLAN

Usages placés au service du business et de toutes les fonctions de la banque

- Développement commercial : personnalisation de la relation conseiller-client, prédiction / détection de moments de vie, pilotage de la satisfaction
- Efficacité opérationnelle : collecte / contrôle automatisé de documents, détection des fraudes, optimisation des processus
- Risques / finance / RH / IT : approche prédictive des risques, enrichissement par des données externes, industrialisation des reportings, adéquation emplois / profils, ...

Plateforme mutualisée et filière dédiée Groupe (Data Managers, Data Scientists)

### 02 NOUVEAUX MARCHÉS TECHNOLOGIQUES : INVESTISSEMENT DANS LES FINTECH / INSURTECH, ENRICHISSEMENT DES OFFRES ET DIVERSIFICATION DES REVENUS PAR L'OPEN BANKING

**Fintech / Insurtech : 7 domaines priorités** - Open Banking, Assurances, Cybersécurité, Bénéfices salariés, RegTech, Coaching dépenses - épargne, Green

**Open Banking : market place au sein des canaux digitaux** proposant aux clients des BP et CE des offres de partenaires externes (offres d'accompagnement de la gestion de l'entreprise, partenariats commerciaux sur la transition énergétique, la santé, la mobilité, le logement, le sport ...)

GROUPE BPCE

BPCE



NATIXIS

## OBJECTIFS 2024

DATA :

2,5M moments de vie détectés

Collecte & contrôle > 5,5M de documents

~40 nouveaux partenaires significatifs référencés en OPEN BANKING



# ACCÉLÉRATION DANS LES PAIEMENTS POUR ACCOMPAGNER LA DIGITALISATION DU COMMERCE

## PRIORITÉS

### 01 PARTENAIRE CLÉ DU COMMERCE DIGITAL

Expérience digitalisée pour tous les parcours (Payplug, Dalenys)

Nouvelle gamme de terminaux Soft PoS en magasins, moyens de paiement en mode SaaS (X'pollens)

Extension des services de paiement en ligne en s'appuyant sur Oney

### 02 PAIEMENT FRACTIONNÉ : OBJECTIF DE LEADERSHIP EUROPÉEN POUR ONEY

Oney déjà leader en France avec un NPS élevé, >60

Couverture de 13 pays en Europe d'ici 2024

Synergies à l'œuvre avec Payplug et Dalenys

### 03 PLATEFORME DE RÉFÉRENCE « AVANTAGES COLLABORATEURS »

Plateforme digitale unique regroupant les offres aux salariés - titres de services, cagnotte, marketplace -

Digitalisation des titres de services et lancement de nouvelles offres mobilité

Offres préférentielles chez les partenaires commerçants grâce à la data

### 04 BPCE ACTIONNAIRE FONDATEUR DU PROJET EPI – EUROPEAN PAYMENT INITIATIVE

Solutions de paiement paneuropéenne

GROUPE BPCE

NATIXIS oney  
PAYMENTS

## OBJECTIFS 2024

Part des réseaux dans les volumes d'acquisition Payplug  
26%

Production paiement fractionné  
TCAM 2020-2024 > 20%



# DESSINER LE FUTUR DU TRAVAIL

## 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<sup>(1)</sup> 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<sup>(2)</sup>**

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

**Taux de conversion des apprentis : 50%<sup>(3)</sup>**

SÛR



## LIGNES DE FORCE

Parce qu'il s'inscrit sur un temps long, le Groupe privilégie au regard de ses ambitions la sécurité de son modèle de développement

Il s'appuie sur 3 piliers à horizon 2024 :

- Améliorer sa **PERFORMANCE ÉCONOMIQUE** et pérenniser sa **SOLIDITÉ FINANCIÈRE**
- **MAÎTRISER LES RISQUES**
- Confirmer sa fonction de **TIERS DE CONFIANCE** vis-à-vis de ses clients



# PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET SOLIDITÉ FINANCIÈRE

## PRIORITÉS

### 01 PERFORMANCE FINANCIÈRE AU CŒUR DES AMBITIONS DU PLAN STRATÉGIQUE

**Progression significative de la profitabilité** par l'activation des leviers de croissance, la simplification du modèle opérationnel et la maîtrise du coût du risque

- Croissance du PNB du Groupe : TCAM 2020-2024 de ~ 3,5%
- Economies de charges : simplification de l'organisation IT, modernisation des services bancaires, parc immobilier, plan d'efficacité opérationnelle des métiers GFS,...
- Coût du risque : < 25 bp à horizon 2024

