



# Plan stratégique Amundi 2028

*Invest for the future*

**Amundi**  
GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

# Avertissement

Cette présentation est une traduction libre du document officiel rédigé en langue anglaise disponible sur notre site <https://about.amundi.com/shareholder-hub>.

Cette présentation peut contenir des informations prospectives et des considérations sur Amundi liées à des tendances, notamment des projections concernant la situation financière et les résultats d'Amundi, les considérations et hypothèses sous-jacentes sur lesquelles ces projections sont fondées, des déclarations sur des projets, des objectifs et des attentes concernant des transactions, des produits et des services futurs, ainsi que des considérations sur les performances futures. Ces données ne constituent pas une « prévision » ou une « estimation » au sens du règlement délégué (UE) 2019/980.

Ces informations sont basées sur des scénarios qui reposent sur un certain nombre d'hypothèses économiques dans un contexte concurrentiel et réglementaire donné. À ce titre, les projections et les résultats indiqués ne se réaliseront pas nécessairement, en raison de circonstances imprévisibles qui pourraient entraîner des résultats réels sensiblement différents de ceux présentés, sous-entendus ou découlant des informations et considérations prospectives mentionnées. Sauf si les lois et réglementations applicables l'exigent, Amundi n'assume aucune obligation de mettre à jour ou de réviser les informations prospectives contenues dans cette présentation afin de tenir compte de toute nouvelle information ou de tout nouvel événement. Le lecteur doit prendre en considération toutes ces incertitudes et tous ces risques avant de se forger sa propre opinion.

Les données chiffrées présentées ont été établies conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne. Elles reposent également sur un ensemble d'hypothèses relatives à l'application des réglementations prudentielles en vigueur.

Les informations contenues dans cette présentation, dans la mesure où elles sont relatives à d'autres entités qu'Amundi, ou sont issues de sources externes, n'ont pas été revues par une autorité de supervision, ni n'ont fait l'objet de vérifications indépendantes, et aucune déclaration ni aucun engagement n'est donné à leur égard, et aucune certitude ne doit être accordée quant à l'exactitude, la sincérité, la précision et l'exhaustivité des informations ou opinions contenues dans ce document. Ni Amundi ni ses représentants ne peuvent voir leur responsabilité engagée pour toute décision prise ou négligence ou pour tout préjudice pouvant résulter de l'utilisation de ce document ou de son contenu ou de tout ce qui leur est relatif ou de tout document ou information auxquels elle pourrait faire référence.

La somme des valeurs figurant dans les tableaux et analyses peut différer légèrement du total reporté en raison des arrondis.

01. Fondements et ambitions – *Invest for the future 2028*

02. Deep dive #1 - Retraite

03. Deep dive #2 - ETF

04. Deep dive #3 - Technologie

05. Création de valeur

Q&A



# Plan stratégique Amundi 2028

*Invest for the future*

**Amundi**  
GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

# Fondations et ambitions

*Invest for the future 2028*



**Valérie Baudson**

Directrice générale

# Fondements et ambitions

*Invest for the future 2028*

01. Objectifs 2028

---

02. Une plateforme solide pour la croissance future

---

03. Ambitions 2028 : *Invest for the future*

---

04. Partenariat majeur en actifs privés

---

05. Conclusion

---

# Objectifs 2028

# Objectifs 2028

BPA  
ajusté<sup>1,2</sup>

> 7€

EN 2028

Coefficient  
d'exploitation<sup>1,2</sup>

< 56 %

EN 2028

Taux de  
distribution

≥ 65 %

SUR LA PÉRIODE  
2025-2028

Gestion du  
capital

- Priorité à la croissance externe
- Flexibilité pour restituer le capital excédentaire aux actionnaires

1. Données ajustées : voir annexes, sous les hypothèses détaillées à la page 60, 2. Hypothèses de stabilité des marchés, des taux de change et du régime fiscal par rapport à 2024



# Objectifs 2028

**BPA  
ajusté<sup>1,2</sup>**

**>7€**

EN 2028

**+300 Md€<sup>3</sup>**

Flux nets cumulés 2025-28  
sur les priorités de  
croissance

**Coefficient  
d'exploitation<sup>1,2</sup>**

**<56 %**

EN 2028

- Optimiser l'organisation
- Optimiser les processus grâce à l'IA
- Investir dans la croissance stratégique

**Taux de  
distribution**

**≥65 %**

SUR LA PÉRIODE  
2025-2028

**Gestion du  
capital**

- Priorité à la croissance externe
- Flexibilité pour restituer le capital excédentaire aux actionnaires

**Restitution de  
l'excédent de capital  
de 2025 via un rachat  
d'actions**

1. Données ajustées : voir annexes, 2. Hypothèses de stabilité des marchés, des taux de change et du régime fiscal par rapport à 2024

# Une plateforme solide pour la croissance future

# Gamme complète de solutions d'investissement pour répondre aux besoins des clients dans toutes les conditions de marché

## Solutions complètes et services leaders sur le marché



Expertise mondiale,  
régionale & locale

**Performances**  
solides et constantes

**#1**

Fournisseur  
européen d'ETF

**>82 %**

Surperformance  
des AuM 5 ans<sup>1</sup>

**Suite ALTO**



**Wealth Tech**



1. Part des encours gérés des fonds actifs, y compris fonds monétaires, dont la performance brute est supérieure à celle du benchmark ; hors ETF, indices, JVs, Victory Capital, gestion déléguée, mandats non discrétionnaires, produits structurés, actifs réels ; en l'absence de benchmark, prise en compte de la performance brute absolue ; source : Amundi / Direction des Risques

