



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



Amundi
GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Objectifs 2028

Objectifs 2028

BPA
ajusté^{1,2}

> 7€

EN 2028

Coefficient
d'exploitation^{1,2}

<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^{1,2}

>7€

EN 2028

+300 Md€³

Flux nets cumulés 2025-28
sur les priorités de
croissance

Coefficient
d'exploitation^{1,2}

<56 %

EN 2028

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

Taux de
distribution

≥65 %

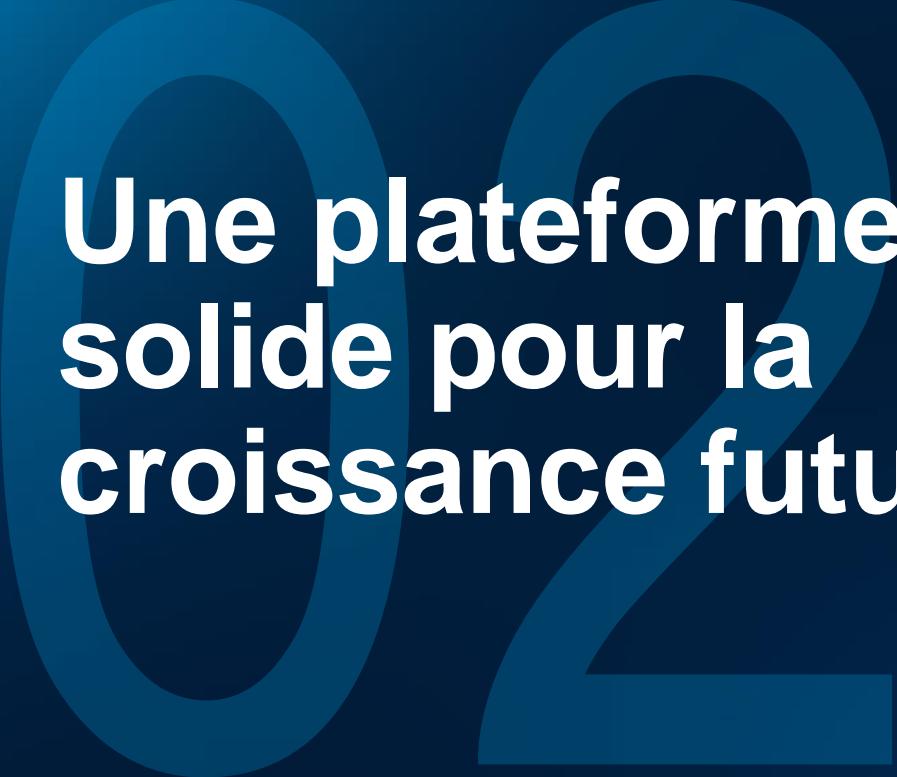
SUR LA PÉRIODE
2025-2028

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

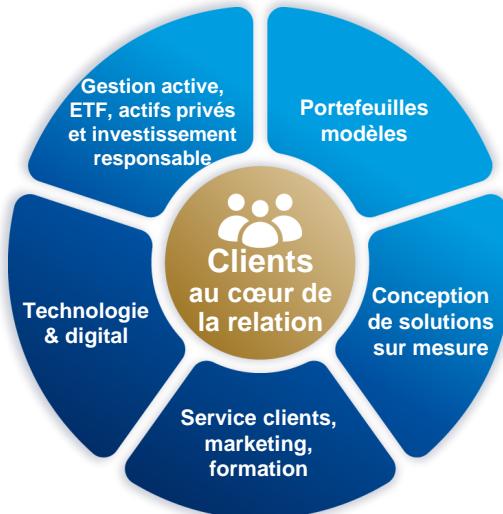


**Une plateforme
solide pour la
croissance future**



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 ans¹

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 %¹

