

Amundi lance son plan stratégique 2025-2028 pour poursuivre sa dynamique de création de valeur et renforcer son leadership à long terme

Six priorités stratégiques

- **Accélérer la diversification de la clientèle** en mettant l'accent sur les segments à fort potentiel : la retraite et le digital
- **Étendre la couverture géographique** pour capter la dynamique de croissance en Asie, en Europe, et dans les régions à fort potentiel
- **Stimuler l'innovation en matière de solutions d'investissement** en gestion active, passive et sur les marchés privés
- **Accélérer la feuille de route d'Amundi Technology** pour devenir le partenaire technologique préféré en Europe et en Asie
- **Optimiser notre modèle opérationnel** pour gagner en efficacité, en tirant parti de l'IA et en réorientant nos ressources vers les zones de croissance
- **Investir pour créer de la valeur**, de manière organique et via des opérations de fusions-acquisitions

Nos objectifs financiers pour 2028

- **Bénéfice par action supérieur à 7 € en 2028¹**
- **Efficacité opérationnelle** : coefficient d'exploitation **inférieur à 56 %**, au meilleur niveau du secteur
- **Rendement attractif pour les actionnaires** : **ratio de distribution ≥ 65 %**
- **Gestion du capital disciplinée**
- **Programme de rachat d'actions** afin de restituer le capital excédentaire en 2026²

Paris, le 18 novembre 2025

Amundi, premier gestionnaire d'actifs européen, dévoile aujourd'hui son plan stratégique 2025-2028 intitulé « **Invest for the Future** ». Ce plan donne la priorité à la croissance, la diversification, l'innovation, l'efficacité et à des investissements sélectifs afin de créer une valeur attractive pour les actionnaires tout en offrant aux clients un service d'excellence.

Valérie Baudson, Directrice générale, a déclaré : « Grâce à la mise en œuvre de notre plan Ambitions 2025, nous avons consolidé notre position de leader européen de la gestion d'actifs et de 8^{ème} acteur mondial, en diversifiant nos sources de croissance et en capitalisant sur dix ans de création de valeur depuis notre introduction en Bourse.

Amundi s'appuie aujourd'hui sur un modèle d'affaire unique : une large gamme de solutions d'investissement, une distribution puissante et une exécution stratégique reconnue, portées par des équipes talentueuses et engagées. Nous allons continuer à ouvrir la voie en saisissant les opportunités liées aux évolutions démographiques et aux tendances structurelles de l'épargne et de l'investissement.

Notre nouveau plan vise à poursuivre notre croissance en assurant une efficacité opérationnelle de premier plan, notamment grâce à l'intelligence artificielle, tout en renforçant nos offres et en innovant dans la technologie et le digital pour anticiper les besoins du marché.

« Invest for the Future » créera de la valeur durable pour toutes nos parties prenantes, y compris nos actionnaires, qui bénéficieront d'une politique de distribution attractive et d'une stratégie d'acquisition disciplinée pour identifier des opportunités de croissance externe rentables. »

¹ Données ajustées

² Lié au plan stratégique Ambitions 22-25

Six priorités stratégiques

Dans le cadre de son plan « *Invest for the Future* », Amundi se concentrera sur **six priorités stratégiques qui généreront plus de 300 milliards d'euros de collecte nette d'ici 2028³**.

1. Accélérer la diversification de la clientèle en mettant l'accent sur les segments à fort potentiel : la retraite et le digital

- **Solutions de retraite** : générer plus de **100 milliards d'euros de collecte d'ici 2028** en capitalisant sur le basculement des régimes à prestations définies vers les régimes à cotisations définies, et sur la demande de solutions personnalisées de la part des distributeurs et des gestionnaires de fortune. Création d'une nouvelle ligne métier dédiée qui va capitaliser sur sa position de leader en France et en Italie pour étendre son offre en Europe du Nord et en Asie. Cette offre combinera des stratégies mêlant marchés cotés et privés. Amundi entend ainsi permettre aux épargnants de prendre en main leur avenir grâce à des solutions d'investissement, des formations, des services et des technologies sur mesure.
- **Distribution digitale** : **augmenter de 50 % le nombre de distributeurs digitaux servis d'ici 2028**, en aidant d'une part ces acteurs à progresser dans la chaîne de valeur de l'épargne vers une gestion plus patrimoniale grâce à l'élargissement de leur offre d'investissement, et en accompagnant également les banques traditionnelles qui poursuivent la digitalisation de leur offre.

2. Étendre la couverture géographique pour capter la croissance en Asie, en Europe et dans les régions à fort potentiel

- **Asie** : capter **150 milliards d'euros de collecte en Asie d'ici 2028**, en s'appuyant sur une présence régionale solide, alliant une forte présence directe, des *joint-ventures* performantes, et la combinaison de capacités globales et locales uniques à destination des institutions financières. La croissance sera par ailleurs soutenue par l'introduction en bourse de la *joint-venture* indienne SBI FM début 2026.
- **Europe** : poursuivre la croissance sur les pays clés et prioriser la conquête de parts de marché en Europe du Nord, en particulier au Royaume-Uni, en Allemagne, au Benelux et dans les pays nordiques.
- **Régions à fort potentiel** : tirer parti de l'activité croissante des clients au Moyen-Orient, en Amérique latine et en Afrique.