# Une puissance de distribution inégalée & un modèle de collaboratif diversifié



## Portée mondiale

Dans **35** pays



## Clientèle importante et diversifiée

**1 000** institutions

**600** distributeurs

**45** partenaires digitaux

Accès à **>200m** clients retail



## Modèle collaboratif unique

Relations de long terme avec  
**les principaux distributeurs et institutions**

Succès de nos **JVs**

# Excellence prouvée de l'exécution stratégique

## Facteurs clés de succès



La meilleure rentabilité de l'industrie



Capital humain solide



Discipline de M&A reconnue

## Ambitions stratégiques Amundi pour 2025

### Diversification & croissance rapide

▼  
**+6 %<sup>1</sup>**

Croissance annuelle moyenne du résultat net 2021-24

### Leader en investissement responsable

▼  
**250 Md€<sup>2</sup>**

Encours *Net Zero*

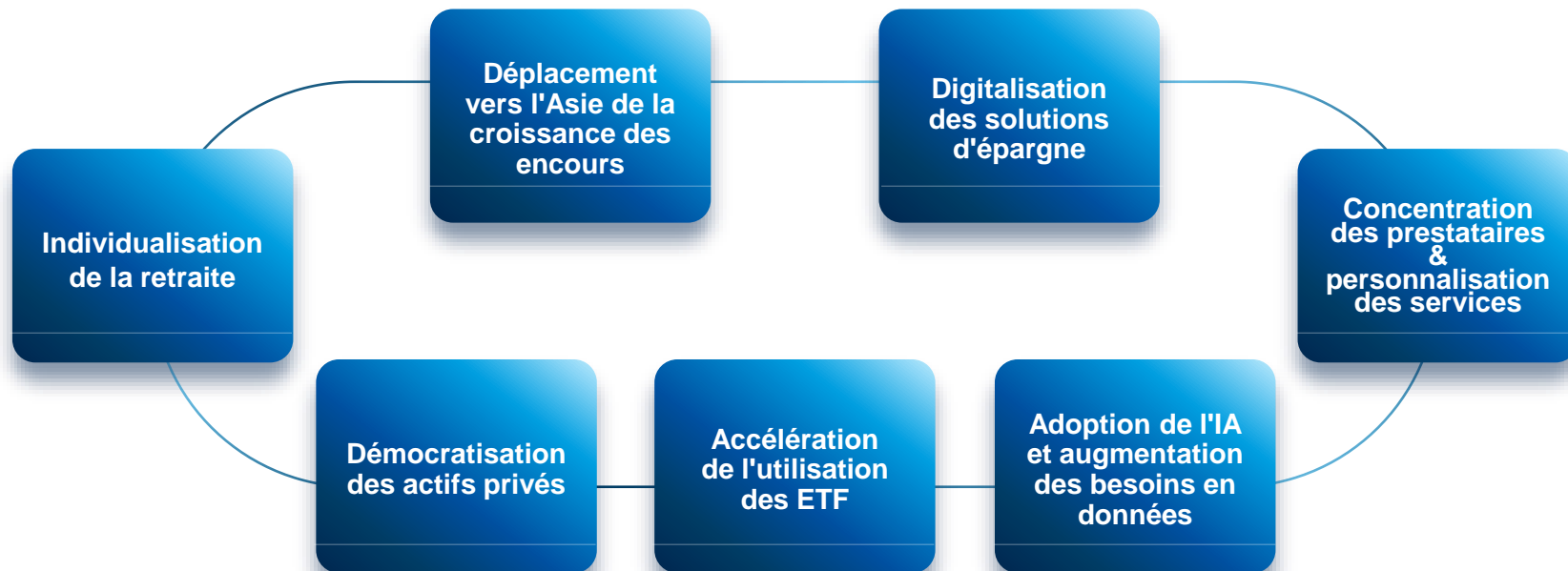
### 3 opérations de croissance externe réussies

▼  
**+5 %**  
*relution en 2027E*

**12%**  
*ROI 2027E*

1. Croissance normalisée hors niveau exceptionnel des commissions de performance en 2021, 2. Au 31 décembre 2024.

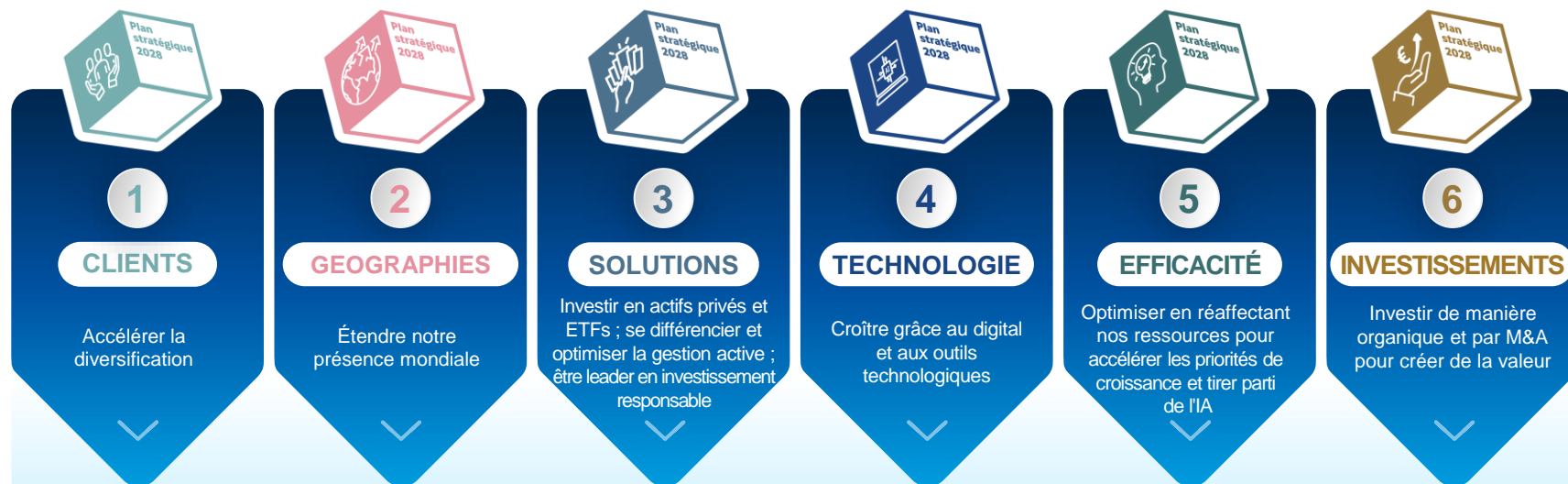
# Amundi idéalement positionnée sur les principales tendances du secteur





# Ambitions 2028 : *Invest for the future*

# Les ambitions d'Amundi pour 2028



— *INVEST FOR THE FUTURE* —





## CLIENTS

### Accélérer la diversification en ciblant les segments à fort potentiel

#### Retraite

Être le partenaire **privilégié**

**+100 Md€**  
Collecte nette 2025-28

#### Distribution digitale

Soutenir **les acteurs du digital**

Aider **les banques traditionnelles** à  
accélérer leur transition digitale

**+50 %**  
Partenaires digitaux d'ici 2028



## GÉOGRAPHIES

### Étendre notre présence pour capter la croissance

#### Asie

Consolider notre  
**leadership**

Atelier  
dédié en  
2026

**+150 Md€<sup>1</sup>**  
Collecte nette 2025-28

#### Europe

Focus sur  
**Royaume-Uni,**  
**Allemagne, Benelux**  
et **pays nordiques**

#### Régions à fort potentiel

Renforcer notre présence au  
**Moyen-Orient**, en  
**Amérique latine** et en  
**Afrique du Sud**

1. À l'exclusion de la sortie exceptionnelle qui résultera de l'appel d'offres de l'EPFO en Inde

## SOLUTIONS

### Investir pour accélérer la transformation

#### Gestion active

- Simplifier & développer
- Nouvelles stratégies à fort potentiel

Au moins un  
flagship par classe  
d'actifs

#### Investissement responsable

- Innover
- Politique de vote  
et engagement  
actionnarial

Renforcer le  
leadership

#### ETF et indiciel

- Plateforme leader
- ETF actifs
- *ETF-as-a-service*

+100 nouveaux ETF

#### Actifs privés

- Démocratisation
- Synergies avec  
le groupe CA
- Croissance  
organique &  
partenariats

Développer 2  
stratégies *evergreen*  
avec ICG au S1 2026



## TECHNOLOGIE

### Conquérir grâce au digital et à la technologie

Devenir le partenaire privilégié  
en Europe et en Asie

Lancer **de nouvelles offres**

Saisir **les opportunités** considérables offertes par **les besoins en technologies du Wealth Management**

