

Paris, le 13 novembre 2013

NATIXIS PRESENTE SON PLAN STRATEGIQUE 2014/2017

**NEW DEAL, UN PLAN DE TRANSFORMATION REUSSI :
UNE ENTREPRISE RENTABLE ET SOLIDE FINANCIEREMENT AVEC DES FRANCHISES FORTES**

**NEW FRONTIER, UN PLAN DE DEVELOPPEMENT CONSTRUIT AUTOUR D'UNE AMBITION :
« DEVENIR UNE BANQUE DE SOLUTIONS A FORTE VALEUR AJOUTEE
ENTIEREMENT DEDIEE AUX CLIENTS »**

OBJECTIFS DU PLAN STRATEGIQUE EN 2017 : ATTEINDRE UN PRODUIT NET BANCAIRE SUPERIEUR A 8 Md€, REALISE UNIQUEMENT PAR LES 3 METIERS CŒURS, UN COEFFICIENT D'EXPLOITATION D'ENVIRON 65% ET UN ROTE COMPRIS ENTRE 11,5 ET 13%

3 LEVIERS POUR ATTEINDRE CES OBJECTIFS :

- **Accentuer le développement et l'internationalisation des métiers (plus de 50% du PNB fin 2017)**
 - Développer la gestion d'actifs avec un objectif de **75 Md€ de collecte nette** fin 2017, essentiellement réalisée à l'international ; augmenter le **PNB à l'international de 10%** par an pour la Banque de Grande Clientèle
 - Générer de nouvelles synergies avec les réseaux du Groupe BPCE : **400 M€ de PNB** additionnel réalisé fin 2017 après plus de 400 M€ entre 2010 et 2013
- **Optimiser le modèle économique**
 - Poursuivre la transformation des modèles :
 - Consolider l'organisation de la Banque de Grande Clientèle autour du modèle « **Originate to Distribute** »
 - Etendre le modèle « **multi-boutique** » à la gestion d'actifs en Europe
 - Construire le **pôle assurances** au service des ambitions du Groupe BPCE
 - Poursuivre les **investissements industriels et l'innovation** dans les Services Financiers Spécialisés
 - Maitrise des coûts et accélération du programme d'efficacité opérationnelle pour réduire le coefficient d'exploitation global de **5%**, ce qui se traduit dans chacun des métiers par un niveau d'environ **55%** dans la Banque de Grande Clientèle, inférieur à **70%** dans le pôle Epargne et inférieur à **64%** dans les Services Financiers Spécialisés
- **Gérer activement l'allocation du capital**
 - Allocation du capital aux 3 métiers cœurs avec la sortie définitive de la GAPC mi 2014 et la cession de Coface pendant la période du plan
 - **Renforcement de l'allocation du capital dans le pôle Epargne** avec la construction du pôle assurance du Groupe BPCE (projet d'acquisition de BPCE Assurances et déploiement d'une offre en assurance de personnes dans les Caisses d'Epargne à partir du 1^{er} janvier 2016) et la poursuite d'une politique opportuniste de croissance externe dans la gestion d'actifs (allocation de 1,5 Md€ de capital excédentaire dédiée aux acquisitions pendant la durée du plan)
 - **Taux de distribution ≥ 50%**

OBJECTIFS DE RATIO CET1 EN BALE 3 FULLY LOADED ENTRE 9,5 ET 10,5% A FIN 2017 ET RATIO LCR SUPERIEUR A 100% DES JANVIER 2014



Suivez-nous sur Twitter! @Natixis_com

➤ OBJECTIFS 2017 DE STRUCTURE FINANCIERE

- **CET1 en Bâle 3 fully loaded** 9,5 – 10,5%
- **Ratio de total capital** ~ 14 – 15%
- **Ratio de levier** > 3%
- **Liquidity Coverage Ratio** > 100% en janvier 2014