3. Stimuler l'innovation en matière de solutions en investissant dans la gestion active, passive et privés

- **Gestion active** : simplifier et augmenter la taille des fonds dits « *flagships* », élaborer de nouvelles stratégies à fort potentiel, des solutions quantitatives et sur mesure et créer des solutions innovantes avec des initiatives de tokenisation et sur les actifs numériques.
- **Gestion passive** : renforcer le leadership européen en tirant parti d'une plateforme à grande échelle pour proposer des produits innovants et accéder à de nouvelles sources de revenus. Lancer 100 nouveaux ETF d'ici 2028 et création d'une nouvelle ligne d'activité dédiée aux ETF actifs et aux ETF en marque blanche.
- **Actifs privés** : tirer parti de la demande émanant des clients patrimoniaux, en capitalisant sur l'expertise d'Amundi dans la structuration de produits distribués aux investisseurs individuels.

³ Hors sortie exceptionnelle qui résultera de l'appel d'offre EPFO en Inde.

Croître grâce à de plus amples synergies avec Crédit Agricole, à une offre renforcée à la suite de l'intégration d'Alpha Associates et au nouveau partenariat avec le leader européen ICG annoncé aujourd'hui.

- **Investissement responsable** : s'appuyer sur **un leadership mondial et différenciant** grâce à une innovation continue dans les domaines du financement mixte, de l'adaptation au changement climatique, du capital naturel et de l'engagement.

4. Accélérer la feuille de route d'Amundi Technology pour devenir le partenaire technologique préféré en Europe et en Asie

- **Technologie** : **doubler les revenus d'Amundi Technology d'ici 2028⁴**, en tirant parti d'une offre diversifiée au service de plus de 80 clients dans plus de 15 pays. Saisir les opportunités liées au développement de la technologie au sein de la gestion de patrimoine grâce à l'acquisition d'aixigo et à de nouvelles offres, telle que le *Data-as-a-Service* et la solution propriétaire d'IA d'Amundi.

5. Optimiser le modèle opérationnel pour gagner en efficacité et réorienter les ressources vers les zones de croissance

- **Simplification** : améliorer l'efficacité du modèle organisationnel et opérationnel, à l'image de la récente fusion entre CPR et BFT Investment Managers et à l'optimisation du dispositif multi-actifs en Europe.
- **Solutions d'IA** : tirer parti de la plateforme d'IA propriétaire pour continuer à optimiser les processus, créer de la valeur pour les clients et réduire les dépenses externes. Déployer 50 applications à grande échelle d'ici 2028, et atteindre 80% de collaborateurs utilisant régulièrement la plateforme d'IA qui est désormais accessible à 100% d'entre eux.
- **Réallocation des ressources** : réorienter les ressources vers les zones de croissance et les domaines prioritaires (technologie, Asie, retraite, gestion passive, distribution tiers, actifs privés).

6. Investir pour créer de la valeur

- **Développement organique** : **investissement de 800 millions d'euros⁵ dans des initiatives de croissance organique** liées aux domaines prioritaires au cours du plan.
- **Opportunités de croissance externe** : les opportunités doivent stimuler la croissance, présenter un risque d'exécution limité et un retour sur investissement d'au moins 10% dans les trois ans.

Objectifs financiers : capter la croissance rentable

La feuille de route stratégique du Groupe se traduit par les objectifs financiers suivants :

Trajectoire claire des bénéfices

- **Réaliser 300 milliards d'euros de collecte** via nos piliers de croissance stratégiques au cours du plan³.
- **Bénéfice par action supérieur à 7 euros en 2028¹**, dans un scénario de marchés et change constant, et dans tous les scénarios relatifs aux accords de distribution avec UniCredit.

Efficacité à la pointe du secteur

- **Coefficient d'exploitation inférieur à 56 % à l'issue du plan.**

⁴ 95 millions d'euros pro forma aixigo pour l'année pleine 2024

⁵ Soit une augmentation de 30% par rapport au plan Ambitions 2022-2025

- Focus continu sur le modèle opérationnel et organisationnel, en ayant recours à l'Intelligence Artificielle et au digital.
- Augmentation des investissements organiques dans les domaines de croissance stratégiques.

Rendements attractifs pour les actionnaires

- **Confirmation de l'intention de restituer aux actionnaires le capital excédentaire restant du cycle stratégique 2025 par le biais d'un programme de rachats d'actions⁶.**
- **Engagement sur un taux de distribution d'au moins 65 %** pour la période 2025-2028.

Gestion rigoureuse du capital

- **Poursuite de la recherche d'opportunités de croissance externe** permettant de renforcer et de diversifier les activités.
- **Maintien d'un niveau de capital approprié pour des opportunités de fusion-acquisition** et d'une flexibilité pour restituer le capital excédentaire aux actionnaires en l'absence d'opportunités alignées sur ses critères financiers et d'activité stricts.

