

Paris, le 26 juin 2024

## VISION 2030 : permettre à nos clients, nos sociétaires et nos collaborateurs d'aborder l'avenir en confiance

Le Groupe BPCE ouvre un nouveau chapitre de son histoire en lançant son projet stratégique VISION 2030. Traçant les grandes priorités stratégiques du groupe et de ses métiers d'ici à 2030, ce projet est résolument tourné vers la croissance et la diversification de ses activités. Il est assorti d'objectifs commerciaux, financiers et extra-financiers à horizon 2026. Ces objectifs capitalisent d'ores et déjà sur plusieurs projets ambitieux annoncés au cours du premier semestre 2024.

À travers ses maisons pluri-centenaires, le Groupe BPCE est **le plus ancien groupe bancaire en France mais aussi le plus jeune** puisque sa création remonte à 2009. Ces 15 années ont permis de construire un groupe solide, 100 % coopératif réunissant 9,5 millions de sociétaires, quatrième acteur bancaire de la zone euro en termes de capitalisation. Au service de 35 millions de clients, le Groupe BPCE finance 22 % de l'économie française et détient des positions concurrentielles de premier plan en France et dans le monde.

Fidèle à sa nature coopérative, le Groupe BPCE a mobilisé les 14 Banques Populaires, les 15 Caisses d'Épargne et les métiers de BPCE, afin de **construire un projet de croissance au service de ses clients dans une société** marquée par **quatre grandes transitions** : environnementales, démographiques, technologiques et géopolitiques. L'accélération et le renforcement mutuel de ces transitions peuvent susciter des incertitudes. Face à cette situation, le Groupe BPCE mobilise sa présence territoriale, ses métiers et ses expertises, pour permettre à ses clients, ses sociétaires et ses collaborateurs d'**affirmer leur pouvoir d'agir et d'aborder ainsi leur avenir en confiance**.

VISION 2030, qui constitue un cap pour le Groupe BPCE et l'ensemble de ses entreprises, s'organise autour de trois grands piliers.

## 1 • FORGER NOTRE CROISSANCE POUR LE TEMPS LONG

Un **nouveau modèle de croissance** a été défini pour se développer simultanément **dans trois grands cercles géographiques** (la France, l'Europe et le Monde) avec l'objectif de diversifier les revenus du groupe en combinant croissance organique, partenariats industriels et commerciaux et opérations de croissance externe :

- **UN GROUPE LEADER**

qui se fixe des objectifs sur **trois cercles de croissance** :



- **UN GROUPE OUVERT**

qui développe de **nouveaux partenariats diversifiés et ambitieux**, afin de gagner en échelle et en qualité pour ses clients, de compléter son offre, d'être agrégateur d'écosystèmes et d'innover.

- **UN GROUPE PERFORMANT**

qui se pilote à l'aune d'une « **performance coopérative** » et s'inscrit dans le temps long conciliant **la solidité** (rentabilité régulière et peu volatile, appétit aux risques modéré, solvabilité élevée) ; **la subsidiarité** (prise de décision rapide au plus près des territoires) ; **l'impact** (égale attention à l'impact pour les clients, les collaborateurs et la société). Cette performance s'appuiera sur la **capacité d'innovation** reconnue de tous les métiers du groupe.

### OBJECTIFS 2026

**+ 800 000** nouveaux clients particuliers, en France

**≥ 25 %** du PNB de SEF réalisé à l'international

**8 %** de TCAM des revenus clients hors de France, pour Natixis CIB

**+15 %** de collecte brute entre 2023 et 2026 via la distribution mutualisée, pour Natixis IM

**> 5 %** de TCAM du PNB groupe entre 2024 et 2026

**1 Md€** d'investissement de transformation cumulés sur 2025-2026, soit une accélération de 30 % de nos investissements technologiques

**~ 5 Md€** de RNPG

**> 15,5 %** de ratio CET1, une solvabilité au meilleur niveau européen

### UN MOUVEMENT ENGAGÉ DÈS 2024

Projet d'acquisition de Société Générale Equipment Finance (SGEF) pour devenir le leader du leasing d'équipement en Europe

Partenariat avec BNP Paribas pour créer le numéro 1 des processeurs de paiement en France, dans le top 3 en Europe

Nouveaux services de rénovation énergétique grâce à un partenariat avec Leroy Merlin

## 2 • DONNER À NOS CLIENTS CONFIANCE EN LEUR AVENIR

- **UN GROUPE QUI REND POSSIBLE**

les projets de ses clients, avec deux priorités d'action dans un monde en transition, le logement et la compétitivité économique des territoires :



### Logement

**Création d'une nouvelle ligne métier réunissant toutes les expertises du Groupe BPCE**, aux fins de produire, valoriser, rénover et permettre l'accès à la propriété d'un logement durable pour le plus grand nombre.



