



Projet stratégique 2010-2013 du Groupe BPCE : "Ensemble"

25 février 2010



PARTENAIRE OFFICIEL

Avertissement

Cette présentation peut comporter des éléments de projection et des commentaires relatifs aux objectifs et à la stratégie du Groupe BPCE. Par nature, ces projections reposent sur des hypothèses, des considérations relatives à des projets, des objectifs et des attentes en lien avec des événements, des opérations, des produits et des services futurs et sur des suppositions en termes de performances et de synergies futures.

Aucune garantie ne peut être donnée quant à la réalisation de ces prévisions qui sont soumises à des risques inhérents, des incertitudes et des hypothèses relatives au Groupe, ses filiales et ses investissements, au développement des activités du Groupe, aux tendances du secteur, aux futurs investissements et acquisitions, à l'évolution de la conjoncture économique, ou à celle relative aux principaux marchés locaux du Groupe, à la concurrence et à la réglementation. La réalisation de ces événements est incertaine, leur issue pourrait se révéler différente de celle envisagée aujourd'hui, ce qui est susceptible d'affecter significativement les résultats attendus. Les résultats actuels pourraient différer significativement de ceux qui sont projetés ou impliqués dans les prévisions. Le Groupe BPCE ne s'engage en aucun cas à publier des modifications ou des actualisations de ces prévisions.

Les informations contenues dans cette présentation, dans la mesure où elles sont relatives à d'autres parties que le Groupe BPCE, ou sont issues de sources externes, n'ont pas fait l'objet de vérifications indépendantes et aucune déclaration ni aucun engagement ne sont donnés à leur égard, et aucune certitude ne doit être accordée sur l'exactitude, la sincérité, la précision et l'exhaustivité des informations ou opinions contenues dans cette présentation. Ni le Groupe ni ses représentants ne peuvent voir leur responsabilité engagée pour une quelconque négligence ou pour tout préjudice pouvant résulter de l'utilisation de cette présentation ou de son contenu ou de tout ce qui leur est relatif ou de tout document ou information auxquels elle pourrait faire référence.

Les éléments financiers présentés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2009 ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS, tel qu'adopté dans l'Union européenne.

Les comptes consolidés du Groupe BPCE au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2009, arrêtés par le directoire du 22 février 2010, ont été vérifiés et contrôlés par le conseil de surveillance du 24 février 2010.

Les procédures d'audit sur ces comptes consolidés ont été substantiellement effectuées. Les rapports d'audit relatifs à la certification des comptes consolidés seront émis après vérification du rapport de gestion et finalisation des procédures requises pour les besoins du dépôt du document de référence.

Messages clés

Projet stratégique 2010-2013 du Groupe BPCE : "Ensemble"

- Concentrer le groupe sur ses métiers "cœur" : banque et assurance ; devenir les banques préférées des Français et de leurs entreprises
- Tirer pleinement parti de la création du groupe : synergies de coûts (1 Md€ par an en 2013) et de revenus (810 M€ par an en 2013 entre les 2 grands réseaux et Natixis)
- Finaliser la construction du groupe : simplification de la structure du groupe avec disparition effective à très court terme des holdings encore détenues par chaque réseau
- Se fixer des objectifs ambitieux en mobilisant tous les collaborateurs des 2 grands réseaux et des filiales au service des clients, se traduisant par :
 - Un retour à une rentabilité normale
 - Un renforcement des fonds propres permettant d'achever le remboursement de l'Etat et de conforter la solvabilité

Sommaire

1. Ensemble, devenir les banques préférées des Français et de leurs entreprises

Notre mission, notre modèle, notre ambition, nos métiers

2. Ensemble, plus proches, plus entrepreneurs, plus performants

3. Ensemble, consolider notre groupe

Simplifier nos structures, construire nos outils, s'engager ensemble

4. Ensemble, renforcer la rentabilité et la solvabilité du groupe

Restaurer la rentabilité de nos métiers, augmenter notre solvabilité

5. Ensemble, mettre en œuvre notre projet

1. Notre mission : un groupe bancaire universel, pour tous les clients et tous les territoires, au service du développement économique

La création de BPCE est l'aboutissement d'une histoire commune commencée il y a 5 ans...



2009



2006



... et l'avènement d'un groupe bancaire universel

- Un groupe bancaire universel...
- ... qui a la vocation et la capacité d'offrir tous les produits et services bancaires et financiers...
- ... à toutes les clientèles : particuliers, professionnels, TPE, PME, grandes entreprises, collectivités locales, institutionnels...
- ... au plus proche des besoins des territoires et de l'économie

1. Notre modèle : des entreprises à taille humaine



- 37 banques régionales coopératives, qui sont des entreprises à taille humaine dont les collaborateurs sont proches de leurs clients et de leurs sociétaires
- Des banques de plein exercice dirigées par des chefs d'entreprise, et administrées et surveillées par des conseils représentatifs de la vie économique et sociale de leur région
- Natixis est la banque d'affaires du groupe, au service des grandes entreprises (banque de financement et d'investissement), des investisseurs et des épargnants (épargne) et des réseaux de banque commerciale (services financiers spécialisés)
- Des filiales bancaires spécialisées (Banque Palatine sur les PME, Crédit Foncier de France sur les financements immobiliers) ou généralistes (Société Marseillaise de Crédit)
- Des réseaux bancaires à l'étranger qui devraient être réunis sous BPCE International & Outremer, qui gère également les banques du groupe dans les départements et territoires d'outremer

