



Comité Consultatif des Actionnaires de Natixis

Présentation générale du plan stratégique

Paris
15 décembre 2017





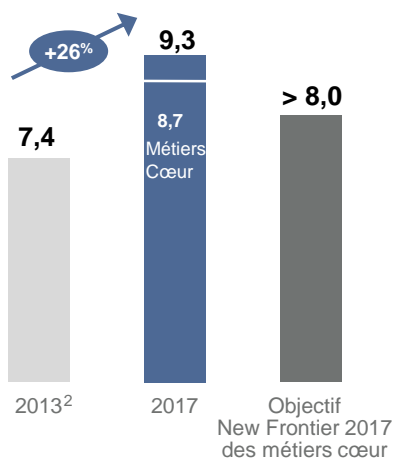
2014-2017
SUCCÈS
DE NEW FRONTIER

1

Succès de New Frontier : atteintes de nos objectifs

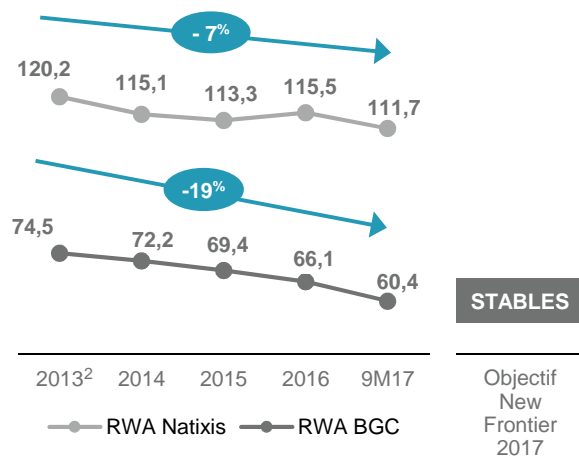
+6%
CROISSANCE ANNUELLE DU PNB

✓ PNB (Md€)¹



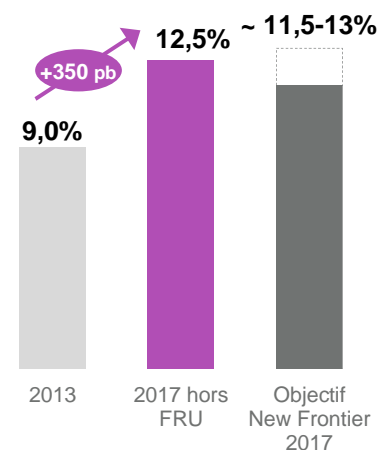
-7%
BAISSE DES RWA

✓ 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]

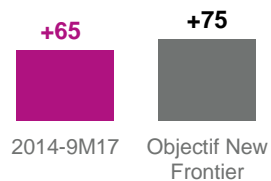
(2) Chiffres 2013 incluant la GAPC et hors éléments exceptionnels

1

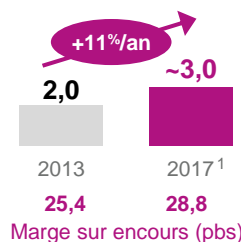
Une activité commerciale soutenue pour nos 4 pôles métiers

ASSET & WEALTH MANAGEMENT

Collecte nette (Mds€)

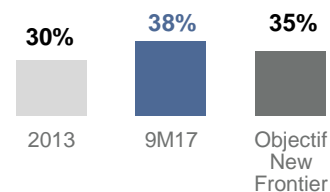


PNB (Mds€)



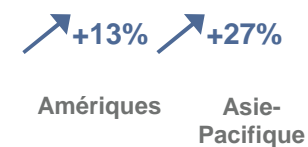
BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE

Commissions de service / PNB Global finance



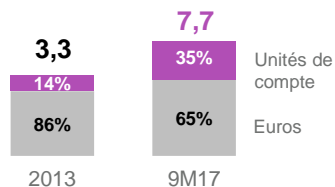
Plateformes internationales

TCAM PNB
2014 - 2017¹



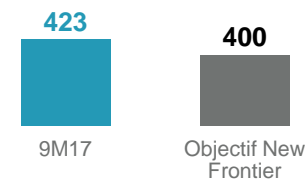
ASSURANCE

Collecte brute assurance vie (Mds€)
hors traité de réassurance avec CNP



SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS

Synergies de revenus entre Natixis et les réseaux du Groupe BPCE (M€)