Croissance annuelle moyenne du résultat net 2021-24

Leader en investissement responsable



250 Md€²

Encours Net Zero

3 opérations de croissance externe réussies

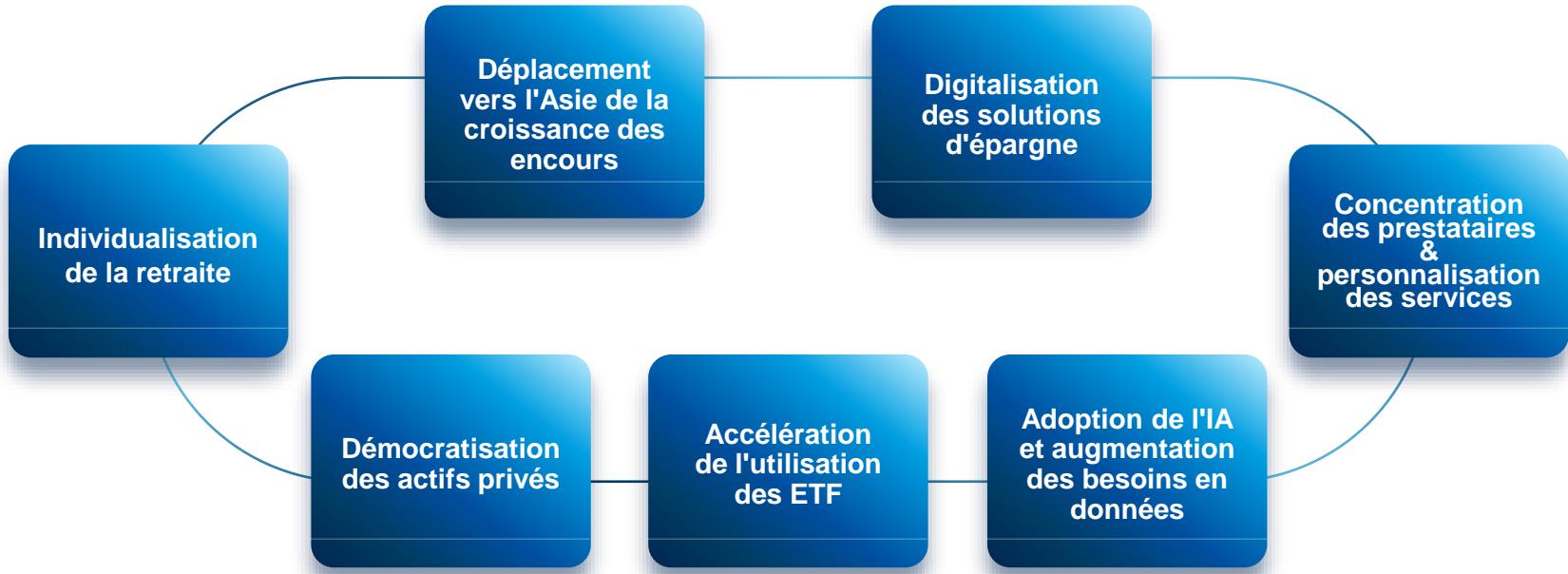


+5 %
relution en 2027E

12%
ROI 2027E

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

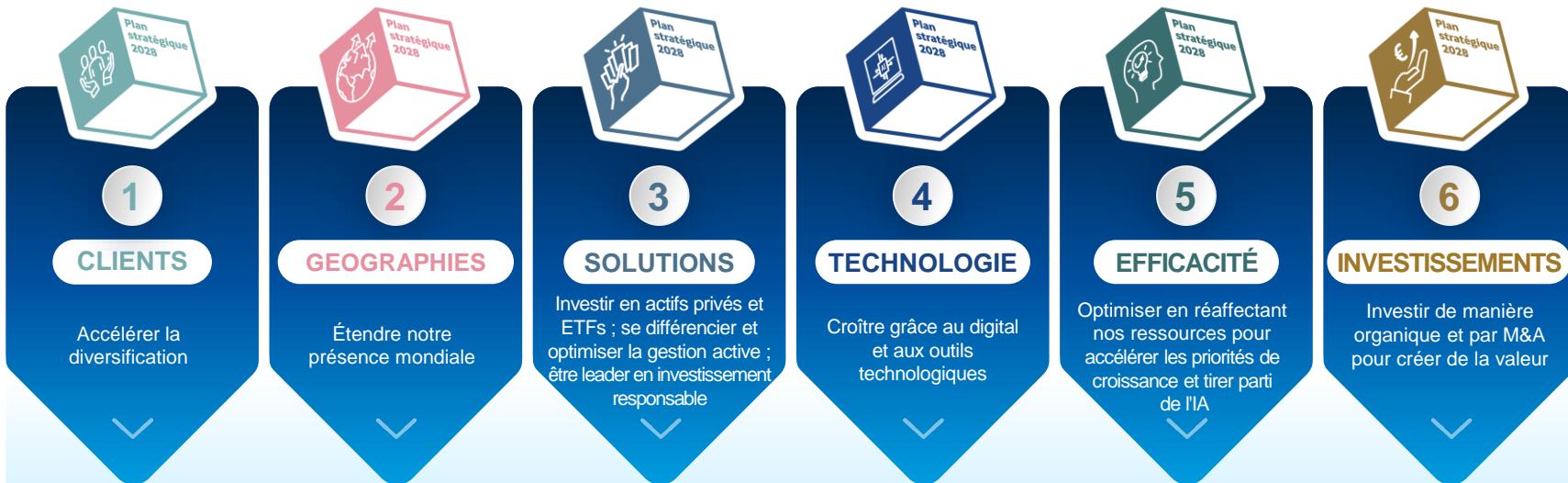
Amundi idéalement positionnée sur les principales tendances du secteur



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€¹

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. 2024¹

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
- Participation¹ à **9,9%**
- 1 siège au conseil d'administration²

Accord commercial de 10 ans

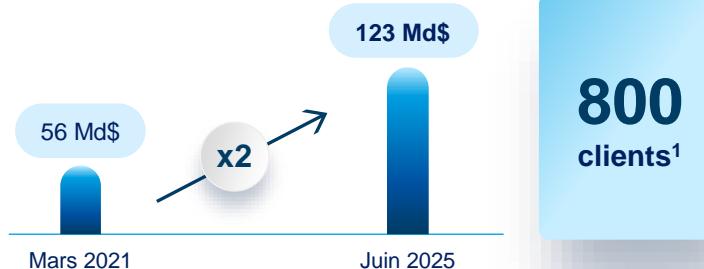
- Accès privilégié pour les clients Wealth d'Amundi
- Développement conjoint de nouvelles solutions en actifs privés
- Investissements du Crédit Agricole dans des stratégies de prêts directs

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

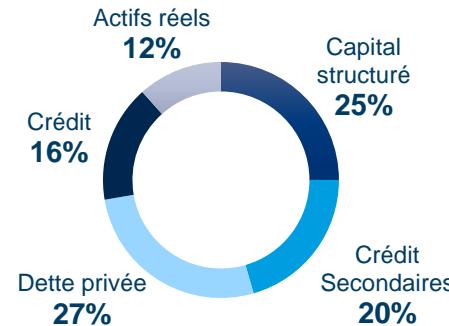
Croissance démontrée

Évolution des AuM



Expertise mondiale et diversifiée

Répartition des AuM



Générant des
bénéfices importants²

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 clôture au 31 mars 2025

ICG : valeur ajoutée pour nos clients

Secondaires	PP Secondaires	Décile supérieur
Dette privée	Prêts directs ¹	Quartile supérieur
Capital structuré	Entreprises européennes Marché Mid-Market européen	Décile supérieur 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

≥ 10 %¹
en 3 ans

BPA

env. 5 %¹
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

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 cumulée¹ 2025-28 dans les priorités de croissance

