



MADAME, MONSIEUR, CHER ACTIONNAIRE,



Nous envisageons de distribuer entre 3 Md€ et 4 Md€ de dividendes, avec un taux minimum de 60 % chaque année.

Avant de vous présenter New Dimension, le nouveau plan stratégique de Natixis, quelques mots sur nos résultats qui sont en hausse de 29 % à 383 M€ sur le 3^e trimestre 2017 et de 31 % à 1 151 M€ sur les 9 premiers mois de l'année. Portée par l'épargne, la hausse du PNB des métiers cœurs est de 10 % au 3^e trimestre, tandis que le ROE des métiers cœurs atteint 13,2 % au 3T et 15,1 % sur les neuf premiers mois de l'année. La rentabilité affiche ainsi une forte progression, avec notamment un coefficient d'exploitation à 68 %, en amélioration de 250 points de base par rapport aux neuf premiers mois de 2016. Parallèlement, la baisse des actifs pondérés et le renforcement du ratio CET1 se poursuivent.

Ces très bons résultats viennent une nouvelle fois confirmer l'efficacité de notre plan stratégique New Frontier 2014-2017 dont la page vient d'être tournée. Ce plan avait comme ambition de transformer Natixis et il se révèle être un plein succès. Natixis figure, et j'en suis fier, parmi les banques les plus créatrices de valeur au monde.

Avec New Dimension 2018-2020, le nouveau plan stratégique de Natixis, nous allons ancrer cette réussite dans le temps. New Dimension entend répondre à la formidable évolution de notre secteur et de nos métiers. En nous appuyant sur nos forces et en approfondissant nos expertises de façon ciblée et différenciée, nous voulons devenir un acteur de référence vers lequel nos clients se tourneront naturellement.

Avec New Dimension, nous visons une croissance des revenus d'environ 5 % par an, un ROTE compris entre 13 % et 14,5 %, et une cible de solvabilité renforcée avec un ratio CET1 de 11 %.

Nous voulons affirmer notre position de leader mondial de la gestion active et visons une collecte nette cumulée de 100 milliards d'euros à l'horizon 2020. Nous nous appuyerons sur notre modèle multi-affiliés qui est à la fois original, efficient et rentable. Nous allons également renforcer notre présence en Asie-Pacifique.

Nous souhaitons conforter notre position d'assureur de 1^{er} plan en France et augmenter nos encours d'assurance vie et non-vie, soutenus en cela par la capacité de distribution des réseaux du Groupe BPCE.

De plus, un nouvel enjeu culturel majeur auquel nous sommes confrontés est la transformation de notre façon de travailler et d'interagir, mais aussi, la nécessité de renforcer notre culture internationale et de développer des processus plus efficaces, le tout dans un environnement en pleine évolution digitale.

Et enfin, nous confirmons la poursuite d'une gestion disciplinée du capital et une politique de dividendes ambitieuse, puisque nous envisageons de distribuer entre 3 Md€ et 4 Md€ de dividendes cumulés, avec un taux minimum de 60 % chaque année.

Nous sommes, le Comité de Direction générale et moi-même, très confiants dans notre capacité à relever ensemble les défis ambitieux que nous nous sommes fixés.

Au nom de tous les collaborateurs de Natixis, je tiens à vous remercier de la confiance que vous accordez à notre Société et je compte sur votre soutien pour cette nouvelle page qui s'ouvre avec le lancement de New Dimension.

Laurent Mignon
 Directeur Général

Notre nouveau plan stratégique, New Dimension 2018-2020, qui a été dévoilé à Londres le 20 novembre dernier, s'inscrit dans la continuité de New Frontier. Un socle solide et équilibré de métiers profitables permettra à Natixis de poursuivre son développement et de pérenniser la création de valeur. Vous trouverez ci-dessous les grandes lignes de ce nouveau plan.

NEW FRONTIER 2014-2017 : un plan stratégique réussi

Le plan stratégique New Frontier 2014-2017 se révèle être un plein succès. Les principaux indicateurs financiers sont parfaitement en ligne avec nos objectifs, notamment en termes de développement commercial, de rentabilité et de solidité financière. La part des métiers d'épargne a progressé de manière significative dans nos revenus. Ce succès aura permis à Natixis de redistribuer une part significative de ses résultats sous forme de dividendes et de générer l'un des meilleurs *Total Shareholder Return* du secteur bancaire, pour ses actionnaires.