(1) Estimations pour l'exercice 2017 sur la base des résultats 9M + [T4=T3]

1

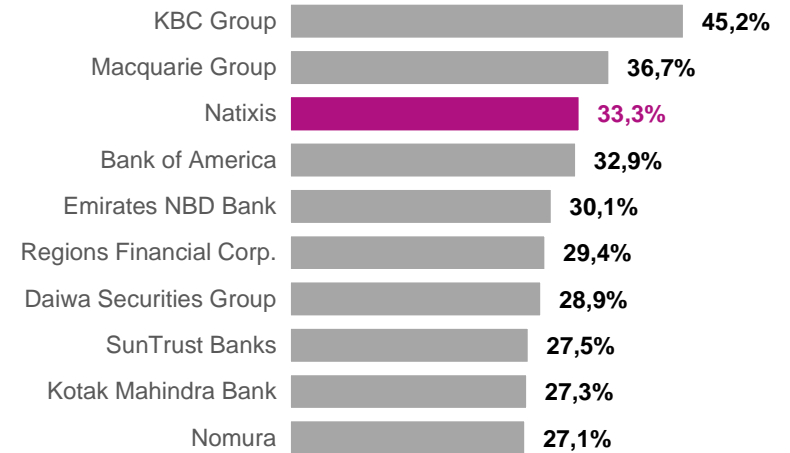
Forte création de valeur pour les actionnaires

Evolution 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^{ème} banque en termes de Total Shareholder Return entre 2012-2016
TSR annuel moyen



Source : BCG Value Creators report 2017



2018-2020
AMBITIONS
STRATÉGIQUES

2

Ambitions stratégiques

New Deal

2009-2012

« Restructurer
et se recentrer »

Recentrage sur nos
3 métiers cœurs

New Frontier

2014-2017

« Transformer
et se développer »

Des solutions à
forte valeur ajoutée
et 100 % centrées
sur nos clients

New Dimension

2018-2020

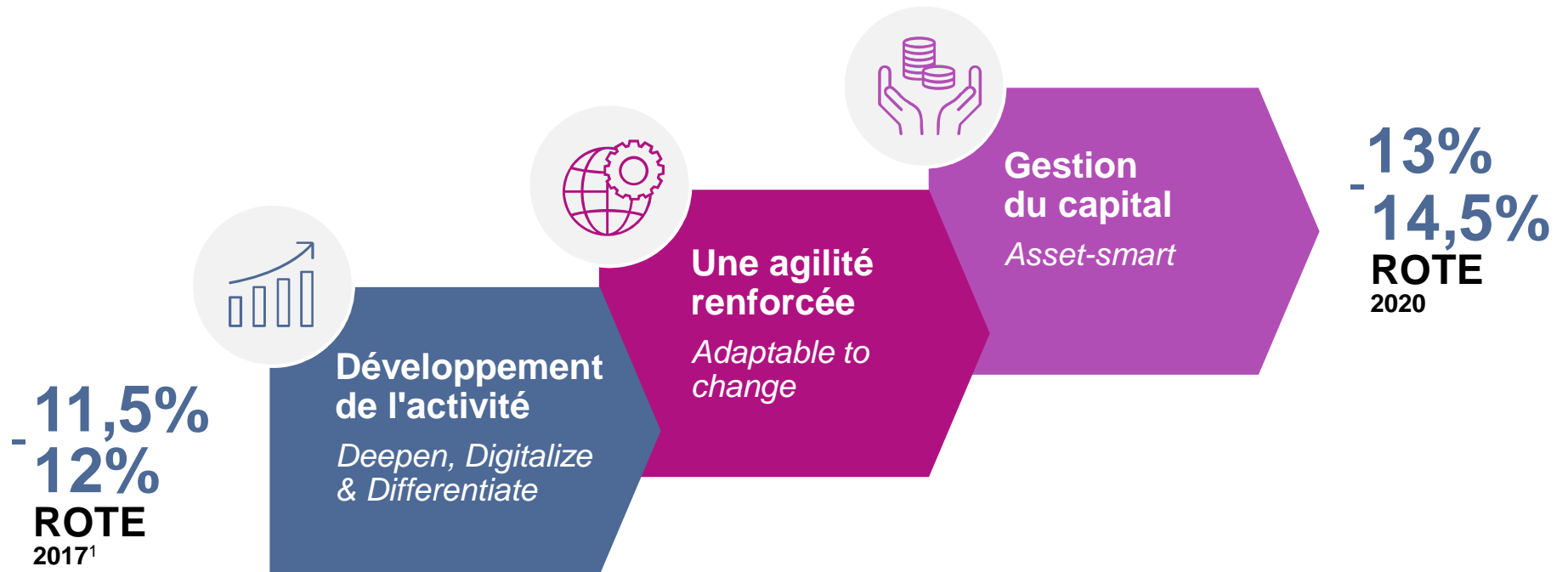
« Deepen, Digitalize
& Differentiate »