### 02 EXIGENCE DE RÉSILIENCE FINANCIÈRE

**Renforcement de la solvabilité récurrente** principalement à partir des mises en réserve, assurant un ratio CET1 Groupe > 15,5%



## OBJECTIFS 2024

**PNB Groupe ~25,5 Md€**

**TEO : 800 M€ d'économies  
de coûts**

**Coefficient d'exploitation  
Groupe < 65%**

**Résultat net part du groupe  
> 5 Md€**



# MAÎTRISER LES RISQUES

## PRIORITÉS

*La mise en œuvre des ambitions du plan stratégique s'inscrit dans le cadre actuel de l'appétit aux risques du Groupe*

- 01** ATTENTION PORTÉE AU RISQUE DE CONCENTRATION : **risques de crédit** (concentration unitaire et sectorielle), **risques de marché**
- 02** SÉLECTIVITÉ PARTICULIÈRE SUR CERTAINES CATÉGORIES DE CLIENTS ET D'ACTIVITÉS, en particulier sur les entreprises leveragées
- 03** INVESTISSEMENT DANS LES DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DES RISQUES :
  - **GESTION D'ACTIFS** : poursuite du renforcement du dispositif de supervision dans le cadre du modèle multiboutiques
  - **BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE** : investissement dans les chaînes technologiques transverses, notamment celles des activités de marché Front/Back/Risques



## OBJECTIFS 2024

Coût du risque :  
< 25 points de base  
en 2024



# FONCTION DE TIERS DE CONFIANCE AFFIRMÉE

## PRIORITÉS

### 01 ENGAGEMENT SUR UN MODÈLE RELATIONNEL DE CONFIANCE

Un manager de proximité qui incarne la marque sur son territoire et **garant du modèle relationnel**

Un conseiller créateur du lien de confiance dans la durée

**Culture de la satisfaction client** : professionnalisme, personnalisation des solutions, accessibilité, proactivité, réactivité

**Clarté et transparence** des contrats et de la tarification

### 02 ÉTHIQUE DE LA DATA AU CŒUR DE L'ACTION

Utilisation des données respectueuse des clients

**Gestion accompagnée du consentement** reposant sur un centre de confidentialité (« privacy center »)

Mise en œuvre d'**algorithmes éthiques**

### 03 SÉCURISATION TECHNOLOGIQUE RENFORCÉE

**Dispositifs de protection et solutions de sécurisation des paiements et d'accès à la banque en ligne** maintenus en permanence aux meilleurs standards de marché

**Participation au Campus Cyber** (initiative de l'Etat français)

GRUPE BPCE



NATIXIS

## OBJECTIFS 2024

CYBERSÉCURITÉ :

80 M€ d'investissements technologiques





# 03

## AMBITIONS MÉTIERS 2024

## BANQUE DE PROXIMITÉ & ASSURANCE

### Banques régionales



### Métiers au service du Retail

Assurance

Paiements

Solutions et Expertises Financières

## GLOBAL FINANCIAL SERVICES

### Gestion d'actifs et de fortune



### Banque de Grande Clientèle





# 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'Épargne**
- 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

**1<sup>ère</sup>**  
Banque  
des PME

**2<sup>ème</sup>**  
Banque des  
Professionnels

**1<sup>ère</sup>**  
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

## 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

Clients particuliers  
bancaarisés 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



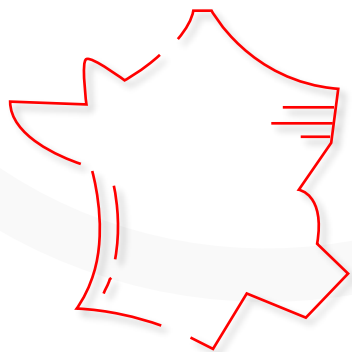
## DES POSITIONS TRÈS SIGNIFICATIVES

**2<sup>ème</sup>** Banque des particuliers

**1<sup>ère</sup>** Banque des collectivités publiques

**1<sup>ère</sup>** Banque de l'Économie Sociale et Solidaire

UNE SIGNATURE  
MODERNE ET  
COHÉRENTE AVEC  
SON HISTOIRE



- **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<sup>(1)</sup> 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.





