



GROUPE BPCE

Coopératifs, banquiers et assureurs autrement.



13 novembre 2013

Présentation du Plan stratégique 2014-2017 du Groupe BPCE



Grandir autrement

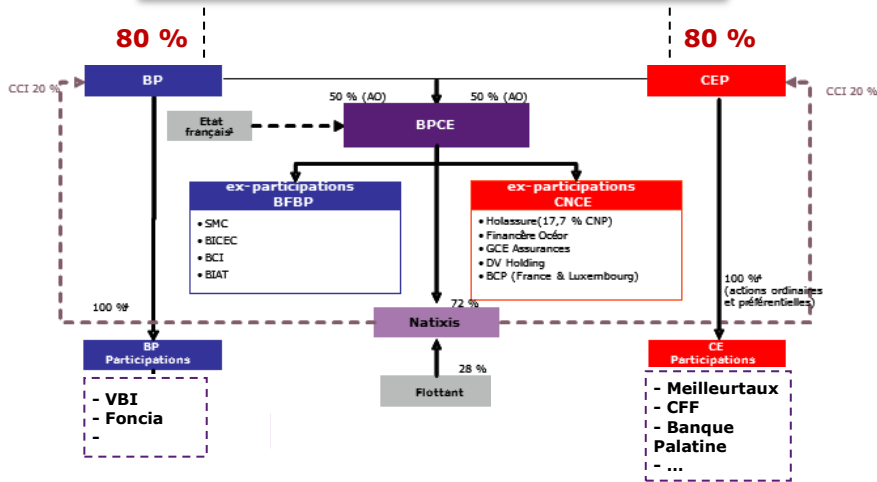


- 1. 2010-2013 : succès du plan « Ensemble »**
- 2. « Grandir autrement » : notre nouveau plan stratégique 2014-2017**
- 3. Nos ambitions économiques et financières**

La structure du groupe a été simplifiée et consolidée

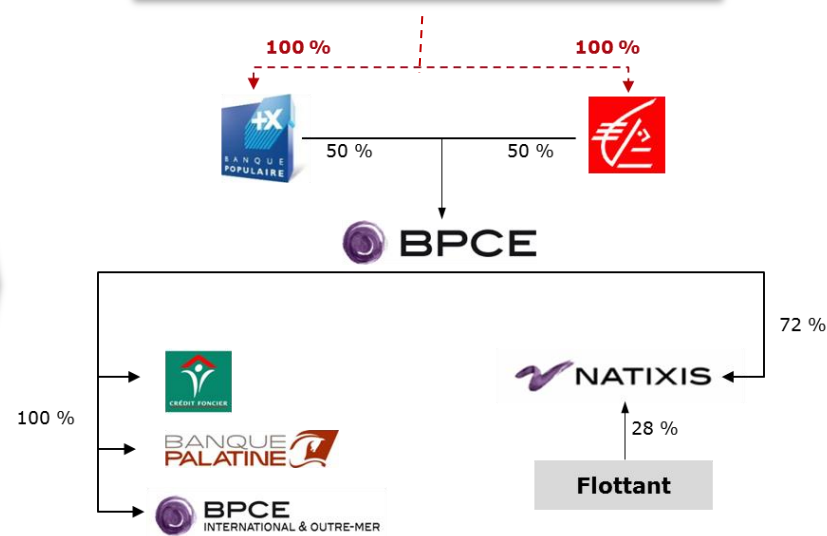
Structure du groupe à sa création en août 2009

7,4 millions de sociétaires



Structure du groupe en septembre 2013 au terme du plan stratégique Ensemble

8,7 millions de sociétaires



Le groupe a été recentré sur les métiers de la banque, de l'assurance et sur les activités de clientèle, avec une dynamique retrouvée

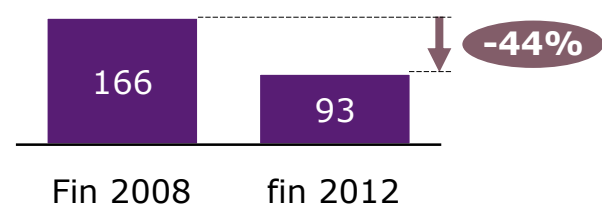
Evolution dynamique du fonds de commerce des banques de proximité

Evolution du nombre de clients 09 -13 (%)	BP	CE
Clients particuliers actifs équipés	+9,5%	+5,3%
Clients professionnels actifs	+4%	+26%
Clients Gestion Privée	+24%	+26%
Entreprises clientes actives	+3%	+26%

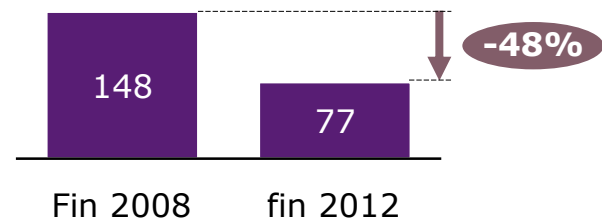
- Une croissance du fonds de commerce dans les deux réseaux sur tous les segments de clientèle

Recentrage de Natixis sur ses métiers cœurs

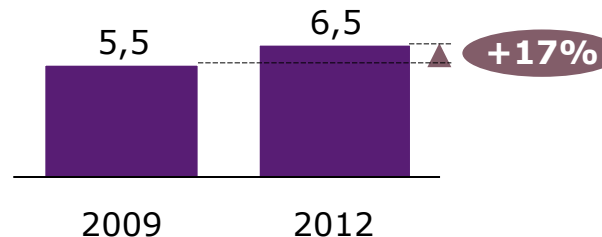
Actifs pondérés (en Md€)



Besoins de financement BGC + GAPC (en Md€)



PNB (Natixis, en Md€)



Cession d'actifs non stratégiques

Cession d'actifs non stratégiques : Foncia, Meilleurtaux, Eurosic, Capital investissement pour compte propre de Natixis, participation dans Volksbank International