LES 4 GRANDS MÉTIERS de New Dimension

Notre modèle *asset-light*, décliné dans tous nos métiers, a fait les preuves de sa parfaite efficacité et nous a permis notamment de réduire notre consommation de fonds propres. Natixis est devenue l'un des principaux gestionnaires d'actifs dans le monde, ses expertises sont reconnues et notre pôle assurances poursuit son développement.

GESTION D'ACTIFS ET DE FORTUNE : il s'agit d'affirmer notre position de leader mondial dans la gestion active, par la taille, la rentabilité et la capacité à innover en poursuivant le développement d'un modèle multi-affiliés centré sur la performance. En effet, Natixis est le 15^e gérant d'actifs mondial sur base des encours gérés et le 10^e en termes de revenus et résultat brut d'exploitation. Les affiliés sont autonomes dans leur gestion et bénéficient d'une plateforme de distribution globale et du support de Natixis.

La stratégie de croissance est à forte valeur ajoutée avec la digitalisation, l'innovation et l'efficacité opérationnelle au cœur de celle-ci. Il s'agit de capitaliser sur le track record existant, les réseaux du Groupe BPCE, mais aussi d'étendre le réseau de distribution, notamment en Europe, de développer la plateforme Asie-Pacifique ainsi que l'investissement socialement responsable.

Le plan stratégique NEW DIMENSION 2018-2020

New Dimension 2018-2020 repose sur 3 priorités, les 3 « D » :

- **Deepen**, c'est-à-dire, l'approfondissement de la transformation des *business models* engagée avec succès lors de New Frontier,
- **Digitalize**, soit l'allocation d'une part importante des investissements dans les technologies digitales et
- **Differentiate**, autrement dit une volonté marquée de se différencier, en devenant un interlocuteur de référence dans des domaines où les équipes de Natixis ont développé des expertises fortes et reconnues.

BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE : nous voulons devenir la banque de référence sur 4 secteurs clés où Natixis bénéficie d'une expérience reconnue de plus de 20 ans (énergie et ressources naturelles, aviation, infrastructure et immobilier & *hospitality*), approfondir la relation-client et devenir un acteur de référence sur le marché du *green*. Ceci se fera en poursuivant le développement d'un modèle multiboutique sur les activités de fusions & acquisitions, le développement des activités de Solutions à forte valeur ajoutée et innovantes, le renforcement du modèle O2D ainsi que le développement à l'international, notamment aux Etats-Unis et en Asie-Pacifique.

ASSURANCE : Natixis doit conforter sa position d'assureur de 1^{er} plan en France. Natixis Assurances présente un fort potentiel de croissance sur l'ensemble de l'offre vie et non-vie, lié au développement de l'épargne et à la capacité de distribution des réseaux du Groupe BPCE, dont Natixis Assurances est désormais la plateforme unique. Ce potentiel sera notamment exploité grâce au partage d'expertises et de savoirs entre les différents métiers de Natixis et le Groupe BPCE et grâce à la digitalisation des parcours client et des process.

SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS : nos ambitions sont de devenir une *pure player* sur le segment des paiements en Europe, d'accélérer la transformation digitale sur l'ensemble des autres métiers des SFS (par exemple robotisation et rationalisation des processus opérationnels) et d'accélérer la génération de synergies avec les réseaux du Groupe BPCE.

Bien entendu, notre développement se fera avec une maîtrise très stricte de nos risques et de notre bilan via une flexibilité accrue et une gestion disciplinée du capital. Chacun de nos métiers sera créateur de valeur pour nos clients ainsi que nos actionnaires, et nous conserverons une politique de dividendes ambitieuse avec une solvabilité renforcée. Nos ambitions seront portées par l'intensification des relations commerciales avec les réseaux du Groupe BPCE, l'investissement dans le digital et l'innovation ainsi que différents leviers transverses tels que la marque, les talents et la RSE.



