

# COMPTE-RENDU DU COMITE CONSULTATIF DES ACTIONNAIRES DE NATIXIS (CCAN)

## Réunion du 15 décembre 2017

Le comité s'est réuni le 15 décembre 2017 au siège social de l'entreprise.

Chaque point de l'ordre du jour a été examiné :

- 1- Trophée du Revenu
- 2- Réflexion sur le Mémento de l'actionnaire 2017
- 3- Présentation du nouveau plan stratégique de Natixis
- 4- Présentation par CapitalCom (cabinet de conseil) du « Positionnement de l'assemblée générale de Natixis » et réflexion sur le déroulé de l'assemblée du 23 mai 2018
- 5- Auto-évaluation des travaux de 2017
- 6- Calendrier financier 2018

### 1. Trophée du Revenu

L'équipe Relations Actionnaires de Natixis a remporté le Trophée d'Argent des meilleurs services aux actionnaires du SBF 120 (hors CAC40) par Le Revenu.

Ce Trophée récompense la dynamique, l'imagination et les solutions nouvelles mises en place par un "service actionnaires".

Eugénie Mehler, responsable communication actionnaires, remercie le Comité Consultatif dont les travaux permettent d'améliorer la qualité du service aux actionnaires individuels.

### 2. Réflexion sur le Mémento de l'actionnaire 2017

Puis, Arlette Le Goasduff Dumont restitue aux membres du Comité la synthèse des réponses au questionnaire sur leurs pratiques en tant qu'utilisateurs du Mémento de l'actionnaire 2017 de Natixis et sur le Guide/Livret de l'actionnaire des autres sociétés cotées.

Les questions portaient sur :

- ⇒ le degré de satisfaction du Mémento de l'actionnaire 2017 de Natixis
- ⇒ le format et le matériel les mieux adaptés à la consultation du Mémento
- ⇒ les sujets recherchés par l'utilisateur d'un guide de l'actionnaire
- ⇒ les rubriques que les membres du CCAN souhaiteraient voir ajoutées dans le Mémento de l'actionnaire de Natixis
- ⇒ le vote des trois meilleurs Guides de l'actionnaire

Il ressort que 7 membres sont totalement satisfaits du Mémento de l'actionnaire 2017 et 5 le sont partiellement.

Les rubriques que les membres du CCAN jugent indispensables sont :

- ⇒ La Gouvernance (détailler le conseil d'administration et les différents comités de direction)
- ⇒ Le capital (préciser le nombre d'actions en circulation, la valeur nominale de l'action, la structure de l'actionnariat)

- ⇒ Les métiers (développement les différents métiers de Natixis dans la présentation)
- ⇒ Les orientations stratégiques en illustrant par des exemples concrets
- ⇒ Le rendement du dividende
- ⇒ Une rubrique succession/donation
- ⇒ Une rubrique Mécénat avec illustration d'événements
  
- ⇒ L'ajout de liens vers le site Internet et d'un QR code est fortement recommandé, en vue de faciliter l'accès aux flux d'information.
- ⇒ L'ajout d'un lien vers la rubrique ISR de notre site est également suggéré.
- ⇒ Concernant l'agenda, un lien vers le site serait suffisant.
- ⇒ L'ajout d'un quizz actionnaires est également proposé.

Les guides de l'actionnaire d'Air Liquide et de l'Oréal remportent la palme, suivis ex-aequo par EDF, Sanofi et Total.

A ce stade, les membres du Comité s'accordent à dire que les pistes d'amélioration du Mémento portent sur sa présentation qui est jugée trop austère et trop classique.

D'une manière générale, les membres considèrent qu'il conviendrait d'agrémenter le Mémento avec davantage d'illustrations et photos.

### **3. Présentation du nouveau plan stratégique de Natixis**

Ensuite, Damien Souchet, adjoint au Responsable de la Communication financière présente le nouveau plan stratégique de Natixis, New Dimension, qui a été rendu public le 20 novembre 2017.

Le plan New Dimension s'inscrit dans la continuité de New Frontier. Un socle solide de métiers qui devra peu évoluer d'ici 2020 permettra à Natixis de poursuivre son développement et la création de valeur sera pérenne. Les grandes lignes de ce nouveau plan sont reprises ci-dessous ont fait l'objet d'échange avec le Comité.

- **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. De plus, ce plan de transformation a permis de confirmer la création de valeur pour les actionnaires. En effet, depuis 2013, nous avons mis en place un taux de distribution supérieur ou égal à 50%.

- **LE PLAN STRATEGIQUE NEW DIMENSION 2018-2020**

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

- ⇒ Deepen, c'est-à-dire, l'approfondissement de nos atouts,
  
- ⇒ Digitalize, correspond à l'investissement significatif dans le Digital et
  
- ⇒ Differentiate, autrement dit la différenciation, en nous appuyant sur les expertises pour lesquelles nous sommes reconnus.

- **LES 4 GRANDS METIERS 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 un des principaux gestionnaires d'actifs dans le monde, ses expertises sont reconnues et notre pôle assurances poursuit son développement.