➤ PRINCIPAUX OBJECTIFS 2014-2017 PAR METIER

BANQUE DE GRANDE CLIENTELE

- **PNB - TCAM** ~ 5%
- **Coefficient d'exploitation** ~ 55%
- **ROE** ~ 12%
- **Actifs pondérés** Stable vs. 2013

EPARGNE

Basés sur la croissance organique

- **PNB - TCAM** ~ 7 - 8%
- **Gestion d'actifs : collecte nette** +75 Md€
- **Coefficient d'exploitation** < 70%
- **ROE** > 15%

SERVICES FINANCIERS SPECIALISES

- **PNB ajusté - TCAM** ~ 3 - 4%
- **Coefficient d'exploitation** < 64%
- **ROE** > 16%
- **Actifs pondérés** Légère croissance vs. 2013

POUR ATTEINDRE CES PRINCIPAUX OBJECTIFS, DES ACTIONS SERONT ENGAGEES SUR :

▪ **L'OPTIMISATION DE L'ALLOCATION DU CAPITAL**

> La base 2013 de capital alloué aux trois métiers cœurs, aux Participations Financières et à la GAPC est la suivante :

- ❖ 49% pour la Banque de Grande Clientèle,
- ❖ 25% pour l'Épargne,
- ❖ 11% pour les Services Financiers Spécialisés,
- ❖ 9% pour les Participations Financières,
- ❖ 6% pour la GAPC.

> L'objectif du Plan Stratégique 2014-2017 est de rééquilibrer et d'optimiser l'allocation du capital afin d'augmenter la taille relative des métiers ayant un retour sur capital alloué déjà supérieur au coût du capital et une consommation limitée de la liquidité. Cette optimisation se fera par :

- La fermeture confirmée de la GAPC à horizon mi-2014,
- La cession de la Coface sur la durée du plan stratégique,
- Un capital alloué prioritairement aux métiers de l'Épargne, notamment pour la création du pôle unique des métiers de l'assurance pour le Groupe BPCE (projet d'acquisition de BPCE Assurances et déploiement d'une offre en assurance de personnes dans les Caisses d'Épargne à partir du 1^{er} janvier 2016) et pour financer la croissance organique et des acquisitions ciblées dans Gestion d'actifs,
- Une stabilité du capital alloué à la Banque de Grande Clientèle,
- Une hausse limitée du capital alloué aux Services Financiers spécialisés.

Au terme du plan 2014-2017, l'objectif de répartition du capital alloué, intégrant l'hypothèse des acquisitions réalisées pour environ 1,5 Md€ dans la Gestion d'actif, sera de :

- ❖ **50% pour la Banque de Grande Clientèle,**
- ❖ **37% pour l'Épargne, dont 29% pour la Gestion d'Actifs et 8% pour l'Assurance,**
- ❖ **13% pour les Services Financiers Spécialisés.**

▪ L'EFFICACITE OPERATIONNELLE ET LA MAITRISE DES COÛTS

> Le programme d'efficacité opérationnelle, annoncé le 14 novembre 2012, se poursuit. Son ambition est la réalisation de plus de 300 M€ de réduction de charges cumulées à horizon fin 2014. Les principales mesures prises dans ce programme sont :

- La réduction des dépenses externes (conseils, prestataires de services,...),
- L'optimisation des processus industriels (rationalisation de l'IT et partage des plateformes industrielles - Paiements et Titres,..),
- Le redimensionnement de certaines activités dans la Banque de Grande Clientèle.

Ce programme est réalisé au 2/3 à fin septembre 2013, soit presque 200 M€ de réduction de charges cumulées. Ceci se traduit notamment par la baisse de 4% des charges fixes dans la Banque de Grande Clientèle sur les 9 premiers mois de 2013 par rapport à la même période en 2012.

