

BPCE 2024, un plan de développement ambitieux profondément en phase avec la transformation de la société

Paris, le 8 juillet 2021

Le Groupe BPCE, après 12 ans de transformation, très solide financièrement avec des positions fortes dans chacun de ses métiers, est en pleine capacité d'accélérer son développement en accompagnant ses clients dans la relance économique pour leurs besoins d'investissement.

La crise du Covid a agi comme un révélateur et un accélérateur de tendances profondes, de la digitalisation au travail hybride ou à la transition énergétique. Elle a également créé de vives attentes en termes de proximité, d'accompagnement et de besoin de confiance, attentes pour lesquelles le modèle coopératif multimarque du Groupe BPCE s'inscrit en totale adéquation.

Le Groupe BPCE entend saisir pleinement ce *momentum*, et **déployer tout le potentiel de son 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 plan BPCE 2024 s'articule autour de 3 priorités stratégiques :

- o **Conquérant** : 1,5 Md€ de revenus additionnels dans 5 domaines prioritaires
- o **Client** : la plus haute qualité de service avec un modèle relationnel adapté
- o **Climat** : des engagements concrets et mesurables s'inscrivant dans une trajectoire Net zero

Il s'appuie également sur 3 lignes de forces :

- o **Simple** : une organisation plus simple, plus lisible et plus efficace
- o **Innovant** : des ambitions fortes dans la data et le futur du travail, socle de l'innovation RH
- o **Sûr** : une amélioration de la performance économique et une confirmation de la fonction de tiers de confiance

Pour Laurent Mignon, président du directoire du Groupe BPCE :

« 12 ans après sa création, grâce à une accélération de sa transformation, le Groupe BPCE détient aujourd'hui des positions fortes dans chacun de ses métiers et une solidité financière parmi les meilleures du secteur en Europe.

La crise que nous venons de traverser a agi comme un révélateur et un accélérateur de tendances, avec lesquelles notre Groupe grâce à son modèle coopératif multi-entrepreneurial et décentralisé est parfaitement en phase. Ce sont ces tendances qui ont guidé nos grands choix, dans le cadre de l'élaboration de notre nouveau plan BPCE 2024, pour en faire des axes de conquête dans des secteurs comme la santé, la transition énergétique, l'assurance et fixer notre engagement sur le climat, en s'appuyant sur un plan d'action concret et mesurable.

Nous allons, avec ce nouveau plan, déployer les plines capacités de toutes nos entreprises en particulier les Banques Populaires et les Caisses d'Epargne pour accompagner tous nos clients dans leurs projets en sortie de crise sanitaire.

Ce plan ambitieux s'appuie également sur la formidable capacité de nos équipes à s'engager et à délivrer de la valeur pour nos clients et sociétaires. Pour cela nous allons simplifier l'organisation du Groupe ainsi que son informatique et placer l'innovation au service des ambitions de notre nouveau plan stratégique notamment en ce qui concerne la data et le futur du travail. Enfin, nous nous fixons des cibles ambitieuses aussi bien en termes de croissance qu'en termes financiers.

Au terme de ce plan, nous aurons non seulement conquis de nouveaux territoires en accompagnant le rebond économique et les projets de nos clients, mais nous aurons également installé le Groupe BPCE comme un leader de la banque, de l'assurance et de la gestion d'actifs, uni autour de ses entreprises, et ayant répondu pleinement aux grands enjeux économiques et sociétaux nés de la crise. »

TROIS PRIORITES STRATEGIQUES : CONQUÉRANT, CLIENT, CLIMAT



Accélérer le développement :

- 5 domaines prioritaires avec un **objectif de revenus additionnels de l'ordre de 1,5 Md€** :
 - Deux moteurs de croissance à enjeux sociétaux : **transition environnementale et santé** ;
 - Deux activités clés à accélérer, sources de création de valeur : **assurance non-vie et crédit à la consommation** ;
 - Un marché de clientèle à développer : les **Entreprises de taille intermédiaire (ETI)** ;
- Accélération du **développement international à travers les métiers globaux** : Gestion d'actifs et de fortune, Banque de Grande Clientèle.



Offrir aux clients, la plus haute qualité de service :

- Un **modèle relationnel "3D"** garant de la meilleure expérience client en banque de proximité : Digne de confiance, *Digital Inside*, Données utiles ;
- Une **approche pragmatique et locale** du maillage d'agences ;
- Des **objectifs de NPS à horizon 2024** pour tous les métiers et entreprises du groupe.



Faire du Climat une priorité d'action pour toutes les entreprises du Groupe :

- **Alignement du Groupe sur une trajectoire "Net zero"** ;
- **Un des premiers groupes bancaires à fixer dès à présent des jalons** à court et moyen terme pour atteindre cet alignement ;
- Développement **d'outils de mesure** et de pilotage pour l'ensemble des portefeuilles du groupe ;
- **Accompagnement de tous les clients** dans leur transition environnementale.

TROIS LIGNES DE FORCE : SIMPLE, INNOVANT ET SÛR



SIMPLE

- Une **organisation du Groupe plus simple et plus lisible** ;
- Une **simplification de l'organisation informatique** ;
- Une **accélération de la transformation des services bancaires**.



INNOVANT

- Un **changement d'échelle sur la Data** et le **développement de l'open banking** ;
- Une **accélération dans les paiements** pour accompagner la digitalisation du commerce ;
- Le **futur du travail**, socle de l'innovation RH.