La structure financière du groupe a été renforcée et son profil de risque réduit

Fonds propres

- **Augmentation des fonds propres et amélioration du ratio de solvabilité**
 - > Augmentation des fonds propres « durs » de 17,6 Md€ depuis la création du groupe (40,9 Md€ au 30 septembre 2013)
 - > Doublement du ratio de solvabilité (9,9%* en Bâle III en septembre 2013)

Financement / liquidité

- Amélioration de la structure de financement et de la liquidité du groupe (diminution du coefficient emploi ressource clientèles; accroissement des réserves de liquidité)

Réduction du profil de risque / RWA stables sur la période

- Mise en place d'une **gestion extinctive chez Natixis** qui sera fermée à la mi 2014
- Diminution de 25% du portefeuille international du Crédit Foncier de France **et recentrage de la banque sur le financement de l'immobilier en France**

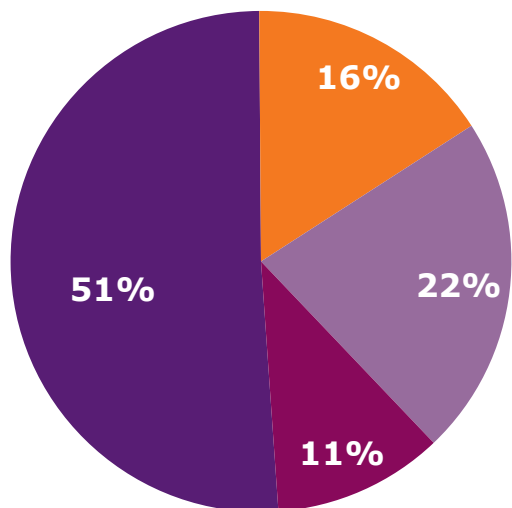
* Estimation au 30/09/2013 – CRR/CRD4, telle qu'appliquée par le Groupe BPCE ; sans mesures transitoires après retraitement des impôts différés actifs.

Les objectifs de synergies définis en 2009 ont été dépassés

817 M€ de synergies de revenus (objectif de 810 M€ à fin 2013)

En millions d'euros, revenus additionnels
groupe au 30/09/2013 vs 2009

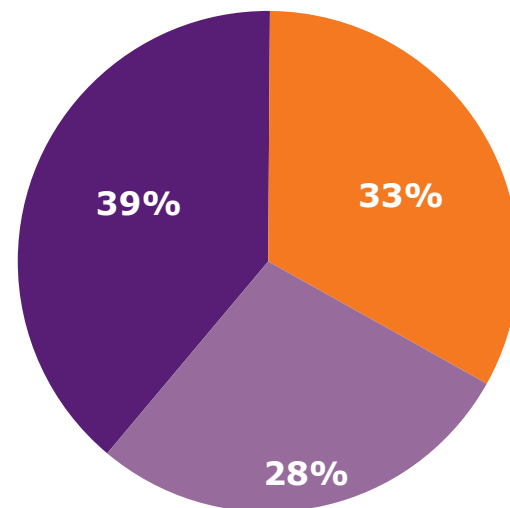
- Crédit à la consommation
- Paiements
- Assurance
- Autres



Plus de 1 009 M€ de synergies de coûts depuis 2009 (objectif de 1 Md€ à fin 2013)

En millions d'euros, économies de coûts au
30/09/2013 vs 2009

- Processus (dont achats)
- Systèmes d'information
- Organisation

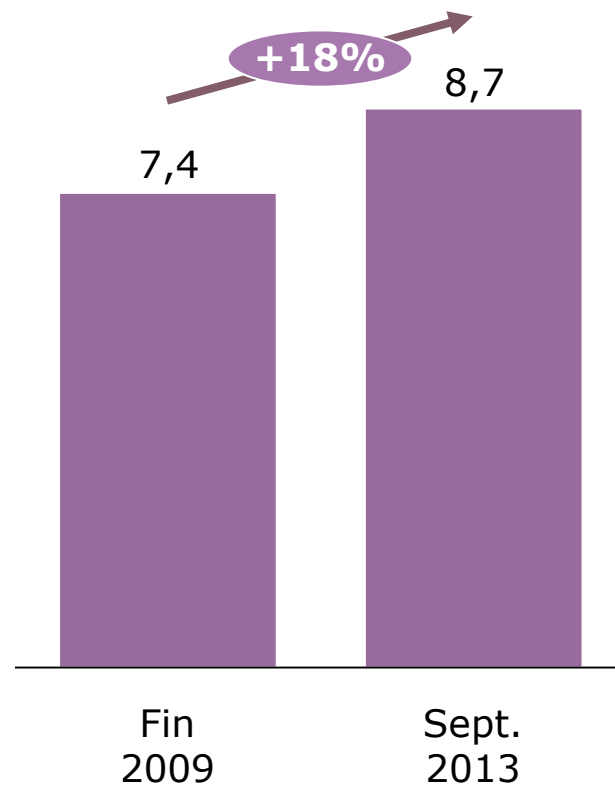


Le Groupe BPCE en 2013 : un grand groupe coopératif dont l'organisation est claire et stable...