NOS PRINCIPAUX OBJECTIFS CHIFFRÉS 2020

- ~5% par an
Croissance de nos revenus
- <3% par an
Hausse des coûts
- 11%
Ratio de fonds propres CET1
- 13%-14,5% RoTE
Amélioration de la rentabilité de nos fonds propres
- 3 Md€-4 Md€
Dividendes cumulés
- 60% taux de distribution annuel minimum

ASSET & WEALTH MANAGEMENT

- ~16% RoE
- >100 Md€ de collecte nette
- >30 pb de marge sur encours

BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE

- ~14% RoE
- >7% de croissance annuelle des revenus sur les activités Investment Banking et M&A
- x2 revenus tirés du « green »

ASSURANCE

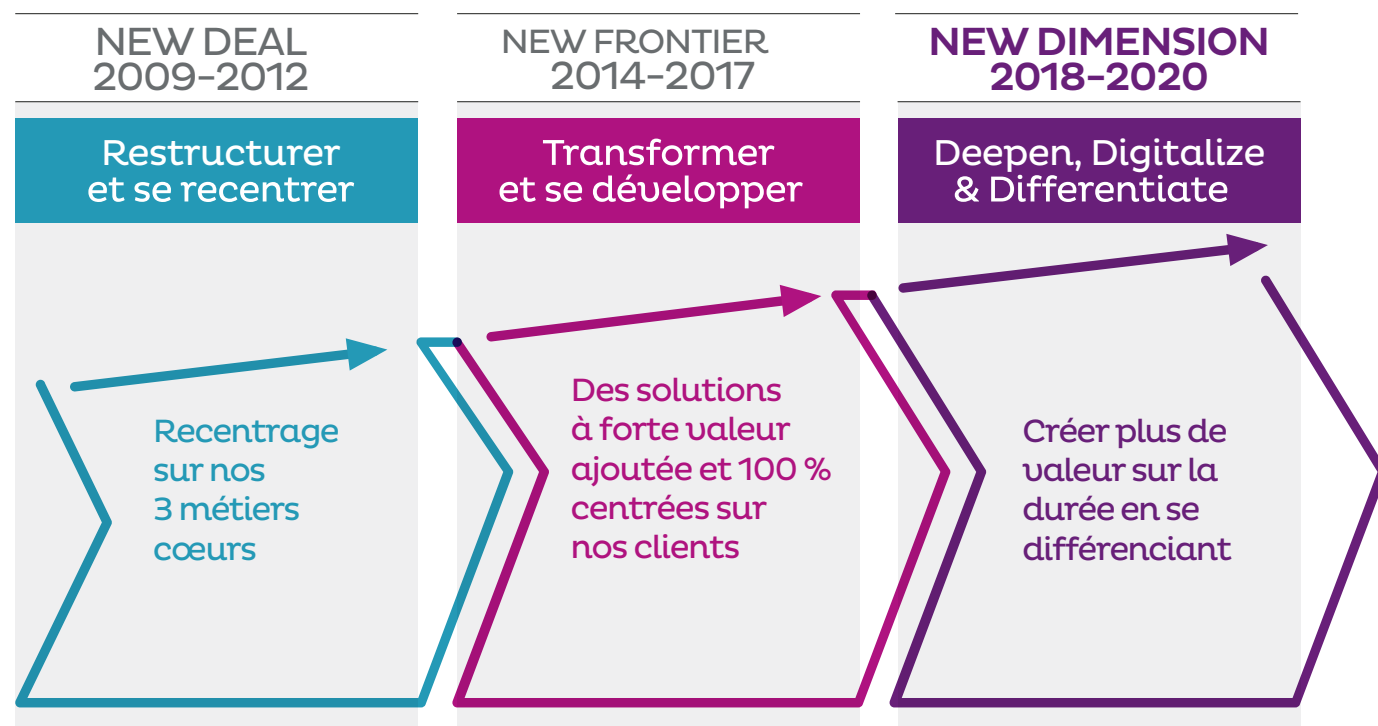
- ~30% RoE
- ~90 Md€⁽¹⁾ d'actifs sous gestion en assurance-vie
- <94%⁽²⁾ ratio combiné en assurance non-vie

SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS

- ~16% RoE
- x1,5 revenus tirés des paiements
- 150 M€ de synergies additionnelles générées avec les réseaux du Groupe BPCE

⁽¹⁾ 77 Md€ hors traité de réassurance avec CNP Assurances
⁽²⁾ Assurance non-vie y compris BPCE IARD