SÛR

- Des **objectifs de performance économique ambitieux** et une pérennisation de la solidité financière ;
- Une **confirmation du cadre actuel de l'appétit aux risques** ;
- Une valorisation de la **fonction de tiers de confiance** vis-à-vis des clients.

AMBITIONS 2024

◦ Chiffres clés ◦

GROUPE BPCE

Objectifs 2024

PNB ~ 25,5 Md€

avec TCAM d'environ 3,5 %/an

dont 1,5 Md€ additionnel

- ▶ liés à deux moteurs de croissance :
 - TRANSITION ENVIRONNEMENTALE > **300 M€** (2024 vs 2020)
 - SANTE > **250 M€** (2024 vs 2020)
- ▶ liés à trois marchés prioritaires :
 - ASSURANCE NON-VIE > **300 M€**
 - CREDIT A LA CONSOMMATION > **300 M€**
 - ETI > **300 M€**

Coefficient d'exploitation < 65%

Coût du risque < 25 pb

Objectif CET 1 > 15,5 %

100 % du Groupe

sur une trajectoire de

neutralité carbone (Net zero)

- ▶ Cible 2050 pour les portefeuilles *BGC*
- ▶ Cible 2030 pour le fonds général de *Natixis Assurances*

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

Baisse de 15 % du propre bilan carbone du Groupe (vs 2019)

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



BANQUES REGIONALES

 BANQUE POPULAIRE +X

 CAISSE D'ÉPARGNE

Clients particuliers bancarisés principaux

+ 340 000

Clients actifs professionnels

+ 40 000

Clients actifs entreprises

+ 8 100

Taux d'équipement IARD et prévoyance
PROFESSIONNELS **35 %** | PARTICULIERS **34 %**

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 %**

100 % des établissements
dans le **TOP 4 des NPS** de leur région,
sur tous les marchés

NPS DIGITAL > + 40
sur la durée du plan*

* particuliers et professionnels

METIERS AU SERVICE DU RETAIL

ASSURANCE

Taux de croissance annuel moyen ~ 6 %	Taux d'équipement IARD & Prévoyance PARTICULIERS 35 %	Croissance des contrats PROFESSIONNELS IARD + 50 %	Taux UC sur collecte brute assurance vie 40 %	NPS plateforme relation client IARD > 40
---	---	--	---	---

SOLUTIONS ET EXPERTISES FINANCIERES

BPCE FINANCEMENT Capter la souscription des prêts personnels des clients bancarisés BANQUES POPULAIRES 2 sur 3 CAISSES D'ÉPARGNE 3 sur 4		BPCE LEASE Production avec le Groupe 5,5 Md€	CEGC Taux de pénétration BANQUES POPULAIRES* 80 % CAISSES D'ÉPARGNE 90 %	
---	--	--	---	--

* Caution de prêts immobiliers (hors BRED).

ONEY



500 000 comptes de paiement (sur une application mobile déployée dans deux pays européens)	UNE PRODUCTION DE CREDITS INCLUANT 3X4X Taux de croissance annuel moyen 18 %
---	---

PAIEMENTS

Taux de croissance annuel moyen PNB ~ 9 %	PROCESSING Volume transactions TCAM ~ 10 %	DIGITAL Croissance Flux commerçants TCAM > 30 %
---	---	---

GLOBAL FINANCIAL SERVICES

CHIFFRES CLES

<p>TCAM du PNB 2020-2024 5 %</p>	<p>Part des revenus à l'international en 2024 > 60 %</p>
---	--

© GESTION D'ACTIFS ET DE FORTUNE



<p>PNB TCAM 2020-2024 > 3 % (avec un effet marché très limité et sans croissance externe)</p>	<p>Collecte nette cumulée 2021-24 ~ 100 Md€</p>	<p>> 600 Md€ Soit 50 % des encours en gestion d'actifs sous gestion durable ou à impact</p>
--	--	---

© BANQUE DE GRANDE CLIENTELE



<p>PNB TCAM 2020-24 ~ 7 %</p>	<p>Revenus additionnels sur les 8 industries cœurs (2024 vs. 2020) + 500 M€</p>	<p>Cible d'alignement du bilan sur une trajectoire + 1,5°C (d'ici à 2050)</p>
---	--	--

BPCE 2024 • PLUS UNIS, PLUS UTILES, PLUS FORTS :



Les plans massifs de relance économique, le rebond attendu de la consommation et la politique monétaire accommodante permettent d'envisager des perspectives de croissance porteuses d'optimisme. Parce que son modèle est en parfaite adéquation avec les attentes de la société, parce qu'après plus de 10 ans de transformation il est totalement préparé, le Groupe BPCE entend avec son nouveau plan stratégique « *BPCE 2024* » saisir ces opportunités, apporter des réponses concrètes aux préoccupations de la société et de ses clients et déployer tout le potentiel de son modèle coopératif, multimarque et entrepreneurial afin d'être un leader de la banque, de l'assurance, de la gestion d'actifs au service de tous.

Ce plan de développement BPCE 2024 affiche une signature "*Plus Unis, Plus Utiles, Plus Forts*" :

- **Plus Unis**, car le Groupe BPCE, coopératif, multimarque et entrepreneurial renforce sa capacité à agir collectivement par plus de simplicité, plus d'initiatives communes et plus d'investissements partagés ;
- **Plus Utiles**, car le Groupe BPCE, grâce à son modèle coopératif singulier, apporte des réponses concrètes aux sujets majeurs de société qui préoccupent ses sociétaires, ses clients, ses collaborateurs et ses partenaires ;
- **Plus Forts**, car le Groupe BPCE entend saisir toutes les opportunités de croissance en s'appuyant sur l'ensemble des expertises de son modèle multi-entreprises et multimarque, notamment sur des thématiques ciblées.

