

Quelles performances  
et quels enjeux  
pour la Banque  
sans distance ?

## Sommaire

|           |                                                                                                                                                                                                        |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>01</b> | <b>L'essentiel</b><br>La BRED, Banque sans distance<br>L'essentiel sur la BRED<br>Présence dans le monde<br>Le message du Président – Stève Gentili<br>Le message du Directeur général – Olivier Klein |
| <b>12</b> | <b>LES ENJEUX DE LA BANQUE<br/>RELATIONNELLE D'AUJOURD'HUI<br/>ET DE DEMAIN</b>                                                                                                                        |
| <b>14</b> | #1 L'humain au cœur de la relation                                                                                                                                                                     |
| <b>16</b> | #2 Maintenir nos performances<br>dans un environnement complexe                                                                                                                                        |
| <b>18</b> | #3 L'informatique doit être un catalyseur<br>de croissance                                                                                                                                             |
| <b>20</b> | #4 Le digital comme outil d'intensification<br>de la relation humaine                                                                                                                                  |
| <b>22</b> | #5 Accompagner les entreprises<br>dans leurs besoins de financement                                                                                                                                    |
| <b>24</b> | #6 Soutenir nos clients à l'international                                                                                                                                                              |
| <b>26</b> | #7 La confiance de nos clients passe<br>aussi par la maîtrise des risques                                                                                                                              |
| <b>28</b> | <b>Faits marquants</b>                                                                                                                                                                                 |
| <b>32</b> | <b>Synthèse des résultats 2019</b>                                                                                                                                                                     |

La BRED est une banque populaire coopérative, forte de 200 000 sociétaires, de 4,9 milliards d'euros de capitaux propres et de 6 000 collaborateurs – dont 25 % hors de France et dans les TOM. Elle opère en Île-de-France, en Normandie, en Seine-et-Marne/Aisne et dans les DOM, ainsi qu'au travers de ses filiales de banque commerciale en Asie du Sud-Est, dans le Pacifique Sud, dans la Corne de l'Afrique et en Suisse.

Banque de proximité engagée sur ses territoires, elle déploie un réseau de 475 implantations dont 75 à l'international. Elle entretient une relation de long terme avec plus d'1 million de clients.

BRED Banque Populaire, au sein de BPCE, regroupe des activités diversifiées – banque de détail, banque de grande clientèle (BGC), banque de gestion privée, société de gestion d'actifs, salle des marchés, compagnie d'assurances, financement du négoce international.

En 2019, la BRED a réalisé un PNB consolidé de 1 252 M€ (+5 %). Son résultat net s'est établi à 307 millions d'euros (+ 11 %).

## LA BRED, BANQUE SANS DISTANCE

La Banque sans distance, c'est la formule qui incarne la promesse faite au client d'apporter toujours plus de valeur à la relation. C'est la conviction qu'être parmi les meilleurs dans le numérique est une condition nécessaire mais pas suffisante pour satisfaire ses clients et contribuer au développement de l'économie et des territoires. La Banque sans distance, c'est faire le choix d'une proximité relationnelle toujours plus forte, accompagnée d'un conseil à forte valeur ajoutée, en investissant dans l'humain.



---

+ de  
**1 MILLION**  
de clients

---

**6 000**  
collaborateurs,  
dont 25 % à l'international  
et dans les TOM

---

**6 %**  
de la masse salariale  
consacrés à la formation

---

**1 252 M€**  
de PNB en 2019,  
en croissance de 5 %

---

**400**  
implantations en France  
et dans les DOM

---

**75**  
implantations  
à l'international

---

**4,9 MDS€**  
de capitaux propres

---

**307 M€**  
de résultat net en 2019,  
en croissance de 11 %

## Présence dans le monde



### EN OUTRE-MER

800 collaborateurs

**En Martinique et en Guyane**

40 implantations\*

**En Guadeloupe-Îles du Nord**

30 implantations\*

**À La Réunion et Mayotte**

40 implantations\*

### EN MÉTROPOLE

3 600 collaborateurs

**En Normandie**

70 implantations\*

**En Île-de-France**

200 implantations\*

### EN EUROPE

60 collaborateurs

**• BIC BRED : financement  
du négoce international**

– Paris  
– Genève

\* agences, centres d'affaires, cercles patrimoniaux, agences dédiées  
aux professions libérales et agences spécialisées

-  Banque BRED
-  Filiale ou participation
-  Bureau de représentation
-  Filiale IT



### DANS LA CORNE DE L'AFRIQUE

300 collaborateurs

• **BCI MR – Djibouti**

11 implantations\*

### EN ASIE DU SUD-EST

510 collaborateurs

• **BFL – Laos**

11 implantations\*

• **BBC – Cambodge**

7 implantations\*

### EN OCÉANIE

800 collaborateurs

• **BCI NC – Nouvelle-Calédonie**

32 implantations\*

• **BVL – Vanuatu**

2 implantations\*

• **BBS – Salomon**

1 implantation\*

• **BBF – Fidji**

6 implantations\*

La BRED est également présente

– au Myanmar et en Éthiopie via des bureaux de représentation

– en Thaïlande où est installée une filiale informatique, BRED IT, dédiée à ses banques à l'étranger, avec 200 collaborateurs.

**« UNE BANQUE DU TEMPS PRÉSENT,  
TOURNÉE VERS L'AVENIR »**

La BRED confirme cette année encore son dynamisme. Portés par l'excellence de nos résultats, nous poursuivons résolument une aventure commencée il y a un siècle pour défendre un idéal coopératif. Notre modèle est plus actuel que jamais pour répondre aux enjeux économiques, humains, culturels, réglementaires, sécuritaires, auxquels nous sommes confrontés.

Forts d'une gouvernance qui nous garantit vision à long terme et gestion équilibrée, nous agissons en toute indépendance vis-à-vis des marchés financiers. Tandis que notre structure coopérative, décentralisée et agile, favorise notre capacité à innover et à gérer le changement, dans le respect du principe inamovible selon lequel l'économie est au service de l'homme et non l'inverse.

Face aux transformations dont le digital est le catalyseur, notre attachement à une culture humaniste, en résonance avec nos valeurs, nous a conduits à toujours lier les technologies nouvelles et la proximité relationnelle, si importante pour nos clients. Certains prétendent que le digital remplacera les conseillers bancaires. À la BRED, nous croyons plutôt qu'il permettra aux collaborateurs de mettre encore davantage le conseil au centre de la relation. Aussi notre stratégie affirme-t-elle l'alliance du digital et de l'humain, mais pas sa subrogation.