**Tirer parti du groupe Amundi** pour fournir des solutions intégrées à l'échelle mondiale

**Revenus 2028 x2 vs. 2024<sup>1</sup>**

1. Référence 2024 ~95 millions d'euros pro forma, y compris les revenus aixigo sur l'ensemble de l'année



# ICG, un partenariat majeur dans les actifs privés

# Nouveau partenariat stratégique et financier avec ICG

## Partenariat financier

- > Actionnaire stratégique d'ICG
- > Participation<sup>1</sup> à **9,9%**
- > **1** siège au conseil d'administration<sup>2</sup>

## Accord commercial de 10 ans

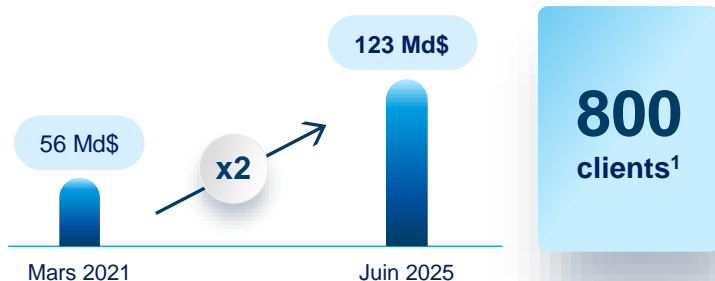
- > Accès privilégié pour les clients Wealth d'Amundi
- > Développement conjoint de nouvelles solutions en actifs privés
- > Investissements du Crédit Agricole dans des stratégies de prêts directs

1. Sera consolidé selon la méthode de mise en équivalence ; y compris 4,9 % de droits de vote, 2. Sous réserve des autorisations réglementaires habituelles

# ICG : le partenaire stratégique idéal pour Amundi

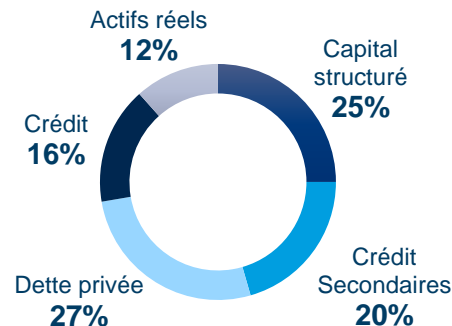
## Croissance démontrée

Évolution des AuM



## Expertise mondiale et diversifiée

Répartition des AuM



**Générant des  
benefices importants <sup>2</sup>**

**944 m£**  
REVENUS

**452 m£**  
RÉSULTAT NET

1. Nombre de clients institutionnels, 2. Répartition des actifs sous gestion et indicateurs financiers à fin mars 2025 et pour l'exercice 2025 cloture au 31 mars 2025

# ICG : valeur ajoutée pour nos clients

Secondaires	PP Secondaires	Décile supérieur
Dette privée	Prêts directs <sup>1</sup>	Quartile supérieur
Capital structuré	Entreprises européennes	Décile supérieur
	Marché Mid-Market européen	Décile supérieur
Actifs réels	Infrastructures européennes	Décile supérieur

## Premières offres Amundi à destination des clients Wealth

- PP Secondaires Evergreen
- Dette privée Evergreen

Source : ICG, données au 30 juin 2025 basées sur les DPI et les indices de référence de Prequin Burgiss, 1. Fonds de partenaires en dette senior



# ICG : création de valeur à long terme pour Amundi

**Retour sur  
investissement**

**$\geq 10\%$ <sup>1</sup>**  
en 3 ans

**BPA**

**env. 5 %<sup>1</sup>**  
relution en 2028

1. Calculé sur la base du cours de clôture de l'action ICG et du taux de change EUR/GBP au 14 novembre 2025

# 05 Conclusion

# Ambitions pour 2028 – *Invest for the future*

MONDIAL

EUROPÉEN

DURABLE

TECHNOLOGIQUE



1

## CLIENTS

Accélérer la diversification



2

## ZONES GÉOGRAPHIQUES

Étendre notre présence mondiale



3

## SOLUTIONS

Investir en actifs privés et ETFs ; se différencier et optimiser la gestion active ; être leader en investissement responsable



4

## TECHNOLOGIE

Croître grâce au digital et aux outils technologiques



5

## EFFICACITÉ

Optimiser en réaffectant nos ressources pour accélérer les priorités de croissance et tirer parti de l'IA



6

## INVESTISSEMENTS

Investir de manière organique et par M&A pour créer de la valeur



**+300 Md€**

Collecte nette cumulée<sup>1</sup> 2025-28  
dans les priorités de croissance

**x2**

Revenus 2024-28<sup>2</sup>

1. À l'exclusion de la sortie exceptionnelle qui résultera de l'appel d'offres de l'EPFO en Inde. 2. Référence 2024 -95 millions d'euros pro forma, yc les revenus aixigo sur l'ensemble de l'année.

# Focus #1

## La Retraite



**Vincent Mortier**

Directeur des  
Gestions



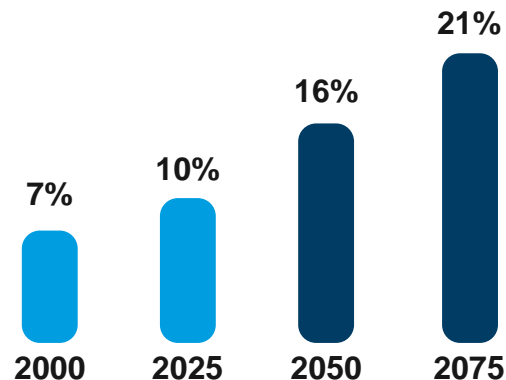
**Dominic Byrne**

Responsable des  
Solutions de Retraite

# Une opportunité commerciale majeure

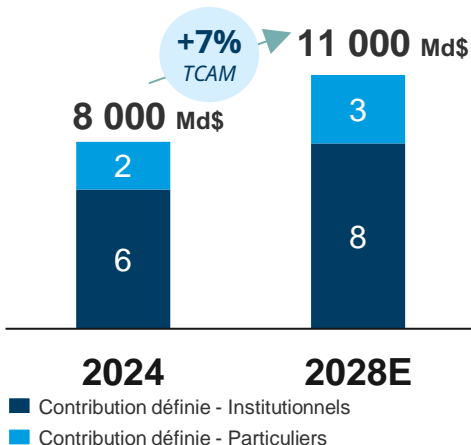
## La population vieillit

Pourcentage des personnes âgées de 65 ans et plus dans le monde



## Le marché évolue

Forte croissance du segment DC  
Encours, Marché potentiel<sup>1</sup>



## Le changement est en marche

Moteur de la transformation  
dans l'ensemble du secteur



Innovation



Croissance



Réglementation

Source : Oliver Wyman & Morgan Stanley ; modèle de marché de la retraite Oliver Wyman, 1. Actifs sous gestion des régimes collectifs à cotisations définies et des plans individuels dans les pays suivants : France, Royaume-Uni, Pays-Bas, Suisse, Allemagne, Italie, Japon, Corée du Sud, Chine, Inde, Hong Kong, Singapour

# Nous sommes un acteur reconnu dans le domaine de la retraite

**400 Md€**

Fin 2024

Dans les deux segments de clientèle, *retail* et institutionnel

Dans une grande variété de supports d'investissements

En Europe et en Asie

# Nous avons toutes les solutions

Une gamme complète de solutions et de services...