Un objectif : être leader de la banque, de l'assurance et de la gestion d'actifs au service de tous

« *BPCE 2024 - Plus Unis, Plus Utiles, Plus Forts* » est un plan de développement ambitieux qui repose sur **trois priorités stratégiques, trois lignes de force** et affiche des **ambitions fortes pour chacun des métiers du Groupe** (Banque de proximité et Assurance, et Global Financial Services).

Trois priorités stratégiques : CONQUERANT, CLIENT, CLIMAT

- **Conquérant**. Parce qu'il est construit sur un modèle d'avenir, le Groupe entend accélérer son développement ;
- **Client**. Parce que la proximité fait partie de son ADN, le Groupe s'engage sur le long terme à offrir à ses clients la plus haute qualité de service ;
- **Climat**. Parce que le climat constitue le défi majeur de notre époque, le Groupe en fait une priorité d'action pour tous ses métiers et toutes ses entreprises.



1. CONQUÉRANT : un Groupe en conquête

Pour accélérer son développement, le Groupe BPCE a identifié cinq domaines prioritaires avec un objectif de revenus additionnels global de l'ordre de 1,5 Md€ et poursuit l'accélération de son développement international.

DEUX MOTEURS DE CROISSANCE MAJEURS A ENJEUX SOCIETAUX

- **La transition environnementale** avec un objectif de PNB additionnel supérieur à 300 M€ d'ici à 2024 (vs 2020). Le Groupe BPCE entend accompagner tous ses clients sur ce marché qui concerne aussi bien :
 - la banque de proximité avec 5 marchés prioritaires : rénovation énergétique, énergies renouvelables, mobilité, entreprises en transition, offres vertes d'épargne/assurance. Le Groupe vise ainsi, pour les Banques Populaires et les Caisses d'Epargne, un objectif d'encours additionnels de financement sur la rénovation énergétique et sur les énergies renouvelables de + 12 Md€ en 2024 ;
 - la Banque de Grande Clientèle avec un objectif de revenus green¹ multiplié par 1,7 entre 2020 et 2024 ;
 - la Gestion d'actifs avec le développement d'une offre ESG de 1^{er} plan, cohérente avec les convictions des affiliés et les besoins clients et avec des objectifs ambitieux (50 % des encours sous gestion durable² ou à impact³).
- **La santé** avec un objectif de PNB additionnel supérieur à 250 M€ en 2024 (vs 2020) et un encours additionnel de financement de la filière santé s'élevant à + 7 Md€. Déjà leader dans le financement de l'hôpital public, le Groupe BPCE entend devenir le partenaire de référence de la filière santé :
 - Acteur référent des professionnels de santé (fonction publique hospitalière, professions libérales, futurs professionnels de santé) ;
 - Financier reconnu des infrastructures de santé (EHPAD, résidences seniors, maisons de santé, hôpitaux publics, cliniques privées) via notamment l'inscription de la santé comme nouvelle industrie cœur de la Banque de Grande Clientèle ;
 - Partenaire des entreprises de santé et de l'écosystème innovant (e-santé, biotech, medtech...) ;
 - Acteur de référence de la dépendance.

DEUX ACTIVITES CLES A ACCELERER, SOURCES DE CREATION DE VALEUR :

- **L'assurance non-vie et la prévoyance** avec un objectif de PNB additionnel supérieur à 300 M€ d'ici à 2024 (vs 2020). Bancassureur de plein exercice, le Groupe s'appuiera sur sa plateforme de dernière génération pour développer cet axe de croissance : il vise ainsi un taux d'équipement de ses clients particuliers de 35 % en IARD / Prévoyance et + 50 % de contrats professionnels en IARD.
- **Le crédit à la consommation** avec un objectif de PNB additionnel supérieur à 300 M€ d'ici à 2024 (vs 2020), grâce au potentiel d'équipement des clients des Banques Populaires et des Caisses d'Epargne. Le Groupe BPCE veut se positionner en leader sur ce marché avec le lancement de nouvelles solutions (prêt personnel instantané, crédit renouvelable digital, restructuration de dettes), l'investissement dans le digital et le développement de l'assistance en ligne. L'objectif pour 2024 est de capter 2/3 des prêts personnels souscrits par les clients des Banques Populaires et 3/4 des prêts de ceux des Caisses d'Epargne.

UN MARCHE DE CLIENTELE A DEVELOPPER

- **Les Entreprises de taille intermédiaire (ETI)** avec un objectif de PNB additionnel supérieur à 300 M€ d'ici à 2024 (vs 2020). Pour y parvenir, le Groupe BPCE entend capitaliser sur son ancrage régional et renforcer la coordination intra-groupe (développement de l'accès aux expertises et plateformes du Groupe et renforcement de la collaboration entre banques). Il vise ainsi + 500 nouveaux clients et un accroissement des encours de financement de + 5 Md€ d'ici à 2024.