**« Notre modèle coopératif est plus actuel que jamais pour répondre aux enjeux auxquels nous sommes aujourd'hui confrontés. »**

Au cœur des régions, nous sommes en prise directe avec les acteurs économiques. Attachés à l'épanouissement économique et sociétal comme à la préservation des territoires, nous n'avons jamais oublié notre vocation première : faciliter l'accès au crédit et accompagner dans leur diversité tous ceux qui entreprennent localement. Statutairement sensibilisés à la solidarité, nous soutenons également des projets qui favorisent l'insertion : le microcrédit, le développement social.

Créés par nos clients sociétaires, représentés au plus haut niveau par les administrateurs, eux-mêmes sociétaires, nous sommes au service de notre clientèle. Nous avons institué une relation de confiance, fruit d'une histoire commune et d'un engagement dans le temps.

Cet esprit coopératif qui nous anime est le ciment de notre action et le ferment de notre modernité. Celle d'une banque du temps présent tournée vers l'avenir.



Stève  
Gentili



Olivier  
Klein

## « ENJEUX DE LA BANQUE SANS DISTANCE »

### Comment la BRED a-t-elle traversé l'année 2019 ?

L'année 2019 aura été une très belle année pour la BRED, avec un PNB en hausse de 5 %, s'établissant ainsi à 1 252 M€.

La banque commerciale France, qui contribue pour plus de 70 % à la croissance du PNB de la BRED, voit son PNB progresser également de 5 %, avec une belle augmentation du nombre des clients de son réseau. Soulignons aussi le renforcement continu et soutenu de la position de la banque de grande clientèle (BGC) en tant que fournisseur de solutions de financement et de placements pour les grandes entreprises et les institutionnels.

À l'international, les revenus de nos activités de banque commerciale, comme de financement du négoce international, se portent également bien, en hausse de 16 %. Nos implantations au Cambodge et aux Îles Salomon, comme à Genève, contribuent largement à cette croissance.

Les activités de marché enregistrent un PNB en croissance de 15 %, démontrant la pertinence de son positionnement.

Le Groupe BRED a poursuivi son développement en continuant à investir dans l'humain et dans le digital.

Son coefficient brut d'exploitation s'est maintenu à 60,2 %, l'un des meilleurs du secteur bancaire français.

La BRED achève ainsi l'année de son centenaire avec un résultat net en croissance de 11 %, qui s'établit à 307 M€, le meilleur depuis sa création.

**« Le Groupe BRED  
a poursuivi son  
développement en  
continuant à investir  
dans l'humain et  
dans le digital. »**

### Les banques de détail évoluent dans un environnement difficile. Quels sont, selon vous, les véritables enjeux du secteur bancaire ?

Le secteur de la banque de détail en France est confronté à deux enjeux majeurs, dont la conjonction amène les acteurs traditionnels à se transformer plus rapidement qu'ils n'ont jamais dû le faire dans leur histoire.

Tout d'abord, les taux bas exercent une pression baissière sur le PNB des banques de détail et pèsent au fil des années sur leur rentabilité. Cet état de fait s'est encore aggravé à l'automne 2019.



« Devenir une banque, c'est-à-dire un tiers de confiance qui respecte la réglementation, ne s'improvise pas ni ne se fait sans investissements importants. »

À la problématique de l'érosion des taux de marge des banques traditionnelles s'ajoute le risque de désintermédiation, favorisé par les avancées technologiques qui révolutionnent le comportement des clients dans leur manière de « consommer » la banque et sur lesquelles les banques *low-cost* purement digitales, les *fintech*, et les *bigtech* s'appuient pour éventuellement concurrencer les banques.

Nous pouvons d'ores et déjà constater que la rentabilité du modèle économique des banques *low-cost*, des banques en ligne « *pure players* », soit des banques sans conseillers, tarde à apparaître. Les *fintech*, le plus souvent, ne constituent pas une menace pour les banques ; elles nouent des partenariats ou des alliances capitalistiques avec celles-ci, permettant ainsi aux clients des banques de bénéficier des dernières innovations.

Enfin, les *bigtech* parviendront-elles à prendre des parts de marché sur des segments rentables de la chaîne de valeur des banques ? Si elles peuvent développer une activité bancaire en s'appuyant sur la richesse des données de leurs utilisateurs, elles auront des difficultés à gagner la confiance de ces derniers, de plus en plus sensibles et conscients des risques inhérents à l'exploitation de leurs données personnelles. Et elles devront aussi respecter les différentes réglementations prudentielles et de conformité qui nécessitent de lourds investissements n'allant pas de pair avec la gratuité apparente et l'immédiateté qui sont les caractéristiques attractives de leur modèle.

Devenir une banque, c'est-à-dire un tiers de confiance qui respecte la réglementation, ne s'improvise pas ni ne se fait sans investissements importants.

La conjonction de ces mutations et de la structure des taux d'intérêt conduit de nombreux observateurs à s'interroger sur la pérennité des banques traditionnelles et sur la nécessité d'un mouvement de repli généralisé.

L'avenir des banques dépendra de leur capacité à conduire leur mutation et à apporter toujours plus de valeur ajoutée aux clients. Mais sans jamais se détacher des invariants qui fondent l'utilité économique et sociale des banques : assurer l'intermédiation entre le crédit et l'épargne, soit entre les ménages et les entreprises qui ont des besoins de financement et ceux symétriquement qui ont des capacités de financement. En outre, les banques transforment une épargne très généralement de court terme en des prêts le plus souvent de moyen et long terme, en fonction des besoins exprimés par les prêteurs comme par les emprunteurs.

Ce faisant, les banques prennent sur elles les risques de crédit, de taux d'intérêt et de liquidité, pour le compte des acteurs économiques, ménages et entreprises, qui ne savent pas ou ne veulent pas les prendre. Ce

**Le modèle coopératif  
bancaire répond aux attentes  
de notre société.**

que les marchés financiers ne font pas. Ce rôle des banques est irréductible. Il fonde leur utilité économique et sociale.

**Nous poursuivons notre stratégie de Banque sans distance, en ayant à cœur d'intensifier la relation globale de proximité que nous entretenons avec nos clients.**

### **Quelle est justement l'approche de la BRED dans ce contexte ?**

Nous poursuivons notre stratégie de Banque sans distance, en ayant à cœur d'intensifier la relation globale de proximité que nous entretenons avec nos clients.

C'est accompagner chaque client dans ses projets de vie et d'entreprise, lui apporter un conseil à forte valeur ajoutée et des services innovants en parfaite adéquation avec son univers de besoin. En abolissant les distances entre nos clients et leur banque. Distances physiques comme relationnelles. Cela va donc sans dire, c'est aussi apporter toujours plus de praticité dans les opérations bancaires quotidiennes et un service sans couture, grâce au digital. Le digital comme l'intelligence artificielle sont de plus de véritables leviers d'amélioration de la qualité du conseil, mis à la disposition de nos conseillers, afin d'améliorer au mieux notre modèle de relation globale de proximité.