x2

Revenus 2024-28²

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



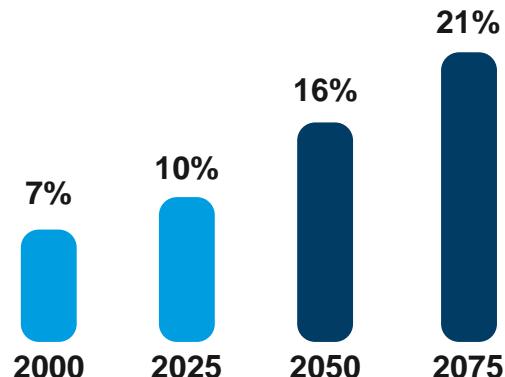
Dominic Byrne

Responsable des
Solutions de Retraite

Une opportunité commerciale majeure

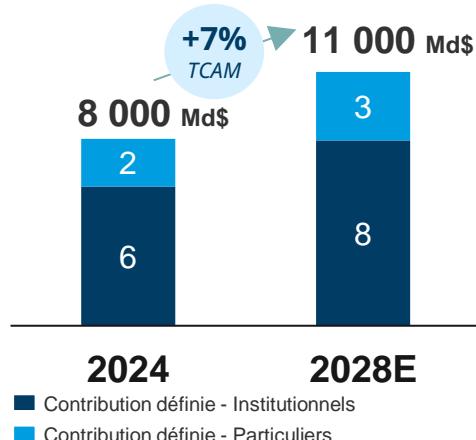
La population vieillit

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



Le marché évolue

Forte croissance du segment *DC*
Encours, Marché potentiel¹



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 retraite¹



N° 2 des prestataires de retraite institutionnelle en Italie²



N° 3 des prestataires de retraite en Italie²

Épargne retraite en France

Encours x2,8 depuis 2018³

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

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

Nous sommes implantés dans les marchés concurrentiels de la Contribution Définie

Une forte croissance...



19 millions
de
bénéficiaires¹



Part de marché
des fonds de
pension
institutionnels :
x3 en 3 ans²



15 Md€ d'actifs sous
gestion (plans de
pensions
d'entreprises
asiatiques)³

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 Contribution Définie

...auprès de noms reconnus



x5¹ depuis 2018

Fonds communs DC
britanniques



x2,3¹ depuis 2018

Fournisseur de plans de pensions entreprises à Hong Kong

Investissement

- Investissements gestion active, alternative et passive

- Direction des investissements externalisée

Innovation et services

- Couvertures innovantes pour une agilité adaptée
- Conseil et technologie

- Equipes de vente sur mesure

Facteur clé du succès

- Investissement responsable et maturité sur les solutions retraite

- Expertise locale

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

Une stratégie globale et ciblée

RETAIL : Individualisation

- Accumulation
- Déaccumulation
- 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

3X
plus rapide

vs
gestion d'actifs
traditionnelle¹

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

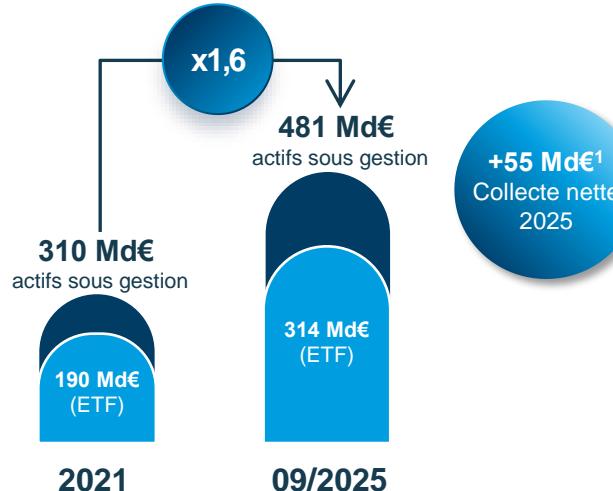
1. ETF UCITS, sources ETFGI, BCG

Croissance record, diversification rapide de la clientèle

ETF et gestion indicielle

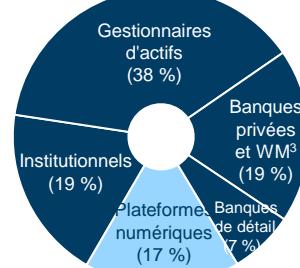


Premier fournisseur européen d'ETF

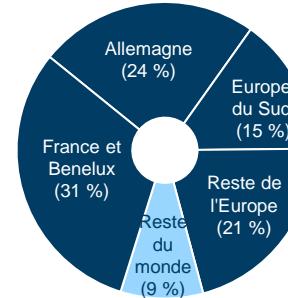


Diversification amplifiée des ETF

Actifs sous gestion par segment de clientèle



Actifs sous gestion par géographie des clients



x4,0 Plateformes digitales²
(2021-25)