DES PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT A L'INTERNATIONAL

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

² Equivalent à l'article 8 du SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation)

³ Equivalent à l'article 9 du SFDR

- Cette conquête s’entend également à l’international pour **ses métiers globaux** : en Gestion d’actifs comme en Banque de Grande Clientèle, le Groupe BPCE confirme les Etats-Unis comme second marché principal après la France et accélère son développement en zone Asie-Pacifique. En Gestion d’actifs, 75 % de la collecte nette cumulée en 2021-2024 sera réalisée à l’international.
- La stratégie de croissance en Europe passe par **un développement du métier des financements spécialisés** à partir d’Oney et des opportunités d’acquisition sur les métiers du crédit à la consommation et du leasing.



2. CLIENT : un Groupe résolument orienté client

Parce que la proximité fait partie de son ADN, le Groupe BPCE s’engage à offrir à ses clients la plus haute qualité de service. Tous les métiers et entreprises du Groupe se sont fixés des objectifs de NPS (Net Promoter Score) à horizon 2024. Pour atteindre cette ambition d’offrir à ses clients en banque de proximité la meilleure expérience, le Groupe s’appuie sur son modèle relationnel “3D” avec une approche pragmatique et locale du maillage par territoire.

UN MODELE RELATIONNEL « 3D » GARANT DE LA MEILLEURE EXPERIENCE CLIENT EN BANQUE DE PROXIMITE QUI S’APPUIE SUR 3 VOLETS :

- **“Digne de confiance”** : le conseiller clientèle est le pivot de la relation bancaire de confiance dans la durée avec un rôle de conseil garant du lien relationnel en proximité et accompagnant les moments de vie du client avec un réseau d’agences dense et varié. Il joue son rôle de conseil et de réassurance, avec des contrats clairs et transparents ;
- **“Digital Inside”** : une banque 100 % accessible avec des parcours omnicanaux et espaces digitaux au niveau des acteurs “digital native” et une stratégie Digital Inside étendue du BtoC au BtoB ;
- **“Données Utiles”** : une collecte des données clients utiles avec une personnalisation renforcée des parcours et des offres, et une gestion des consentements pour que le client reste maître de ses données.

A l’horizon 2024, le Groupe BPCE se fixe de rehausser encore plus la qualité de la relation client avec 100 % des agences et des centres d’affaires en NPS positif et 100 % des établissements bancaires du Groupe dans le Top 4 des NPS de leur région sur tous les marchés. Enfin, le Groupe BPCE vise un Net Promoter Score Digital à + 40 sur la durée du plan.

UNE APPROCHE PRAGMATIQUE ET LOCALE DU MAILLAGE DU TERRITOIRE

- Le modèle de distribution et de relation répond de manière cohérente à l’ancrage territorial du Groupe, assurant ainsi une proximité relationnelle reposant sur une relation physique, digitale et décisionnelle : des conseillers ou chargés d’affaires appuyés par des experts, des centres de relation clientèle, des *middle offices*, des applications mobiles, des sites internet.
- **Des réseaux d’agences valorisent la proximité relationnelle et le conseil** et s’adaptent en permanence en fonction des territoires (rural/urbain), des flux de population, des tendances sociétales (digital...), de la concurrence :
 - **Réseau Banque Populaire** - présence dans 61 % des bassins de vie couvrant 90 % de la population française métropolitaine
~ 2 900 points de vente
~ 12 500 conseillers
 - **Réseau Caisse d’Epargne** - présence dans 89 % des bassins de vie couvrant 97 % de la population française métropolitaine
~ 3 700 points de vente
~ 12 900 conseillers
- **Des formats d’agences variés répondent à la réalité du marché et aux attentes des clients** : agence conseil, agence multi-sites, agence spécialisée, agence périodique, agence saisonnière, e-agence, agence développement durable...



3. CLIMAT : un Groupe engagé sur une trajectoire « Net zero »

Parce que le climat constitue le défi majeur de notre époque, le Groupe BPCE fait du climat une priorité d'action pour tous ses métiers et toutes ses entreprises et annonce qu'il rejoint la « Net Zero Banking Alliance », une initiative internationale lancée par l'UNEP-FI visant la neutralité carbone d'ici à 2050. Cela signifie aligner ses portefeuilles sur une trajectoire zéro émission nette d'ici à 2050 mais aussi fixer, dès à présent, grâce aux outils de mesure dont il dispose, des jalons d'alignement de son bilan à court, moyen et long terme. Le Groupe BPCE est un des tous premiers acteurs bancaires à fixer dès maintenant de tels jalons.

Pour les portefeuilles de financement de la Banque de Grande Clientèle, qui regroupe près de 80 % des expositions du Groupe sur les secteurs les plus émissifs, il vise la neutralité carbone à horizon 2050 avec des jalons intermédiaires en 2024 (2,5°C) et en 2030 (2,2°C). Pour le fonds général de Natixis Assurances, il vise l'atteinte de cet objectif d'ici à 2030 avec une phase intermédiaire en 2024 (2°C).

Pour y parvenir, le Groupe BPCE s'est fixé **quatre objectifs majeurs** :

- **Aligner les portefeuilles du Groupe sur une trajectoire « Net zero »** en priorisant les portefeuilles où 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.
- **Accompagner tous les clients dans leur transition environnementale** qu'il s'agisse de besoins de financement, d'investissement, d'épargne ou d'assurance, avec une dimension de conseil et de dialogue stratégique privilégié, apportant expertise, solutions et une vision long terme.
- **Étendre notre stratégie de refinancement durable** : politique d'émission élargie (thématique transition énergétique aux côtés des émissions green & social), produits d'épargne et de placements ESG pour la clientèle, approche O2D (originate-to-distribute) dans le financement de la production nouvelle d'actifs green & social.
- **Accélérer la réduction de notre propre empreinte environnementale**, avec un objectif de diminution d'ici à 2024 de 15 % du bilan carbone du Groupe par rapport à 2019, avec 4 axes priorités : l'immobilier, la mobilité des collaborateurs, les achats et les usages numériques.