### Compétitivité économique des territoires

La **compétitivité des entreprises** en accompagnant les PME pour en faire les ETI de demain, avec une offre de conseil en stratégie et transformation et le fléchage de l'épargne collectée dans les territoires vers le capital des entreprises.

La **compétitivité des infrastructures**, au travers de financements indispensables pour réussir les transitions (Santé, Sport, Énergies bas carbone, Environnement, Mobilités et Télécom).

Enfin, la **compétitivité des secteurs stratégiques**, pour permettre leur maintien ou relocalisation sur les territoires.

- **UN GROUPE QUI PROTÈGE**

et sécurise ses clients, qu'il s'agisse de leur **situation** (individuelle, familiale ou professionnelle), de leurs **biens**, de leurs **données**, de leur **patrimoine**, de leur **épargne** ou de leur **retraite**. Ces solutions seront accessibles à tous, à travers nos réseaux Banque Populaire et Caisse d'Épargne, ou en direct. Notre objectif est de devenir le **4<sup>e</sup> assureur en France**.

- **UN GROUPE QUI SIMPLIFIE**

avec des modèles relationnels offrant **le meilleur de l'humain et du digital, augmentés par l'intelligence artificielle générative (IA)**. **Les clients choisiront librement** entre les interactions en agence ou sur les canaux digitaux avec la possibilité de combiner les deux. Tous nos clients bénéficieront, de même que nos conseillers, des apports de l'IA utilisée de manière éthique et responsable et appliquée à des cas d'usage créateurs de valeur.

### OBJECTIFS 2026

> **27 %** de logements financés ou gérés par le groupe

> **1 Md€** de financements particuliers des travaux de rénovation énergétique

**1/3** du fonds euro assurantiel soit 20 Md€ dirigés vers l'économie française

Protection de **45 %** de nos clients particuliers par nos solutions assurantielles et **30 %** pour les professionnels

**Top 20** des opérations demandées par les clients particuliers disponibles en *self-care*

**50 %** des collaborateurs utilisateurs de l'IA

### UN MOUVEMENT ENGAGÉ DÈS 2024

Offre de vidéosurveillance avec Verisure

Nouvelles offres de financements immobiliers innovants proposées par les Banques Populaires et les Caisses d'Épargne aux clients primo-accédants

Top 10 des opérations courantes clients disponibles en *self-care*

### 3 • EXPRIMER NOTRE NATURE COOPÉRATIVE SUR TOUS LES TERRITOIRES

- **UN GROUPE FIER ET FORT DE SES VISAGES MULTIPLES**

réaffirmant son attachement à ce qui fait sa force : la conjugaison de **marques puissantes et complémentaires** Banque Populaire, Caisse d'Épargne, Natixis CIB, Natixis IM, Oney, Palatine, **de maisons territoriales de plein exercice, d'expertises différenciantes, sources de création de valeur pour toutes nos parties prenantes.**

- **UN GROUPE À IMPACT POSITIF**

La nature coopérative des Banques Populaires et des Caisses d'Épargne couplée à leur profond ancrage territorial ont fait du Groupe BPCE un **acteur financier à impact positif depuis ses origines, qui s'est particulièrement engagé pour la décarbonation de l'économie ces dernières années.** À horizon 2030, la **révolution de l'impact** passera par notre capacité à en faire bénéficier le plus grand nombre : c'est l'impact pour tous. Notre **impact positif global reposera ainsi sur la force de solutions locales accessibles à tous : particuliers** pour leurs projets de rénovation énergétique, **entreprises** pour leurs plans de transition, **collectivités** en soutien de leurs politiques. Nous jouerons un rôle actif pour fédérer les acteurs locaux et conduirons aussi des projets territoriaux de protection du patrimoine naturel (eau et forêts).

- **UN GROUPE QUI MARQUE UNE VIE POUR SES MILLIONS D'AMBASSADEURS**

Le Groupe BPCE entend développer un **sociétariat tourné vers l'action** avec des sociétaires à la fois acteurs de la vie de leur banque régionale, en participant par exemple à la définition et la création de nouveaux produits, et reconnus en ayant accès à des offres et services spécifiques.