- Les Banques Populaires et les Caisses d'Épargne, actionnaires à parité du Groupe BPCE, sont **des banques de plein exercice**, administrées et surveillées par des conseils représentatifs de la vie économique et sociale de leur région
- 34 banques régionales coopératives, le Crédit Coopératif et Casden Banque Populaire, qui sont des entreprises **à taille humaine** dont les collaborateurs sont **proches de leurs clients et de leurs sociétaires**
- **8,7 millions de sociétaires** détiennent 100% du capital de leurs banques régionales
- Un **organe central** non coté chargé de la définition de la stratégie, de la gestion des politiques communes et de missions de contrôle
- Des **filiales**, qui portent les métiers que les Banques Populaires et les Caisse d'Épargne ne peuvent exercer seules, pour des raisons de taille critique, d'expertises ou de présence à l'international

Evolution du nombre de sociétaires du Groupe BPCE

millions



...présent sur tous les métiers de la banque et de l'assurance, avec un rôle clé dans le financement de l'économie

Le 2ème groupe bancaire en France



Une position de leader sur le marché français

Parts de marché du Groupe BPCE en France*

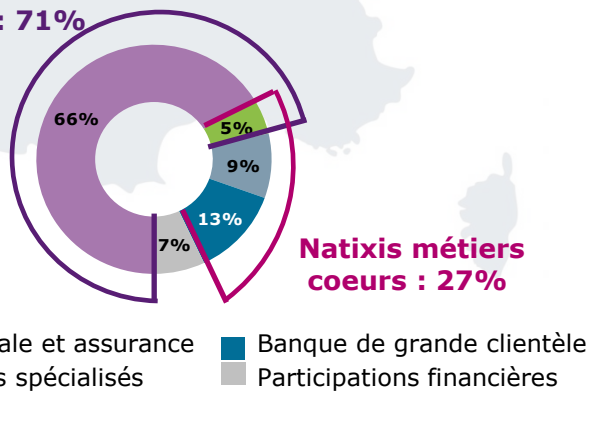
Dépôts clientèles : **21,4%**

Crédits clientèles : **20,6%**

Nombre d'agences : **8 000**

Contribution des métiers au PNB du Groupe**

Banque de détail : **71%**



Chiffres clés au 30 septembre 2013

Nombre de clients : **36 millions**

Sociétaires : **8,7 millions**

Collaborateurs : **115 000**

PNB (9M 2013) : **17,1 Mds€**

Résultat net part du groupe*** (9M 2013) : **2,3 Mds€**

Total bilan : **1 146 Mds€**

Ratio Common Equity Tier-1**** : **9,9%**

* Fin juin 2013 ** Hors activités en gestion extinctive et hors métiers, 30 septembre 2013*** Pro forma du rachat des CCI et hors réévaluation de la dette propre ****Estimation - CRR/CRD4, telle qu'appliquée par le Groupe BPCE ; sans mesures transitoires après retraitement des impôts différés actifs

- 1. 2010-2013 : succès du plan « Ensemble »**
- 2. « Grandir autrement » : notre nouveau plan stratégique 2014-2017**
- 3. Nos ambitions économiques et financières**

2014-2017 : Faire grandir le groupe autrement



Grandir autrement



« ENSEMBLE »



Construire ensemble un groupe solide pour mieux servir nos clients grâce à la richesse des expertises et des talents, à la qualité et à l'efficacité des moyens réunis au sein du Groupe

Développer et faire grandir le groupe autrement parce que :

- Nos métiers de la banque et de l'assurance entrent dans une nouvelle phase (nouvelles régulations, nouvelles technologies, globalisation de l'économie mondiale) qui appelle **de nouveaux modèles de développement**
- Nous sommes un **groupe coopératif, décentralisé et multimarques, différent des autres acteurs bancaires**, avec des atouts uniques pour réussir cette transformation

2014-2017 : faire grandir le groupe autrement

4 priorités d'investissement

2.1 - Créer les banques leaders de la relation humaine et digitale

2.2 - Affirmer le groupe comme un acteur majeur de l'épargne pour financer nos clients

2.3 - Devenir un bancassureur de plein exercice

2.4 - Accélérer l'internationalisation du groupe

3 leviers

2.5 - Gagner en efficacité collective

2.6 - Investir sur les talents des femmes et des hommes du groupe

2.7 - Affirmer notre différence coopérative

2.1 Créer les banques leaders de la relation humaine et digitale

● Construire un nouveau modèle de relation :

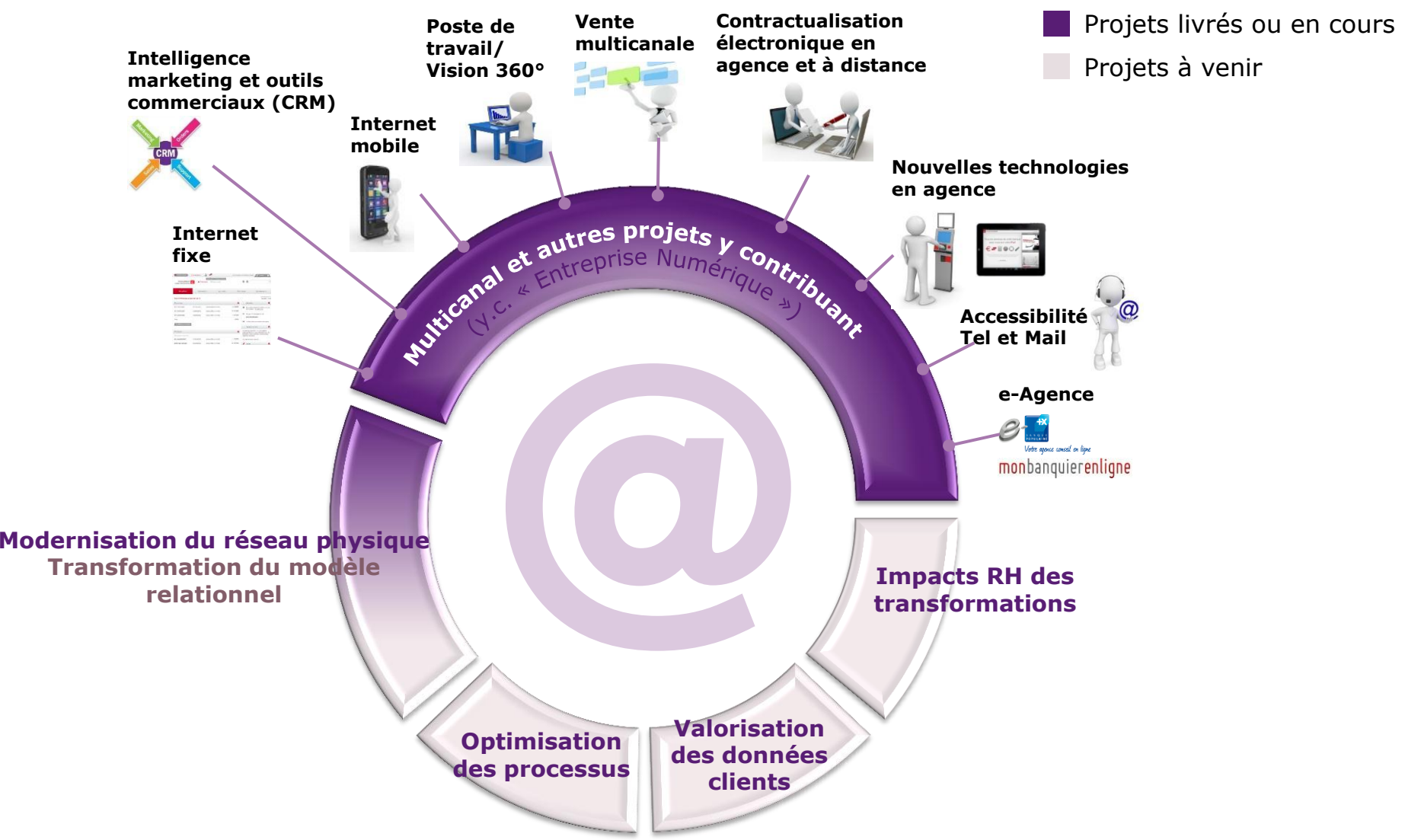
Le meilleur du monde « physique » et « digital »