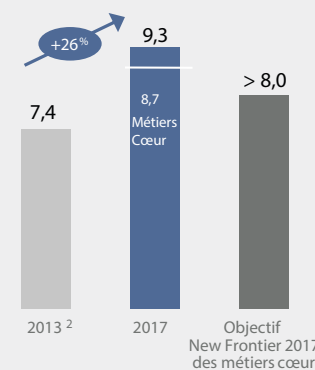
AMBITIONS STRATÉGIQUES



SUCCÈS DE NEW FRONTIER : ATTEINTES DE NOS OBJECTIFS

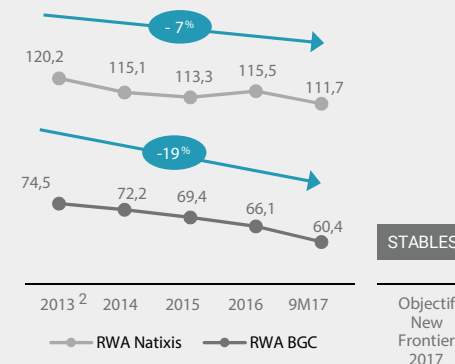
+6%
CROISSANCE ANNUELLE DU PNB

✓ PNB (Md€)¹



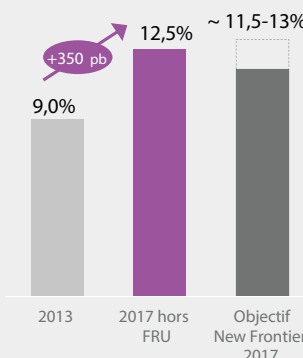
-7%
BAISSE DES RWA

✓ RWA Bâle 3 (Md€) fin de période



+350 pb
RENTABILITÉ EN HAUSSE

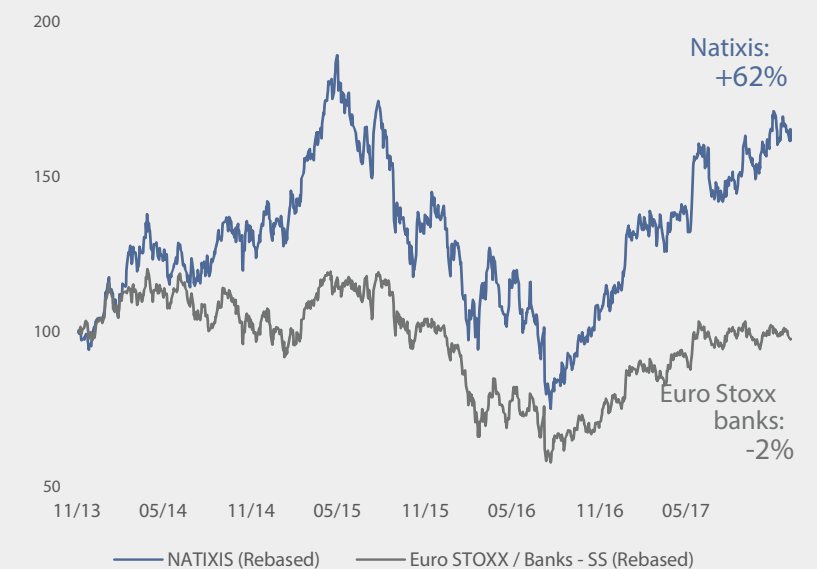
✓ ROTE¹



⁽¹⁾ Estimations pour l'exercice 2017 sur la base des résultats 9M + [T4=T3]
⁽²⁾ Chiffres 2013 incluant la GAPC et hors éléments exceptionnels

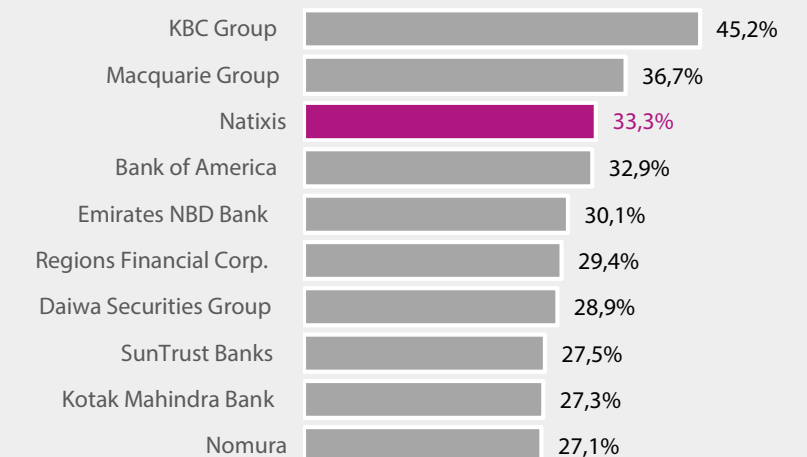
FORTE CRÉATION DE VALEUR POUR LES ACTIONNAIRES

Évolution du cours de bourse de Natixis vs. pairs Européens depuis le précédent Investor Day (14/11/2013=base 100)