Pour ses collaborateurs, le Groupe BPCE veut **devenir l'endroit où il faut être pour s'épanouir et s'investir avec fierté dans le métier de banquier-assureur** à travers des parcours diversifiés au sein de maisons à taille humaine, la meilleure école des métiers bancaires et une culture de performance associée à la solidarité des équipes.

#### OBJECTIFS 2026

**+ 500 M€** de synergies des métiers de solutions et expertises financières avec les réseaux du groupe (cumul 2024-26)

**15 %** de croissance des financements ENR

**6 millions** de visiteurs uniques Conseils et Solutions durables sur l'application mobile

**2/3** de clients promoteurs parmi les clients particuliers sociétaires

**65 %** de taux de recommandation employeur

#### UN MOUVEMENT ENGAGÉ DÈS 2024

Partenaire Premium des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024

Publication des plans d'actions pour décarboner les secteurs les plus émissifs

Campus BPCE, un programme de développement pour nos 100 000 collaborateurs

**Pour Nicolas Namias, président du directoire de BPCE :** « *Fidèles à notre nature coopérative, nous avons défini avec l'ensemble des entreprises du groupe une ambition de croissance et de diversification dans le temps long – **VISION 2030**. Grâce à nos marques puissantes, Banque Populaire, Caisse d'Épargne, Oney, Banque Palatine, Natixis CIB, Natixis IM, nous bénéficions d'une compréhension fine des besoins de nos clients. Face à l'accélération des transitions environnementales, démographiques, technologiques, et géopolitiques qui transforment la société et peuvent parfois créer de l'incertitude, le Groupe BPCE mobilise sa présence territoriale, ses métiers et ses expertises pour permettre à ses clients, ses sociétaires et ses collaborateurs d'aborder l'avenir en confiance.*

*Notre nouveau modèle de croissance, ambitieux et diversifié, se déploie dans trois grands cercles géographiques – France, Europe, Monde – et s'appuie à la fois sur la croissance organique, des acquisitions et des partenariats. Nous nous fixons plusieurs ambitions à l'horizon 2030 : en France, devenir la banque d'un Français sur quatre et la première banque des professionnels et des entreprises, faire du logement et de la compétitivité des territoires deux verticales stratégiques, devenir le quatrième assureur en France ; en Europe, bâtir un leader des services financiers et un acteur d'envergure des paiements ; à l'international, renforcer notre position d'acteur mondial des transitions en accentuant le leadership de la banque de grande clientèle et de la gestion d'actifs. Dans l'ensemble de nos métiers, nous engageons la révolution de l'impact, en accompagnant tous nos clients grâce à la force de nos solutions locales : c'est l'impact pour tous.*

*Nous concrétisons nos ambitions en définissant dès 2026 des objectifs commerciaux, financiers et extra-financiers qui se conjuguent pour former notre performance coopérative. Nous maintenons des exigences de solidité parmi les plus élevées en Europe, avec un ratio CET1 supérieur à 15,5 % et visons un résultat net de 5 Md€.*

*Notre groupe est déjà en mouvement ; dès 2024 nous avons annoncé plusieurs projets d'envergure qui nous permettront notamment de devenir le leader en Europe du leasing de biens d'équipement et, en partenariat, de créer le n°1 des processeurs de paiements en France et dans le top 3 en Europe.*

*Avec cette vision ambitieuse à 2030, ces objectifs précis à 2026 et ce mouvement engagé dès 2024, nous nous mettons résolument dans une dynamique de croissance. Les femmes et les hommes de nos entreprises, qui accompagnent en ce moment avec ferveur l'extraordinaire projet de Paris 2024, nous montrent chaque jour combien ils aiment relever les défis ; ensemble, nous réussirons **VISION 2030**. »*