Une expérience client et collaborateur simple, pratique et personnalisée

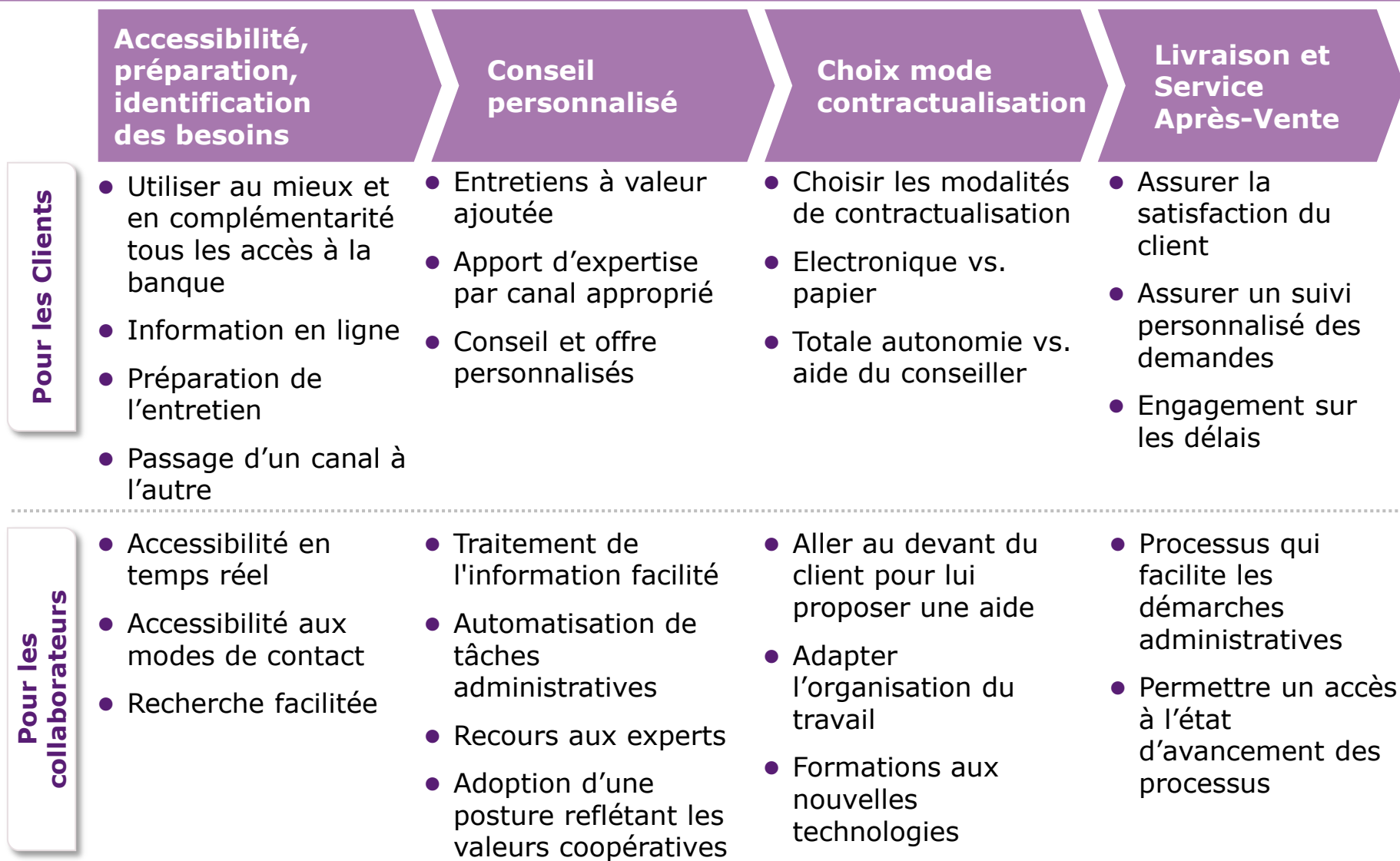
- > Plus de 80% de nos clients abonnés à la banque en ligne en 2017
- > Plus de 80% de l'offre accessible électroniquement
- > 1 million de clients actifs bancarisés principaux* de plus sur la période du plan

*De plus de 25 ans

Conduire de grands projets pour atteindre le modèle de relation cible du groupe



Offrir une expérience client et collaborateur simple, pratique et personnalisée



2.2 Pour financer nos clients, affirmer le groupe comme un acteur majeur de l'épargne...

Faire du groupe à un acteur majeur de l'épargne dans l'ensemble des compartiments du marché :