... un large éventail de solutions axées sur la retraite

Gestion active, indicielle et actifs privés

Allocation d'actifs et couverture

Investissement tout au long du cycle de vie

Revenus et garanties

Investissements durables

# Ambitions pour les solutions de retraite

Une nouvelle  
ligne métier  
dédiée à la  
retraite  
et une  
organisation à  
l'échelle du  
groupe

Allouer des  
ressources  
pour accélérer  
la croissance

Développer  
notre offre dans  
les domaines de  
l'investissement,  
de la vente et de  
la technologie

**Nous avons un plan à  
l'échelle du groupe pour  
réaliser nos ambitions**



# Leadership confirmé sur les marchés nationaux

## Leader en France et en Italie



**N° 1** français de l'épargne retraite<sup>1</sup>



**N° 2** des prestataires de retraite institutionnelle en Italie<sup>2</sup>



**N° 3** des prestataires de retraite en Italie<sup>2</sup>

1. Source : AFG, France Assureurs. 2. Source : Prometeia, 3. Source : Amundi - Septembre 2025, croissance des actifs de retraite dans notre activité Épargne salariale et retraite en France

## Épargne retraite en France

**Encours x2,8 depuis 2018<sup>3</sup>**

1,4 million de particuliers - 65 000 employeurs

### Investissements

- Portefeuilles personnalisés
- Actifs durables, actifs et privés
- Accumulation et décumulation

### Innovation et services

- Outils digitaux
- Gestion administrative et communication

# Nous sommes implantés dans les marchés concurrentiels de la Contribution Définie

Une forte croissance...



**19 millions**  
de  
bénéficiaires<sup>1</sup>



Part de marché  
des fonds de  
pension  
institutionnels :  
**x3 en 3 ans**<sup>2</sup>





**15 Md€** d'actifs sous  
gestion (plans de  
pensions  
d'entreprises  
asiatiques)<sup>3</sup>

1. Informations publiques relatives à l'ensemble des données des clients. 2. Source : Amundi, Indefi, Avida Asset Management entre 2023 et 2025. 3. Au 30/09/25

# Nous sommes implantés dans les marchés concurrentiels de la de la Contribution Définie

...auprès de noms reconnus

	 <p><b>x5<sup>1</sup></b> depuis 2018 <i>Fonds communs DC britanniques</i></p>	 <p><b>x2,3<sup>1</sup></b> depuis 2018 <i>Fournisseur de plans de pensions entreprises à Hong Kong</i></p>
<b>Investissement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investissements gestion active, alternative et passive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direction des investissements externalisée</li> </ul>
<b>Innovation et services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Couvertures innovantes pour une agilité adaptée</li> <li>Conseil et technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipes de vente sur mesure</li> </ul>
<b>Facteur clé du succès</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investissement responsable et maturité sur les solutions retraite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expertise locale</li> </ul>

1. Informations publiques relatives à l'ensemble des données des clients

# Une stratégie globale et ciblée

## RETAIL : Individualisation

- **Accumulation**
- **Décumulation**
- **Planification financière**

## INSTITUTIONNEL : Croissance et sophistication

- **Une taille suffisante** pour répondre aux besoins des grands projets
- **Innovation** à mesure que la réglementation et le secteur évoluent

## Globale: Europe et Asie

- **Croissance** sur les marchés leaders
- **Diversification** vers les grands marchés à cotisations définies
- **Nouveaux** partenariats

**Nous avons une ambition de croissance disciplinée et ciblée**

# 2028 Nos ambitions en bref

**+100 Md€**

Collecte nette cumulée  
2025-2028

## **Retraite = Forte opportunité**

Nous disposons de l'expérience et des capacités nécessaires pour étendre notre présence

## **Cible institutionnelle & retail**

Une approche globale et une présence locale pour réussir

## **Stratégie ciblée. Plan clair.**

Prêts à déployer nos offres

**Nous serons le partenaire privilégié de nos clients pour offrir des retraites en toute confiance**

# Focus #2

## ETF



**Fannie Wurtz**

Directrice du pôle  
Distribution et Banques  
privées et des métiers  
ETF et Gestion passive  
– Supervision de l'Asie



**Benoit Sorel**

Directeur du métier  
ETF, Indiciel et Smart  
Beta



**Gilles Dauphiné**

Responsable du métier  
ETF actifs et en marque  
blanche

# Le marché des ETF est en plein essor, porté par des tendances très favorables

## Marché en pleine croissance



vs  
gestion d'actifs  
traditionnelle<sup>1</sup>

## Des vents favorables

### Tendances sectorielles

Croissance de la richesse

Retraite

Digitalisation de  
l'épargne

### Facteurs spécifiques aux ETF

Innovation produit

Portefeuilles modèles

Investissement à objectifs

ETF actifs

## Adoption en plein essor dans tous les segments de clientèle



Propriétaires  
d'actifs



Banques  
privées et  
banques de  
détail



Plateformes  
digitales

**Amundi en première place pour tirer parti de cette croissance exponentielle**

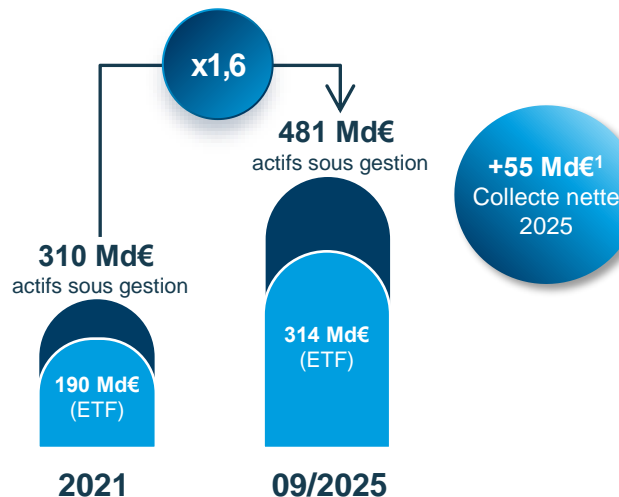
1. ETF UCITS, sources ETFGI, BCG

# Croissance record, diversification rapide de la clientèle

## ETF et gestion indicielle

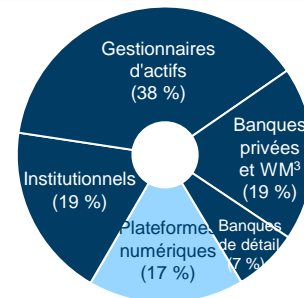


Premier fournisseur européen d'ETF



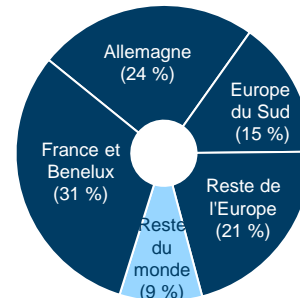
## Diversification amplifiée des ETF

### Actifs sous gestion par segment de clientèle



**x4,0** Plateformes digitales<sup>2</sup> (2021-25)

### Actifs sous gestion par géographie des clients



**x2,6** Monde hors Europe<sup>2</sup> (2021-25)

Remarque : les chiffres excluent les coentreprises ; chiffres des actifs sous gestion pour 2025 à la fin septembre 2025, 1. ETF et indices ; 2. Actifs sous gestion 2025 par rapport à 2021 ; 3. Gestionnaires de fortune