Se différencier grâce
à nos expertises
pour créer plus de
valeur dans la durée

2



Un ROTE en hausse et soutenable



(1) Estimations pour l'exercice 2017 sur la base des résultats 9M + [T4=T3]



Construire
sur nos
forces

CRÉATION DE VALEUR

- ▶ Métiers à ROE élevés et soutenables
- ▶ Potentiel de création de valeur supplémentaire à partir de nos expertises

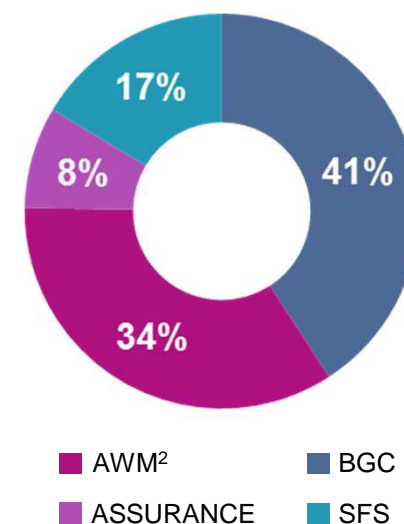
DIVERSIFICATION

- ▶ Par activité
- ▶ Par géographie
- ▶ Par client

RÉSILIENCE

- ▶ Maîtrise des risques
- ▶ Accès aux réseaux Caisses d'Épargne et Banques Populaires

RÉPARTITION DU PNB 2017¹



(1) Estimations pour l'exercice 2017 sur la base des résultats 9M + [T4=T3] (2) Asset & Wealth Management



Nos objectifs

AWM¹

Affirmer notre position de **leader mondial dans la gestion active**, par la taille, la rentabilité et la capacité à innover

BGC

Devenir une **banque de référence sur 4 secteurs-clé** et être reconnu comme une **banque de solutions innovante**

Assurance

Conforter notre **position d'assureur de premier plan en France**

SFS

Accélérer la **transformation digitale** de nos métiers et devenir un **pure-player des Paiements en Europe**

> 100 Mds€
Collecte nette cumulée
d'ici 2020

~ 6%
PNB / RWA en 2020

~ 90 Mds€
AuM en Assurance vie
en 2020

X 1,5
Revenus des
Paiements en 2020

(1) -€77Md€ hors traité de réassurance avec CNP Assurances

Deux accélérateurs de croissance



Intensifier les relations commerciales avec les réseaux du Groupe BPCE

Accélération des synergies de revenus avec les Banques Populaires et les Caisses d'Épargne

~ 400 M€

2018-2020



AWM et Assurance : Programme de **relance de l'épargne financière** dans les Réseaux

SFS : Développer de **nouvelles offres** pour les réseaux

Elargir le périmètre des entités du Groupe couvertes par SFS

Investir dans le digital

Budget IT ré-alloué à des projets digitaux de transformation et d'optimisation

> 450 M€

2018-2020



Améliorer l'**efficacité de nos métiers**

S'appuyer sur les **données et l'Intelligence Artificielle** pour développer des services-client sur mesure

Digitaliser **les offres et les parcours client**

Investir dans les **nouvelles technologies** (blockchain) et **les business models novateurs** (PayPlug, Dalenys, etc.)

L'agilité : au cœur du succès de *New dimension*...