Nos clients n'ont jamais autant été en demande de conseil tant les sollicitations, d'où qu'elles viennent, et les informations sont nombreuses. La BRED investit en conséquence abondamment dans les innovations technologiques et dans la formation de ses conseillers, en cherchant en outre à les libérer au mieux des tâches répétitives sans valeur ajoutée. Cela renforce ainsi leur proactivité, leur réactivité et leur expertise. Cette stratégie et cette méthode sont les mêmes dans tous nos territoires.

Aussi, notre ancrage territorial, notre capacité à investir dans l'humain et les nouvelles technologies, avec comme point d'ancrage nos valeurs coopératives, nous permettent de poursuivre sereinement notre développement.

Notons d'ailleurs que le modèle coopératif bancaire répond dans toutes ses dimensions aux attentes de notre société.

Nous sommes une banque des territoires, une banque utile à ses territoires, nos sociétaires sont nos clients et participent à la gouvernance de la BRED. Notre conseil d'administration est composé de représentants des sociétaires, donc des clients. En outre, tant notre métier de banquier de proximité que notre engagement sociétal, à la BRED, en faveur de la diffusion du savoir et de l'égalité des chances, participent à la cohésion sociale et au développement économique de chacun de nos territoires.

Ce modèle, plus que centenaire, fait preuve plus que jamais d'une grande modernité comme d'une forte résilience pour faire face aux vents contraires.

**« Aussi, notre ancrage territorial, notre capacité à investir dans l'humain et les nouvelles technologies, avec comme point d'ancrage nos valeurs coopératives, nous permettent de poursuivre sereinement notre développement. »**

# LES ENJEUX DE LA BANQUE RELATIONNELLE D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN

#1

L'humain au cœur  
de la relation

#2

Maintenir nos performances  
dans un environnement  
complexe

#3

L'informatique doit être  
un catalyseur de croissance

#4

Le digital comme outil d'intensification  
de la relation humaine

#5

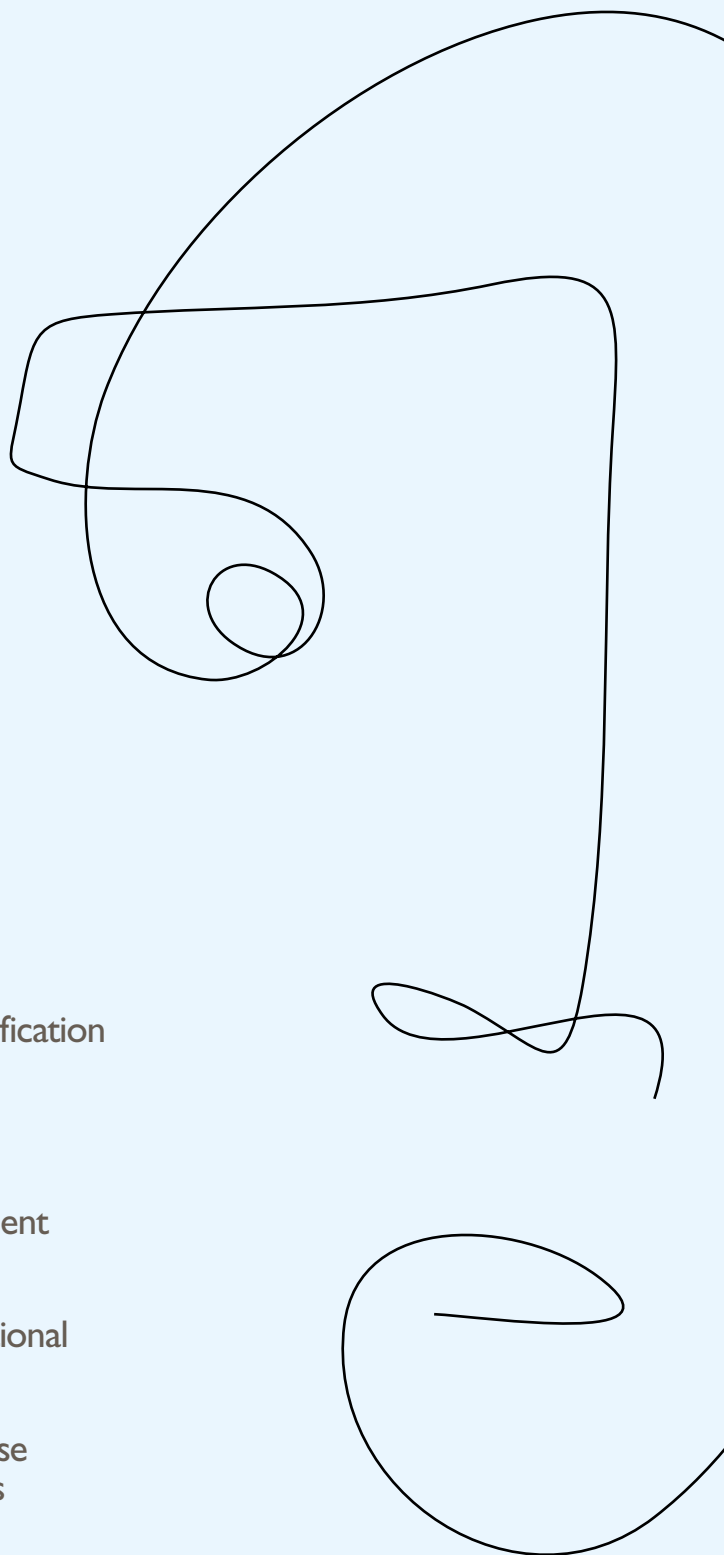
Accompagner les entreprises  
dans leurs besoins de financement