- Forte ambition de conquête dans les banques de proximité notamment en gestion privée :
 - Nombre de clients en gestion privée et gestion de fortune : + 175.000
 - Encours clients en gestion de privée : + 6% par an
- Accélérer le développement de la **gestion d'actifs chez Natixis**, notamment à l'**international**
 - Collecte nette : + 75 Md€ (hors effet périmètre)
- **En assurance vie**, choix stratégique d'intégrer la production à destination des clients des Caisses d'Epargne chez Natixis, à compter du 1^{er} janvier 2016, tout en restant un partenaire et un actionnaire de long terme de CNP Assurances

2.2 ...et passer d'une logique de crédit à une logique de financement

Utilisation de toutes les techniques de financement pour accompagner le développement de nos clients au-delà du crédit :

- Dans la Banque de Grande Clientèle de Natixis, mise en œuvre du modèle ***Originate to Distribute***
- Utilisation de la **Société de Crédit Foncier** par toutes les entreprises du groupe pour le financement de leurs crédits long terme (crédits aux collectivités locales, crédits à l'habitat de longue durée, financements exports garantis)
 - *Au moins 5 milliards d'euros mis dès 2014 à la disposition des Banques Populaires, des Caisses d'Épargne et de Natixis*
- Développement de la titrisation dans les **métiers de financement spécialisés** chez Natixis et au Crédit Foncier de France pour les crédits à l'habitat

Natixis : accélérer le développement de la gestion d'actifs, notamment à l'international

Devenir un acteur réellement européen

- Renforcer les expertises de NAM
- Intégrer de nouveaux « affiliés »
- Renforcer notre plateforme de distribution européenne

Renforcer notre plateforme aux Etats-Unis

- Renforcer notre position sur certaines classes d'actifs les plus rentables
- Renforcer notre offre et notre capacité de distribution
- Etudier de nouvelles acquisitions

Poursuivre les investissements dans notre distribution internationale

- Renforcer notre position au Japon
- Développer notre franchise *retail* (Grande Bretagne)
- Développer la couverture des grands comptes mondiaux à partir de Londres
- Déployer notre plan Asie

Accélérer notre déploiement sur de nouveaux marchés avec une stratégie de production / distribution locale

Pour atteindre ces objectifs, une politique de croissance externe plus volontaire

2.3 Devenir un bancassureur de plein exercice

- Etre un bancassureur pour **les particuliers** :
« **équiper un client sur trois** » (*)
- Une ambition forte de développement sur
les professionnels et les entreprises
- **Une nouvelle organisation** pour faire du Groupe BPCE
un bancassureur de plein exercice

(*) assurance dommage, santé et/ ou prévoyance

Une nouvelle organisation pour faire du Groupe BPCE un bancassureur de plein exercice

- Une ambition de poursuivre la construction de BPCE en maîtrisant mieux la **chaîne de valeur en assurance**, dans l'intérêt du groupe et de ses clients
- **Regrouper les activités d'assurance du groupe** (assurance de personnes, IARD..) dans un **dispositif unifié** afin de gagner en lisibilité et efficacité
 - > Dès 2014, **BPCE Assurances** (IARD et Prévoyance des Caisses d'Épargne) aura vocation à **rejoindre Natixis**
 - > Nos partenariats en assurance IARD avec MAAF et MACIF MAIF seront pérennisés
 - > A partir de 2016, **Natixis pourra servir les deux réseaux**, Banques Populaires et Caisses d'Épargne, pour tous les nouveaux contrats en matière d'assurance de personne : épargne, prévoyance et assurance des emprunteurs
- **Conserver le partenariat capitalistique** et commercial entre BPCE et la CNP en particulier **pour les contrats déjà ouverts** par les clients des Caisses d'Épargne

2.4 Accélérer l'internationalisation du groupe

- Accélérer le développement à l'international sur les métiers mondiaux que sont la Banque de Grande Clientèle (BGC) et la gestion d'actifs :
 - > Augmentation de 10% par an du PNB à l'international de la Banque de Grande Clientèle
 - > Nouvelle collecte en gestion d'actifs réalisée essentiellement à l'international
 - > Plus de 50% du PNB des métiers cœurs de Natixis réalisé à l'international en 2017
- Renforcer la capacité du groupe à accompagner ses clients à l'international
- Se mettre en mesure de saisir des opportunités de développement en banque de détail à l'international, notamment en Afrique subsaharienne, pour des montants d'investissement limités, et en Europe

Activités de la BGC : renforcement à l'international sur la durée du plan

- **Amériques**

- > Croître en consolidant nos franchises locales et en élargissant l'offre produit aux USA
- > Poursuivre le développement Amérique Latine et Canada, principalement depuis les USA

- **EMEA**

- > Maintenir la présence actuelle dans la zone Euro (renforcer notre présence à Londres dans les marchés de capitaux confirmer notre présence en Espagne et en Italie)
- > Se développer de manière ciblée en Russie, Turquie et Moyen Orient

- **Asie**

- > Développer, comme « acteur de niche », une empreinte globale sur les expertises pour lesquelles Natixis est reconnue (Global Energy & Commodities, Infrastructures & Projet, ...)