Les éléments et propositions contenues dans ce document constituent des hypothèses de travail. Ils ont pour objet de préparer des éléments de discussion dans le cadre des opérations envisagées par le Groupe BPCE qui seront soumises à l'approbation des autorités compétentes dans le respect des procédures légales et sociales nécessaires. A noter que BPCE International & Outremer est la future dénomination envisagée pour Financière Océor sous réserve de l'obtention de l'ensemble des autorisations nécessaires.

1. Notre ambition : devenir les banques préférées des Français et de leurs entreprises

- BPCE veut être le groupe bancaire qui accompagne et sert le mieux ses clients dans la durée. **Quatre principes d'action :**
 - **S'engager dans une démarche de performance durable**
placer l'activité bancaire dans le long terme
 - **Développer la culture du service**
être au service de chacun dans une relation mutuellement bénéfique
 - **Promouvoir l'initiative et l'esprit d'entreprise**
préparer la banque de demain
 - **Favoriser la proximité et tirer parti de la diversité**
être proche des clients dans les régions

1. Nos métiers : tous les métiers de la banque, rien que les métiers de la banque

- **Notre choix stratégique est de concentrer le développement de BPCE sur les métiers** qui participent directement à notre mission de collecte de l'épargne et de financement (métiers "cœur")

Les autres actifs sont des participations financières qui, par leur rentabilité, doivent contribuer au financement de notre développement

- **Nous tirerons pleinement profit de la création de BPCE :** meilleure intégration des filiales (augmentation des synergies de revenus avec Natixis et le Crédit Foncier de France) ; réduction des charges ; partage des investissements

1. Nos métiers "cœur" : banque commerciale et assurance ; banque de financement et d'investissement, épargne et services financiers spécialisés avec Natixis

Banque Commerciale et Assurance



BFI, Epargne et SFS



Banque de Financement
et d'Investissement

Epargne

Gestion d'actifs

Assurance

Gestion Privée

Services Financiers Spécialisés

Affacturation

Ingénierie sociale

Crédit à la consommation

Paiements

Crédit bail

Titres

Cautions & garanties

Les éléments et propositions contenues dans ce document constituent des hypothèses de travail. Ils ont pour objet de préparer des éléments de discussion dans le cadre des opérations envisagées par le Groupe BPCE qui seront soumises à l'approbation des autorités compétentes dans le respect des procédures légales et sociales nécessaires.

A noter que BPCE International & Outremer est la future dénomination envisagée pour Financière Océor sous réserve de l'obtention de l'ensemble des autorisations nécessaires.

1. L'assurance est un métier stratégique pour la banque commerciale

- L'assurance est un élément essentiel de notre offre : assurance vie (épargne), assurance dommages, prévoyance, santé, retraite, dépendance
- L'assurance est un levier de croissance organique du groupe, dont le développement est intégré dans les plans d'affaires des Banques Populaires et des Caisses d'Épargne
- BPCE tiendra compte de l'évolution des règles prudentielles en matière de bancassurance pour optimiser l'allocation des fonds propres à cette activité

