

Paris, le 19 novembre 2017

« **NEW DIMENSION** » 2018-2020
« **DEEPEN, DIGITALIZE, DIFFERENTIATE** »

PRINCIPAUX OBJECTIFS FINANCIERS 2020

CROISSANCE DES REVENUS DE 5% PAR AN

ROTE COMPRIS ENTRE 13% ET 14,5%

POLITIQUE DE DISTRIBUTION AMBITIEUSE - JUSQU'À 4 Md€ DE DIVIDENDES,

AVEC UN PAYOUT MINIMUM DE 60% PAR AN

APRES « NEW DEAL », LE PLAN DU REDRESSEMENT ET DU RETOUR A LA CONFIANCE ET « NEW FRONTIER » CELUI DE LA TRANSFORMATION ET DU DEVELOPPEMENT, NATIXIS S'ENGAGE DANS « NEW DIMENSION », UN PLAN DE CREATION PERENNE DE VALEUR

Natixis achève son plan stratégique « New Frontier » avec succès, en ayant atteint ou dépassé les principaux objectifs fixés il y a 4 ans, en particulier en termes de **croissance des revenus** (+26%)¹, de **maîtrise du bilan et des risques** (RWA en baisse de 7%, dont 19% pour la Banque de Grande Clientèle)¹, et surtout de **rentabilité des capitaux propres** (RoTE de 12,5% contre 9% en 2013)¹, grâce à la mise en œuvre du modèle *asset-light*. 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. Le succès de « New Frontier » est une fondation solide pour le lancement du plan « New Dimension » dans lequel Natixis s'engage aujourd'hui.

Le plan « **New Dimension** » engage 3 initiatives fortes, toutes au service du développement de solutions à forte valeur ajoutée pour nos clients : **l'approfondissement de la transformation des *business models*** engagée avec succès lors du plan « New Frontier », l'allocation d'une part importante des **investissements dans les technologies digitales** et 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.

NOTRE CAPACITE PERENNE DE CREATION DE VALEUR REPOSE SUR 3 LEVIERS

- **Se différencier dans la durée en choisissant nos expertises au sein de chacun de nos métiers pour porter leurs ambitions :**
 - **Asset & Wealth Management** - Affirmer notre position de **leader mondial dans la gestion active**, par la taille, la profitabilité et la capacité à innover
 - **Banque de Grande Clientèle** - Devenir une **banque de référence** sur 4 secteurs-clé et être reconnue comme une **banque de solutions innovante**
 - **Assurance** - Conforter notre position d'**assureur de premier plan** en France
 - **Services Financiers Spécialisés** - Devenir un **pure player des Paiements en Europe** et accélérer la **transformation digitale**
 - **Accélération des synergies** avec les **réseaux du Groupe BPCE** dans chacun de nos métiers
 - **Projets digitaux** au service de nos clients et de l'efficacité de nos métiers, financés par une réallocation des dépenses IT

(1) Estimation 2017 avec 2017 = 9M17 + (T4=T3), RoTE excluant le FRU

- **Accroître la flexibilité de notre modèle pour s'adapter rapidement à un environnement en constante évolution :**
 - **Des sources de revenus** diversifiées pour une résilience accrue à travers les cycles : ~ 50% des revenus 2020 provenant d'activités non-bancaires, et un équilibre entre des activités reposant principalement sur des encours clients (Gestion d'actifs...) et d'autres provenant en grande partie de l'activité clientèle de l'année (Banque de Grande Clientèle...)
 - Une **base de coûts variable à hauteur de 30%** d'ici fin 2020, offrant une capacité d'ajustement permanente
 - Une **rotation rapide du bilan**, fondée sur le modèle O2D, facilitant l'adaptation aux changements réglementaires
 - Une **organisation agile** et des méthodes de travail collaboratives

- **Poursuivre une gestion disciplinée du capital et une politique de dividendes ambitieuse :**
 - **Gestion disciplinée des ressources** avec une croissance des RWA limitée à 2% par an sur 2018-2020
 - **Forte rentabilité intrinsèque de nos métiers** - Objectif de RoTE entre 13% et 14,5%
 - **Solide génération de capital** - ~ 4 Md€ de capital libre dégagé sur 2018-2020 **avec un objectif de ratio CET1 fully-loaded à 11%**
 - **Politique de distribution résolue** - Entre 3 Md€ et 4 Md€ de dividendes à travers le plan avec un taux de distribution minimum de 60% chaque année

Laurent Mignon, Directeur général de Natixis, a déclaré : « Je suis particulièrement heureux de présenter aujourd'hui **New Dimension**, le nouveau plan stratégique de Natixis pour les trois ans à venir. Après le succès de *New Frontier*, Natixis est aujourd'hui une entreprise solide, reconnue pour la qualité de ses expertises, et rentable. Elle figure, et j'en suis fier, parmi les banques les plus créatrices de valeur au monde. Je tiens à remercier tous nos clients, qui sont au cœur de notre engagement, ainsi que les 17 000 collaborateurs de Natixis pour leur dynamisme et leur travail.