Gestion d'actifs : devenir un acteur international global

- **En Europe**

- > Devenir un véritable acteur pan-européen en intégrant de nouveaux affiliés et en renforçant notre implantation dans les grands marchés de la zone (en particulier le Royaume-Uni)
- > Tirer profit de la création d'une vraie plateforme de distribution européenne, intégrant la France

- **Aux Etats-Unis**

- > Poursuivre la success story du modèle, en renforçant la distribution et les expertises des affiliés

- **Dans les pays émergents**

- > Déployer en priorité un réseau de distribution pour les clients institutionnels

2.5 Gagner en efficacité collective : poursuite des synergies

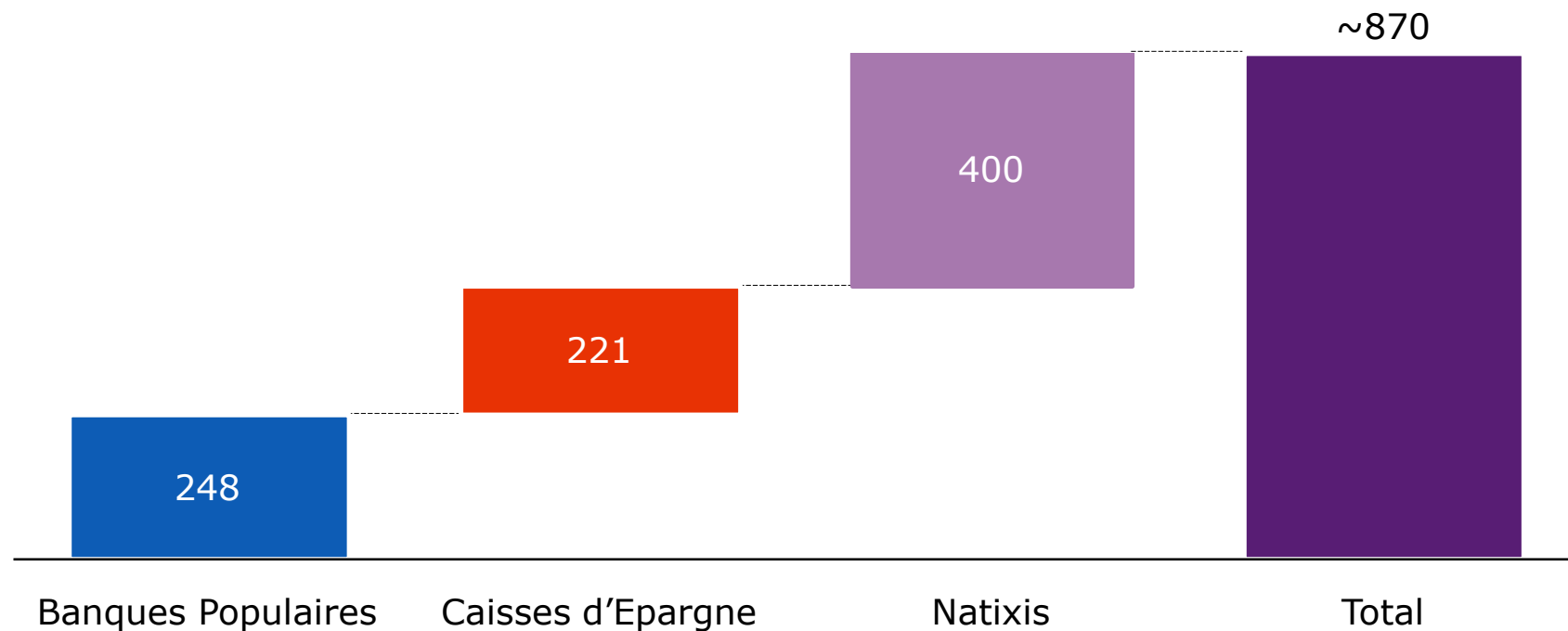
- **Des synergies de revenus de 870 M€** pourraient être réalisées entre les réseaux et Natixis
- **Un programme groupe de simplification et d'efficacité opérationnelle de 900 M€**
 - > **Simplifier nos processus**
 - > **Simplifier nos structures** : il s'agira d'identifier les projets qui simplifient nos structures tout en capitalisant sur nos forces, **nos marques et notre modèle coopératif**



Réaliser 870 M€ de synergies additionnelles de revenus entre les réseaux et Natixis

Synergies projetées dans le cadre du programme « Natixis Au Service des Clients et des Réseaux 2 »