# Plateforme de pointe, hautement évolutive

## Plateforme efficiente

- **Gestion indicielle de premier ordre**
- Plateforme Plug-and-Play **efficace et évolutive**
- Choix complet en matière de techniques de réplication, de **domiciliation** et de support de placement
- **Technologie au meilleur de l'industrie**
- **Liquidité** et accès au marché au Meilleur niveau

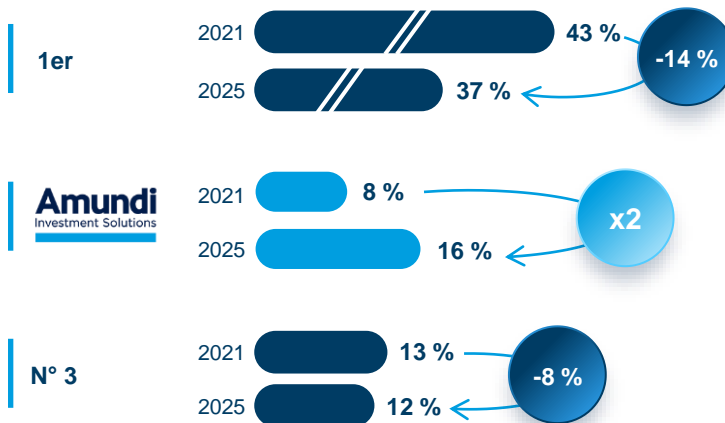
5 Md€  
par ETP<sup>1</sup>

120 Md€  
volume  
négocié<sup>2</sup>



## Croissance comparative avec la concurrence

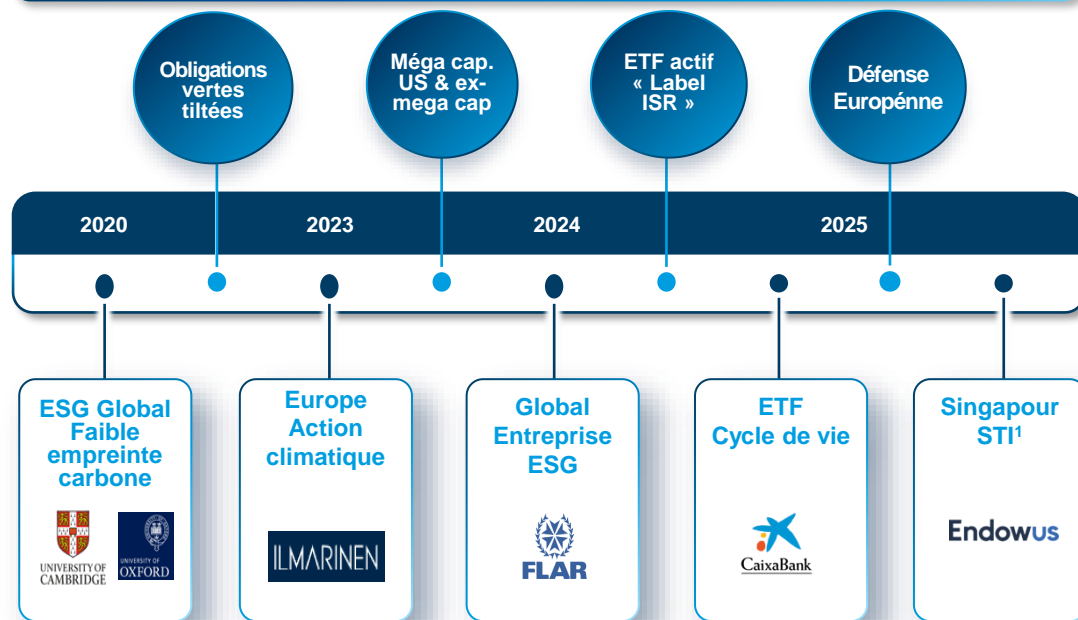
Part de marché en nombre d'ETF milliardaires<sup>3</sup>



Remarque : 1. Actifs sous gestion ETF et indices divisés par les équivalents temps plein de la ligne d'activité ETF et indices (hors ventes et marketing) ; 2. Au cours des 12 derniers mois (de fin septembre 2024 à fin septembre 2025), source Amundi/Bloomberg ; 3. ETF milliardaire = ETF avec plus d'un milliard d'euros d'actifs sous gestion, source Bloomberg

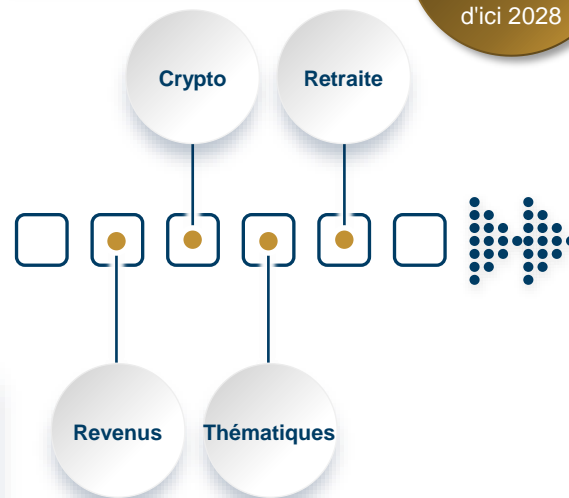
# Une innovation constante au service de nos clients

## Une histoire d'innovation centrée sur le client



1. Fonds indiciel Straits Times de Singapour

## Perspectives



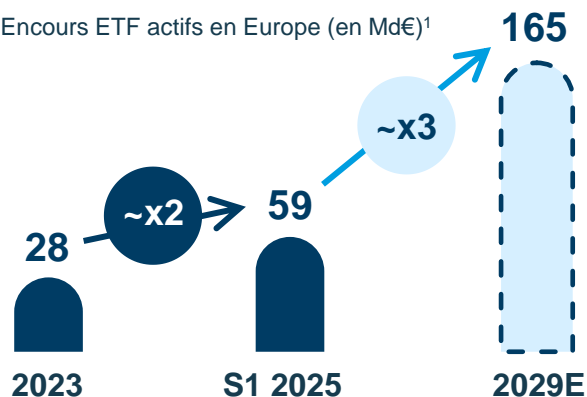
+50

Nouveaux  
ETF  
d'ici 2028

# ETF actifs : développer nos stratégies actives performantes

## Amundi précurseur dans un segment en forte croissance

Encours ETF actifs en Europe (en Md€)<sup>1</sup>



28 pb de frais moyens  
(contre 19 pb pour les ETF passifs)



## Amundi « le meilleur des deux mondes »

Parmi les **pionniers** en Europe

- Gamme **complète** de labels ISR
- Amundi **EUR cash active** ETF UCITS

17

Centres  
d'expertise actifs



## Priorité : constituer une gamme complète d'ETF actifs

- Actions quantamentales, crédit, marchés émergents, etc.
- Modèles de portefeuille ETF actifs