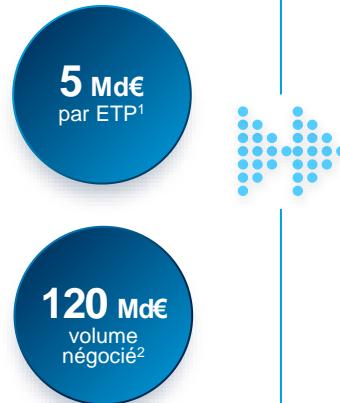
x2,6 Monde hors Europe²
(2021-25)

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

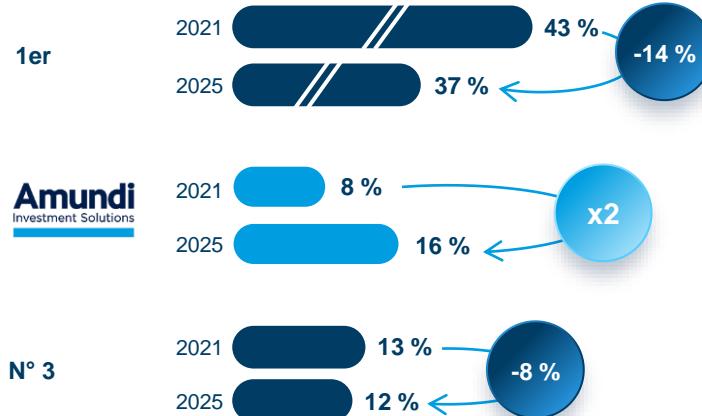
Plateforme efficiente

- **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



Croissance comparative avec la concurrence

Part de marché en nombre d'ETF milliardaires³



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

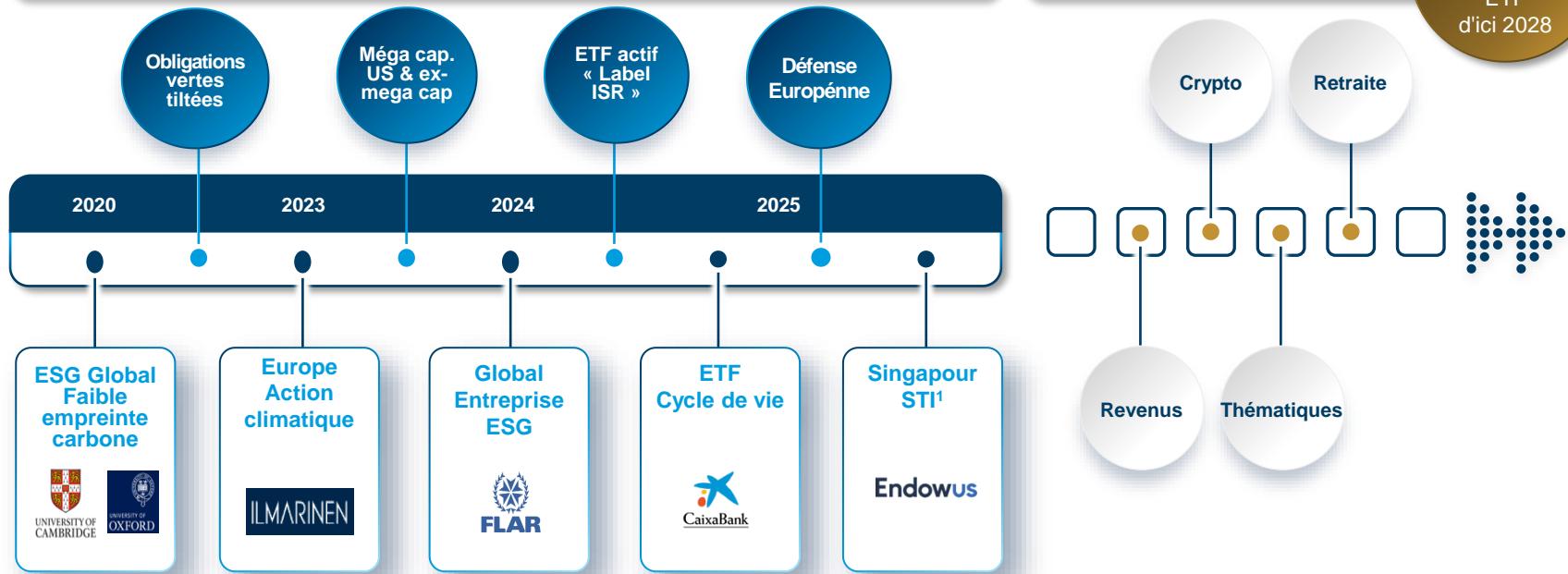
Une innovation constante au service de nos clients