Adaptable to
change



Flexibilité des coûts

~ **30 %**
des dépenses
ajustables, à
horizon 2020

Degré de variabilité



*Capacité
d'ajustement
permanente*

Organisation simplifiée

ORGANISATION

Suppression en moyenne de **2 niveaux hiérarchiques**

Redéfinition des rôles de leadership, avec une augmentation de **35 % du nombre moyen de collaborateurs rattachés directement à un manager**

MÉTHODES DE TRAVAIL

Transformation de nos méthodes de travail pour **simplifier** les tâches quotidiennes, favoriser la **collaboration, la responsabilisation et l'innovation**

- ▶ Des outils et équipements mobiles unifiés pour tous
- ▶ Des espaces de travail plus flexibles



*Plus agiles,
efficaces et
rapides dans nos
prises de décision*

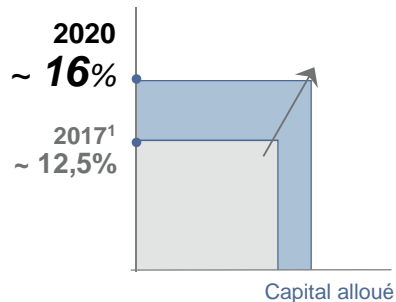
2 | Stratégie Asset-smart : investir dans nos métiers à forte rentabilité...

Asset-smart



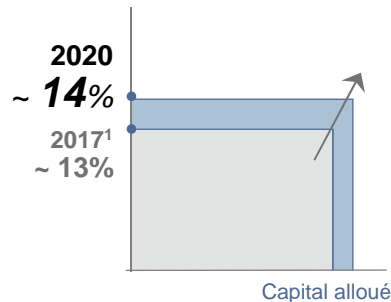
ASSET & WEALTH MANAGEMENT

RoE



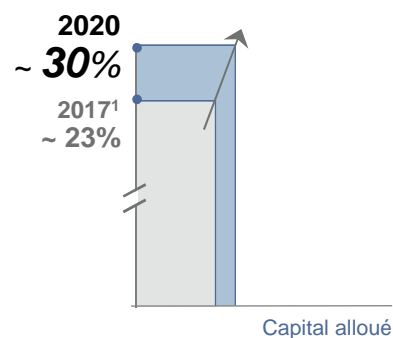
BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE

RoE



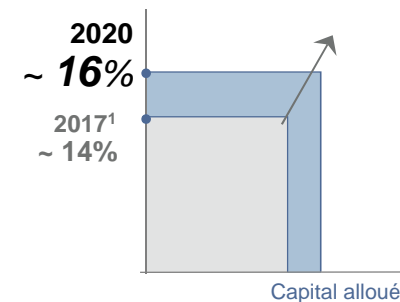
ASSURANCE

RoE



SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS

RoE



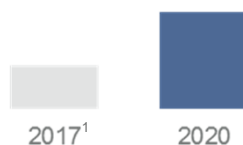
(1) Estimations pour l'exercice 2017 sur la base des résultats 9M + [T4=T3] et sur la base des nouvelles règles normatives y compris l'allocation du capital à 10,5 % des RWA



Gestion rigoureuse des ressources et politique de dividendes ambitieuse

TCAM 2017-2020

Revenus ~ 5%



RWA ~ 2%



~ 4 Mds€

de capital libre généré (après croissance organique) disponibles pour distribution, avec un **objectif de CET1 fully-loaded à 11 % d'ici fin 2020**



> 3 Mds€

Paiement minimum de dividendes sur la période 2018-2020

Jusqu'à ~ 1 Md€

Acquisitions potentielles et/ou distribution complémentaire de dividendes

> 60%

Taux de distribution minimum pour chaque année du plan

(1) Estimations pour l'exercice 2017 sur la base des résultats 9M + [T4=T3]



2018-2020 OBJECTIFS FINANCIERS

PNB	CHARGES D'EXPLOITATION	CET1 « FULLY-LOADED »	ROTE	CAPITAL LIBRE GÉNÉRÉ
~ 5%	< 3%	11%	13-14,5%	~ 4 Mds€
TCAM 2017-2020	TCAM 2017-2020	OBJECTIF 2020 APRÈS DISTRIBUTION	OBJECTIF 2020	2018-2020
PNB > 10 Mds€ en 2020 ~ 2% TCAM des RWA avec un impact accréatif sur le ROE	Effet ciseau positif dans tous nos métiers Capacité permanente d'ajustement de la trajectoire de dépenses, si nécessaire	Supérieur à 10,5% à la fin de chaque exercice Ratio total de fond propres : 14% Ratio de levier ¹ ≥ 4%	Coût du risque / PNB < 3% sur la durée du plan Hypothèse de taux d'impôts inchangés aux États-Unis Objectif soutenable dans un environnement « Bâle 4 » ²	> 3 Mds€ redistribués sous forme de dividendes Jusqu'à ~ 1 Md€ de croissance externe et/ou de dividendes exceptionnels Hausse du taux de distribution minimum par an de 50% à > 60%

(1) Selon les règles de l'Acte délégué publié par la Commission Européenne le 10 octobre 2014, après l'annulation des opérations avec les affiliés, en attente d'autorisation de la BCE.