+20

Nouveaux  
ETF  
d'ici 2028

1. Source : Amundi pour 2023 et le premier semestre 2025, McKinsey pour 2029E

# ETF as-a-Service : une nouvelle activité pour tirer parti de l'essor des ETF

2 grandes tendances



Partenaires digitaux et banques privées



Gestionnaires d'actifs

Un guichet unique pour tous les clients, soutenus par notre plateforme de premier ordre

**finanzen.net**

**LAIQON AG**  
Wealth. Next Generation.



Principaux avantages

- Diversifier les sources de revenus
- Élargir notre gamme de services et de solutions

**+30**

Nouveaux  
ETF  
d'ici 2028

# Une position unique pour tirer parti des ETF dans le digital

## ETF en plein essor dans le retail à travers le monde

Illustration en l'Europe  
(nombre d'investisseurs autonomes)<sup>1</sup>



## Amundi est le partenaire privilégié des principaux acteurs du numérique

**>45**  
partenaires en  
Europe, en Asie et  
en Afrique



### Nos priorités clés

- Partenaire de tous les principaux acteurs du digital
- Digitalisation des offres banques privées
- Offre de solutions Wealthtech intégrées



**+50%**

Nouveaux  
partenaires  
digitaux d'ici  
2028

1. Source : Oliver Wyman

# Partenaire incontournable des investisseurs institutionnels en matière d'ETF et gestion indicielle

Le partenaire de choix pour les principaux besoins des institutionnels

Banques centrales / Institutions supranationales



Fonds de pension



Retraite / DC



465

clients<sup>1</sup>

36

banques centrales et souveraines

176 Md€

d'actifs sous gestion<sup>2</sup>



Nos priorités clés

- Être le partenaire incontournable des **banques centrales et des fonds de pension**
- Être le leader et le champion de la transformation **climatique et ESG**

+50% clients

1. ETF et indices clients institutionnels ; 2. ETF et indices AUM provenant de clients institutionnels à fin septembre 2025

# Tirer parti de la croissance exponentielle en exploitant notre plateforme de 1<sup>ère</sup> classe



Creuser l'écart en tant que premier fournisseur européen d'ETF



Être le guichet unique pour tous les segments de clientèle

1

Tirez parti des opportunités considérables offertes par le **retail et digital en banque privée**

**+50%**

Nouveaux partenaires digitaux d'ici 2028

2

Fournir aux **banques centrales** et aux **institutions** des solutions ETF et des solutions indicielles sur mesure

**+50%**

Investisseurs institutionnels équipés d'ETF



Adopter l'innovation pour servir nos clients de bout en bout

3

Promouvoir l'**innovation centrée sur le client** afin d'exploiter les thèmes à fort potentiel

**+50**

4

Tirer parti de notre plateforme de premier ordre pour déployer notre offre **ETF-as-a-Service**

**+30**

5

Étendre la portée de nos stratégies actives en lançant **une gamme d'ETF actifs**

**+20**

Nouveaux ETF d'ici 2028 :

# Focus #3

## Technologie



**Guillaume Lesage**

Directeur des opérations



**Benjamin Lucas**

Amundi Technology,  
Directeur général



# Une opportunité commerciale importante

La technologie redéfinit notre façon de vivre et de travailler

Les progrès technologiques s'accélèrent

- ✓ Mobile et digital
- ✓ Cloud et SaaS
- ✓ Intelligence artificielle
- 🔍 Informatique quantique
- 🔍 Intelligence artificielle générale

C'est devenu une priorité stratégique pour les services financiers

Les entreprises investissent dans la technologie pour stimuler leur efficacité et leur croissance

Les marges ont diminué de **5 %** en Europe au cours des cinq dernières années<sup>1</sup>

On estime que l'utilisation de l'IA permet de réaliser **entre 25 et 40 %** d'économies sur les coûts<sup>1</sup>

**80 %** des entreprises affirment que les technologies disruptives stimuleront la croissance de leurs revenus<sup>2</sup>

Crée des opportunités croissantes pour les fintechs

De nombreuses organisations admettent qu'elles ne peuvent pas y parvenir seules



**81 %**

des gestionnaires d'actifs et banques privées envisagent des partenariats stratégiques ou des fusions-acquisitions pour renforcer leurs capacités technologiques\*\*



**Amundi Technology est bien placé pour devenir le partenaire de choix**

1. McKinsey 2025 : Comment l'IA pourrait remodeler l'économie du secteur de la gestion d'actifs, 2. Rapport PwC 2024 sur la gestion d'actifs et de patrimoine

# Moteur de croissance et catalyseur stratégique pour Amundi

## Fournisseur technologique à part entière

- Solution SaaS reconnue, sécurisée et conforme
- Chaîne de valeur complète de l'épargne, y compris les services
- Solution innovante



## Facilitateur stratégique

- Améliore les solutions d'investissement
- Relations à long terme
- Facteur clé de différenciation

Gains de clients stratégiques :

COMMERZBANK 

 AJ Bell  
Investments

people's  
pension

 BNY

# Des bases solides pour la croissance

## Ambitions 2025 : principales réalisations

- ✓ Revenus x3, pour atteindre plus de **80 M€** en 2024
- ✓ Croissance internationale avec plus de **80 clients** dans **plus de 15 pays**
- ✓ Élargissement du portefeuille de produits à **4 plateformes** principales
- ✓ Transformation en une **société de logiciels** de premier plan
- ✓ Acquisition d'**aixigo** pour accélérer le développement de notre offre **Wealth**

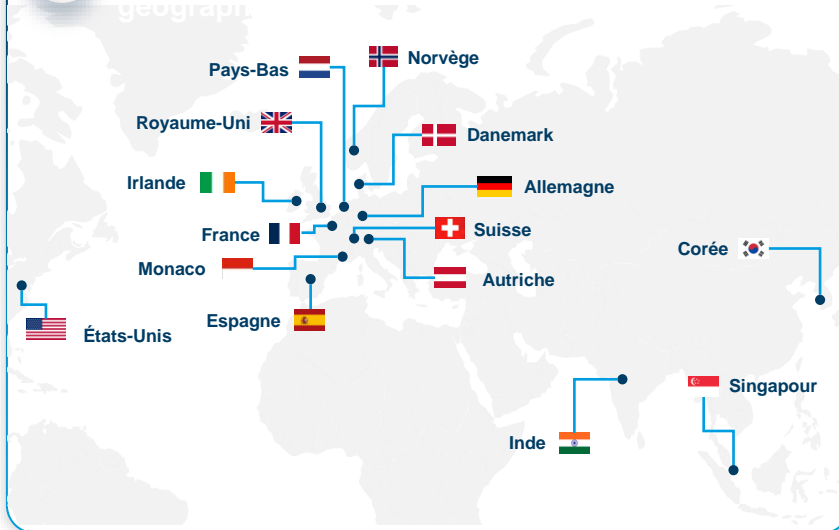
# Une solution mondiale avec une croissance diversifiée à travers les produits et les zones géographiques



## Revenus 2024 par produit ALTO<sup>1</sup>



## Clients par géographie



1. ~95 millions d'euros pro forma, y compris les revenus d'aixigo sur l'ensemble de l'année, 2. En septembre 2025