Avec **New Dimension**, nous allons ancrer cette réussite dans le temps, en approfondissant la transformation de notre *business model*, en investissant dans le digital, avec une forte volonté de nous différencier en accentuant les domaines d'expertise reconnus des équipes de Natixis. »

PRINCIPAUX OBJECTIFS FINANCIERS DU PLAN STRATEGIQUE 2018-2020 - NATIXIS

REVENUS	COÛTS	RATIO CET1 FULLY-LOADED	ROTE	CAPITAL LIBRE GÉNÉRÉ
~ 5% TCAM 2017-2020	< 3% TCAM 2017-2020	11% OBJECTIF 2020 APRÈS DISTRIBUTION	13-14,5% OBJECTIF 2020	~ 4 Md€ 2018-2020
> 10 Md€ de revenus en 2020	Effet ciseaux positif dans tous les métiers	Supérieur à 10,5% à la fin de chaque année	Coût du risque/Revenus < 3% sur la durée du plan	> 3 Md€ redistribués sous forme de dividendes
~ 400 M€ de synergies de revenus avec les réseaux du Groupe BPCE	Capacité d'ajustement des coûts permanente	Ratio de capital total: 14%	Hypothèse de taux d'impôt inchangé aux Etats-Unis	Jusqu'à 1 Md€ de croissance externe et/ou dividendes additionnels
~ 2% TCAM des RWA avec un impact accrétif sur le RoE		Ratio de levier ¹ ≥ 4%	Objectif soutenable dans un environnement « Bâle 4 » ²	Taux de distribution annuel minimum relevé de 50% à > 60%

(1) Sur la base des règles de l'Acte Délégué publié par la Commission Européenne le 10 Octobre 2014, après annulation des opérations avec les affiliés, en attente d'autorisation de la BCE

(2) Sur la base de nos estimations actuelles des impacts Bâle 4

PRINCIPAUX OBJECTIFS FINANCIERS DU PLAN STRATEGIQUE 2018-2020 - METIER PAR METIER

Objectifs 2020	ASSET & WEALTH MANAGEMENT	BANQUE DE GRANDE CLIENTELE	ASSURANCE	SERVICES FINANCIERS SPECIALISES
REVENUS - TCAM	~ 6%	~ 3%	~ 7%	~ 6%
COEFFICIENT D'EXPLOITATION	~ 68% ↘	~ 60% ↘	~ 54% ↘	~ 67% ↘
ROE	~ 16% ↗	~ 14% ↗	~ 30% ↗	~ 16% ↗
	> 100 Md€ COLLECTE NETTE	~ 2% RWA - TCAM	~ 90 Md€ ¹ ACTIFS D'ASSURANCE VIE	× 1.5 REVENUS - PAIEMENTS
	> 30 pbs MARGE SUR ENCOURS	~ 6% REVENUS/RWA	< 94% ² RATIO COMBINE	150 M€ SYNERGIES ADDITIONNELLES AVEC LE GROUPE BPCE

¹ Actifs sous gestion. 77Md€ excluant les accords de réassurance avec CNP ² Assurance Non-vie, incluant BPCE IARD

ASSET & WEALTH MANAGEMENT (AWM)

**AFFIRMER NOTRE POSITION DE LEADER MONDIAL DANS LA GESTION ACTIVE,
PAR LA TAILLE, LA PROFITABILITE ET LA CAPACITE A INNOVER**