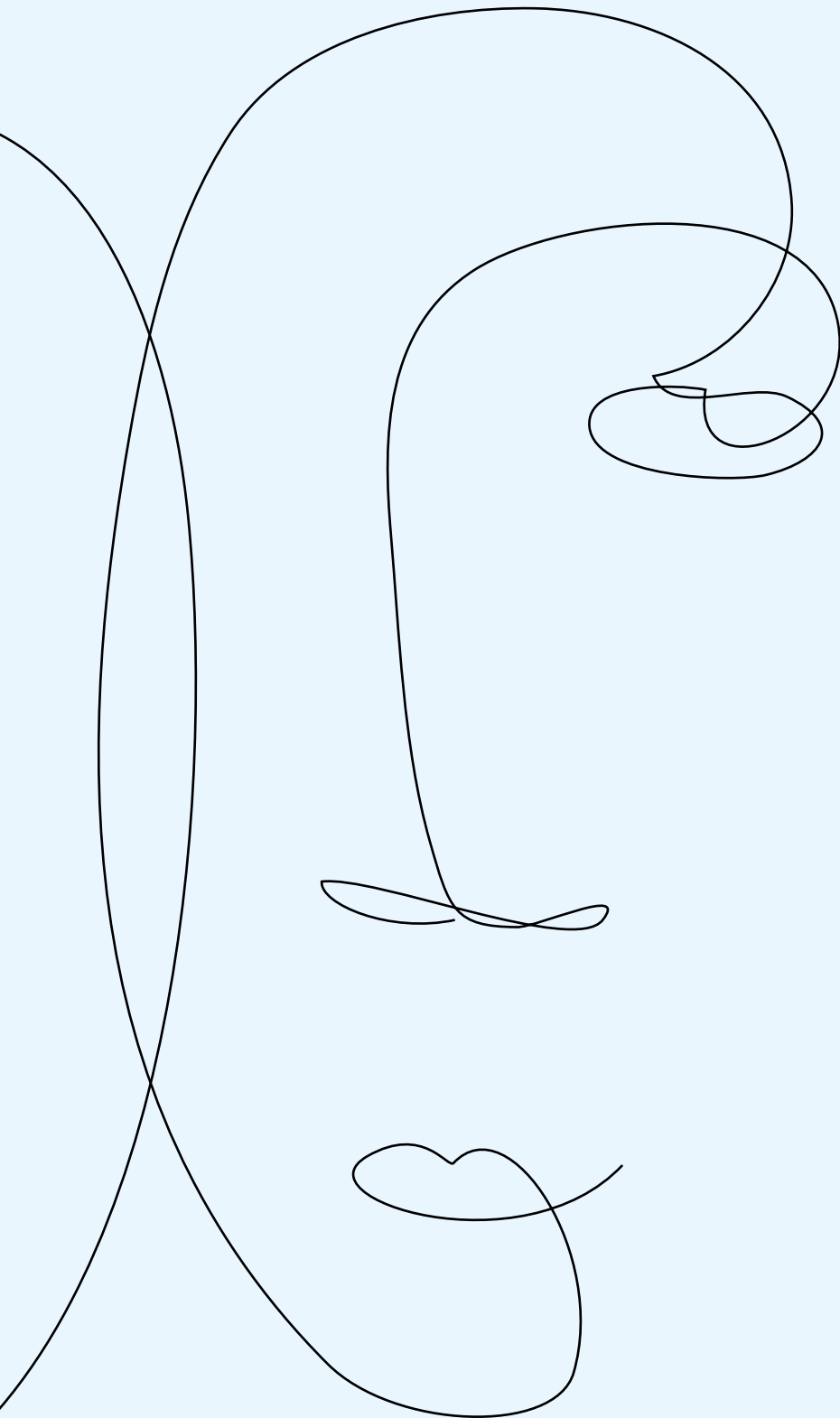
#6

Soutenir nos clients à l'international

#7

La confiance de nos clients passe  
aussi par la maîtrise des risques





« Le conseiller  
créé de la valeur  
pour le client  
et reste le pivot  
de la relation. »

## #1 L'humain au cœur de la relation

Par **Éric Montagne**, Directeur général adjoint  
en charge du Pôle commercial

### **Alors que de nombreux grands réseaux bancaires annoncent toujours plus de fermetures d'agences, la BRED maintient sa présence territoriale. Pourquoi ce choix à contre-courant ?**

Le contexte actuel est particulièrement contraignant pour les banques de détail et leurs réponses diffèrent car elles n'ont ni la même histoire, ni la même vision de l'évolution de notre métier. La BRED a toujours été une banque relationnelle de proximité. Nos agences sont effectivement moins fréquentées, les clients étant de plus en plus autonomes grâce à l'utilisation de notre site et de l'appli BREDConnect ; pour autant ils n'ont pas moins besoin d'être conseillés. En effet, avec la multiplication des sources d'information et la complexité croissante de leur environnement, nos clients sont en demande de services à forte valeur ajoutée et d'un conseil personnalisé. Être conseillés reste leur première attente, que ce soit en face-à-face ou à distance.

### **Quel est le rôle du conseiller dans ce modèle ?**

Le conseiller s'adapte aux évolutions des usages de nos clients ; il est et demeurera central dans notre stratégie de Banque sans distance. La relation que le conseiller entretient avec son client est déterminante ; les services numériques sont incontournables, mais insuffisants. Le conseiller crée de la valeur pour le client et reste le pivot de la relation. Il doit bien connaître ses clients, répondre à leurs attentes, anticiper leurs besoins et sécuriser leurs choix. Ainsi, tous nos conseillers doivent être dotés d'un sens profond du service client, être proactifs et continuellement formés afin d'apporter une expertise de haut niveau à chaque client, quel que soit son profil.

### **Comment la BRED pérennise-t-elle cette relation sur le long terme ?**

En apportant un conseil à forte valeur ajoutée à ses clients ! Nous sommes une banque coopérative attachée à son cœur de métier : accompagner ses clients dans leurs projets de vie ou d'entreprise dans la durée. Nous cultivons également un savoir-faire historique et reconnu dans l'accompagnement des entreprises et le développement d'outils innovants qui répondent spécifiquement à leurs besoins. Par ailleurs, nous mettons le digital au service de l'humain : clients et conseillers. Tout est pensé pour faciliter les opérations quotidiennes de nos clients, délivrer un service irréprochable et des parcours fluides. Aussi, depuis plusieurs années, nous modifions sur l'ensemble de nos territoires d'implantation le concept de nos agences, avec des espaces repensés pour plus d'autonomie dans la réalisation des opérations bancaires quotidiennes, et davantage d'espaces dédiés au conseil. Nous avons testé courant 2019 l'ouverture de nos agences uniquement sur rendez-vous l'après-midi. L'organisation des fonctions supports est également repensée pour optimiser les parcours clients et la proximité décisionnelle comme managériale. Autant d'évolutions qui pérennisent notre modèle de Banque sans distance au service de la satisfaction de la clientèle.



« La BRED investit avec constance pour créer les conditions de la poursuite de son développement, qu'il s'agisse de technologies, de talents ou de conquête de nouveaux marchés. »

## #2 Maintenir nos performances dans un environnement complexe

Par Olivier Lendrevie, Directeur général adjoint

### En quoi l'environnement de taux d'intérêt bas affecte-t-il les banques commerciales ?

L'environnement de taux bas cause l'érosion du rendement des crédits à la clientèle, principal actif d'une banque commerciale. Ces prêts étant en grande partie financés au moyen de dépôts non rémunérés ou à taux réglementé (Livret A, épargne-logement), dont le coût ne baisse pas dans les mêmes proportions, il en résulte un tassement progressif de la marge actif-passif.