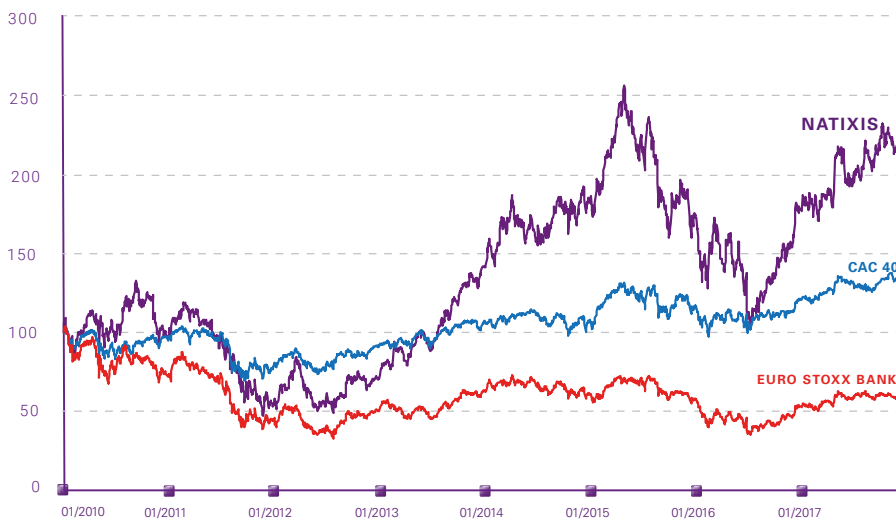
Source: Factset, au 10/11/2017

Natixis : 3^e banque en termes de Total Shareholder Return entre 2012-2016
TSR annuel moyen



Source : BCG Value Creators report 2017

L'action Natixis



Action Natixis du 1^{er} janvier 2010 au 30 novembre 2017

Fiche signalétique

Code Isin : FR0000120685
 Capitalisation boursière* : 21,365 Md€
 Négociation : Euronext Paris, éligible au SRD
 Code Reuters : CNAT.PA
 Code Bloomberg France : KN FP
 Indices : CAC Next 20, SBF 80, SBF 120,
 CAC All-Tradable et Euronext 100

*Au 31/11/2017

Principales données boursières (cours de clôture)

Cours le plus haut 2017 : 7,042 €
 Cours le plus bas 2017 : 5,064 €
 Cours au 30/11/2017 : 6,810 €

AGENDA 2018

13 février*

résultats annuels 2017

17 mai*

résultats du 1^{er} trimestre

23 mai

Assemblée générale des actionnaires

2 août*

résultats du 2^e trimestre

28 novembre*

résultats du 3^e trimestre

*Date susceptible d'être modifiée

Consultez toutes les informations concernant notre titre ou notre agenda financier dans la rubrique www.natixis.com >> Communication financière >> Investisseurs & Actionnaires >> Calendrier

Rejoindre le Comité de Consultation des Actionnaires de Natixis

Le Comité Consultatif des Actionnaires (CCAN) est un organe de consultation composé de douze actionnaires de Natixis représentatifs de son actionnariat individuel, qui se réunit deux à trois fois par an au siège de Natixis. Ce Comité, destiné à améliorer la communication vis-à-vis des actionnaires individuels, recrute tout au long de l'année. Vous êtes intéressé ?



Vous pouvez postuler au CCAN en nous renvoyant votre dossier complété accompagné d'une lettre de motivation et d'un curriculum vitae.

Retrouvez toute l'information concernant le Comité Consultatif des Actionnaires de Natixis dans la rubrique www.natixis.com >> Investisseurs et actionnaires >> Espace Actionnaires individuels >> Comité Consultatif des Actionnaires

La LETTRE AUX ACTIONNAIRES éditée par Natixis, société anonyme à conseil d'administration /// RCS Paris 542 044 524 /// Siège social : 30, avenue Pierre Mendès France, 75013 Paris, France /// Directeur de la publication : Laurent Mignon /// Responsable de la rédaction : Pierre-Alexandre Pechmeze /// Dépôt légal : juillet 2017 /// ISSN N° 1294 - 7830 /// Coordination - Rédaction : Arlette Le Goasduff Dumont /// Conception graphique et fabrication : Direction de la Communication /// Table des illustrations : Shutterstock.com - Fabrice Vallon/Natixis - DR/Natixis - Julien Poupart/Attitude Rugby.

Ce document a été achevé de rédiger le 22/12/2017. Tous droits réservés.