# Feuille de route sur trois ans pour devenir la solution technologique préférée en Europe et en Asie



Référence 2024 : environ 95 millions d'euros pro forma, y compris les revenus d'aixigo sur l'ensemble de l'année

# Lancement de nouvelles offres – deux produits stratégiques



## Données en tant que service

Offre complète et évolutive de gestion des données, conforme aux normes réglementaires en vigueur sur tous les marchés

Gestion externalisée  
des données



Architecture de  
données robuste



## ALTO AI Studio

Plateforme Big Data et IA tout-en-un, indépendante du LLM, sécurisée et entièrement conforme à la réglementation européenne

Plateforme IA  
Open source



Modèles de données  
de gestion d'actifs

# Focus sur la gestion de patrimoine – bien positionné pour saisir des opportunités significatives



## Marché des technologies en gestion de patrimoine

Le marché des technologies de gestion en patrimoine devrait **doubler d'ici 2030<sup>1</sup>**

Les banques et les banques privées confrontés à **des attentes accrues en matière de canaux de distribution digitaux**

Recherche de plateformes technologiques flexibles et modulaires **pour stimuler l'efficacité et la croissance des revenus**



## ALTO Wealth & Distribution *optimisé par aixigo*

Plateformes combinées pour créer une **offre plus large**, plus **flexible** et **plus évolutive**

Une pile de gestion de patrimoine modulaire axée sur les API, fournie par **des équipes** hautement **expérimentées et innovantes**

**Couverture** client et géographique **renforcée**, combinée à l'expertise et à la portée mondiale d'Amundi

1. Source : étude Oliver Wyman sur le marché des technologies financières

# Tirer parti du groupe Amundi – un potentiel de synergie accru



## Gestion d'actifs en tant que service

Fournir des solutions holistiques aux clients existants  
et potentiels

Solutions  
d'investissement

+

Plateformes  
technologiques

+

Services  
externalisés



## Écosystème de distribution mondial

Tirer parti de la puissance du réseau et de l'expertise  
d'Amundi à l'échelle mondiale

Réseau  
Mondial

+

Expertise  
Locale

+

Marque  
de confiance



# Un facteur de différenciation dans la gestion d'actifs



## Nos principaux atouts

**ADN de la gestion d'actifs**

---

**Plateforme SaaS éprouvée et évolutive**

---

**Services externalisés de premier plan**

---

**Solution européenne souveraine**



**Générer de la  
croissance et  
créer de la valeur**

**Revenus x2**  
d'ici 2028<sup>1</sup>

---

**Des solutions durables**  
pour les clients d'Amundi

---

**Solutions technologiques de  
pointe**

1. Référence 2024 : environ 95 millions d'euros pro forma, y compris les revenus d'aixigo sur l'ensemble de l'année

# Création de valeur

Invest for the future 2028



**Nicolas Calcoen**

Directeur général Délégué

# Objectifs 2028

Bénéfice net  
par action  
ajusté<sup>1,2</sup>

> 7€

EN 2028

Coefficient  
d'exploitation<sup>1,2</sup>

< 56 %

EN 2028

Taux de  
distribution

≥ 65 %

SUR LA PÉRIODE  
2025-2028

Gestion du  
capital

- Priorité à la croissance externe
- Flexibilité pour restituer le capital excédentaire aux actionnaires

1. Données ajustées : voir annexes, sous les hypothèses détaillées à la page 60, 2. Hypothèses de stabilité des marchés, des taux de change et du régime fiscal par rapport à 2024

# Principales hypothèses

Ne tient pas compte des  
effets positifs du marché

Trajectoire financière  
dans tous les  
scénarios UniCredit

## Sensibilités du marché actualisées

IMPACT SUR  
LE BPA

Actions

+/- 10 %

+/- 6 %

Taux

+/- 5 %

*Eq. -/+100 pb pour les rendements*

+/- 2 %

US\$ / €

+/- 10 %

+/- 3 %

Roupie indienne / €

+/- 10 %

+/- 1 %

# Poursuite de la croissance structurelle du BPA

**BPA<sup>1</sup>**

**>7€**

EN 2028

## Modèle économique résilient

- Diversification des segments de clientèle, des classes d'actifs et des zones géographiques
- Faible volatilité des bénéfices
- Faible sensibilité aux tendances du marché

## Leviers de croissance solides

- **+300 Md €** de collecte nette provenant de domaines de croissance stratégiques<sup>2</sup>
- Revenus Technologique<sup>3</sup> **x2**
- **relution complémentaire** avec la transaction ICG et le rachat d'actions

1. Données ajustées, voir annexe ; selon les hypothèses détaillées à la page 60, 2. hors sortie exceptionnelle qui résultera de l'appel d'offres de l'EPFO en Inde, 3. Base de référence 2024 ~95 millions d'euros pro forma, y compris les revenus d'aixigo sur l'ensemble de l'année

# Ratio coûts/revenus leader du marché en 2028

Coefficient  
d'exploitation<sup>1</sup>

<56%

EN 2028

- **Effet ciseaux positif** tout au long de la période<sup>1</sup>
- **Contrôle rigoureux et continu des coûts**

1. Effet neutre du marché et hors revenus UniCredit

# Optimisation accélérée du modèle opérationnel

## Rationaliser l'organisation

- **40 m€ d'économies** à partir de 2026
- **À poursuivre**

## Optimiser les processus

- **50 applications d'IA** à l'échelle en 2028 - 20 déployées à ce jour

## Rediriger les ressources

- **10 %** du personnel réaffecté aux priorités de croissance
- **800 M€** d'investissements organiques (+30 % *par rapport au plan 2022-2025*)

# Ambitions 2025 : gestion rigoureuse du capital





# Maintenir des rendements attractifs pour les actionnaires et une gestion rigoureuse du capital

## Taux de distribution

**≥65 %**  
EN 2028

## Gestion du capital

### Donner la priorité à la croissance externe

- En phase avec les priorités stratégiques
- Risque d'exécution gérable
- >10 % de retour sur investissement dans les 3 ans

### Flexibilité pour restituer le capital excédentaire aux actionnaires

# Objectifs 2028

Bénéfice net  
par action  
ajusté<sup>1,2</sup>

> 7 €

EN 2028

Coefficient  
d'exploitation<sup>1,2</sup>

< 56 %

EN 2028

Taux de  
distribution

≥ 65 %

SUR LA PÉRIODE  
2025-2028

Gestion du  
capital

- Priorité à la croissance externe
- Flexibilité pour restituer le capital excédentaire aux actionnaires

1. Données ajustées : voir annexes, sous les hypothèses détaillées à la page 60, 2. Hypothèses de stabilité des marchés, des taux de change et du régime fiscal par rapport à 2024

# Ambitions pour 2028 – *Invest for the future*

MONDIAL

EUROPÉEN

DURABLE

TECHNOLOGIQUE



1

## CLIENTS

Accélérer la diversification

**+100 Md €**  
Collecte nette Retraite  
**+50 %**  
Client Digitaux



2

## ZONES GÉOGRAPHIQUES

Étendre notre présence mondiale

**+150 Md €**  
Collecte nette en Asie<sup>1</sup>



3

## SOLUTIONS

Investir en actifs privés et ETFs ; se différencier et optimiser la gestion active ; être leader en investissement responsable

**+100**  
Nouveaux ETF



4

## TECHNOLOGIE

Croître grâce au digital et aux outils technologiques

**x2**  
Revenus<sup>2</sup>



5

## EFFICACITÉ

Optimiser en réaffectant nos ressources pour accélérer les priorités de croissance et tirer parti de l'IA

**50**  
Applications d'IA



6

## INVESTISSEMENTS

Investir de manière organique et par M&A pour créer de la valeur

**800 M €**  
Investissements organiques

1. À l'exclusion de la sortie exceptionnelle qui résultera de l'appel d'offres de l'EPFO en Inde. 2. Référence 2024 ~95 millions d'euros pro forma, yc revenus d'aixigo sur l'ensemble de l'année.