Ces engagements sont soutenus par des outils de mesure dédiés :

- La méthodologie Green Weighting Factor (GWF) développée depuis 2018 pour noter l'impact climatique et environnemental de chaque financement de la Banque de Grande Clientèle.
- Une approche systématisée de Green Evaluation Models permettant une notation climatique des autres activités du bilan. Le Groupe va ainsi étendre ses travaux de mesure et d'alignement aux autres portefeuilles du Groupe sur la base de modèles internes enrichis par des données spécifiques-crédits corporate (recours au fournisseur CDP), crédits habitat (partenariat avec le CSTB pour l'obtention des diagnostics de performance énergétique des biens financés), crédits aux collectivités (données gouvernementales).

D'ici à 2024, la méthodologie « Green Evaluation Models » sera déployée sur 100 % des portefeuilles du groupe.

Trois lignes de force : SIMPLE, INNOVANT ET SÛR

Pour répondre à ces enjeux, le Groupe BPCE s'appuie sur trois lignes de force :

- **Être simple.** Parce qu'il recherche l'efficacité et la satisfaction, il vise davantage de simplicité ;
- **Être innovant.** Parce qu'il est animé d'un esprit entrepreneurial et est conscient de la réalité des mutations en cours, il renforce sa capacité d'innovation ;
- **Être sûr.** Parce qu'il s'inscrit sur un temps long, il privilégie au regard de ses ambitions la sécurité de son modèle de développement.



ÊTRE SIMPLE, c'est :

- **Rendre lisible son organisation.** Il s'agit de regrouper tous les métiers au service des réseaux (Assurance, Paiements, Solutions et Expertises financières) et créer un nouvel ensemble « Global Financial Services » réunissant les métiers globaux du Groupe : la Gestion d'actifs et de fortune, d'une part, et la Banque de Grande Clientèle, d'autre part.
- **Simplifier l'organisation de ses systèmes d'information par :**
 - le 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 ;
 - le projet d'une équipe commune de développement logiciels retail par rapprochement des équipes informatiques des Banques Populaires, des Caisses d'Épargne, des métiers de SEF et du pôle Assurances de Natixis ;
 - un programme de transformation cloud : un engagement résolu dans le cloud public pour ses solutions collaboratives, pour l'innovation sur la Data et l'intelligence artificielle et pour ses applications non bancaires, positionnement fort dans la constitution d'un cloud souverain européen.
- **Accélérer la transformation de ses services bancaires** en optimisant les processus clés de la Banque de proximité et Assurance, en renforçant les mutualisations et les coopérations et en créant une filière opérations bancaires privilégiant un contact renforcé avec la clientèle.



ÊTRE INNOVANT, c'est :

- **Changer d'échelle sur la Data en investissant** à hauteur de 400 M€ sur la durée du plan, dans le but de placer l'usage de la Data au service du business et de toutes les fonctions de la banque : développement commercial (personnalisation de la relation client-conseiller, prédiction des moments de vie, pilotage de la satisfaction), l'efficacité opérationnelle (collecte et contrôle automatisés de documents, détection de fraudes, optimisation des processus), les risques, la finance, les ressources humaines.
- **Investir sur les nouveaux marchés technologiques (Fintech / Insurtech)** avec 7 domaines privilégiés (open banking, assurance, cybersécurité, bénéficiaires salariés, regtech, coaching dépenses et épargne, green) ainsi qu'avec la mise en place d'une marketplace via les canaux digitaux permettant l'accès à des partenaires externes.
- **Accélérer dans les paiements pour accompagner la digitalisation du commerce** en étant un partenaire clé du commerce digital, une plateforme de référence sur les « avantages collaborateurs », en devenant d'ici 2024 un leader européen du paiement fractionné avec Oney. De plus, le Groupe BPCE compte capitaliser sur l'initiative paneuropéenne de solutions de paiement (EPI - European Payment Initiative) dont BPCE est un des actionnaires fondateurs.
- **Dessiner le futur du travail en :**
 - **Transformant ses modèles de travail** et en développant le travail hybride pour environ 50 000 collaborateurs du Groupe (60 % en Flex Office) - Mise en place de Well, 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 (exemples pour la Communauté BPCE et pour Global Financial Services en France : jusqu'à 10 jours/mois de télétravail proposés - parc immobilier dans les Tours Duo à partir de 2022) ;
 - **Développant la formation comme pilier de l'expérience collaborateur** – Campus BPCE (y compris Académie Tech et Digital) en privilégiant une culture, des comportements et des process pour former au futur des métiers ;
 - **Mettant en place des parcours d'intégration pour accueillir les nouveaux collaborateurs**, notamment les jeunes et les apprentis ;
 - **Se fixant des objectifs** de conversion des apprentis (50 %), de parité avec 35 % de femmes dans les fonctions dirigeantes et environ 50 % parmi les cadres.