# EN SYNTHÈSE

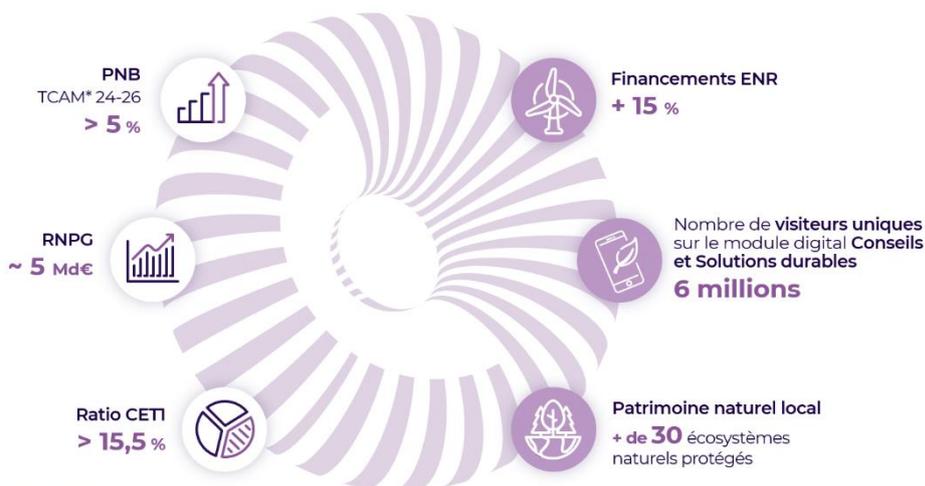
## VISION 2030

Nos marqueurs



## OBJECTIFS 2026

Une nouvelle séquence de croissance



\* TCAM : taux de croissance annuel moyen

## MOUVEMENT ENGAGÉ DÈS 2024

Nos réalisations



# ANNEXES

## UN CHEMIN DE CROISSANCE POUR TOUS NOS MÉTIERS

### 1 • Banque Populaire et Caisse d'Épargne

**Le groupe bancaire de 1 Français sur 4 et le premier groupe bancaire des professionnels et des entreprises**

**Le client au cœur et à cœur** de notre banque de détail :

#### En proximité

avec des banques où et comme le veulent les clients "de 100 % digital à 100 % physique"

#### Engagée

avec des banques "partenaires de confiance" d'une vie et à impact positif dans les grandes transitions

#### Simple

avec des banques offrant une hyper-personnalisation et une liberté de choix

Des maisons **performantes** et **promues** par leurs clients



**La banque engagée localement pour la croissance et la réussite de tous ses clients**

- Banque affinitaire et de **confiance** des **jeunes qui souhaitent entreprendre**, de tous les **professionnels** et des **métiers des fonctions publiques**
- Banque des **entreprises : co-pilote du quotidien**, banquier de premier cercle pour l'accompagnement aux **transitions** et banquier d'affaires pour la diversification et la **préservation** des patrimoines
- Banque partenaire des acteurs de la **santé** et de **l'économie bleue**, experte des filières d'avenir



**La banque ouverte à tous et utile à chacun**

- Banque des **familles** et partenaire référent des **territoires**, qui anime et fédère les communautés d'acteurs publics et privés
- Banque pionnière des transitions qui accompagne l'enjeu majeur du **logement** et les mutations de la société et de tous ses acteurs économiques – acteurs de **l'Économie Sociale et Solidaire, Entreprises et Professionnels**
- Banque partenaire de **confiance**, référente de **l'épargne**, qui apporte expertise, sécurité et **protection au quotidien**

### OBJECTIFS 2026

- + 800 000** clients particuliers engagés, **+ 15 %** de clients professionnels actifs et **+ 21 %** de clients entreprises actives
- ≥ 15 %** de croissance des parts de marché épargne de bilan et financière sur tous les ménages
- > 27 %** de logements financés ou gérés par le groupe (résidence principale, investissement locatif et logements sociaux)
- 2/3** de clients promoteurs parmi les clients particuliers sociétaires

## 2 • Assurances

### Tous créateurs de sérénité : devenir 4<sup>e</sup> assureur en France

- Partenaire de nos clients pour tous leurs projets et moments de vie se traduisant notamment à moyen terme par un positionnement dans le Top 5 sur le marché de la retraite individuelle
- Toujours aux côtés de nos clients et des conseillers, *via* le canal de leur choix
- Acteur de la protection de nos clients et des territoires face à l'accélération des transitions avec, par exemple, une gamme d'assurance de biens tenant compte des évolutions liées aux risques climatiques et une offre d'épargne orientée vers des supports durables
- Création de valeur « *made in BPCE* » notamment en étudiant les opportunités de partenariats et de croissance externe

#### OBJECTIFS 2026

Protection de **45** % de nos clients particuliers par nos solutions assurantielles et  
**30** % pour les professionnels  
**29** % de taux d'équipement des clients en assurance vie et/ou retraite