Sur les 9 premiers mois de 2013, les coefficients d'exploitation s'établissent à :

- ❖ 69,6% pour Natixis (hors GAPC et l'ajustement de valeur sur la dette propre),
- ❖ 56,9% pour la Banque de Grande Clientèle,
- ❖ 74,5% pour l'Epargne,
- ❖ 64,8% pour les Services Financiers Spécialisés.

> Pour atteindre ses objectifs 2017, Natixis annonce un plan additionnel de réduction des coûts de 100 M€ à partir de 2015. Ce plan repose sur la suppression d'environ 700 postes, principalement en France, sur les activités ne présentant pas un profil de rentabilité suffisant. Une charge de restructuration d'environ 100 M€ sera ainsi enregistrée au 4^{ème} trimestre 2013.

La réalisation de ces programmes permettra d'atteindre les objectifs 2017 de coefficient d'exploitation suivant :

- ❖ ~ 65% pour Natixis,
- ❖ ~ 55% pour la Banque de Grande Clientèle,
- ❖ < 70% pour l'Epargne,
- ❖ < 64% pour les Services Financiers Spécialisés.

▪ L'ADAPTATION DES MODELES ECONOMIQUES

> BANQUE DE GRANDE CLIENTELE

La mise en place du modèle « Originate-to-Distribute » a été initiée dans la Banque de Grande Clientèle à la fin de l'année 2011. Depuis début 2013, ce modèle est entré dans une phase industrielle, avec la mise en place opérationnelle d'une organisation dédiée et la signature de 2 partenariats majeurs dans la distribution de Financements structurés pour un montant total de 4 Md€.

Cette organisation intégrée va permettre à la Banque de Grande clientèle de se développer :

- En augmentant significativement sa capacité d'origination,
- En générant un niveau de commission plus important,
- En améliorant son retour sur actifs pondérés.

La mise en place opérationnelle du modèle « Originate-to-Distribute » et le contrôle strict de la consommation de ressources rares durant la période du plan permettront d'atteindre les objectifs suivants :

- ❖ **Une croissance des revenus avec des actifs pondérés stables sur la période 2014-2017,**
- ❖ **~ 35% de commissions d'arrangeurs dans les revenus 2017 des Financements structurés contre 25% actuellement.**

> EPARGNE

Dans les métiers de la Gestion d'actifs, le modèle est en cours de transformation en Europe avec :

- La mise en place d'une organisation plus « multi-affiliés »,
- La possibilité de capitaliser sur la couverture existante de la clientèle institutionnelle,
- Le lancement d'initiatives ciblées sur le segment retail.

L'objectif pour la Gestion d'actifs est de devenir un acteur d'envergure européenne et ainsi de réaliser 22 Md€ de collecte nette sur la durée du Plan Stratégique sur cette zone géographique.

L'ambition pour le métier de l'Assurance est de créer une plateforme unifiée pour les réseaux du Groupe BPCE qui se concrétisera avec :

- Le projet d'intégration de BPCE Assurances,
- Le déploiement de l'offre dans les Caisses d'Epargne en Assurance de personnes à partir du 1^{er} janvier 2016.

L'objectif pour le métier de l'Assurance est de réaliser 10% de croissance annuelle des revenus sur la période du Plan Stratégique.

▪ LE DEVELOPPEMENT DES FRANCHISES DES METIERS COEURS

> AVEC LES RESEAUX DU GROUPE BPCE

Les synergies de revenus cumulées réalisées avec le Groupe BPCE sur la période 2009 – fin septembre 2013 atteignent 414 M€, en avance sur l’objectif de 400 M€ à fin 2013.

Les ambitions du Plan Stratégique 2014-2017 intègrent la poursuite du déploiement des offres de Natixis vers les clients des Caisses d’Epargne et les Banques Populaires :

- Avec les Services Financiers Spécialisés, pour atteindre un niveau de parts de marché en France similaire à celui des réseaux du Groupe BPCE,
- Avec l’Epargne, par la construction de la plateforme unique d’Assurance, par l’adaptation de l’offre de la Gestion d’actifs et par la poursuite du déploiement du métier de la Banque privée,
- Et avec la fourniture d’offres « sur-mesure » par la Banque de Grande Clientèle.