ÊTRE SÛR, c'est privilégier au regard de ses ambitions la sécurité de son modèle de développement en s'appuyant sur 3 piliers

- **Améliorer sa performance économique et pérenniser sa solidité financière** en faisant progresser significativement sa rentabilité par l'activation des leviers de croissance, la simplification du modèle opérationnel et la maîtrise du coût du risque tout en renforçant sa solvabilité.
- **Maîtriser les risques avec une confirmation du niveau actuel d'appétit aux risques du groupe et en investissant dans des dispositifs de maîtrise des risques.**
- **Affirmer sa fonction de tiers de confiance vis-à-vis de ses clients :**
 - en s'engageant sur un modèle relationnel de confiance (manager de proximité qui incarne la marque avec une culture de la satisfaction, avec des contrats et une tarification claire et transparente) ;
 - en plaçant l'éthique de la Data au cœur de son action (une utilisation des données respectueuses des clients avec une gestion accompagnée du consentement) ;
 - en renforçant sa sécurisation technologique (sécurisation des paiements, accès à la banque en ligne,...) avec un investissement technologique supplémentaire de 80 M€ sur la cybersécurité. Par ailleurs, le Groupe participe à l'initiative de l'Etat français "Campus Cyber".

DES AMBITIONS METIERS FORTES

● BANQUE DE PROXIMITE ET ASSURANCE

Déployer une stratégie de développement ambitieuse et rentable de ses 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.

1. Ambitions 2024 des BANQUES POPULAIRES

- **Réaffirmer leur leadership sur leurs marchés de clientèles historiques** (consolidation de leur place de premières banques des PME en accélérant sur les TPE et les entreprises avec un chiffre d'affaires supérieur à 5 M€ et rester numéro 1 sur l'Education nationale) et **être conquérantes en devenant banquier** de 1^{er} cercle de ses clients ETI, sur les professionnels en devenant numéro un de ce marché dans les 10 prochaines années ;
- **Être plus performantes sur les particuliers notamment sur les jeunes** (apprentissage, entrepreneuriat étudiant, écoles...), **sur les entrepreneurs** en devenant la banque patrimoniale des entrepreneurs, des dirigeants et de leur famille et **sur la fonction publique** en gagnant des parts de marché ;
- **Développer les filières d'avenir** : banque des flux et du e-commerce, banque de la finance verte et de la santé, banque des expertises.

A l'horizon 2024, les Banques Populaires ont pour ambition de progresser encore plus significativement sur le nombre de clients bancarisés principaux (+ 340 000), sur le nombre de clients actifs professionnels (+ 40 000) et sur les clients actifs entreprises (+ 8 100).

Enfin, sur le volet assurance, l'objectif est d'atteindre un taux d'équipement IARD et prévoyance des particuliers de 34 % et des professionnels de 35 %.

2. Ambitions 2024 des CAISSES D'EPARGNE

- **Être le banquier utile à tous les Français en proximité** : constituer la clientèle de demain en s'appuyant sur le marché des jeunes – s'affirmer comme la banque de la famille – Faire de l'accompagnement des seniors une expertise reconnue – Accompagner les clients premium sur tous leurs univers de besoins - donner du sens à l'épargne et aux crédits utiles ;
- **S'affirmer comme le banquier de la coopération et de la cohésion des territoires** : assurer la coordination et la réussite des projets en région - Institutionnels (rester la banque leader des collectivités

locales et des bailleurs sociaux – demeurer banquier de référence de l'ESS) – Professionnels et Entreprises : se développer sur ces marchés avec une conquête ciblée et des filières d'expertises ;

- **Se structurer et se développer sur des filières d'avenir** : banque de la finance verte et de la santé ; banque du e-commerce et de la transformation digitale avec la promotion de solutions globales de paiement.

Les Caisses d'Epargne ont pour ambition à l'horizon 2024 d'accroître le nombre de clients bancarisés principaux (+ 410 000), le nombre de clients actifs professionnels (+ 35 000) et les clients actifs entreprises (+ 6 400).

Enfin, sur le volet assurance, l'objectif est d'atteindre un taux d'équipement IARD et prévoyance de 36 % pour les particuliers et de 23 % pour les professionnels.

3. Ambitions 2024 BANQUE PALATINE

Poursuivre la montée en gamme sur les clientèles cibles ETI et la clientèle privée en capitalisant sur les savoir-faire des équipes et sur la pleine utilisation des plateformes informatiques et commerciales du Groupe :

- Développer la part des commissions dans le PNB ;
- Développer les synergies avec les métiers du Groupe BPCE ;
- Favoriser les synergies autour des chefs d'entreprise en développant une clientèle Banque Privée à partir d'un réseau centré sur le marché entreprises, composé d'agences mixtes.

4. Ambitions 2024 du pôle ASSURANCE

- **Accélérer sur l'assurance dommage et la prévoyance** (dynamique commerciale avec les réseaux, déploiement d'offres innovantes en assurance vie et santé, accélération sur le marché des professionnels en assurance non-vie – auto, multirisques) ;
- **Positionner le fonds général sur une trajectoire plus volontariste que l'accord de Paris** (alignement sur une trajectoire +2°C d'ici 2024 et +1,5°C d'ici 2030) et promouvoir les UC ISR ;
- **Poursuivre les investissements pour proposer les parcours clients et les parcours conseillers aux meilleurs standards** (en s'appuyant notamment sur le potentiel de la Data et du Digital).

Le pôle Assurance ambitionne une croissance de ~ 6 % du PNB (TCAM 2020-2024) et avec une croissance des contrats pro IARD de 50 %, 40 % d'UC sur la collecte brute en assurance vie.