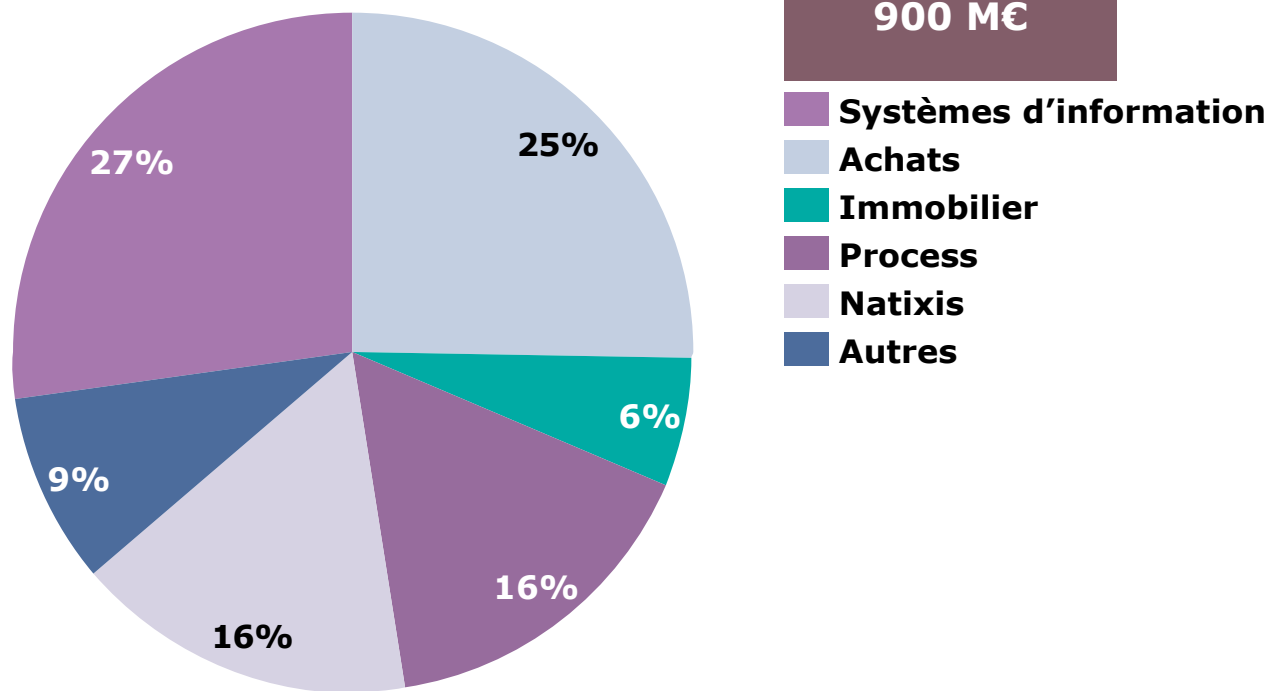
M€, Revenus additionnels à 2017



SOURCE : Natixis

Un programme de simplification et d'efficacité opérationnelle

2014 – 2017 : un programme groupe de simplifications et de synergies de coûts de 900 M€




2.6 Investir sur les talents des femmes et des hommes du groupe

- **En positionnant les managers comme les acteurs essentiels de notre réussite collective**
 - > Management : + 20 points sur le sentiment de reconnaissance des managers du groupe en 2017
- **En préparant les femmes et les hommes aux évolutions des métiers pour faire réussir et évoluer chacun**
 - > Mobilité interne: 100% des offres publiées sur la bourse de l'emploi en 2017
 - > Formation digitale : doublement du nombre de salariés formés par classe virtuelle (20 000)
- **En innovant pour améliorer la performance de nos actions RH**
 - > Mixité : 1 cadre dirigeant sur 4 est une femme en 2017



2.7 Affirmer notre différence coopérative

- 
- Le renforcement du modèle coopératif s'appuiera sur un triptyque **collaborateur, client, établissement**
 - Le **modèle coopératif** sera renforcé autour de 3 grandes lignes d'action

Renforcer le modèle coopératif autour de trois grandes lignes d'action



Faire de la **proximité** un levier stratégique de différenciation



Faire incarner le modèle coopératif par le conseiller



Faire de la **qualité** de service un élément de preuve de l'engagement coopératif (expérience client et collaborateur) du groupe

- 1. 2010-2013 : succès du plan « Ensemble »**
- 2. « Grandir autrement » : notre nouveau plan stratégique 2014-2017**
- 3. Nos ambitions économiques et financières**

3.1 Environnement économique : une croissance différenciée selon les grandes zones économiques

Stabilisation des marchés financiers

- Le spectre de l'éclatement de la zone euro est derrière nous
- Financement externe des Etats-Unis en baisse

"Deleveraging" des pays industrialisés

- Cycle de désendettement des ménages: Europe vs. Etats Unis
- Stabilisation de la dette publique à un niveau élevé

Ré-équilibre de la croissance des pays émergents

- Coûts de production plus élevés
- Demande intérieure plus forte
- Fin du « super cycle » des matières premières

Zone euro

> 1 %



- Croissance potentielle faible (démographie)
- Problème de transmission de la politique monétaire aux pays périphériques

Etats-Unis

2,5 %



- Croissance cycliquement supérieure à l'Europe
- Effets de la faiblesse des prix de l'énergie

Pays émergents

7 %



4,5 %



4,0 %



Chine

Asie émergente
excl. Chine

Moyen orient-
Afrique du Nord

- Croissance sensiblement ralentie mais qui resterait à un rythme soutenu et plus volatile