Une histoire d'innovation centrée sur le client

Perspectives

+50

Nouveaux
ETF
d'ici 2028

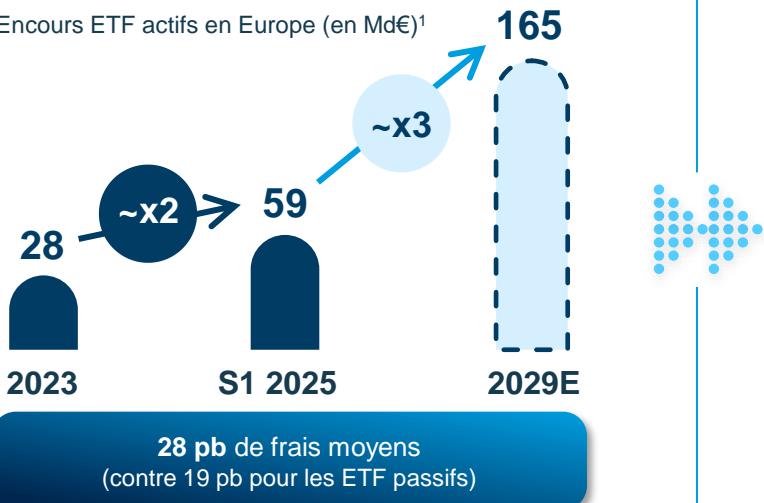


1. Fonds indiciel Straits Times de Singapour

ETF actifs : développer nos stratégies actives performantes

Amundi précurseur dans un segment en forte croissance

Encours ETF actifs en Europe (en Md€)¹



Amundi « le meilleur des deux mondes »

Parmi les **pionniers** en Europe

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



Priorité : constituer une gamme complète d'ETF actifs

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



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)¹



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
clients¹

36
banques
centrales et
souveraines

176
Md€
d'actifs sous
gestion²



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^{ère} 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**

2

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

+50%
Nouveaux partenaires digitaux d'ici 2028

+50%
Investisseurs institutionnels équipés d'ETF



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

Nouveaux ETF d'ici 2028 :

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

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 années¹

On estime que l'utilisation de l'IA permet de réaliser **entre 25 et 40 %** d'économies sur les coûts¹

80 % des entreprises affirment que les technologies disruptives stimuleront la croissance de leurs revenus²