## 3 • Paiements

### Être l'acteur de référence des paiements et du financement sur le point de vente, à travers l'affirmation du caractère essentiel de ce métier pour nos clients

- Des actes de paiement physiques et digitaux simplifiés pour l'ensemble de nos clients porteurs et marchands
- Le développement d'une offre de flux ambitieuse
- Un actif industriel à la pointe de la technologie et de l'IA, garantissant la compétitivité, l'innovation et la protection de nos clients
- Une captation des opportunités liées aux nouveaux écosystèmes et une anticipation des évolutions réglementaires

#### OBJECTIFS 2026

**5** % de croissance annuelle moyenne des transactions de paiement  
**10** % de croissance annuelle moyenne des volumes de production d'Oney

## 4 • Solutions et Expertises financières

### De nouveaux horizons pour un leader des solutions de financements spécialisés

- Un positionnement de leader affirmé au service des clients des Banques Populaires et des Caisses d'Épargne
- Un modèle de distribution plus ouvert et diversifié, notamment à l'international, hors réseaux et sur les activités de *vendor* en leasing d'équipement
- Une efficacité opérationnelle renforcée
- Une innovation portée par nos expertises, pour accompagner la transition environnementale et concevoir les solutions de demain

#### OBJECTIFS 2026

≥ 25 % de part du PNB SEF à l'international

+ 500 M€ de PNB supplémentaire généré avec les réseaux Banque Populaire et Caisse d'Épargne entre 2024 et 2026

## 5 • Natixis CIB

### Portée par ses talents, une banque de grande clientèle parmi les leaders mondiaux dans ses expertises clés grâce à une croissance diversifiée, un positionnement au cœur des transitions et un modèle transformé

- Un développement soutenu de nos franchises pour s'affirmer comme un des leaders mondiaux dans nos expertises clés, notamment en renforçant nos activités de coverage, d'advisory et de M&A pour mieux répondre aux besoins de nos clients et en accélérant notre développement à l'international, en particulier en Amérique du Nord, en APAC et au Moyen-Orient
- Un positionnement au cœur des transitions en développant le dialogue stratégique et le conseil en ESG
- Un modèle « Originate to Distribute » augmenté grâce à une distribution démultipliée permettant de renforcer notre capacité d'origination, notamment dans les infrastructures

#### OBJECTIFS 2026

8 % de croissance annuelle moyenne des revenus clients hors de France

Croissance accélérée des revenus green : **x1,5** taux de croissance CIB

## 6 • Natixis IM

### Le partenaire privilégié de nos clients grâce à des stratégies et solutions d'investissement actives et de conviction conçues pour répondre à l'ensemble de leurs besoins

- Un rayonnement étendu grâce à un modèle de distribution repensé en dynamisant nos plateformes de distribution
- Une offre d'investissement renforcée et adaptée aux objectifs de nos clients, avec notamment le développement de notre plateforme d'actifs privés et le renforcement de l'offre de "solutions" à destination de nos clients institutionnels et retail
- Une taille critique pour chaque expertise stratégique *via* notamment la mise en place de nouveaux partenariats permettant l'ouverture de nos savoir-faire à la gestion d'actifs captifs, comme les actifs assurantiels
- Un service client amélioré grâce à la rationalisation de notre organisation et à l'industrialisation de nos infrastructures

#### OBJECTIFS 2026

**15** % de croissance de la collecte brute entre 2023 et 2026 *via* la distribution mutualisée

**6** % de croissance des AuM sur les actifs privés

## UNE MOBILISATION DE TOUS POUR DÉPLOYER NOS AMBITIONS

### 1 • Ressources humaines

#### Un groupe qui marque une vie

Le Groupe BPCE veut donner l'opportunité de s'épanouir et s'investir avec fierté dans le métier de banquier-assureur en :

- Incarnant un modèle humain et une culture sources d'engagement, de confiance et de performance
- Offrant l'un des meilleurs écosystèmes de compétences par une gestion proactive au moment de sourcer et de développer les expertises
- Tirant parti de l'IA pour simplifier nos modèles métiers et gagner en qualité de travail confié à nos collaborateurs
- Faisant de 100 % de nos collaborateurs des clients et des ambassadeurs de nos engagements coopératifs et RSE