(2) Sur la base de notre interprétation actuelle des impacts de Bâle 4

3

...et dans chacun de nos métiers



OBJECTIFS 2020

	ASSET & WEALTH MANAGEMENT	BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE	ASSURANCE	SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS
PNB (TCAM)	~ 6%	~ 3%	~ 7%	~ 6%
COEFFICIENT D'EXPLOITATION	~ 68% ↗	~ 60% ↗	~ 54% ↗	~ 67% ↗
ROE	~ 16% ↗	~ 14% ↗	~ 30% ↗	~ 16% ↗
	> 100 Mds€ COLLECTE NETTE	~ 2% RWA (TCAM)	~ 90 Mds€ AuM ASSURANCE VIE	× 1,5 REVENUS DES PAIEMENTS
	> 30 pb MARGE SUR ENCOURS	~ 6% PNB/RWA	< 94% ² RATIO COMBINÉ	150 M€ SYNERGIES ADDITIONNELLES AVEC LE GROUPE BPCE

(1) 77 Mds€ hors traité de réassurance avec CNP Assurances (2) Assurances non vie, y compris BPCE IARD

New dimension

deepen, digitalize & differentiate

Assurance

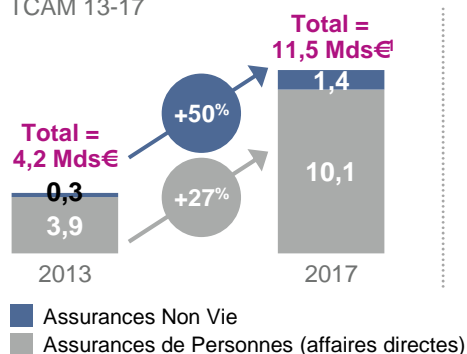


Un assureur à la croissance exponentielle en France

Natixis Assurances intégrera le **TOP 10** des assureurs en France en 2017

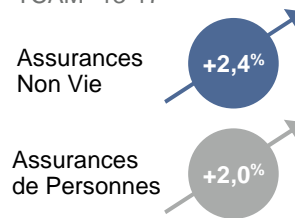
Primes acquises (Mds€)

TCAM 13-17



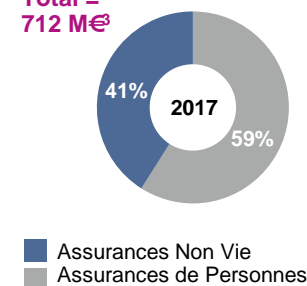
Marché

TCAM² 13-17



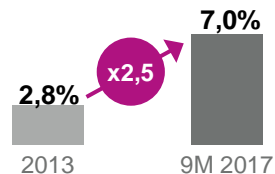
Répartition du PNB

Total = 712 M€

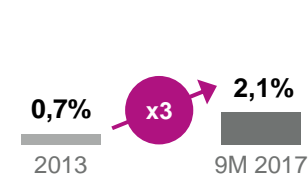


Parts de marché (%)

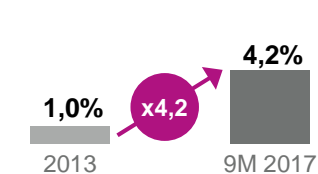
Assurance Vie⁴



Assurance Automobile



Assurance MRH



(1) Exercice 2017e = 9M 2017 + [T4 = T3] (2) Estimé sur la base de septembre 2017 (3) Exercice 2017e = 9M 2017 + [T4 = T3] (4) Affaires directes ; Source : FFA

Objectifs financiers

AMBITION

Conforter notre position d'assureur de premier plan en France, proposant une expérience client différenciante et une performance opérationnelle au plus haut niveau

Exploiter pleinement le **potentiel du Groupe BPCE** dans toutes les lignes métier

Assurance de Personnes : asseoir notre position parmi les 5 principaux leaders de l'assurance en France