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

AJBell
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

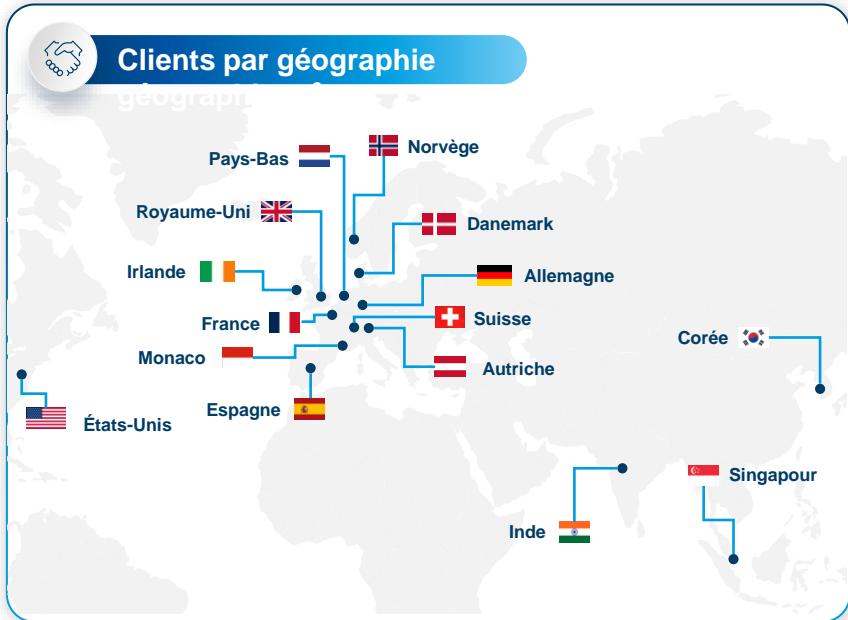


Transformation en **une société de logiciels** de premier plan



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



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 2030¹**

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



Générer de la croissance et créer de la valeur

Plateforme SaaS éprouvée et évolutive

Revenus x2
d'ici 2028¹

Services externalisés de premier plan

Des solutions durables
pour les clients d'Amundi

Solution européenne souveraine

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^{1,2}

> 7€

EN 2028

Coefficient
d'exploitation^{1,2}

<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

+/- 10 %

+/- 6 %

+/- 5 %

+/- 2 %

+/- 10 %

+/- 3 %

Roupie indienne / €

+/- 10 %

+/- 1 %

Poursuite de la croissance structurelle du BPA

BPA¹

>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 stratégiques²
- Revenus Technologique³ x2
- relation 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'exploitation¹

<56%

EN 2028

- **Effet ciseaux positif tout au long de la période¹**
- **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

Dividendes
supérieurs à 65 % de
distribution

200 M€

Croissance externe
opérations

500 M€

1,3 Md€
de capital
excédentaire
restant

NOUVEAU partenariat

9,9 %

PARTICIPATION DANS
ICG

Excédent de capital du
plan *Ambitions 2025*
restitué aux actionnaires
via un rachat d'actions