- **Un modèle multi-affiliés centré sur la performance**
 - **Natixis est le 15^{ème} Gérant d'Actifs mondial** sur base des encours gérés¹ ; le 10^{ème} en termes de revenus et Résultat Brut d'Exploitation². **Réelle diversification**, à la fois géographique et produit
 - **Des affiliés autonomes** dans leur gestion bénéficiant d'une **plateforme de distribution globale**, parfaitement intégrés, et bénéficiant du support de Natixis (*seed money* par exemple)
 - **Génération d'alpha constante** avec 42%³ des fonds se classant dans le premier décile en termes de performance cumulée sur les 5 dernières années, bien au-delà de la concurrence directe
 - **Structure de commissions** stable et résiliente liée à un solide *track record* et une philosophie d'investissement résolument tournée vers les stratégies actives dont les marges résistent mieux que les stratégies passives
- **Une stratégie de croissance à forte valeur ajoutée**
 - *Track record* générant des **opportunités d'accélération de la collecte nette**, en provenance notamment de fonds en sous-performance récurrente et/ou à faible valeur ajoutée
 - **Extension du réseau de distribution**, notamment en Europe ex-France
 - **Capitaliser sur les réseaux du Groupe BPCE** en France et les ambitions des différents métiers, notamment de la BGC et de Natixis Assurances
 - **Croître sur le segment des Alternatifs et Solutions**
 - **Développement de la plateforme Asie-Pacifique** - Récente acquisition d'IML en Australie
 - **Participer au mouvement de consolidation de l'industrie** de manière disciplinée
 - Développement de l'**Investissement Socialement Responsable**
 - **Digitalisation, innovation, et efficacité opérationnelle** au cœur de la stratégie de Natixis (*blockchain, robo-advice, CRM, etc.*)
 - **Re-branding** pour une meilleure visibilité - **Natixis Global Asset Management devient Natixis Investment Managers**
- **Principaux objectifs 2018-2020**
 - **Collecte nette** > 100 Md€ sur la période
 - **Marge sur encours** > 30pbs en 2020
 - **Actifs sous gestion** ~ 1000 Md€ fin 2020
 - **Résultat Brut d'Exploitation** > 1 Md€ en 2020

(1) Cerulli Associates : rapport Global Markets 2017 sur une base d'encours à fin 2016

(2) Sur la base des informations communiquées par les gérants d'actifs listés concernant l'année 2016

(3) Sur la base de 217 fonds représentant 239Md\$ d'actifs sous gestion à fin septembre 2017. Source Morningstar et Natixis

BANQUE DE GRANDE CLIENTELE (BGC)

**DEVENIR UNE BANQUE DE REFERENCE SUR 4 SECTEURS-CLE ET
ETRE RECONNUE COMME UNE BANQUE DE SOLUTIONS INNOVANTE**

- **Capitaliser sur les succès de New Frontier pour renforcer la relation-client**
 - **Activités de Coverage déjà repositionnées**, permettant désormais à la BGC de s'appuyer sur sa division Investment banking afin de renforcer la proximité-client et le dialogue stratégique
 - Poursuite du développement d'un **modèle multi-boutiques sur les activités de M&A**
 - **Développement des activités de Solutions**, à forte valeur ajoutée - Renforcement de l'innovation et des équipes d'ingénierie financière d'une part, digitalisation des activités de flux d'autre part
 - **Accentuer le développement** des activités de dérivés action et de structurés de crédit tout en favorisant le partage d'expertise et de savoirs entre les équipes
 - **Poursuivre le développement international**, notamment aux Etats-Unis et en Asie-Pacifique
 - **Renforcement du modèle O2D** - Focus accru sur la distribution et la capacité à générer des commissions d'arrangement

- **Un continuum d'expertises fortes pour se différencier et créer de la valeur pour les clients**
 - **Devenir la banque de référence sur 4 secteurs-clé** où Natixis bénéficie d'une expérience reconnue de plus de 20 ans, en capitalisant sur l'expertise des équipes d'Investment banking - *Energy & Natural Resources, Aviation, Infrastructure, Real Estate & Hospitality*. Ces 4 secteurs représentent un *pool* de revenus pour les banques d'investissement d'environ 25 Md\$ à fin 2016¹
 - **Approfondir la relation-client avec les Assureurs et les Sponsors Financiers** en capitalisant sur l'expertise globale de Natixis dans ses différents métiers
 - **Devenir un acteur de référence sur le marché du « green »** et notamment un pionnier en matière d'O2D « *green* »

- **Principaux objectifs 2018-2020**
 - Revenus/RWA c. 6% en 2020
 - Générer plus de 40% des revenus aux Etats-Unis et en Asie-Pacifique en 2020
 - **Global Finance & Investment Banking** - Croissance annuelle des revenus de 7% sur les activités Investment Banking et M&A
 - **Global Finance & Investment Banking** - Revenus tirés du « *green* » multipliés par 2x d'ici 2020