# AMBITIONS DES CAISSES D'ÉPARGNE



## 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

## 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

**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

 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

## OBJECTIFS 2024

### 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**

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

Distribution de produits  
Groupe X2

~75% de signatures  
électroniques

### 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**

*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<sup>(1)</sup>



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 ET EXPERTISES FINANCIÈRES

DES SOLUTIONS ET  
DES EXPERTISES  
POUR TOUS NOS  
CLIENTS

Crédit  
à la consommation



Cautions  
et Garanties



Leasing



Affacturage



Immobilier



DES AMBITIONS  
COMMUNES

- **Accroître encore l'équipement et la satisfaction de nos clients**
- **Investir de nouveaux territoires de croissance** : international, professionnels de l'immobilier, financement des usages (LLD)
- **Être moteur en matière de Responsabilité Sociétale et Environnementale et de Green Business**



## SOLUTIONS & EXPERTISES FINANCIÈRES

### AMBITIONS



#### Devenir le 1<sup>er</sup> 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



#### 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



#### 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



#### Poursuivre le développement de l'ensemble des métiers de financement locatif

Consolider les activités CBM<sup>(1)</sup> et CBI<sup>(2)</sup> avec le Groupe, gagner des parts de marché sur les solutions LLD<sup>(3)</sup>, et partager l'expertise d'Energéco au sein du Groupe pour le financement des ENR<sup>(4)</sup>



#### 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 | 80% BP (\*)**

Nouveaux contrats  
**3 500**

Production avec le Groupe  
**5,5 Md€**

Production  
**+ 60 %**

(\*) Caution de prêts immobiliers (hors BRED)



# ONEY BANK

oney

## 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%**





# GLOBAL FINANCIAL SERVICES

# GLOBAL FINANCIAL SERVICES



DEUX MÉTIERS  
GLOBAUX

GESTION D'ACTIFS ET  
DE FORTUNE



BANQUE DE GRANDE  
CLIENTÈLE



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



## 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 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> 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



## 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<sup>(1)</sup>/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 1<sup>er</sup> 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<sup>2</sup> ou à impact<sup>3</sup>**

**-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



## 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, 1<sup>er</sup> MLA immobilier<sup>(1)</sup>, 5<sup>ème</sup> infrastructures<sup>(2)</sup> ; dans le monde, 4<sup>ème</sup> MLA énergies renouvelables<sup>(3)</sup>

### 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
- 1<sup>ère</sup> 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



## 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<sup>(1)</sup>, 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 : Énergie (Pétrole et gaz, Électricité et renouvelables), Métaux et extraction minière, Immobilier, Transports, Télécom et Tech., Environnement, Santé, Assurance



# 04

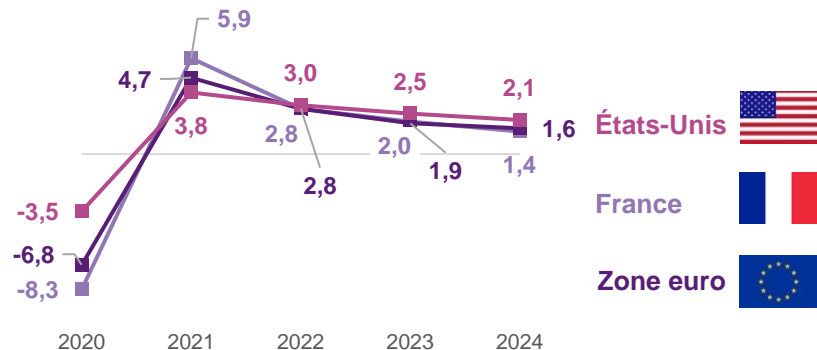
## OBJECTIFS FINANCIERS 2024



## DES HYPOTHÈSES PRUDENTES



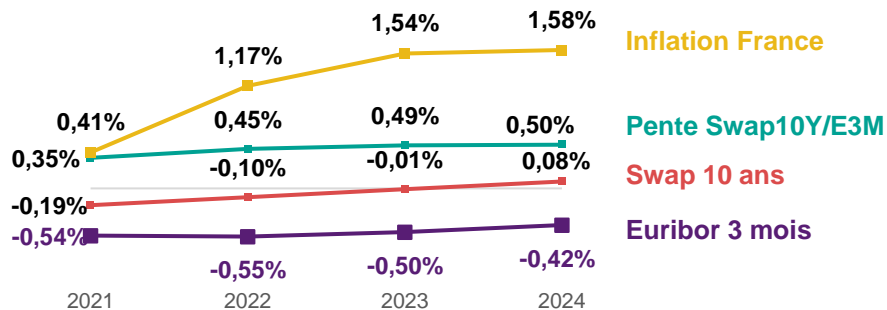
### Croissance du PIB (en %)