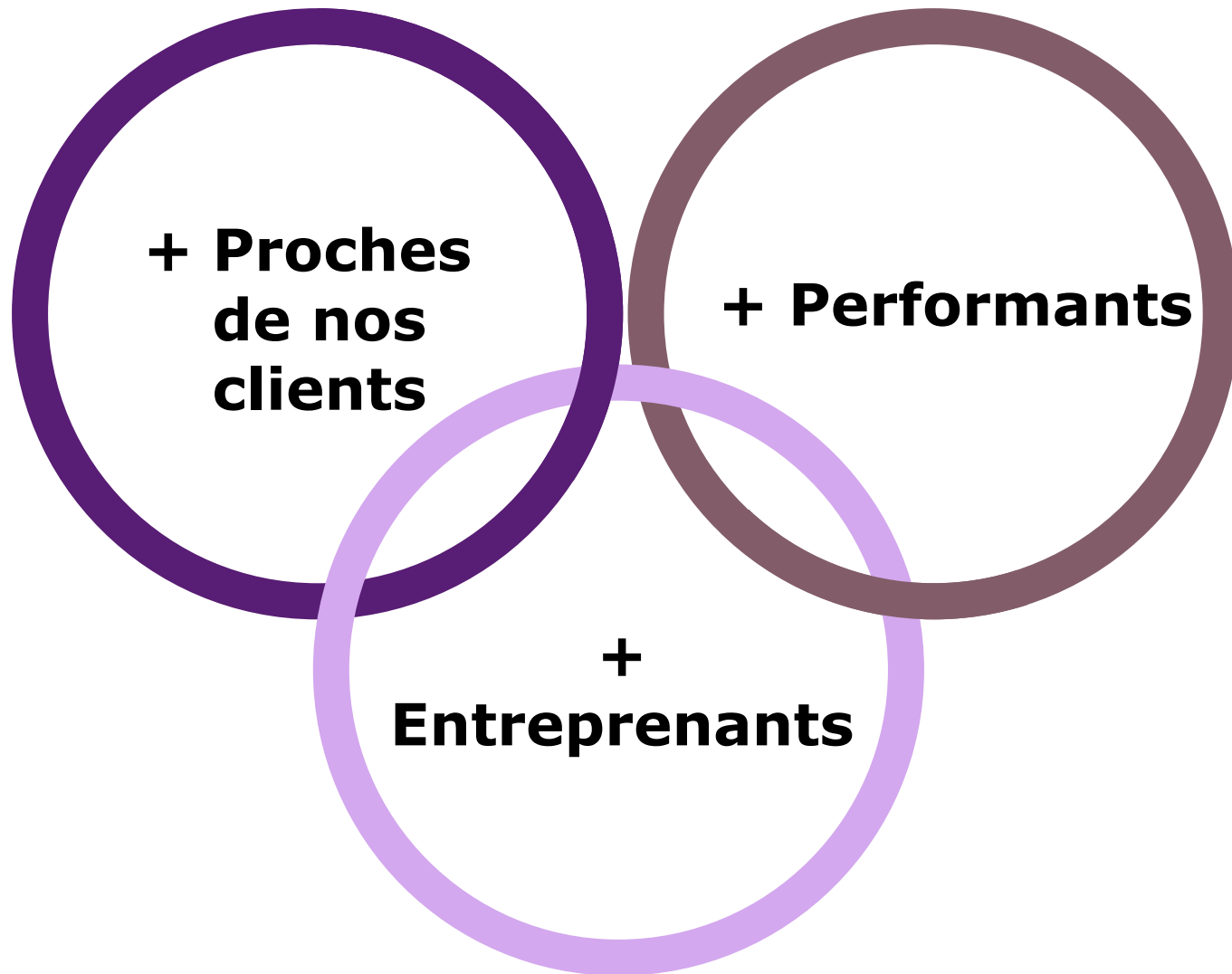
1. Immobilier : recentrage sur les activités de financement

- BPCE est un acteur majeur du financement de l'immobilier sous toutes ses formes (particuliers, professionnels de l'immobilier) et à travers toutes ses enseignes (Banques Populaires, Caisses d'Épargne, CFF, Natixis)
- Le Crédit Foncier de France sera mis en synergie avec les réseaux Banque Populaire et Caisse d'Épargne (ex prêts à durée très longue des réseaux vers le CFF, bancarisation de clients du CFF auprès des réseaux...)
- Le groupe continuera à développer ses partenariats privilégiés avec les acteurs industriels de l'immobilier (Foncia, Nexity) ; ces partenariats n'impliquent pas le contrôle capitalistique de ces acteurs industriels
- Dans ce cadre, les participations industrielles dans le secteur de l'immobilier (notamment Foncia, Nexity et Eurosic) seraient gérées comme des participations financières

Sommaire

- 1. Ensemble, devenir les banques préférées des Français et de leurs entreprises**
Notre mission, notre modèle, notre ambition, nos métiers
- 2. Ensemble, plus proches, plus entrepreneurs, plus performants**
- 3. Ensemble, consolider notre groupe**
Simplifier nos structures, construire nos outils, s'engager ensemble
- 4. Ensemble, renforcer la rentabilité et la solvabilité du groupe**
Restaurer la rentabilité de nos métiers, augmenter notre solvabilité
- 5. Ensemble, mettre en œuvre notre projet**

2. Faire plus ensemble : 3 axes majeurs



2. Plus proches de nos clients pour devenir les banques préférées des Français et de leurs entreprises

**+ Proches
de nos
clients**

- **Banques Populaires :**
la conquête et
l'accompagnement dans
la durée de nos clients
- **Caisses d'Épargne :**
"le client au cœur"
- **Natixis :** trois métiers "cœur"
au service de ses clients

2. Banques Populaires : la conquête et l'accompagnement dans la durée de nos clients

Dans les quatre ans, les Banques Populaires auront :

- **Développé des approches affinitaires** sur le modèle de la CASDEN et de l'ACEF : fonction publique, étudiants, apprentis ; elles auront **mieux équipé leurs clients particuliers** ; elles auront **renforcé l'accompagnement de leur clientèle patrimoniale**
- Renforcé leurs relations avec **les professionnels** établis depuis plus de 5 ans ; elles auront augmenté leur clientèle parmi **les professions libérales** (professionnels de santé et avocats notamment) ; elles auront **développé une double relation active** avec les professionnels (relation à titre privé et à titre professionnel avec les artisans)
- **Accru leur audience auprès des entreprises de plus de 15 M€ de chiffre d'affaires** ; les Banques Populaires auront **apporté une réponse globale aux besoins de l'entreprise et de l'entrepreneur**, par une meilleure coordination de tous les métiers
- **Renforcé la performance et l'efficacité opérationnelle**