Ajoutons que l'effondrement des taux des principales dettes souveraines européennes incite de nouveaux acteurs (assureurs, fonds d'investissement...) à investir le marché du crédit aux entreprises, traditionnellement dominé par les banques, en se démarquant par un allongement des durées proposées et un allègement des mécanismes de sécurisation (*covenants*) ou de garantie. Cette évolution du marché porte en elle les germes d'un accroissement du coût du risque dans les années qui viennent. Parallèlement, le mouvement de fond de relèvement des exigences prudentielles de solvabilité se poursuit, nécessitant d'immobiliser toujours plus de capitaux propres en face de chaque crédit octroyé. La conjonction de ces différents facteurs se traduit inévitablement par une baisse du retour sur fonds propres des banques commerciales qui, dans les cas les plus marqués, ne permet plus de satisfaire les attentes des marchés. De grandes banques sont ainsi contraintes d'ajuster leur portefeuille d'activités et de réduire la voilure sur les métiers les moins rentables. Ce phénomène est très nettement à l'œuvre actuellement en France.

### Quels sont les leviers de croissance de la BRED ?

Toute difficulté recèle une opportunité : l'environnement tendu que je viens de décrire en quelques mots est une occasion rare pour les banques les plus solides de se développer sur les terrains abandonnés par d'autres. C'est assurément notre ambition. L'approche globale que nous privilégions dans la relation avec nos clients nous désensibilise naturellement du contexte de taux en diversifiant les sources de rentabilité : placements, produits d'assurance, prévoyance, services de paiement, etc. Par ailleurs, la BRED se développe aussi dans des zones à forte croissance qui ne sont pas touchées par l'environnement de taux bas, en Asie du Sud-Est et dans le Pacifique.

Notre gestion reste entièrement focalisée sur nos ambitions à long terme plutôt que sur des objectifs d'affichage de réduction des charges qui entraîneraient des choix malthusiens, non économiques. Ainsi, la BRED investit avec constance pour créer les conditions de la poursuite de son développement, qu'il s'agisse de technologies, de talents ou de conquête de nouveaux marchés.

Enfin, dans cet environnement où le prix de nombreux actifs semble défier la raison, nous restons d'une très grande vigilance pour ne pas relâcher notre sélectivité en matière de crédit. Et la taille d'une banque comme la BRED, qui permet des circuits courts et une connaissance fine des territoires et des clients, est un atout considérable en la matière.



Olivier  
Lendrevie

« L'engagement des collaborateurs eux-mêmes dans la construction d'un projet professionnel dynamique est la clé de la réussite d'une DSI sur le long terme. »

### #3 L'informatique doit être un catalyseur de croissance

Par Simone de Oliveira, Directrice des systèmes d'information

#### Quel est aujourd'hui le rôle de l'informatique dans une banque ?

Les banques doivent aujourd'hui se penser en partie comme des *fintech* ! Historiquement, l'informatique était le support matériel de l'entreprise. Dès les années 2000, l'accélération de l'évolution des technologies, la digitalisation de toutes les strates de l'entreprise et l'augmentation exponentielle des exigences réglementaires et de sécurité ont placé les systèmes d'information au cœur du réacteur de la banque. Aujourd'hui, l'enjeu est triple : la banque doit assurer une évolution solide et efficace des systèmes existants pour répondre aux fortes contraintes réglementaires et de sécurité, tout en se mettant en capacité de développer, rapidement et avec agilité, les outils, internes ou externes, qui lui permettront de se développer commercialement ou d'accélérer la délivrance du produit ou du service... tout cela en maîtrisant ses coûts de production : l'informatique doit être un catalyseur de croissance !

Pour cela, nous intégrons systématiquement l'utilisateur final dans le process de développement, ce qui nous permet de délivrer un produit parfaitement adapté au besoin et d'en accélérer la livraison.

Il importe également de s'interroger sur les modes de production les plus efficaces : en interne ou en externe ? À cet égard, notre filiale en Thaïlande, BRED IT, est un atout.

Véritable complément permanent de la Direction des systèmes d'information (DSI), BRED IT permet à la BRED d'améliorer sa capacité à livrer ses évolutions et projets informatiques de manière efficace et compétitive.

#### L'enjeu est-il aussi d'accompagner la transformation des compétences ?

Tout nouveau projet informatique implique par définition un changement, et l'accélération de l'évolution des technologies nécessite d'analyser en permanence ses implications en termes de savoir-faire et d'acquisition de compétences. Être « *time to market* », c'est avant tout être « *time to technologies* » ! Cela passe par une relation très étroite avec les ressources humaines, et évidemment par un important effort de partage de la vision par le management. L'engagement des collaborateurs eux-mêmes dans la construction d'un projet professionnel dynamique – ils changeront de métier de nombreuses fois – est la clé de la réussite d'une DSI sur le long terme.



Simone  
de Oliveira

**60 %**  
de nos clients  
particuliers interrogés  
sur la raison  
pour laquelle ils  
recommandent  
la BRED mettent en  
avant la relation avec  
leur conseiller.

**11 millions**  
de contacts mensuels  
entre la BRED et ses  
clients via le digital.

## #4 Le digital comme outil d'intensification de la relation humaine

Par Françoise Epifanie, Directrice du développement

### Une expérience client au meilleur niveau est indispensable pour être un partenaire financier de référence. Quel est l'apport des innovations technologiques à cet égard ?

Pour la BRED, les innovations technologiques ne sont pas une fin en soi mais s'inscrivent dans un objectif plus large. Nous recherchons en effet en permanence les meilleures réponses à deux attentes exprimées par notre clientèle. D'une part, nos clients recherchent une banque au quotidien pratique, souple, réactive – ce que permettent les applis, les sites internet, les automates. D'autre part, ils souhaitent un suivi personnalisé par un conseiller dédié disponible et compétent. Ce dernier point ressort très clairement dans nos études de satisfaction. Par exemple, 60 % des clients interrogés sur la raison pour laquelle ils recommandent la BRED citent en priorité leur conseiller. Nous accélérons donc la mise en place de process et outils numériques qui simplifient le quotidien de nos collaborateurs afin qu'ils puissent consacrer encore plus de temps à leurs clients.

### Un exemple ?

Contrairement à une idée répandue, la baisse de fréquentation des agences ne se traduit pas par une moindre sollicitation des conseillers. Nous enregistrons en effet une nette augmentation des contacts par courriel ou téléphone. Nous venons donc de développer un outil d'aide au traitement des e-mails grâce aux techniques de l'intelligence artificielle. Intégré dans la messagerie des conseillers, « Watson » détecte l'objet de la demande, son caractère d'urgence et sa tonalité, et propose une réponse. Ce qui permet de réagir plus efficacement et rapidement aux demandes ainsi transmises. Gain de temps pour nos conseillers et satisfaction renforcée de nos clients !