› 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

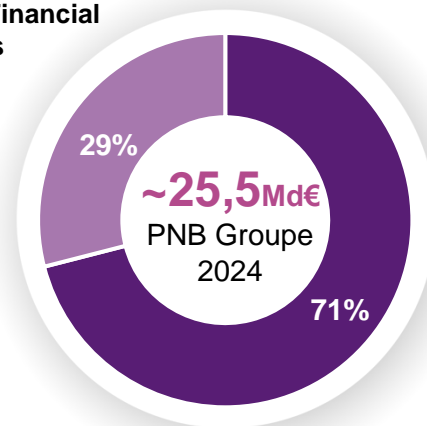
Objectif de ~1,5 Md€ de PNB additionnel à horizon 2024 sur 5 domaines prioritaires de développement

- › 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

Global Financial  
Services



Banque de  
proximité et  
Assurance



# PROGRAMME D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

## Global Financial Services

Optimisation IT et processus  
Optimisation des organisations  
Stratégie immobilière  
Achats

**800M€<sup>(1)</sup>**

d'économies de  
coûts par an <sup>(2)</sup>

## Banque de Proximité et Assurance

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

**~900M€**

Coûts de  
transformation <sup>(3)</sup>  
non récurrents  
cumulés 2021-2024

**Effet ciseaux positif  
pour l'ensemble des  
métiers du Groupe**

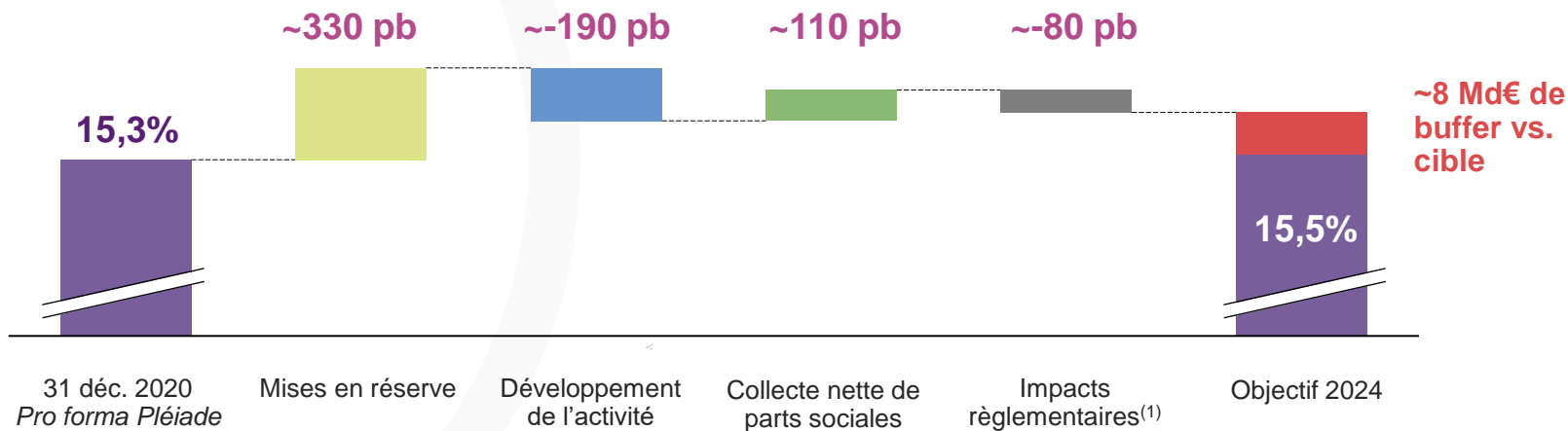
**Objectif d'un  
coefficient  
d'exploitation 2024  
< 65%**

(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)  $\geq 100$  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  $\geq 2,5\%$ <sup>(2)</sup>

Niveau de dette senior non préférée  $\geq 5,5\%$

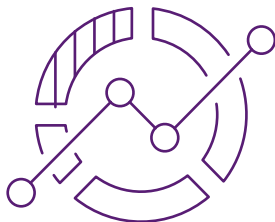
Management buffer de **200 pb** par rapport à l'exigence du SRB projetée à partir de 2022 de **21,5%**

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%**

**Cible Tier2<sup>(1)</sup> ≥ 2,5%**

**TLAC / MREL subordonné > 23,5%**

## NOTRE RAISON D'ÊTRE

Résolument coopératifs,  
acteurs innovants et engagés,  
banquiers et assureurs de proximité,  
les entreprises et les collaborateurs du Groupe BPCE  
accompagnent leurs sociétaires et clients  
avec des solutions financières adaptées à chacun  
et construisent avec eux une relation  
durable et responsable.



**BPCE 2024**



PLUS UNIS ○ PLUS UTILES ○ PLUS FORTS