# Annexes



**Valérie Baudson**

Directrice générale

- Fondements et ambitions



**Vincent Mortier**

Directeur des Gestions

- Focus Retraite



**Dominic Byrne**

Responsable des solutions de retraite

- Focus Retraite



**Fannie Wurtz**

Directrice du pôle Distribution et Banques privées et des métiers ETF et Gestion passive – Supervision de l'Asie

- Focus ETF



**Benoit Sorel**

Directeur du métier ETF, Indiciel et Smart Beta

- Focus ETF



**Gilles Dauphiné**

Responsable du métier ETF actifs et en marque blanche

- Focus ETF



**Guillaume Lesage**

Directeur des opérations

- Focus Technology



**Benjamin Lucas**

Amundi Technology, directeur général

- Focus Technology



**Nicolas Calcoen**

Directeur général délégué

- Création de valeur

# Méthodologie et indicateurs alternatifs de performance - IAP (1/2)

Amundi a choisi de présenter des données comptables ajustées pour certains éléments de résultat (revenus nets, charges générales d'exploitation, quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence) afin de mieux refléter la rentabilité économique et opérationnelle de la société. Ces ajustements visent à neutraliser les impacts identifiés lors des acquisitions :

- amortissement des accords de distribution ou des contrats clients (Unicredit, Banco Sabadell, Alpha Associates ainsi que Bawag et Lyxor jusqu'au 31/12/2024) dans **les autres revenus**
- dépréciation et amortissement liés à l'inclusion des compléments de prix (Alpha Associates) dans **les produits financiers**
- amortissement des immobilisations incorporelles technologiques (AIXIGO) dans **les charges d'exploitation**
- coûts d'intégration (Victory Capital) dans **les charges d'exploitation**, et plus ou moins-values de cession (Victory Capital) dans **le résultat des autres actifs**

ainsi que les charges provisionnées liées aux plans d'optimisation ou de restructuration (**dans les charges d'exploitation**).

Enfin, les ajustements appliqués par Victory Capital, entité cotée comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence, entre ses résultats publiés et ses résultats ajustés sont inclus de manière identique dans les résultats du groupe Amundi depuis le second semestre 2025, car ils correspondent à des ajustements de même nature que ceux du groupe détaillés ci-dessus. Ils sont inclus dans la ligne Quote-part du résultat net de Victory Capital

Les montants cumulés de ces éléments pour **2024** sont les suivants : -106 millions d'euros avant impôts et -77 millions d'euros après impôts.

# Méthodologie et indicateurs alternatifs de performance - IAP (2/2)

(€m)	2024
<b>Net revenue (a)</b>	<b>3,406</b>
- Amortisation of intangible assets (bef. Tax)	(87)
- Other non-cash charges related to Alpha Associates	(4)
<b>Net revenue - Adjusted (b)</b>	<b>3,497</b>
<b>Operating expenses (c)</b>	<b>(1,852)</b>
- Integration costs (bef. tax)	(13)
- Amortisation related to aixigo PPA (bef. Tax)	(1)
<b>Operating expenses - Adjusted (d)</b>	<b>(1,837)</b>
<b>Gross operating income (e)=(a)+(c)</b>	<b>1,554</b>
<b>Gross operating income - Adjusted (f)=(b)+(d)</b>	<b>1,660</b>
Cost / Income ratio (%) -(c)/(a)	54.4%
Cost / Income ratio, adjusted (%) -(d)/(b)	52.5%

(€m)	2024
<b>Gross operating income (e)=(a)+(c)</b>	<b>1,554</b>
<b>Gross operating income - Adjusted (f)=(b)+(d)</b>	<b>1,660</b>
Cost of risk and others (g)	(10)
Share of net income of equity accounted companies (h)	123
<b>Income before tax (i)=(e)+(g)+(h)</b>	<b>1,668</b>
<b>Income before tax - Adjusted (j)=(f)+(g)+(h)</b>	<b>1,774</b>
Corporate tax (k)	(366)
Corporate tax - Adjusted (l)	(394)
Non-controlling interests (m)	3
<b>Net income group share (n)=(i)+(k)+(m)</b>	<b>1,305</b>
<b>Net income group share - Adjusted (o)=(j)+(l)+(m)</b>	<b>1,382</b>
<b>Earnings per share (€)</b>	<b>6.37</b>
<b>Earnings per share - Adjusted (€)</b>	<b>6.75</b>

 = Données comptables  
 = Données ajustées



# Contact et calendrier

## Investisseurs et analystes

**Cyril Meilland, CFA**

*Responsable des relations avec les investisseurs*

[cyril.meilland@amundi.com](mailto:cyril.meilland@amundi.com)

Téléphone : +33 1 76 32 62 67

Mobile : +33 6 35 49 42 69

**Annabelle Wiriath**

*Relations investisseurs*

[annabelle.wiriath@amundi.com](mailto:annabelle.wiriath@amundi.com)

Téléphone : +33 1 76 32 43 92

Mobile : +33 6 03 23 29 65

**Thomas Lapeyre**

*Relations investisseurs*

[thomas.lapeyre@amundi.com](mailto:thomas.lapeyre@amundi.com)

Téléphone : +33 1 76 33 70 54

Mobile : +33 6 37 49 08 75

## Presse

**Natacha Andermahr**

*Responsable de la communication*

[natacha.andermahr@amundi.com](mailto:natacha.andermahr@amundi.com)

Téléphone : +33 1 76 37 86 05

Mobile : +33 6 37 01 82 17

**Corentin Henry**

*Relations presse*

[corentin.henry@amundi.com](mailto:corentin.henry@amundi.com)

Téléphone : +33 1 76 32 26 96

Mobile : +33 7 86 43 53 74

## Calendrier

- Résultats du quatrième trimestre et de l'exercice 2025 : *mardi 3 février 2026*
- Résultats du premier trimestre 2026 : *mercredi 29 avril 2026*
- Assemblée générale des actionnaires : *mardi 2 juin 2026*
- Résultats du deuxième trimestre et du premier semestre 2026 : *jeudi 30 juillet 2026*
- Résultats du troisième trimestre et des neuf premiers mois de 2026 : *jeudi 29 octobre 2026*

## Actions Amundi

### Coté sur Euronext Paris

**Cotes :** AMUN. PA AMUN. FP

**Principaux indices :** SBF 120 FTSE4Good MSCI