+300 000
clients en
banque
principale
à fin 2013

+2 000
Entreprises de
plus de 15 M€
de CA à fin
2013

64,5 % de
coefficient
d'exploitation
hors dividendes
en 2013



2. Caisses d'Épargne : "le client au cœur"

Dans les quatre ans, les Caisses d'Épargne auront :

- Placé la qualité au cœur de la relation avec leurs clients, de l'offre commerciale et des process ; elles auront atteint **les meilleurs standards de marché en matière de satisfaction client sur leurs cibles prioritaires**
- Généré une croissance du PNB fondée sur :
 - La poursuite d'une dynamique de **bancarisation** grâce à une meilleure exploitation de la base clients
 - Une politique de fidélisation et conquête audacieuse vis-à-vis des **jeunes**
 - Les **relais de croissance** que sont les marchés de la banque du développement régional, des professionnels et de la gestion privée, et la stratégie de bancassurance
- Amélioré leur **efficacité opérationnelle** et atteint les standards de place en matière de performance et rentabilité
- Réaffirmé **leur identité** (accompagnement des clients dans la durée, engagement à donner des conseils justes et efficaces...) et **réduit l'écart entre les promesses de la marque et l'expérience des clients**

Au total, dans les quatre années à venir, c'est à travers **une dynamique interne majeure** que les Caisses d'Épargne auront réussi cette révolution du service client

5,2 M
de clients
domiciliés
en 2013

+10 % de
PNB BDR
par an

68 % de
coefficient
d'exploitation
hors
dividendes
en 2013

2. Natixis : trois métiers "cœur" au service de ses clients



BFI

- **Centrée sur ses clientèles prioritaires**
 - **Grandes entreprises**
 - France et Europe du Sud
 - Clientèle mondiale des secteurs énergie et matières premières
 - Clientèle mondiale des utilisateurs de financements structurés
 - Présence sélective en Asie
 - **Institutions financières**
- **Dans le but de promouvoir les activités de marchés de capitaux et de financements structurés**

Epargne

- **Répondre aux besoins d'épargne et d'investissement des clients avec des expertises de qualité mondiale (actions européennes, investissement socialement responsable, "performance absolue")**
- **Des produits et des solutions adaptés aux différents clients**
 - Clientèle réseaux France
 - Clientèle réseaux Etats-Unis
 - Institutionnels euro et international
 - Entreprises
 - Clientèle patrimoniale

Services Financiers Spécialisés

- **S'affirmer comme le fournisseur de produits et de services pour la banque commerciale et ses clients**
 - Affacturage : consolider la position d'acteur de référence en France
 - Crédit consommation : être le fournisseur de référence des réseaux
 - Consolider l'offre de financement locatif du groupe
 - Conforter la position de leader sur les cautions
 - Créer un opérateur unique de paiements
 - Créer une plateforme titre unifiée
 - Se renforcer comme acteur de référence pour les solutions d'ingénierie sociale

2. Développer l'esprit d'entreprise

- **Conquérir de nouvelles frontières...**
 - en banque commerciale à l'international
 - par le développement international de Natixis
 - avec les entreprises de 15 à 100 M€ de chiffre d'affaires
 - en favorisant la croissance verte



+
Entrepreneurs

2. Conquérir de nouvelles frontières géographiques

La banque commerciale à l'international

Fonds propres additionnels (Md€)

~1

~2-3

S'organiser et rester à l'affût des opportunités

Se développer progressivement et résolument

Monter en puissance

2010

2012

2014

- **Cibler des zones de croissance** (Europe centrale et Orientale, Afrique sub-saharienne, Méditerranée, Asie du sud-est,...)
- **Privilégier les acquisitions majoritaires de petites cibles**
- **Développer progressivement le savoir-faire et la culture internationale**

Gestion d'actifs : ambitions de développement international

- **Devenir un acteur plus important à l'échelle européenne** en renforçant les implantations hors de France
- **Soutenir le développement** de l'activité des affiliés aux Etats-Unis, via l'accès à de nouveaux canaux de distribution
- **Compléter la palette d'expertises** par des acquisitions ciblées
- **Elargir la capacité de distribution** par des partenariats internationaux (Asie notamment)

BFI : projets de développement en Asie

- **Accroître significativement la base de revenus et améliorer la rentabilité sur fonds propres**
 - Renforcer la capacité d'origination
 - Développer les relations avec les assureurs crédit export
 - Elargir la base de clientèle
 - Enrichir la gamme de produits
 - Accroître la collecte de dépôts clients et interbancaires

2. Conquérir de nouvelles clientèles : les entreprises de 15 à 100 M€ de chiffre d'affaires et la croissance verte

Répondre aux "moments de vérité" des PME de 15 à 100 M€ de chiffre d'affaires et générer des revenus supplémentaires en intensifiant la relation

Développer les revenus liés à la croissance verte en constituant une gamme complète de produits liés aux nouveaux défis de l'environnement et du climat

- **Partager des crédits entre Banques Populaires et Caisses d'Épargne**
- Accroître nos moyens en **capital développement** dans les régions et notre couverture nationale en fusions & acquisitions
- Tirer profit de la création de l'opérateur de **paiements** (rapprochement de GCE Paiements et de Natixis Paiements)
- Diffuser et piloter une **gamme adaptée** (offre règlementaire, financement, assurance et garantie,...)
- **Investir dans la filière et la structurer**
 - Développer l'expertise des réseaux *via* des partenariats externes
 - Étudier l'opportunité de se doter d'outils de couverture dédiés
- Démontrer par son engagement que **BPCE est la "banque de référence" de la croissance verte** aux yeux des acteurs nationaux et régionaux