Croissance
TCAM 14-17

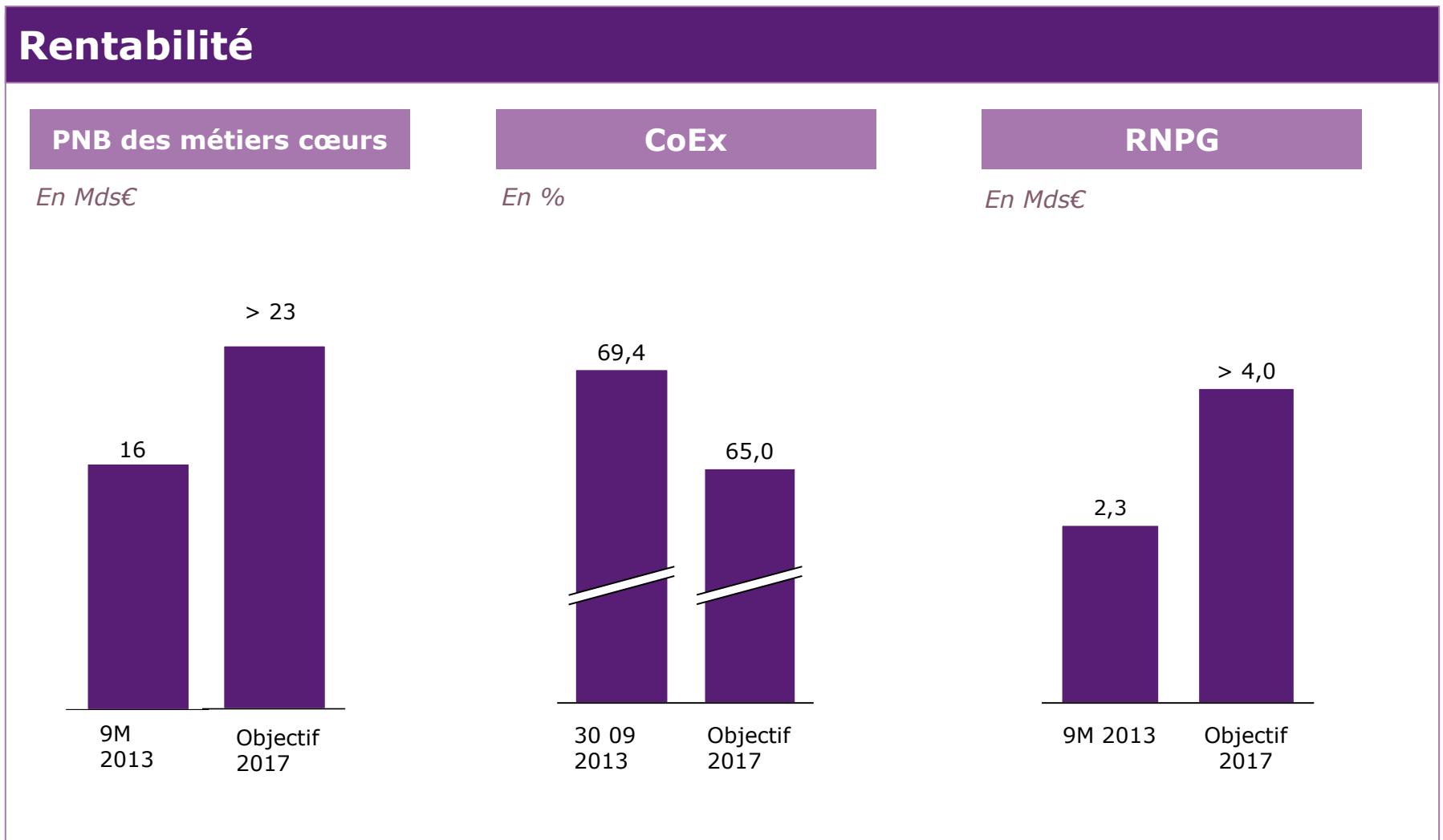
Inflation

- 2% - sous contrôle
- Politique monétaire conciliante, des taux court terme très bas

- 2% - sous contrôle
- Politique monétaire progressivement et prudemment restrictive (dès 2014)

- Importante volatilité des marchés financiers et du taux de change

3.2 Ambitions économiques

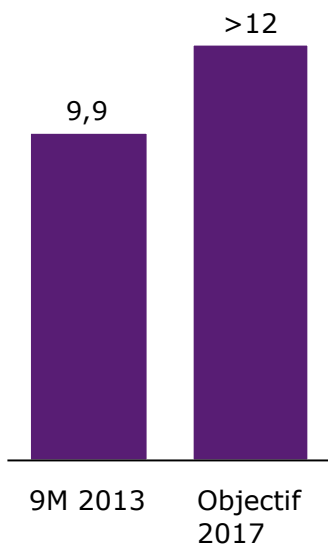


3.3 Ambitions financières

Solvabilité et liquidité

Ratio de solvabilité CET1¹

En %



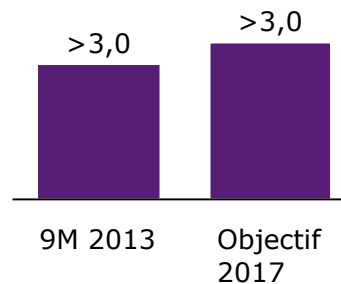
Ratio de solvabilité global¹

En %



Ratio de levier²

En %



Ratio LCR

En %



¹ Estimation au 30/09/2013 – CRR/CRD4, telle qu'appliquée par le Groupe BPCE ; sans mesures transitoires après retraitement des impôts différés actifs

² Ratio de levier Bâle 3 : sans mesures transitoires après retraitement des impôts différés actifs, calculé selon la méthode CRR / CRD IV

3.4 Synthèse

Rentabilité

Objectifs 2017

PNB
Métiers cœurs

> 23Md€

CoEx groupe

< 65%

RNPG

> 4Md€

Solvabilité et liquidité

Objectifs 2017

CET1¹

> 12%

Ratio global¹

> 15%

Ratio de levier²

> 3% sur la
durée du plan

Ratio LCR

> 100% dès le
1^{er} janv. 2015

¹ Estimation au 30/09/2013 – CRR/CRD4, telle qu'appliquée par le Groupe BPCE ; sans mesures transitoires après retraitement des impôts différés actifs

² Ratio de levier Bâle 3 : sans mesures transitoires après retraitement des impôts différés actifs, calculé selon la méthode CRR / CRD4



GROUPE BPCE

Coopératifs, banquiers et assureurs autrement.

Avertissements

Cette présentation peut comporter des éléments de projection et des commentaires relatifs aux objectifs et à la stratégie du Groupe BPCE. Par nature, ces projections reposent sur des hypothèses, des considérations relatives à des projets, des objectifs et des attentes en lien avec des événements, des opérations, des produits et des services futurs et sur des suppositions en termes de performances et de synergies futures.

Aucune garantie ne peut être donnée quant à la réalisation de ces prévisions qui sont soumises à des risques inhérents, des incertitudes et des hypothèses relatives au groupe, ses filiales et ses investissements, au développement des activités du groupe, aux tendances du secteur, aux futurs investissements et acquisitions, à l'évolution de la conjoncture économique, ou à celle relative aux principaux marchés locaux du groupe, à la concurrence et à la réglementation. La réalisation de ces événements est incertaine, leur issue pourrait se révéler différente de celle envisagée aujourd'hui, ce qui est susceptible d'affecter significativement les résultats attendus. Les résultats actuels pourraient différer significativement de ceux qui sont projetés ou impliqués dans les prévisions. Le Groupe BPCE ne s'engage en aucun cas à publier des modifications ou des actualisations de ces prévisions.

Les informations contenues dans cette présentation, dans la mesure où elles sont relatives à d'autres parties que le Groupe BPCE, ou sont issues de sources externes, n'ont pas fait l'objet de vérifications indépendantes et aucune déclaration ni aucun engagement ne sont donnés à leur égard, et aucune certitude ne doit être accordée sur l'exactitude, la sincérité, la précision et l'exhaustivité des informations ou opinions contenues dans cette présentation. Ni le groupe ni ses représentants ne peuvent voir leur responsabilité engagée pour une quelconque négligence ou pour tout préjudice pouvant résulter de l'utilisation de cette présentation ou de son contenu ou de tout ce qui leur est relatif ou de tout document ou information auxquels elle pourrait faire référence.