Assurances Non Vie : intégrer l'ensemble de la chaîne de valeur

OBJECTIFS 2020

~ 7%

TCAM PNB

~ 90 Mds€

AuM¹ ASSURANCE VIE

< 94%

RATIO COMBINÉ²

~ 54%

COEX

~ 30%

ROE

(1) ~77 Mds€ hors traité de réassurance avec CNP (2) Assurances non vie, y compris BPCE IARD

Conclusion : devenir progressivement un assureur de plein exercice

New Frontier 2014-2017

Étape 1

Création d'une plate-forme **unique d'Assurances de Personnes**, gérée par Natixis

- Servir les réseaux BP et CE pour toutes les affaires nouvelles à compter de 2016
- Intégrer la chaîne de valeur

New Dimension 2018-2020

Étape 2

Création d'une **plate-forme d'Assurances Non Vie unique**, gérée par Natixis

- Servir les réseaux BP et CE pour tous les nouveaux contrats d'Assurances Non Vie
- Monter en puissance dans la distribution de l'offre d'assurance vie
- Intégrer la chaîne de valeur

Prochain Plan stratégique À partir de 2021

Étape 3

Récolter les **fruits d'un modèle d'assureur de plein exercice**

- Poursuivre la croissance de nos encours en Assurance Vie
- Poursuivre notre croissance en Assurances Non Vie

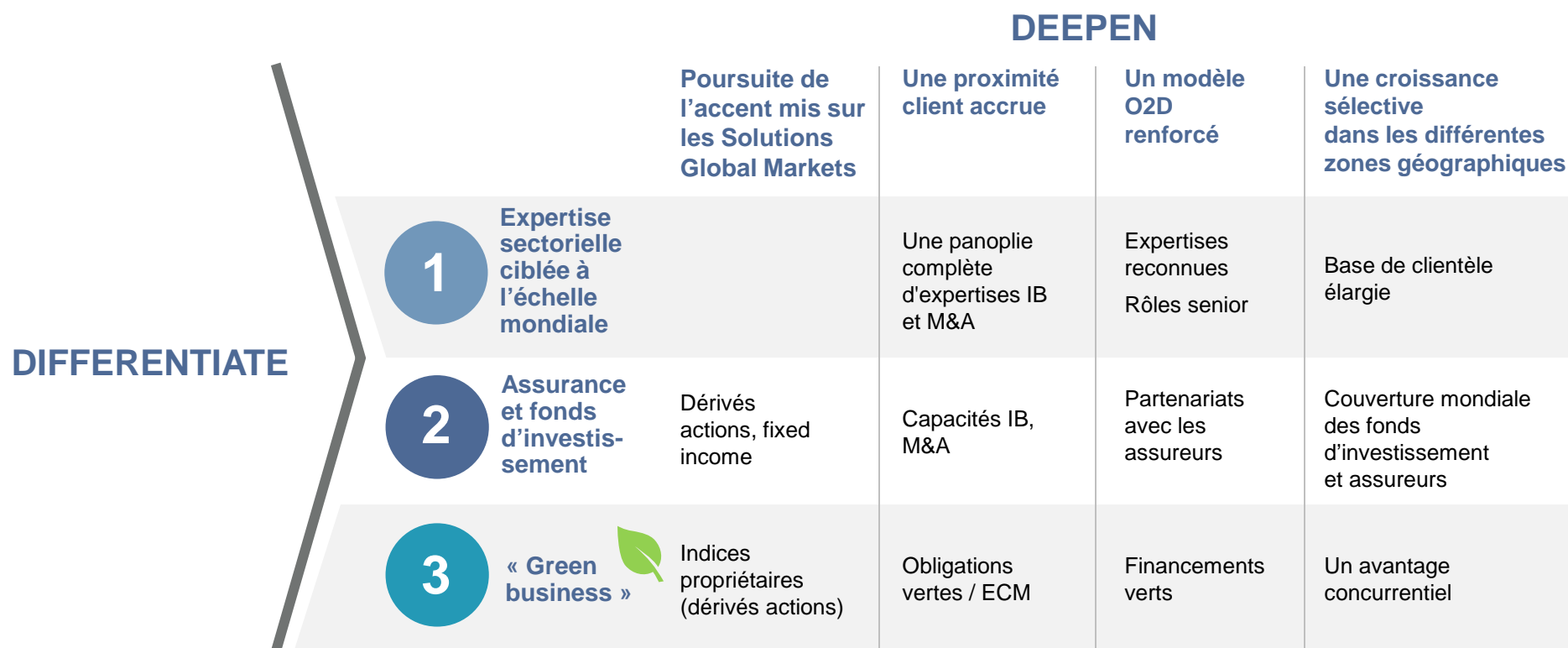
New dimension

deepen, digitalize & differentiate

BGC



Une croissance tirée par nos expertises



Deepen and Differentiate, au service d'une forte rentabilité

AMBITION

Être reconnue comme une banque de solutions innovantes et devenir une banque de référence dans 4 secteurs clefs