(2) Source Thomson Reuters

ASSURANCE

CONFORTER NOTRE POSITION D'ASSUREUR DE PREMIER PLAN EN FRANCE

- **Une stratégie au service des ambitions du Groupe BPCE dans l'Assurance**
 - Natixis Assurances constitue désormais **la plateforme unique du Groupe BPCE**, second groupe bancaire français. Internalisation des activités avec la **récente acquisition par Natixis Assurances de 40% du capital de BPCE Assurances**
 - **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**
 - **Expertise et savoirs partagés** entre les métiers de Natixis (Asset & Wealth Management, Banque de Grande Clientèle) et le Groupe BPCE (infrastructure, digital)
 - **Accentuer la digitalisation des parcours-client** et des process
- **Principaux objectifs 2018-2020**
 - **Assurance Vie** - 90 Md€ d'encours d'assurance vie et 35% des encours en Unités de Compte en 2020
 - **Assurance Vie** - Croissance annuelle des encours de 12%, provenant majoritairement des Caisses d'Epargne
 - **Assurance Vie** - Croissance annuelle des primes de 8%
 - **Assurance Non-vie** - Ratio combiné inférieur à 94% en 2020
 - **Assurance Non-vie** - Croissance annuelle des primes de 8%
 - **Assurance Non-vie** - Nombre de polices d'assurance en portefeuille en hausse de un million d'ici 2020

SERVICES FINANCIERS SPECIALISES (SFS)

DEVENIR UN PURE PLAYER DES PAIEMENTS EN EUROPE ET ACCELERER LA TRANSFORMATION DIGITALE

- **Devenir un pure player sur le segment des Paiements**
 - **150 M€** d'investissements 2018-2020 destinés au développement des activités existantes, compris dans les 450 M€ alloués aux projets digitaux au niveau Natixis
 - Revenus issus des Paiements multipliés par **1,5x** d'ici 2020
 - **Infrastructure et services de pointe** sur l'ensemble de la chaîne de valeur
 - **Capacité à s'adapter aux évolutions réglementaires**, en particulier DPS2 (« Directive sur les Paiements et Services 2 ») et l'*Instant Payment*
 - Récente acquisition de **Dalenys**, acteur majeur de l'e-commerce en Europe
- **Accélérer la transformation digitale sur l'ensemble des autres métiers de SFS**
 - **100 M€** d'investissements 2018-2020 dans les Services financiers et Financements spécialisés, compris dans les 450 M€ alloués aux projets digitaux au niveau Natixis
 - Développement de **parcours-client entièrement digitalisés**, focus sur l'expérience-client
 - **Incubateur** destiné à favoriser l'innovation avec plus de 15 projets digitaux déjà développés
 - **Efficacité opérationnelle** via la robotisation et la rationalisation de l'ensemble des processus opérationnels
- **Accélérer la génération de synergies**
 - **Plus de 150 M€ de revenus additionnels** attendus des synergies générées avec les réseaux du Groupe BPCE sur les 3 prochaines années (2018-2020), contre environ 140 M€ estimés sur la période 2014-2017 de « New Frontier »
 - **3 leviers afin de capturer ces synergies** - Déploiement élargi de l'offre SFS auprès des clients existants, développement de la gamme de produits et services destinés aux réseaux du Groupe BPCE, et extension du périmètre actuel aux entités du Groupe BPCE non-couvertes par SFS à ce jour
- **Principaux objectifs 2018-2020**
 - **Plus de 150 M€** de synergies additionnelles générées avec les réseaux du Groupe BPCE, soit une hausse de ~ 40% par rapport à « New Frontier »
 - **Paiements** - Revenus multipliés par 1,5x
 - **Paiements** - 50% de clients directs en 2020
 - **Crédit consommation** - Production annuelle en hausse de 24% entre 2017 et 2020
 - **Crédit-bail** - Production annuelle en hausse de 67% entre 2017 et 2020
 - **Affacturation** - Nombre de contrats en hausse de 57%
 - **Epargne salariale** - Nombre de clients entreprise en hausse de 28%



CONTACTS:

INVESTOR RELATIONS:

investorelations@natixis.com

Pierre-Alexandre Pechmeze

T + 33 1 58 19 57 36

Damien Souchet

T + 33 1 58 55 41 10

Souad Ed Diaz

T + 33 1 58 32 68 11

Brigitte Poussard

T + 33 1 58 55 59 21

PRESS RELATIONS:

relationspresse@natixis.com

Sonia Dilouya

T + 33 1 58 32 01 03

www.natixis.com