2. Améliorer notre performance dans la durée

- **Réduire nos charges de 1 Md€ en année pleine en 2013**
- **Intensifier les relations commerciales entre Natixis et les banques du groupe pour générer 810 M€ de PNB additionnel en année pleine en 2013**
- **Inscrire notre performance dans la durée**



+ Performants

2. Réduire nos charges de 1 Md€ en année pleine en 2013 dont 137 M€ déjà réalisés en 2009

Principales initiatives

Organisation

- Fusion des organes centraux
- Mise en commun d'activités (paiements, titres, chèques...)

Processus

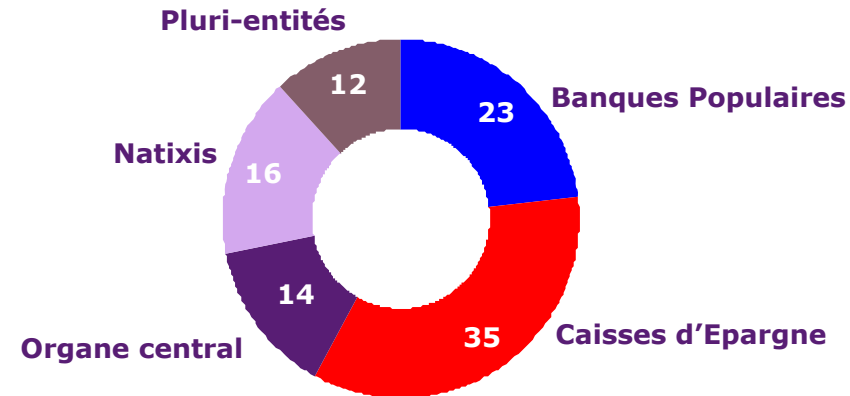
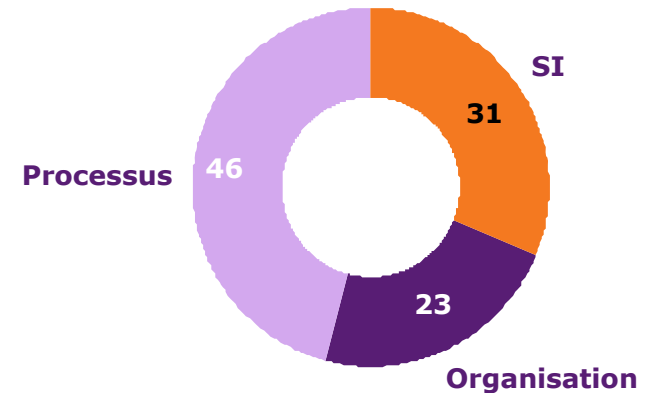
- Consolidation des volumes / contrats d'achats
- Amélioration des processus
- Optimisation des groupements de moyens existants

Systèmes d'information (SI)

- Optimisation des achats (matériel, licences et prestations)
- Mutualisation des infrastructures et des SI (BPCE S.A. et SI consolidé)

Répartition par nature et par entité

2013, en %



2. Intensifier les relations commerciales entre Natixis et les banques du groupe pour générer 810 M€ de PNB additionnel en année pleine en 2013

Exemples de synergies identifiées

Synergies par duplication

- Déploiement des prêts personnels dans les Banques Populaires
- Offre de gestion privée aux Banques Populaires
- Offre de cautions de marché à destination des entreprises

Synergies par amplification

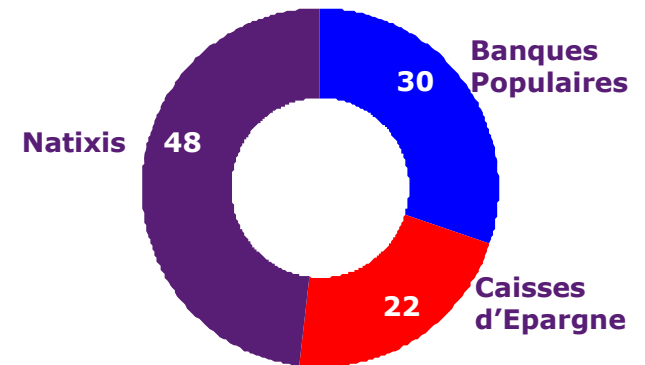
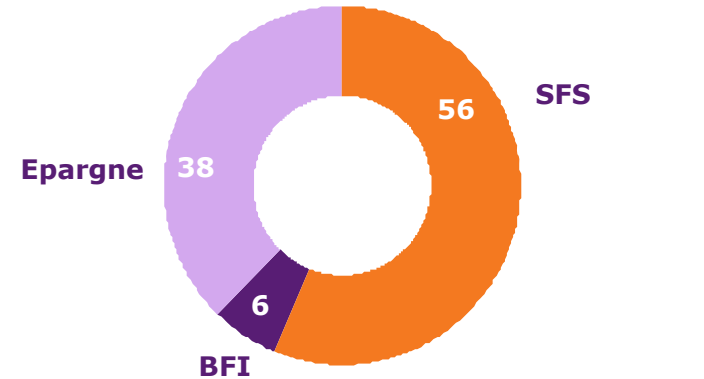
- Offre de gestion de fortune et d'assurance-vie pour la clientèle privée et fortunée
- Offre de crédit-bail mobilier pour les professionnels et les entreprises
- Offre d'épargne salariale pour les professionnels et les entreprises, notamment aux Caisses d'Epargne