5. Ambitions 2024 du pôle SOLUTIONS ET EXPERTISES FINANCIERES

Le pôle SEF (Solutions et Expertises Financières) fixe des ambitions communes à ses différents métiers :

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

Et dans le détail pour chaque principal métier :

- **BPCE Financement : devenir le 1^{er} acteur bancaire du crédit à la consommation en France** en augmentant l'équipement des clients Banque Populaire et Caisse d'Epargne avec de nouvelles solutions ; son objectif : capter la souscription des prêts personnels de ses clients bancarisés pour BPCE Financement (2 sur 3 en Banque Populaire et 3 sur 4 en Caisse d'Epargne) ;
- **CEGC : optimiser le potentiel de croissance** sur la caution de prêt immobilier, promouvoir la Garantie Loyers Impayés et la caution de marché ; son objectif : atteindre un taux de pénétration de 90 % et 80 % respectivement dans les réseaux Caisse d'Epargne et Banque Populaire ;
- **BPCE Factor : s'ancrer comme le spécialiste de tout le poste client** et être **leader de la satisfaction clients** sur son marché ; son objectif : signer 3500 nouveaux contrats ;
- **BPCE Lease : poursuivre le développement des métiers de financement locatif** en consolidant les activités de Crédit-Bail Mobilier et Immobilier, en gagnant des parts de marché sur les solutions LLD et partager l'expertise d'Energéco pour le financement des ENR ; son objectif : produire 5,5 Md€ avec les réseaux.
- **SOCFIM : développer le corporate finance** et accompagner les professionnels de l'immobilier. Son objectif : augmenter sa production de 60 %.

6. Ambitions 2024 **ONEY**

- **Accompagner la transformation de toutes les formes de commerce et devenir le leader européen du paiement fractionné** (objectif de développement dans 13 pays) ;
- **Développer les prescripteurs** (grands e-commerçants avec partenariat PSP, conquête sur petits commerçants, devenir acteur de l'économie circulaire) ;
- **Développer les produits** (déploiement de parcours digitalisés en magasin, déploiement d'une offre digitale de prêt personnel et réserve dans 7 pays, solutions Pay-later et IBAN).

ONEY ambitionne ainsi d'atteindre 500 000 comptes de paiement sur une application mobile déployée dans deux pays européens et une croissance de la production annuelle de 18 % (TCAM 2020-2024) y compris paiement fractionné.

7. Ambitions 2024 du pôle **PAIEMENTS**

- **Faire des paiements un avantage comparatif et poursuivre son développement sur la clientèle externe grâce à l'excellence de son offre et l'expérience client** (accélérer la croissance des activités de paiements ; s'établir comme référence française sur la digitalisation du commerce ; créer une plateforme digitale de référence pour les avantages collaborateurs) ;
- **Investir sur ses plateformes et participer à la mise en œuvre des nouveaux standards (EPI, Request to Pay...).**

Le pôle Paiements se donne pour objectifs un taux de croissance annuel moyen sur la période 2020-2024 d'environ 9 %, avec + 30 % dans les flux d'acquisition commerçants et une part de clientèle directe supérieure à 55 %.

● **GLOBAL FINANCIAL SERVICES**

Les activités de Global Financial Services du Groupe BPCE sont aujourd'hui reconnues par ses clients pour un même ADN : celui de l'expertise.

A partir de cette force, l'ambition du pôle GFS à l'horizon 2024 repose sur trois axes : **se diversifier au bénéfice de ses clients et de son développement, s'engager en faveur de la transition énergétique et d'une finance responsable, se transformer et investir pour créer une valeur durable.**

Deux métiers globaux aux ambitions fortes :

- Gestion d'actifs : affirmer Natixis Investment Managers comme un leader mondial de la gestion d'actifs ;
- Banque de Grande Clientèle : faire de Natixis Corporate & Investment Banking la banque de référence pour nos clients sur nos expertises sélectives et diversifiées.

8. Ambitions 2024 du pôle **GESTION D'ACTIFS ET DE FORTUNE**

SES AMBITIONS

- **Poursuivre son modèle de développement sélectif et diversifié au bénéfice des clients :**
 - Poursuivre notre croissance dans le Top 15 mondial de la gestion d'actifs en renforçant nos capacités de gestion sur nos quatre expertises clés : gestion à forte valeur ajoutée, actifs privés, gestion LDI/assurantielle, gestion quantitative ;
 - 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.
- **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 ses portefeuilles ;
 - Développer une offre ESG de 1^{er} plan et cohérente avec les convictions de ses affiliés et les besoins des clients ;

- Renforcer nos **capacités d'accompagnement client** sur les dimensions ESG, notamment en les intégrant dans les outils de construction de portefeuilles des clients.
- **Investir au service de la robustesse et de l'efficacité du modèle multi-affiliés :**
 - Poursuivre le **renforcement du dispositif de supervision** ;
 - **Simplifier notre modèle opérationnel** pour nos affiliés et maintenir un pilotage strict des coûts (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'acquisition ciblée**.