### Ainsi, le digital augmente la fréquence des contacts entre la BRED et ses clients ?

Absolument ! Nous enregistrons 11 millions de contacts par mois via le digital, qui est ainsi le premier vecteur d'interaction entre la BRED et ses clients. Il est essentiel que nos clients se sentent véritablement aidés et conseillés aussi sur ces canaux. Nous améliorons ainsi en permanence l'ergonomie, les fonctions et l'interactivité de notre site BREDConnect et de son application mobile. La plus grande autonomie donnée à nos clients pour la « banque au quotidien » permet de dégager un vrai temps de qualité quand le contact humain est nécessaire. Par ailleurs, certaines fonctionnalités de l'appli ou du site permettent d'entrer en contact plus rapidement avec son conseiller.

Enfin, l'amplification des contacts par Internet et smartphone augmente sensiblement le volume des données disponibles pour mieux connaître nos clients et leur proposer des solutions qui correspondent à un besoin précis plus rapidement et avec une plus grande valeur ajoutée. Nous travaillons aussi sur de nouveaux services, très innovants, qui s'intègrent dans une logique de parcours client, en lien avec des start-up de l'écosystème.



Françoise  
Epifanie

« Nous avons la capacité d'apporter des réponses fines à l'ensemble des besoins, en croisant les expertises sectorielles et techniques de nos différentes équipes BGC. »

## #5 Accompagner les entreprises dans leurs besoins de financement

Par Jean-Paul Julia, Directeur de la banque de grande clientèle (BGC)

### Le financement des entreprises se porte-t-il bien ?

Le financement des entreprises ne s'est probablement jamais aussi bien porté qu'aujourd'hui. Le niveau d'activité en 2019 a été très soutenu, avec une progression simultanée du financement bancaire et du financement de marché. Cette dynamique s'explique notamment par les conditions de financement extrêmement favorables dont peuvent bénéficier les entreprises dans ce contexte de taux bas. La hausse des dettes privées commence cependant à inquiéter les régulateurs. Même si une part importante des montants levés est aujourd'hui conservée par les clients en liquidités afin de s'assurer d'une réserve de sécurité, certaines entreprises survivent en raison de ce contexte et généreront des difficultés demain si la conjoncture économique se dégrade ou si les taux remontent, même si ce dernier point paraît non imminent.

### Comment la BGC les accompagne-t-elle ?

La BGC accompagne ses clients, institutionnels, professionnels de l'immobilier, ETI et grandes entreprises, en décortiquant le contexte et la finalité de leurs besoins de financement pour y apporter une solution sur mesure. Nous avons la capacité d'apporter des réponses fines à l'ensemble des besoins, en croisant les expertises sectorielles et techniques de nos différentes équipes BGC (financements structurés, immobilier...) ou en nous appuyant sur les différentes composantes de la BRED et du Groupe BPCE. Le financement par placement privé en est une illustration parfaite : la BRED a arrangé des opérations de premiers plan en 2019 pour ses clients (SEB, Transdev...).

### L'année 2019 aura été synonyme de croissance pour la BGC...

Nous sommes très fiers du travail accompli par les équipes de la BGC en 2019, permettant ainsi d'apporter notre contribution à la croissance de la BRED. Le développement de notre activité illustre la fidélité et la confiance que nous entretenons avec nos clients au fil du temps.

### La BGC est une BFI à taille humaine. N'est-ce pas antinomique avec l'esprit coopératif ?

Nos activités relèvent effectivement de la banque de financement et d'investissement (BFI) mais nous sommes intégrés à la BRED, et son modèle coopératif nous différencie à bien des égards de la plupart des BFI classiques, parfois soumises à l'instantanéité des marchés. Nous pensons et agissons sur un temps long, en faveur du développement de nos clients et de nos territoires : nous sommes un acteur du développement. Nous sommes le partenaire de nos clients ! Ainsi, nous accompagnons le développement de nos clients sur la durée car nous sommes une banque coopérative, profondément relationnelle et garante des ressources qui lui sont confiées par ses clients. D'ailleurs, nous sommes persuadés que ce positionnement résonne avec les réflexions croissantes des entreprises sur leur rôle sociétal.



Jean-Paul  
Julia

## #6 Soutenir nos clients à l'international

Par Stéphane Mangiavacca,  
Directeur de l'international

### La BRED enregistre une forte dynamique de croissance de son activité de banque à l'international. Quelles sont les clés de ce succès ?

Le PNB de nos banques commerciales à l'étranger et dans les TOM a crû de près de 16 % en 2019. Cela sous l'effet de la poursuite de notre développement dans le Pacifique Sud, l'Asie du Sud-Est et la Corne de l'Afrique. Trois ans après notre ouverture au Cambodge, BRED Bank Cambodia atteint la rentabilité et s'inscrit comme un acteur remarqué du paysage bancaire local. Ce sont près de 6 000 clients qui ont rejoint notre filiale au cours des 18 derniers mois.

Ces performances montrent la pertinence de notre stratégie d'importer les standards internationaux au bénéfice d'une clientèle exigeante constituée de grandes entreprises, de PME locales et de clients particuliers avec un fort potentiel. En exportant notre modèle de relation globale de proximité à forte valeur ajoutée, en répondant à l'ensemble des univers de besoins des clients, en appliquant les meilleurs standards en matière de gestion des risques et de conformité – gages de sécurité pour nos clients – le Groupe BRED est devenu un acteur de référence aux côtés des banques domestiques.

### La BRED est également reconnue pour le financement du négoce de matières premières à l'international.

Nous accompagnons les sociétés de négoce de matières premières dans la structuration de leurs financements. Les équipes de BIC BRED à Genève, première place mondiale du négoce international de matières premières, interviennent auprès des principaux leaders mondiaux et de groupes familiaux. Dans le même temps, les équipes parisiennes se concentrent sur le marché des matières premières agroalimentaires. Cette activité s'est fortement développée avec un PNB en hausse de près de 17 %. Ces résultats sont permis par l'expertise, la technicité et la précision que nécessitent ces opérations et ce, quel que soit le montant des transactions.

« Le PNB de nos banques commerciales à l'étranger et dans les TOM a crû de près de 16 % en 2019. »

### Plus généralement, comment la BRED accompagne-t-elle le développement à l'international de ses clients ?

Au-delà des activités déjà évoquées, nous avons par exemple un savoir-faire historique dans le traitement des pensions de retraites avec un réseau de plus de 150 correspondants. Nous offrons également des services de correspondance bancaire à des banques étrangères. Cela nous permet de traiter efficacement les opérations internationales confiées par nos clients.

Nous offrons également la possibilité d'émettre des crédits documentaires, des garanties bancaires ou encore de sécuriser des opérations en devises grâce à notre salle des marchés.