#### OBJECTIFS 2026

Un taux de recommandation de nos collaborateurs à **65 %**  
Un taux de femmes parmi les managers/leaders de **50 %**  
Un équilibre générationnel avec un taux de juniors de moins de 30 ans et un taux de seniors de plus de 55 ans supérieurs à **15 %**

### 2 • Technologie

Une IT forte au service d'un groupe résilient, innovant, efficace et éthique avec des ambitions majeures :

- Des socles technologiques robustes, performants et en constante modernisation pour répondre aux nouveaux besoins
- Des innovations technologiques (IA, *open banking*, quantique) au service de l'expérience clients et collaborateurs
- Des services IT à la pointe de la sobriété énergétique

#### OBJECTIFS 2026

Un taux d'obsolescence du patrimoine IT : **< 10 %**  
Une note sécurité NIST (y compris privés) : **3,5**

### 3 • Intelligence artificielle

Une IA au service de la performance et de la simplicité pour nos clients et nos collaborateurs, utilisée de manière éthique et responsable avec trois convictions :

- **Humain** : l'IA sera au rendez-vous si l'appropriation est maximale
- **Usage** : la création de valeur durable sera déterminée par la qualité des usages, avec une IA éthique
- **Sélection** : une approche sélective des domaines métiers avec un retour rapide sur investissement dans 5 domaines priorités pour 2026 : IA au service du conseiller et de la simplification des processus front-to-back ; simplification de l'expérience digitale des clients avec une amplification des services de l'application mobile ; transformation des centres de relation clients spécialisés ; lutte contre la fraude ; IA pour les métiers de l'IT

#### OBJECTIFS 2026

**50** % des collaborateurs utilisateurs

**1 euro investi, 1 euro de gain** sous 3 ans sur les projets prioritaires identifiés

## UNE TRAJECTOIRE 2026

### Objectifs financiers

#### Croissance soutenable de nos métiers

- TCAM PNB groupe 2024-2026 : > **5 %** soutenu par
  - TCAM PNB Banque de proximité et Assurance 2024-2026 : ~ **6 %**
  - TCAM PNB 2024-2026 Global Financial Services : ~ **5 %**

#### Accélération de nos investissements et de l'efficacité opérationnelle

- Coefficient d'exploitation : ~ **66 %**
- RNPG : ~ **5 Md€**

#### Dynamique de développement avec des risques maîtrisés

- Coût du risque contenu entre 2024 et 2026 : ~ **25 pb** des encours

#### Une solvabilité et une liquidité aux meilleurs standards européens

- Ratio CET 1 : > **15,5 %**
- TLAC/MREL subordonné : > **25,5 %**
- LCR : > **130 %**

### Objectifs extra-financiers

- **+ 15 %** de financement des énergies renouvelables pour atteindre **12 Md€**
- **6 millions** de visiteurs uniques sur notre **application** Conseils et Solutions durables
- **+ de 30** écosystèmes naturels protégés
- Trajectoires de **décarbonation** sur les **11 secteurs** les plus émissifs en carbone (électricité, pétrole et gaz, automobile, acier, ciment, transport aérien, immobilier résidentiel, immobilier commercial, aluminium, agriculture, transport maritime)
- **5** émissions green et social par an
- **+ 8 %** du financement de l'ESS, du logement social, des acteurs publics
- **100 %** de nos collaborateurs et administrateurs formés aux enjeux ESG (programme *Impact Inside*)

#### À propos du Groupe BPCE

Le Groupe BPCE est le deuxième acteur bancaire en France. Avec 100 000 collaborateurs, il est au service de 35 millions de clients dans le monde, particuliers, professionnels, entreprises, investisseurs et collectivités locales. Il est présent dans la banque de proximité et l'assurance en France avec ses deux grands réseaux Banque Populaire et Caisse d'Épargne ainsi que la Banque Palatine et Oney. Il déploie également au niveau mondial la banque de grande clientèle avec Natixis Corporate & Investment Banking et les métiers de gestion d'actifs et de fortune avec Natixis Investment Managers. La solidité financière du groupe est reconnue par quatre agences de notation financière avec les notes LT de rang senior préféré suivantes : Moody's (A1, perspective stable), Standard & Poor's (A, perspective stable), Fitch (A+, perspective stable) et R&I (A+, perspective stable).

#### Contact presse Groupe BPCE

Christophe Gilbert : 01 40 39 66 00  
[christophe.gilbert@bpce.fr](mailto:christophe.gilbert@bpce.fr)



[groupebpce.com](https://www.groupebpce.com)