- ⇒ La gestion d'actifs et de fortune
- ⇒ La banque de Grande Clientèle (BGC)
- ⇒ L'Assurance
- ⇒ Les Services Financiers Spécialisés (SFS)

- La 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 effet, Natixis est le 15e gérant d'actifs mondial sur base des encours gérés et le 10e 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. Il s'agit de capitaliser sur 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.
- La banque de grande clientèle : nous voulons devenir une banque de référence sur 4 secteurs clés : l'aviation, les infrastructures, les énergies & matières premières et l'immobilier & hospitality, et ce, en poursuivant le développement d'un modèle multiboutique sur les activités de fusions & acquisitions et le développement des activités de solutions à forte valeur ajoutée et le développement à l'international, notamment aux Etats-Unis et en Asie-Pacifique. Dans la Banque de Grande Clientèle, nous voulons être reconnus comme une banque de solutions sur mesure orientée vers l'innovation et la valeur ajoutée, en particulier via nos métiers de Global Markets, d'Investment Banking et de M&A. Nos plateformes internationales joueront aussi un rôle décisif et représenteront plus de 40 % des revenus de la Banque de Grande Clientèle
- L'Assurance : Natixis doit conforter sa position d'assureur de 1er plan en France. New Dimension combine les avantages d'une plateforme de distribution centralisée, performante et mondiale, avec le respect de l'esprit entrepreneurial de chacun de nos affiliés qui conserve une pleine autonomie dans la définition de sa stratégie d'investissement. L'expertise et les savoirs sont partagés entre les métiers de Natixis et le Groupe BPCE, tout en mettant l'accent sur la digitalisation des parcours clients et des processus.
- Concernant les Services Financiers spécialisés, nos ambitions sont de devenir un pure player des paiements en Europe, d'accélérer la transformation digitale sur l'ensemble des autres métiers des SFS, de développer l'efficacité opérationnelle via la robotisation et la rationalisation de l'ensemble des processus opérationnels et d'accélérer la génération de synergies.

Bien entendu, ce développement se fera avec une maîtrise très stricte des risques et du bilan de Natixis.

- NEW DIMENSION A DE FORTES AMBITIONS :

- ⇒ cible de solvabilité renforcée
- ⇒ mise en place d'un plan de communication dans le but de renforcer la notoriété et la visibilité de notre marque dans le monde et sur certains métiers
- ⇒ développement à l'international
- ⇒ accélération de notre transformation digitale
- ⇒ devenir une banque de référence mondiale pour nos clients corporate et investisseurs dans quatre secteurs d'activité clés : l'aviation, les infrastructures, les énergies & matières premières et l'immobilier & hospitality.
- ⇒ poursuite de nos investissements dans les nouvelles technologies comme la blockchain et dans l'innovation
- ⇒ engagement en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises
- ⇒ développer le Purple Touch, notre marque interne, et repenser les espaces de travail pour plus de collaboration et plus d'efficacité
- ⇒ transformation de nos façons de travailler.

- LES OBJECTIFS CHIFFRES DE NEW DIMENSION SONT :

- ⇒ hausse des revenus de 7 % par an
- ⇒ objectif de rentabilité des fonds propres de 14% en 2020
- ⇒ ROE (retour sur fonds) aux alentours de 16%
- ⇒ amélioration du ROTE (retour sur fonds tangibles) compris entre 13 et 14,5 %
- ⇒ ratio CET1 (Common Equity Tier One) de 11 %

- ⇒ croissance du PNB (Produit Net Bancaire) de la BGC de 3% par an au cours du plan
- ⇒ ROE (retour sur fonds) assurance de 30 %
- ⇒ actifs sous-gestion en assurance-vie de 90 milliards € en 2020
- ⇒ origine de nos revenus : 50 % d'activités non-bancaires en 2020
- ⇒ collecte nette cumulée de 1000 milliards d'euros à l'horizon 2020
- ⇒ actifs sous gestion dépassant 1000 milliards d'euros
- ⇒ dividende compris entre 3 et 4 milliards d'euros et taux de distribution minimum de 60 % chaque année

#### **4. Présentation par CapitalCom (cabinet de conseil) du « Positionnement de l'assemblée générale de Natixis » et réflexion sur le déroulé de l'assemblée du 23 mai 2018**

- « Positionnement de l'assemblée générale de Natixis »

A la demande d'Eugénie Mehler, Guillaume Finger et Suzanne Ross de CapitalCom sont invités à présenter le « Positionnement de l'Assemblée Générale (AG) de Natixis en 2017 » qu'ils ont réalisé.

Le périmètre retenu pour les « comparables » de l'AG Natixis est : CAC 40, AXA, BNP Paribas, Crédit Agricole S.A. et Société Générale. Cette étude a pour intérêt de présenter quelques chiffres comparatifs avec les sociétés financières en termes d'affluence, de quorum et de durée. Les approches thématiques pour la stratégie, les résultats, la gouvernance, les rémunérations, la responsabilité sociale et environnementale ainsi que les relations actionnaires mettent en avant les points forts de l'assemblée de Natixis et suggèrent des pistes d'amélioration.