Nos filiales étrangères offrent des possibilités de financements et de services à ceux de nos clients qui sont implantés à l'étranger.

Cet ensemble permet de soutenir nos clients dans le développement de leur activité à l'étranger ou d'import-export.



Stéphane  
Mangiavacca

« La BRED renforce en permanence la maîtrise des risques au bénéfice de tous : clients, sociétaires et collaborateurs. »

## #7 La confiance de nos clients passe aussi par la maîtrise des risques

Par Arnaud Viricel, Directeur des risques et du contrôle permanent

### Quels sont les principaux enjeux en matière de gestion des risques et de conformité ?

La relation de proximité, qui est au cœur de notre modèle de Banque sans distance, repose sur la confiance. Pour se renforcer dans la durée, cette confiance nécessite rigueur et transparence tout à la fois entre les collaborateurs de la BRED, ses sociétaires et ses clients. L'action des fonctions de contrôle vise à s'assurer que les processus de la banque sont au meilleur niveau de qualité de service et qu'ils respectent bien les droits de nos clients.

À travers ses processus, la BRED recherche la maîtrise de ses risques, au bénéfice de tous : sociétaires, clients et collaborateurs. L'environnement de taux historiquement bas et les liquidités abondantes ne doivent ainsi pas nous faire oublier qu'un retournement est toujours possible et qu'une modification de la perception générale du risque pourrait se traduire rapidement par un accès à la liquidité plus difficile et en une augmentation des défaillances d'entreprises. Il est de la responsabilité de la direction des risques de s'assurer que les ambitions de développement demeurent compatibles avec une telle éventualité et que les risques que porte la BRED sont bien mesurés et adaptés à sa capacité de résilience.

### Comment la BRED assure-t-elle la protection des données personnelles, et notamment bancaires, de ses clients ?

La donnée est essentielle à notre activité. Sans elle, nous ne pourrions pas répondre aux demandes de nos clients ni leur apporter des services à valeur ajoutée.

Mais son traitement est surtout primordial pour renforcer leur sécurité : mieux détecter les fraudes qui pourraient leur porter atteinte ou aider à identifier des activités criminelles.

Protéger nos clients, c'est aussi garantir que leurs données ne sont utilisées que dans leur intérêt par des applicatifs bénéficiant d'un haut niveau de sécurisation informatique et dans le respect des réglementations relatives à la protection des données personnelles.

### L'expertise de la BRED en matière de gestion des risques est-elle source de nouveaux services à valeur ajoutée à proposer à nos clients ?

Nous améliorons constamment nos processus de maîtrise des risques et de protection des clients sans que cela ne nuise à la fluidité et la réactivité de nos services. Au-delà, nous sommes aussi capables de répondre à des besoins nouveaux tout en maintenant les plus hauts standards de protection des données de la clientèle. C'est typiquement le cas du virement instantané : son développement dans un cadre sécurisé est rendu possible par notre capacité à apprécier le risque en temps réel via des outils innovants.



Arnaud  
Viricel

### 1919-2019

#### Cette année la BRED fête ses 100 ans

Au fil des mois, clients et collaborateurs ont été conviés à de nombreux événements commémorant la traversée du siècle.



### février 2019

#### Partenariat avec l'Olympique de natation

La BCI, 1<sup>er</sup> réseau bancaire de Nouvelle-Calédonie et filiale de la BRED, signe un partenariat avec l'Olympique de natation pour la traversée Anse Vata-Île aux Canards, l'un des événements sportifs majeurs de la saison.

### mars 2019

#### Trophée d'Or

La BRED est récompensée lors des Trophées d'Or du magazine Le Revenu. Elle est distinguée pour son contrat haut de gamme conçu par sa filiale Prépar : Valvie Invest Patrimoine.



### mars 2019

#### Remise du prix Créadie BRED en Normandie

Le concours Créadie distingue de jeunes micro-entrepreneurs. La BRED remet chaque année un prix sur chacun de ses territoires.



C'est le montant du NEU MTN de maturité 7 ans émis par le groupe SEB et placé par la BRED, leader sur le marché des titres de créances négociables (TCN) en France.

### avril 2019

#### Égalité des chances avec le Collège de France

La BRED soutient l'opération Campus de l'innovation pour les lycées, portée par le Collège de France, qui a pour but de montrer aux élèves des lycées techniques et professionnels ce qu'est l'enseignement par la recherche.



### avril 2019

#### La BRED Réunion-Mayotte est partenaire d'EPA Réunion

Ce programme de création d'entreprise s'adresse aux collégiens et lycéens en structure d'insertion et en centre de formation.

### avril 2019

#### Financement et investissement en outre-mer

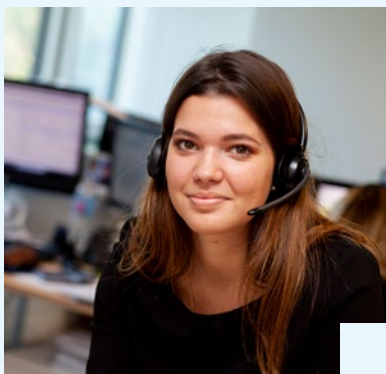
La BRED renforce son activité d'investissement et de financement en outre-mer avec l'acquisition auprès de BPCE international d'Ingepar, qui rejoint sa filiale Fipromer au sein d'un nouveau pôle.

**mai 2019****Responsabilité sociétale avec HEC**

La BRED s'associe à la démarche d'HEC Paris pour offrir 25 bourses spécifiques à des élèves scolarisés en classes préparatoires aux Grandes Écoles (CPGE) sur ses territoires.

**juin 2019****Un nouveau CRC à Caen**

La BRED choisit la ville de Caen pour implanter un nouveau centre de relation clientèle par téléphone, créant 20 emplois.

**juin 2019****BRED Normandie à l'Armada de Rouen**

Ouverture d'une agence éphémère BRED sur le site de l'Armada de Rouen.

**juillet 2019****Recherche et innovation**

La BRED soutient le financement du nouveau centre technologique de recherche TEQMO (Groupe UTAC CERAM) pour la mobilité automatisée et connectée.

**mai 2019****Assemblée générale**

L'AG BRED se tient à Caen à l'abbaye d'Ardenne, qui abrite l'Institut de mémoire de l'édition contemporaine. Un lieu de mémoire pour une AG elle aussi placée sous le signe de la commémoration, en cette année du centenaire de la BRED.

**mai 2019****Ancrage régional**

BNI (Business Network International) France et la BRED signent une convention de partenariat afin de renforcer le financement aux entrepreneurs des territoires.

Pour la  
**10<sup>e</sup>**

année consécutive,  
l'offre assurance habitation  
de la BRED reçoit le Label  
d'Excellence des Dossiers  
de l'Épargne.