Synergies mixtes : duplication et amplification

- Revue de l'offre en gestion d'actifs
- Offre de titres spéciaux de paiement
- Offre de produits de couverture pour les entreprises
- Réorganisation de la filière de financement du secteur public territorial

Répartition par pôle et par entités

2013, en %



2. Inscrire notre performance dans la durée

Culture du long terme

- Nous nous inscrivons dans une recherche de performance durable, en accord avec nos valeurs et nos principes d'actions
- La culture du long terme se manifestera à travers des indicateurs de pilotage, suivis au niveau du groupe

Culture de maîtrise des risques

- Les filières de risques et de contrôles seront portées aux meilleurs standards du marché
- La gestion financière sera menée selon une politique prudente
- Un positionnement réaffirmé de la fonction risque dès la création du Groupe BPCE

Sommaire

- 1. Ensemble, devenir les banques préférées des Français et de leurs entreprises**
Notre mission, notre modèle, notre ambition, nos métiers
- 2. Ensemble, plus proches, plus entrepreneurs, plus performants**
- 3. Ensemble, consolider notre groupe**
Simplifier nos structures, construire nos outils, s'engager ensemble
- 4. Ensemble, renforcer la rentabilité et la solvabilité du groupe**
Restaurer la rentabilité de nos métiers, augmenter notre solvabilité
- 5. Ensemble, mettre en œuvre notre projet**

3. Simplifier la structure du groupe

Organigramme actuel du Groupe BPCE

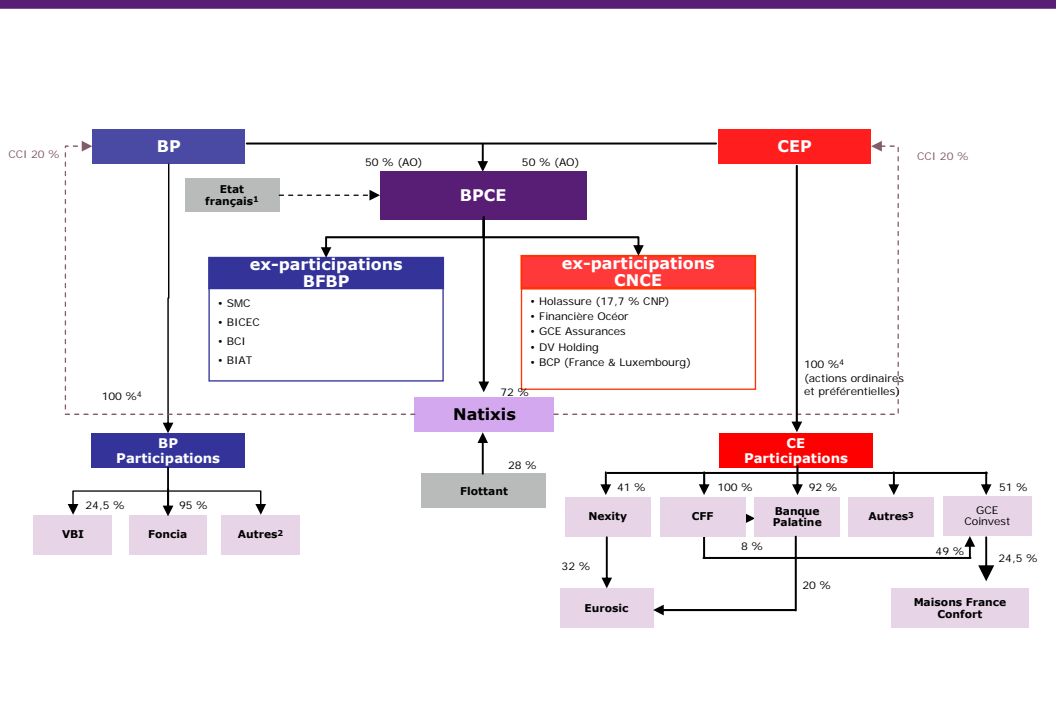
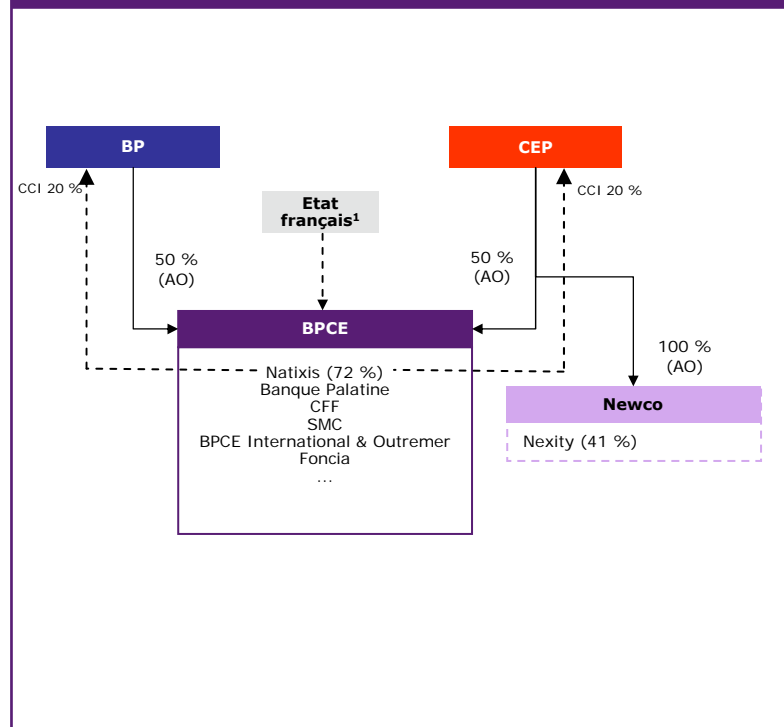