La fréquentation de l'AG de Natixis est stable : 400 participants en 2017, comme en 2016. La fréquentation moyenne des AG comparables est en recul de -11,2 % en moyenne, marquée par la forte baisse de -25 % chez Société Générale (19<sup>ème</sup> du CAC 40). Le quorum de l'AG de Natixis a reculé de -0,5 point. *Le quorum de Natixis est le 1<sup>er</sup>.*

La durée totale de l'AG Natixis s'établit à 2h36, contre 2h57 en 2016, cette baisse étant notamment la conséquence d'une session de questions/ réponses avec les actionnaires plus courte (-16 minutes). *En terme de durée des interventions, l'AG Natixis arrive en 17<sup>ème</sup> place.*

La répartition du temps entre les différents thèmes est assez stable par rapport à 2016 avec, toutefois, une diminution du temps accordé au sujet Stratégie & Perspectives (-14 points) au profit des parties Gouvernance (+6 points), Activités & Marchés (+3 points) et Développement Durable (DD) & Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE ; +3 points).

La durée des débats chez Natixis est en diminution à 52 minutes (vs. 68 minutes en 2016). *En terme de nombre de questions posées, l'AG Natixis ressort en 18<sup>ème</sup> place.*

La stratégie a été davantage abordée lors des questions de l'AG Natixis cette année (+6 %), les actionnaires étant plus enclins à évoquer les perspectives de Natixis, au détriment des sujets de Gouvernance (-25 %) qui avaient fait l'objet de longs débats autour de la composition du Conseil, de la rémunération des dirigeants et du dispositif éthique en 2016. Les actionnaires de Natixis ont majoritairement interrogé les dirigeants sur les questions de Bourse & Actionnariat (36 % des questions), un chiffre supérieur à la moyenne des AG comparables qui n'ont consacré, en moyenne, que 12 % des débats à ce thème. La thématique « DD & RSE » a été un peu moins abordée à l'AG de Natixis cette année (-6 %). Cette thématique a été omniprésente cette année chez les AG bancaires, notamment chez Crédit Agricole S.A. où elle a représenté plus de la moitié des questions posées.

Les pistes d'amélioration pour chaque thème sont les suivantes :

Stratégie et métiers :

- Intervention d'un opérationnel issu d'une nouvelle activité ou d'une zone géographique particulière
- Présentation des opportunités liées au contexte macro-économique

Finance et résultats :

- Intégration d'indicateurs extra-financiers dans la présentation des résultats

Présentation de la composition du capital

- Présentation des grands axes de la stratégie RSE et – plus particulièrement – la politique sectorielle de Natixis

RSE et développement durable :

- Illustration des engagements RSE par des exemples concrets
- Présentation du dialogue avec les parties prenantes – voire de la création de valeur

Gouvernance :

- Présentation des compétences des administrateurs au regard de la stratégie et des performances de Natixis
- Explication du processus de sélection des nouveaux administrateurs et de succession des dirigeants
- Présentation du dispositif éthique et de contrôle interne

Rémunérations :

- Présentation de l'évolution des montants dans le temps
- Justification et évolution de l'enveloppe globale des jetons de présence

Bourse et relations actionnaires :

- Présentation du dispositif de relations avec les actionnaires
- Campagne d'incitation au vote sur Internet

- Réflexion sur le déroulé de l'assemblée du 23 mai 2018

Afin d'amorcer cette discussion, les consultants de CapitalCom expliquent le concept de pensée intégrée dont l'objectif principal est refléter l'évolution et la transformation de l'entreprise et permettre une connaissance plus fine des processus de création de valeur à moyen et long terme.

Des exemples de bonnes pratiques en la matière sont présentés. Puis à partir du déroulé de l'assemblée de Natixis de 2017, le Comité réfléchit aux pistes d'amélioration envisageables pour celle de 2018 en termes de logistique et de contenu.

#### **4. Auto-évaluation annuelle des travaux du CCAN en 2017**

Conformément à la charte du Comité Consultatif, ses membres ont évalué la qualité des travaux réalisés en 2017, notamment lors des deux dernières réunions, respectivement avec des appréciations de 8,4 et 9 (sur un total de 10 points). L'indice global de satisfaction global sur la qualité des réponses obtenues par les membres ressort à 8,4.

Les suggestions de thèmes pour les réunions à venir sont les suivants : la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE), le digital, les risques et la vulgarisation des termes financiers.

## 5. Calendrier financier 2018

Enfin, le calendrier des principaux rendez-vous de la communication financière pour 2018 est présenté :

Événements	Dates
Résultats annuels 2017	13 février 2018, après Bourse (sous réserve de modification)
Résultats du premier trimestre 2018	17 mai 2018, après Bourse (sous réserve de modification)
Assemblée générale des actionnaires (statuant sur les comptes de l'exercice 2017)	23 mai 2018 à 15h, au Palais Brongniart – 25 place de la Bourse – 75002 Paris
Résultats du deuxième trimestre 2018	2 août 2018, après Bourse (sous réserve de modification)
Résultats du troisième trimestre 2018	8 novembre 2018, après Bourse (sous réserve de modification)