Renforcer le **modèle O2D**

Accélérer le développement de **l'activité Solutions**

Accroître notre présence auprès des **assureurs et fonds d'investissement**

Devenir un **acteur de référence** sur le marché du « **green** »

Poursuivre de développement à **l'international**

OBJECTIFS 2020

~ **3%**
TCAM PNB

~ **2%**
TCAM RWA

~ **60%**
COEX

~ **14%**
ROE

New **dimension**
deepen, digitalize & differentiate

SFS



1 Des positions concurrentielles solides en France et une forte croissance commerciale

CLASSEMENTS EN FRANCE¹



Épargne salariale
Tenue de comptes

→ Part de marché vs. 2013
Stable

Titres
Sous-traitance de Conservation retail

↗ Part de marché vs. 2013
+300pb

Crédit-bail immobilier

↗ Part de marché vs. 2013
+150pb



Cautions et garanties
Cautions de prêts immobiliers

↗ Part de marché vs. 2013
+115pb



Paiements
Processing
Part de marché vs. 2013
Stable



↗ **Crédit Consommation**
Part de marché vs. 2013
+86pb

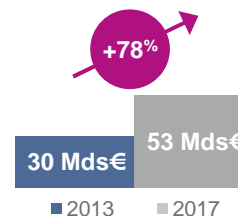


↗ **Affacturation**
Part de marché vs. 2013
+340pb

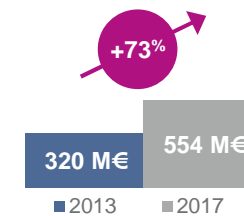


CROISSANCE COMMERCIALE DEPUIS 2013²

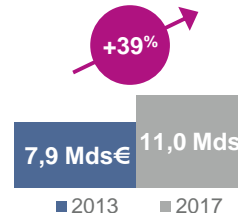
Affacturation
Chiffre d'affaires affacturé



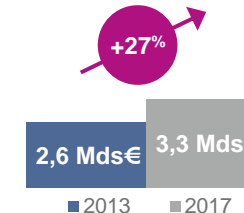
Cautions et garanties
Primes émises



Crédit Consommation
Production nouvelle



Crédit-bail
Production nouvelle



(1) Source : classement 2016 et S1 2017, analyses internes

(2) Estimations pour l'exercice 2017 sur la base des résultats 9M + [T4=T3]

3 | Croissance soutenue des revenus, faible volatilité des résultats et rentabilité élevée

AMBITION

Saisir
les opportunités
pour développer
les parts
de marché
dans l'ensemble
des métiers SFS

Adopter une **stratégie
de « pure player » dans
les Paiements**

Accélérer notre transformation
industrielle pour devenir un
pôle d'expertises **100 % digital**

Développer de **nouvelles
synergies de revenus avec
les réseaux du Groupe BPCE**
et explorer de nouveaux **relais
de croissance**

OBJECTIFS 2020

~ **6%**

TCAM PNB

~ **5%**

TCAM RWA

~ **67%**

COEX

~ **16%**

ROE

New **dimension**
deepen, digitalize & differentiate

Asset & Wealth Management



1

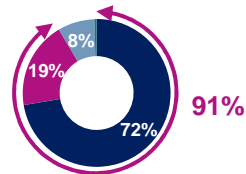
Un modèle créateur d'alpha dans la durée

Notations des consultants : 157 notations à l'achat¹

Affilié	Nbre de notations à l'achat	AuM des stratégies
Loomis Sayles	92	203
Harris Associates	14	124
Natixis AM	5	18
AEW	5	9
Vaughan Nelson	10	7
DNCA	3	7
H ₂ O	21	5
Mirova	5	3
Alpha Simplex	1	2