Nicolas Calcoen, Directeur général adjoint, a déclaré : « Depuis son introduction en bourse, Amundi s'est constamment développée selon ses priorités stratégiques et a su créer de nouvelles activités tout en restant agile, en orientant ses ressources vers les opportunités les plus prometteuses, et en maintenant une discipline opérationnelle rigoureuse.

Avec ce nouveau plan, nous investissons une fois de plus dans l'avenir à long terme d'Amundi tout en assurant une croissance, une efficacité à la pointe de l'industrie, et des rendements attractifs pour les actionnaires. Nous avons un plan de gestion du capital clair, et continuerons à chercher des initiatives de croissance externe qui génèrent de la croissance et un solide retour sur investissement, en nous appuyant sur notre longue expérience en la matière. »

⁶ Montant final soumis à la finalisation de la transaction ICG

A propos d'Amundi

Premier gérant d'actifs européen parmi les 10 premiers acteurs mondiaux⁷, Amundi propose à ses 100 millions de clients - particuliers, institutionnels et entreprises - une gamme complète de solutions d'épargne et d'investissement en gestion active et passive, en actifs traditionnels ou réels. Cette offre est enrichie de services et d'outils technologiques qui permettent de couvrir toute la chaîne de valeur de l'épargne. Filiale du groupe Crédit Agricole, Amundi est cotée en Bourse et gère aujourd'hui plus de 2 300 milliards d'euros d'encours⁸.

Ses six plateformes de gestion internationales⁹, sa capacité de recherche financière et extra-financière, ainsi que son engagement de longue date dans l'investissement responsable en font un acteur de référence dans le paysage de la gestion d'actifs.

Les clients d'Amundi bénéficient de l'expertise et des conseils de 5 600 professionnels dans 35 pays.

Amundi, un partenaire de confiance qui agit chaque jour dans l'intérêt de ses clients et de la société.

www.amundi.com

Press contacts:

Natacha Andermahr

Tel. +33 1 76 37 86 05

natacha.andermahr@amundi.com

Corentin Henry

Tel. +33 1 76 36 26 96

corentin.henry@amundi.com

Investor contacts:

Cyril Meilland, CFA

Tel. +33 1 76 32 62 67

cyril.meilland@amundi.com

Thomas Lapeyre

Tel. +33 1 76 33 70 54

thomas.lapeyre@amundi.com

Annabelle Wiriath

Tel. +33 1 76 32 43 92

annabelle.wiriath@amundi.com

⁷ Source : IPE « Top 500 Asset Managers » publié en juin 2025 sur la base des encours sous gestion au 31/12/2024

⁸ Données Amundi au 30/09/2025

⁹ Paris, Londres, Dublin, Milan, Tokyo et San Antonio (via notre partenariat stratégique avec Victory Capital)

DISCLAIMER

Ce communiqué de presse peut contenir des informations prospectives et des éléments d'appréciation relatifs à Amundi concernant des tendances, incluant des projections sur la situation financière et les résultats d'Amundi, les hypothèses et considérations sous-jacentes à ces projections, ainsi que des déclarations sur des projets, des objectifs et des attentes concernant des opérations, produits et services futurs, de même que des éléments d'appréciation relatifs à des performances futures. Les chiffres fournis ne constituent pas une « prévision » au sens du règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission.

Ces informations sont fondées sur des scénarios qui font appel à un certain nombre d'hypothèses économiques dans un contexte concurrentiel et réglementaire donné. A ce titre, les projections et résultats indiqués peuvent ne pas se réaliser en raison de circonstances imprévisibles susceptibles d'entraîner des divergences substantielles entre les résultats effectifs et ceux présentés, implicites ou découlant des informations prospectives et considérations mentionnées. Sauf exigence des lois et règlements applicables, Amundi n'assume aucune obligation de mettre à jour ou de réviser les informations prospectives contenues dans ce communiqué pour tenir compte de nouvelles informations ou événements. Le lecteur doit prendre en considération toutes ces incertitudes et risques avant de se forger sa propre opinion.

Les chiffres présentés ont été établis conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne. Ils reposent également sur un ensemble d'hypothèses relatives à l'application des règles prudentielles.

Les informations contenues dans ce communiqué, dans la mesure où elles se rapportent à des parties autres qu'Amundi ou proviennent de sources externes, n'ont pas été examinées par une autorité de contrôle, n'ont pas fait l'objet d'une vérification indépendante, et aucune déclaration ou garantie n'est donnée, ni ne doit être présumée, quant à la justesse, l'exactitude, l'exhaustivité ou la fiabilité des informations ou opinions qui y sont contenues. Ni Amundi ni ses représentants ne peuvent être tenus pour responsables de toute décision prise, négligence ou perte pouvant résulter de l'utilisation de ce communiqué ou de son contenu, ou de tout document ou information auquel ce communiqué pourrait faire référence.

Les sommes et pourcentages figurant dans les tableaux et analyses peuvent présenter de légères différences par rapport aux totaux indiqués en raison des arrondis.