Schéma cible



- Notes**
- 1 - Actions préférentielles et TSSDI
 - 2 - Inclut notamment : DZ Bank (2 %) et MaBanque (65,9 %)
 - 3 - Inclut notamment : Banca Carige (15 %), MeilleurTaux (59,1 %)
 - 4 - BPCE SA détient une action de préférence dans BP Participations et CE Participations

Les éléments et propositions contenues dans ce document constituent des hypothèses de travail. Ils ont pour objet de préparer des éléments de discussion dans le cadre des opérations envisagées par le Groupe BPCE qui seront soumises à l'approbation des autorités compétentes dans le respect des procédures légales et sociales nécessaires. A noter que BPCE International & Outremer est la future dénomination envisagée pour Financière Océor sous réserve de l'obtention de l'ensemble des autorisations nécessaires.

3. Remodeler l'organisation du groupe

Pour permettre aux métiers d'être exercés avec plus de cohérence et/ou d'atteindre des tailles critiques favorisant les économies d'échelle

- **Natixis a vocation à abriter tous les métiers spécialisés du groupe au service des deux grands réseaux** : paiements, crédit-bail immobilier...
- **International et outremer** : toutes les filiales ont vocation à être désormais regroupées sous une direction unique au sein d'une filiale contrôlée à 100 % par l'organe central : BPCE International & Outremer
- **Secteur public territorial** : coordination des actions des différents acteurs du groupe (Caisses d'Epargne, Banques Populaires, Crédit Foncier et Natixis)

Les éléments et propositions contenues dans ce document constituent des hypothèses de travail. Ils ont pour objet de préparer des éléments de discussion dans le cadre des opérations envisagées par le Groupe BPCE qui seront soumises à l'approbation des autorités compétentes dans le respect des procédures légales et sociales nécessaires.
A noter que BPCE International & Outremer est la future dénomination envisagée pour Financière Océor sous réserve de l'obtention de l'ensemble des autorisations nécessaires.

3. Valoriser les ressources humaines

Ambition : être un employeur de référence en France

- Un groupe attractif sur le marché, dans tous ses métiers, qui cultive et valorise la performance
- Un leader bancaire qui développe les compétences, favorise l'employabilité et offre des opportunités de carrières
- Un groupe d'entreprises où l'on a envie de travailler
- Des banques, des sociétés où la relation managériale et le dialogue social sont privilégiés
- Des entreprises qui valorisent l'initiative et l'autonomie
- Un groupe ouvert sur le monde et qui intègre un management plus international

Des projets emblématiques de la construction du groupe

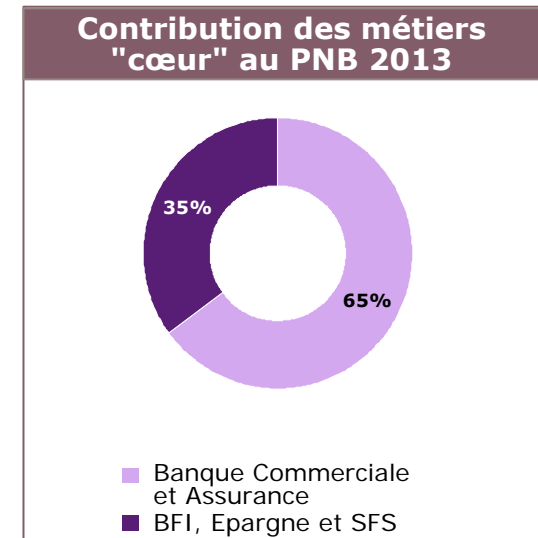
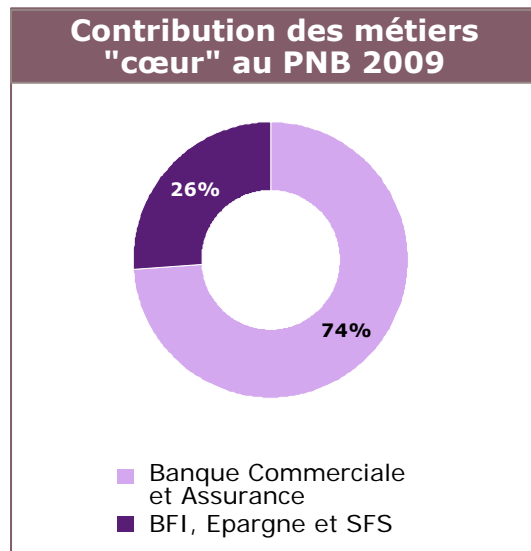
- La mise en place d'une **gestion unifiée des dirigeants**
 - Engagement fort d'appartenance à un même groupe
- La mise en œuvre de **dispositifs de gestion de la mobilité et des compétences, partagés** par toutes les entreprises du groupe
 - Symbole de perspectives ouvertes aux collaborateurs en termes de diversité de métiers et de carrières
- Le **développement managérial**
 - Conception d'un pacte managérial, du "manager entrepreneur"