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^{1,2}

> 7 €

EN 2028

Coefficient
d'exploitation^{1,2}

<56 %

EN 2028

Taux de
distribution

≥65 %

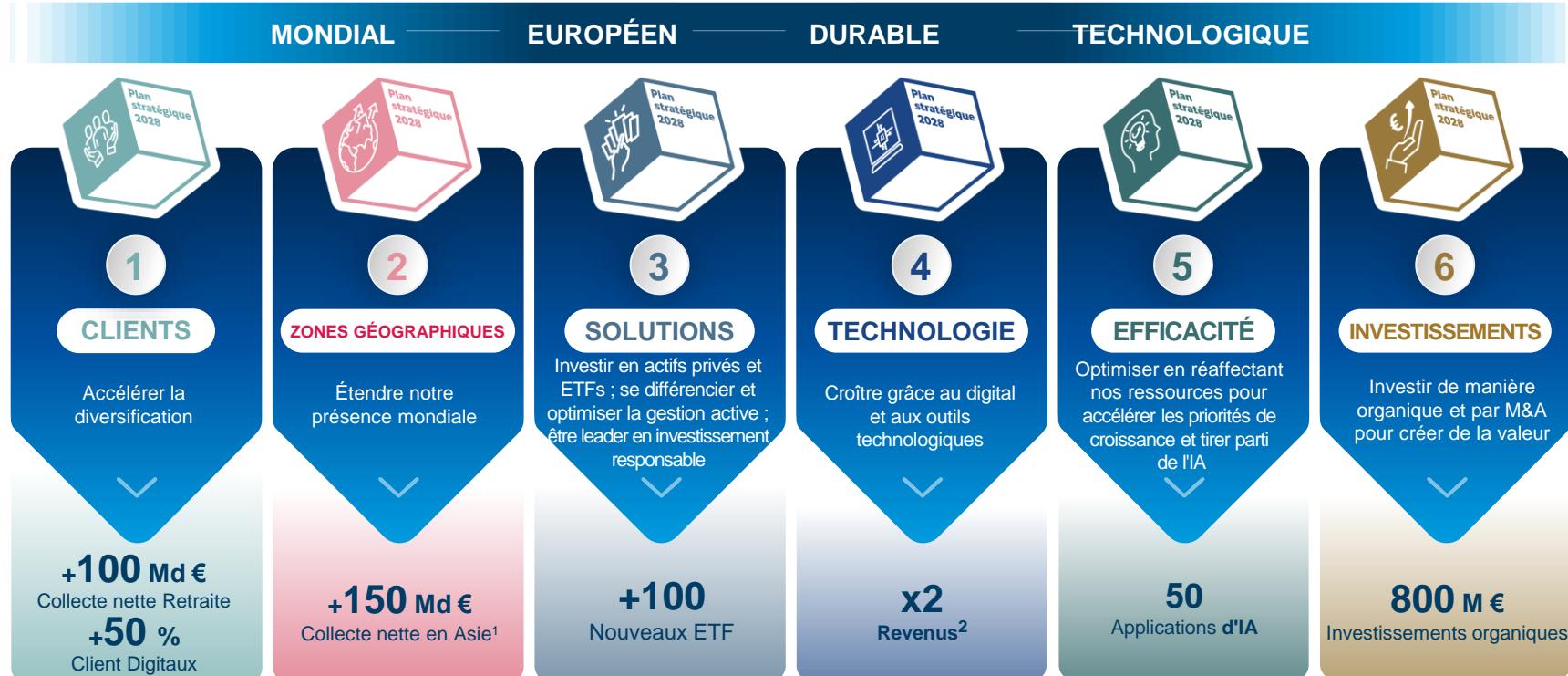
SUR LA PÉRIODE
2025 - 2028

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*



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



Intervenants



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	(€m)	2024
Net revenue (a)	3,406	Gross operating income (e)=(a)+(c)	1,554
- <i>Amortisation of intangible assets (bef. Tax)</i>	(87)	Gross operating income - Adjusted (f)=(b)+(d)	1,660
- <i>Other non-cash charges related to Alpha Associates</i>	(4)	Cost of risk and others (g)	(10)
Net revenue - Adjusted (b)	3,497	Share of net income of equity accounted companies (h)	123
Operating expenses (c)	(1,852)	Income before tax (i)=(e)+(g)+(h)	1,668
- <i>Integration costs (bef. tax)</i>	(13)	Income before tax - Adjusted (j)=(f)+(g)+(h)	1,774
- <i>Amortisation related to aixigo PPA (bef. Tax)</i>	(1)	Corporate tax (k)	(366)
Operating expenses - Adjusted (d)	(1,837)	Corporate tax - Adjusted (l)	(394)
Gross operating income (e)=(a)+(c)	1,554	Non-controlling interests (m)	3
Gross operating income - Adjusted (f)=(b)+(d)	1,660	Net income group share (n)=(i)+(k)+(m)	1,305
<i>Cost / Income ratio (%) -(c)/(a)</i>	54.4%	Net income group share - Adjusted (o)=(j)+(l)+(m)	1,382
<i>Cost / Income ratio, adjusted (%) -(d)/(b)</i>	52.5%	Earnings per share (€)	6.37
		Earnings per share - Adjusted (€)	6.75



= Données comptables



= Données ajustées

Contact et calendrier

Investisseurs et analystes

Cyril Meilland, CFA

Responsable des relations avec les investisseurs
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
Téléphone : +33 1 76 32 43 92
Mobile : +33 6 03 23 29 65

Thomas Lapeyre

Relations investisseurs
thomas.lapeyre@amundi.com
Téléphone : +33 1 76 33 70 54
Mobile : +33 6 37 49 08 75

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*

Presse

Natacha Andermahr

Responsable de la communication
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
Téléphone : +33 1 76 32 26 96
Mobile : +33 7 86 43 53 74

Actions Amundi

Coté sur Euronext Paris

Cotes : AMUN. PA AMUN. FP

Principaux indices : SBF 120 FTSE4Good MSCI