L’objectif additionnel pour 2014-2017 est la réalisation de 400 M€ de synergies de revenus additionnels avec les réseaux du Groupe BPCE, essentiellement dans les métiers de l’Epargne et des Services Financiers Spécialisés.

> A L’INTERNATIONAL

BANQUE DE GRANDE CLIENTELE

La Banque de Grande Clientèle dispose déjà d’une base solide à l’international :

- Dans les Activités de marché avec la plateforme de dette
- Avec ses expertises en Financements structurés et sa franchise clients en EMEA
- Avec la présence de 40% de ses ETP et la génération de 47% de ses revenus hors de France en 2013 (estimé).

Le pôle va continuer à se développer de manière sélective à l’international avec le renforcement de ses plateformes

- Sur la zone Amérique (LatAm, Canada,...), sur les franchises Dérivés actions, dans les métiers Fixed-Income,
- En zone EMEA, avec un ciblage sur les Activités de marché et les Financements structurés,
- En Asie, avec le déploiement du modèle « Originate-to-Distribute » et le Trade finance.

Pour accentuer le développement de la Banque de Grande Clientèle à l’international, un des leviers sera le déploiement d’environ 50% de ses ETP hors de France en 2017.

EPARGNE

La Gestion d'Actifs a déjà une forte empreinte à l'international :

- Le métier se place 13ème gestionnaire d'actifs au niveau mondial avec 619 Md€ d'actifs sous gestion à fin septembre 2013,
- La moitié de ses actifs sous gestion est située hors d'Europe,
- Sa plateforme internationale centralisée de distribution compte environ 650 ETP,
- Et ses revenus sont générés à plus des deux tiers hors d'Europe sur les 9 premiers mois 2013.

Le pôle va poursuivre son expansion internationale avec :

- Le développement de sa plateforme aux Etats-Unis via l'investissement dans de nouvelles expertises et l'accès à de nouveaux canaux de distribution,
- Un renforcement de la distribution dans les zones géographiques dynamiques (Asie, LatAm, Moyen Orient), de manière organique et via des partenariats locaux,
- L'augmentation de ses effectifs, d'environ 500 ETP, principalement hors de France.

L'objectif 2017 pour Natixis est de générer plus de la moitié de ses revenus à l'international par rapport à une base estimée de 44% en 2014.

Avertissement

Cette présentation peut comporter des objectifs et des commentaires relatifs aux objectifs et à la stratégie de Natixis. Par nature, ces objectifs 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 non certains, et sur des suppositions en termes de performances et de synergies futures.

Aucune garantie ne peut être donnée quant à la réalisation de ces objectifs qui sont notamment soumis à des risques inhérents, des incertitudes et des hypothèses relatives à Natixis, ses filiales et ses investissements, au développement des activités de Natixis et de ses filiales, aux tendances du secteur, aux futurs investissements et acquisitions, à l'évolution de la conjoncture économique, ou à celle relative aux principaux marchés locaux de Natixis, 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 réels pourraient différer significativement de ceux qui sont impliqués dans les objectifs.

Les informations contenues dans cette présentation, dans la mesure où elles sont relatives à d'autres parties que Natixis, 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 Natixis 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. Les chiffres figurant dans cette présentation ne sont pas audités.

CONTACTS :

RELATIONS INVESTISSEURS :	natixis.ir@natixis.com	RELATIONS PRESSE :	relationspresse@natixis.com
Pierre-Alexandre Pechmeze	T + 33 1 58 19 57 36	Elisabeth de Gaulle	T + 33 1 58 19 28 09
François Courtois	T + 33 1 58 19 36 06	Victoria Eideliman	T + 33 1 58 19 47 05