Classement des OPC par AuM² Performance à 5 ans à la date désignée

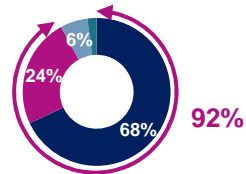
Sept. 2017



91%

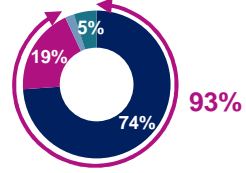
dont

Sept. 2015



92%

Sept. 2013

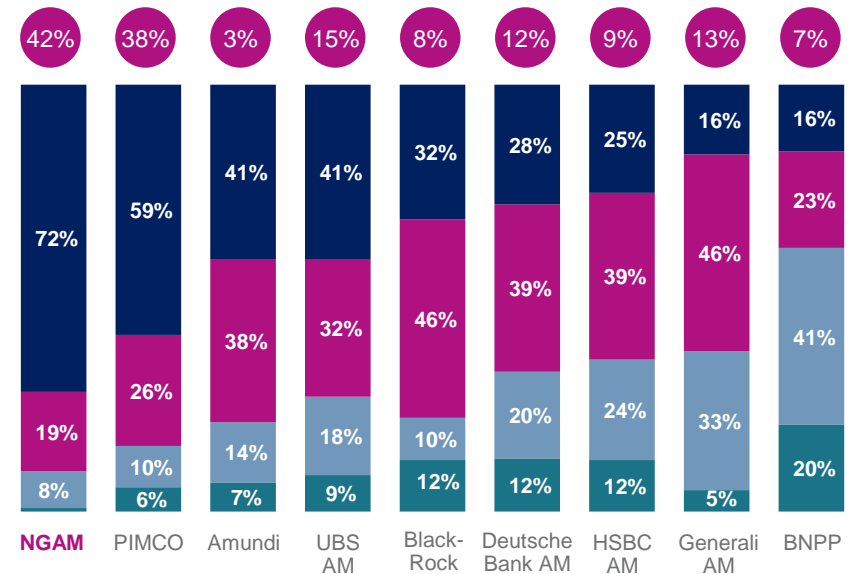


93%

■ 1^{er} ■ 2^e ■ 3^e ■ 4^e quartile (X%) Premier décile

Performance des OPC par rapport aux pairs

Performance annualisée sur 5 ans en sept. 2017, % d'AuM



(1) Notations Mercer, Russell, Aon Hewitt, Willis Towers Watson et Cambridge Associates. Des stratégies individuelles peuvent être comptabilisées plusieurs fois lorsqu'elles sont notées par plusieurs consultants (le tableau reprend 65 stratégies différentes environ). Comptabilisation des investissements long & short. Les AuM couvrent tous les actifs des stratégies (particuliers et institutionnels) en septembre 2017. (2) 217 fonds représentant 239 Mds\$ en septembre 2017, 173 fonds représentant 211 Mds\$ en septembre 2015 et 146 fonds représentant 175 Mds\$ en septembre 2013. Tous les fonds ne disposent pas un historique de performance sur 5 ans à la date désignée. Source Morningstar / analyse Natixis

2 | Notre vision de la polarisation du secteur

Dynamique
du secteur

Notre
position

Stratégies de niche,
marges élevées,
génération d'alpha

Stratégies de volume,
faibles marges,
produits **bêta**



Résistance à l'érosion
des marges, **gestions
actives et de conviction,**
taille critique

Commissions faibles,
**coûts de gestion
réduits** des actifs
d'assurance-vie

3 | Asset & Wealth Management

AMBITION

Affirmer notre position de leader mondial dans la gestion active, par la taille, la rentabilité et la capacité à innover

Renforcer les capacités mondiales de **distribution** notamment en Europe, au-delà du marché français

Intensifier les synergies de revenu avec les **réseaux du Groupe BPCE**

Développer les **Stratégies alternatives et les Solutions**

Accroître notre présence dans la **zone Asie-Pacifique**

Poursuivre une stratégie active de **M&A**

Déployer la **nouvelle architecture de marque**

Natixis Wealth Management : une nouvelle marque pour refléter le recentrage sur les segments HNWI, UHNWI, Family Offices et Fondations, et mieux exploiter l'offre de produits de gestion d'actifs

OBJECTIFS 2020

1 000 Mds€

AuM

~ 6%

TCAM PNB

> 1 Md€

RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION

> 100 Mds€

COLLECTE NETTE CUMULÉE

~ 16%

ROE