SES OBJECTIFS 2024

- Produit net bancaire : TCAM 2020-2024 > 3 % (avec un effet marché très limité et sans croissance externe)
- Une collecte nette cumulée (2021-2024) d'environ 100 Md€
- > 600 Md€ soit 50 % des encours sous gestion durable ou à impact
- - 2pts de baisse du coefficient d'exploitation de Natixis IM entre 2020 et 2024

9. Ambitions 2024 du pôle **BANQUE DE GRANDE CLIENTELE**

- **Diversifier nos clients, nos expertises, nos géographies :**
 - Renforcer ses expertises différenciantes et se diversifier sur 8 industries cœurs, y compris la Santé et la Tech ;
 - Accroître son accompagnement des clients entreprises, y compris les ETI avec une offre de banque commerciale, tout en continuant à développer sa relation privilégiée avec les clients institutionnels ;
 - Réaffirmer sa dimension globale et sa capacité à accompagner ses clients en Amérique et APAC, et être une « go-to Europe » bank.
- **Être le partenaire financier de référence de ses clients pour leur transition énergétique :**
 - Accompagner ses clients dans leur stratégie de transition énergétique ;
 - Aligner d'ici 2024 son portefeuille avec une trajectoire +2,5°C, et d'ici 2050 sur +1,5°C, en s'appuyant sur le Green Weighting Factor ;
 - Elargir la dynamique aux dimensions sociales, ressources naturelles et biodiversité.
- **Investir pour renforcer sa robustesse, sa compétitivité et son attractivité :**
 - Accélérer ses investissements sur ses infrastructures technologiques, pour renforcer sa robustesse, compétitivité et agilité ;
 - Développer la marque Natixis Corporate & Investment Banking.

OBJECTIFS 2024

- Taux de croissance annuel moyen 2020-2024 du PNB ~ 7 %
- Revenus additionnels sur les 8 industries cœurs : + 500 M€
- Cible d'alignement du bilan sur une trajectoire + 2,5°C en 2024 et + 1,5°C en 2050
- Investissements 2021-24 sur la technologie ~ 400 M€
- - 10 pts de baisse du coefficient d'exploitation entre 2020 et 2024

UNE TRAJECTOIRE FINANCIÈRE AMBITIEUSE

Les objectifs de croissance des différents métiers sur la période 2021-2024 **devraient procurer des revenus d'environ 25,5 Md€ d'ici à 2024**, équivalents à un **taux de croissance annuel moyen de 3,5 % sur la période** se répartissant comme suit :

- 71 % dans les métiers de la Banque de proximité et Assurance
- 29 % pour Global Financial Services

DES PROJECTIONS QUI S'ACCOMPAGNENT D'UN PROGRAMME D'EFFICACITE OPERATIONNELLE

Le Groupe BPCE vise des **économies de coûts de l'ordre de 800 M€ par an** :

- Banque de proximité et assurance : rationalisation et performance IT, modernisation des services bancaires, optimisations et mutualisations (immobilier, achats, ...)
- Global Financial Services : optimisation IT et processus, optimisation des organisations, stratégie immobilière, achats.

Les coûts de transformation non récurrents cumulés sur 2021-2024 sont estimés à 900 M€.

Pour l'ensemble des métiers, le Groupe anticipe un effet ciseaux positif pour l'ensemble des métiers du groupe avec un objectif de coefficient d'exploitation inférieur à 65 % en 2024.

UNE SOLVABILITE MAINTENUE A UN NIVEAU ELEVE

Le Groupe BPCE se donne comme objectif un **ratio CET 1, un niveau supérieur à 15,5 %** (base de départ : 15,3 % au 31/12/2020 post projet de simplification et de développement des métiers du Groupe).

Les mises en réserves sont estimées sur la durée du plan supérieures à 330 bp avec un accroissement des actifs pondérés de risques (RWA) d'environ 3 % par an.

Le Groupe BPCE bénéficierait ainsi d'un « buffer » de 8 Md€ en 2024 par rapport à son objectif de ratio CET1 minimum de 15,5%.

Le ratio de TLAC / MREL subordonné est estimé à un niveau supérieur à 23,5 % (avec une cible Tier 2¹ ≥ 2,5 %, un niveau de dette senior non préférée ≥ 5,5 % et un management buffer de 200 bp par rapport à l'exigence du SRB projetée à partir de 2022 de 21,5 %).

¹ En normes fonds propres tels que définis à l'article 72 du Capital Requirements Regulation.

[Pour en savoir plus retrouvez la présentation complète du Plan Stratégique BPCE 2024 sur le site dédié](#)



www.bpce2024.groupebpce.com

À propos du Groupe BPCE

Le Groupe BPCE, avec son modèle de banque coopérative universelle représenté par 9 millions de sociétaires, est le deuxième acteur bancaire en France. Avec 100 000 collaborateurs, il est au service de 36 millions de clients dans le monde, particuliers, professionnels, entreprises, investisseurs et collectivités locales. Il est présent dans la banque de proximité et l'assurance en France avec ses deux grands réseaux Banque Populaire et Caisse d'Épargne ainsi que la Banque Palatine. Il déploie également, avec Natixis, les métiers mondiaux de gestion d'actifs, de banque de grande clientèle et de paiements. A travers ce dispositif, il propose à ses clients une offre complète et diversifiée : solutions d'épargne, de placement, de trésorerie, de financement, d'assurance et d'investissement. La solidité financière du groupe est reconnue par quatre agences de notation financière, Moody's (A1, perspective stable), Standard & Poor's (A, perspective stable), Fitch (A+, perspective négative) et R&I (A+, perspective stable).

Contact presse Groupe BPCE

Christophe Gilbert : 33 (0)1 40 39 66 00 / 33 (0)6 73 76 38 98



[groupebpce.com](https://www.groupebpce.com)