Sommaire

- 1. Ensemble, devenir les banques préférées des Français et de leurs entreprises**
Notre mission, notre modèle, notre ambition, nos métiers
- 2. Ensemble, plus proches, plus entrepreneurs, plus performants**
- 3. Ensemble, consolider notre groupe**
Simplifier nos structures, construire nos outils, s'engager ensemble
- 4. Ensemble, renforcer la rentabilité et la solvabilité du groupe**
Restaurer la rentabilité de nos métiers, augmenter notre solvabilité
- 5. Ensemble, mettre en œuvre notre projet**

4. Des objectifs économiques et financiers ambitieux pour 2013

Objectifs du Groupe BPCE	2009	2013	Δ
Produit net bancaire	21,2 Md€	> 25 Md€	TCAM env. 5 %
Coefficient d'exploitation	77 %	66 %	- 11 pts
Rentabilité des métiers "cœur"	6 %	> 12 %	> 6 pts



4. Objectifs de la Banque Commerciale et Assurance

Objectifs de la Banque Commerciale et Assurance	2009	2013	Δ
Produit net bancaire	14,2 Md€	15,5 Md€	TCAM env. 2 %
Coefficient d'exploitation	71 %	66 %	- 5 pts
Rentabilité	8 %	> 12 %	> 4 pts

4 secteurs	Banques Populaires	Caisses d'Epargne	Financement de l'Immobilier	Assurance, International et Autres Réseaux
Produit net bancaire TCAM 2009-2013	+ 3,1 %	+ 1,3 %	+ 1,1 %	+ 7,2 %
Coefficient d'exploitation	- 3 pts	- 7 pts	- 1 pt	- 20 pts

4. Objectifs de Natixis

Objectifs de Natixis	2009	2013	TCAM 2009-2013
Produit net bancaire 3 métiers "cœur"	4,9 Md€	7,0 Md€*	+ 9 %
Coefficient d'exploitation hors GAPC	77 %	60 %*	
Rentabilité	ns	> 12 %	

3 métiers "cœur"	BFI	Epargne	SFS*
Produit net bancaire TCAM 2009-2013	+ 9 %	+ 11 %	+ 6 %
Coefficient d'exploitation	- 11 pts	- 10 pts	- 9 pts

- **GAPC = réduire les expositions de moitié à horizon 2013**

* en tenant compte de l'inclusion de GCE Paiements et du reclassement des TSS en capitaux propres

4. La création de fonds propres proviendra principalement de la rentabilité restaurée du groupe à un niveau normal

Renforcer le niveau de solvabilité du groupe avec une assise de fonds propres solide

Objectif : ratio de Core Tier 1 > 8 % (définition Bâle II)

Rembourser l'Etat sur la période du projet, avec un début de remboursement des actions de préférence dès 2010

Assurer des marges de manœuvre au groupe sur la durée du projet

Sommaire

- 1. Ensemble, devenir les banques préférées des Français et de leurs entreprises**
Notre mission, notre modèle, notre ambition, nos métiers
- 2. Ensemble, plus proches, plus entrepreneurs, plus performants**
- 3. Ensemble, consolider notre groupe**
Simplifier nos structures, construire nos outils, s'engager ensemble
- 4. Ensemble, renforcer la rentabilité et la solvabilité du groupe**
Restaurer la rentabilité de nos métiers, augmenter notre solvabilité
- 5. Ensemble, mettre en œuvre notre projet**

5. Ensemble

Des indicateurs de suivi permettant de piloter notre projet groupe

• Des indicateurs groupe

- Disposer d'un **rentabilité des métiers "cœur" > 12 %**
- Atteindre un **ratio de Core Tier 1 > 8 %** d'ici à 2013 (définition Bâle II)
- Réduire nos **charges de 1 Md€** entre 2009 et 2013
- Intensifier les relations commerciales entre **Natixis et les banques du groupe** pour générer 810 M€ de PNB additionnel en année pleine en 2013
- Etre dans les meilleurs standards du marché en **qualité** de service
- Mettre en œuvre dans toutes les entreprises du groupe les actions emblématiques reflétant nos **principes d'action**