### juillet 2019 Refinancement de Mauboussin

Dans le cadre du partenariat conclu entre Alain Némaq, dirigeant historique de Mauboussin, et le groupe Galeries Lafayette, la BRED organise le refinancement de Mauboussin et le financement de sa holding de contrôle.

### septembre 2019 Développement durable

La BRED soutient le fonds pour la restauration des terres dégradées géré par Mirova, société de gestion du Groupe BPCE dédiée à l'investissement responsable.

### septembre 2019 ISR chez Promepar Asset Management

La filiale de gestion du Groupe BRED lance son premier fonds d'investissement socialement responsable (ISR).



### août 2019 Ouverture d'une succursale au Vanuatu

BBV, filiale de la BRED au Vanuatu, pose la première pierre de la future succursale de Tagabe, à proximité des zones commerciales et de l'aéroport international.

### août 2019 La BRED soutient l'Unesco

...qui porte l'unique Chaire au monde consacrée à la pratique de la philosophie avec les enfants.



### septembre 2019 Grand Paris Express

La BRED est retenue par Eiffage, avec BPCE Lease, CE IDF et Natixis, pour financer les tunneliers Herrenknecht du lot 1 de la ligne 16 du Grand Paris Express.



### octobre 2019 Femmes entrepreneuses à la Banque Franco-Lao

Dans la continuité de son initiative *Banking on Women*, BFL, filiale de la BRED au Laos, lance conjointement avec la chambre de commerce européenne un programme de mentorat féminin dédié à l'accompagnement de jeunes start-up et offrant des conditions de financement avantageuses aux 10 meilleurs projets.

### octobre 2019 Innovation : KYC

Vialink, filiale de la BRED, est distinguée par Capital Markets CIO Outlook parmi les leaders des solutions logicielles KYC. Un mois auparavant, la société a obtenu la qualification de ScaleUp Intermediate par Capgemini.

## octobre 2019 Coopération

Forte du succès de la 1<sup>re</sup> édition, la BRED lance la 2<sup>e</sup> édition française du Coopération : la plus grande compétition d'innovation ouverte au monde.



## novembre 2019 6<sup>e</sup> agence

La filiale de la BRED au Cambodge inaugure sa 6<sup>e</sup> agence, implantée à Chaom Chau (Phnom Pen).

## novembre 2019 La BRED signe la charte Cancer@Work...

...en faveur de l'accompagnement de ses collaborateurs confrontés à la maladie.

# 220 M€

La BRED accompagne Transdev dans l'émission d'un Euro PP (Euro Private Placement) de 220 M€.

# 50 M€

La BRED participe à hauteur de 50 M€ à une émission Green Bond, pilotée par le Groupe BPCE, assise sur des actifs Énergies Renouvelables.



## décembre 2019 Fiji Airways

La filiale de la BRED aux îles Fidji garantit l'achat de deux Airbus A350 par Fiji Airways.

## décembre 2019 Une 1<sup>re</sup> aux îles Salomon

La filiale BRED BBS, lance une assurance emprunteur. Elle permet de rembourser le prêt en cas de décès du souscripteur et de verser l'équivalent de \$10,000 SBD (1 080 €) au bénéficiaire désigné.

## décembre 2019 BCIMR

La filiale de la BRED à Djibouti finalise l'aménagement de son nouveau siège au plateau de Marabout, futur centre financier régional de Djibouti. Ouverture prévue en février 2020.



## décembre 2019 Sociétariat

Sur l'année 2019, plus de 4 000 sociétaires BRED ont participé aux réunions organisées dans leur région pour rendre compte de l'activité de la banque, ses projets, et répondre à leurs questions.

# 146 %

La BRED clôt son augmentation de capital 2019, sursouscrite à hauteur de 146 %, et lève 229 millions d'euros.

**Pour la septième année consécutive, le produit net bancaire consolidé de la BRED progresse, pour s'établir à 1 252 M€, en hausse de 5,1 %.**

Retraitée des éléments exceptionnels, la croissance du PNB ressort à 4,6 %, un chiffre qui conforte les choix stratégiques du Groupe BRED.

Les charges d'exploitation « adressables » (à périmètre constant, hors contribution au Fonds de résolution unique européen, cotisation BPCE, provisions pour participation et intéressement et coûts de transformation) progressent de 3,6 %, reflétant des choix volontaristes en matière d'investissements technologiques, de modernisation du réseau, de formation des conseillers et de développement à l'international.

Le coefficient d'exploitation se stabilise en 2019 à 60,2 %. De 2012 à 2019, il s'est abaissé régulièrement de 67,2 % à 60,2 %.

Le coût du risque s'élève à 80 M€ en diminution de 27 % lié à une quasi-absence de dotation sur les encours sains.

Le Groupe BRED signe un excellent exercice 2019 avec un résultat net en hausse de près de 11 % s'établissant à 307 M€. Ainsi, il a augmenté régulièrement de 180 M€ en 2012 à 307 M€ en 2019.

Les fonds propres comptables s'établissent à 4,9 Mds€, en progression de 11 % (+ 498 M€) sur l'exercice grâce à l'excellent niveau de résultat net et une augmentation de capital de 180 M€ auprès des sociétaires.

Le ratio de solvabilité CET I ressort au niveau solide de 16,2 % et le ratio global s'établit à 16,35 %.

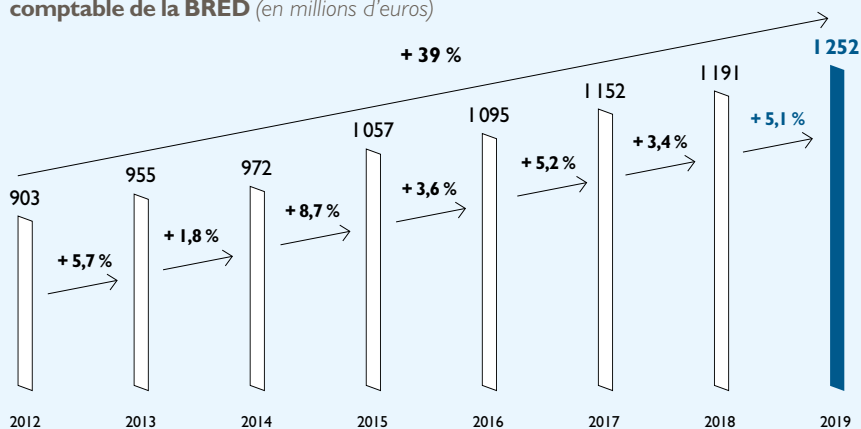
Le ratio de liquidité LCR s'élève à 152 % au 31 décembre 2019 pour une exigence minimale réglementaire de 100 %.

**« Le résultat net 2019 s'établit à 307 M€, en progression de 71 % depuis 2012. »**

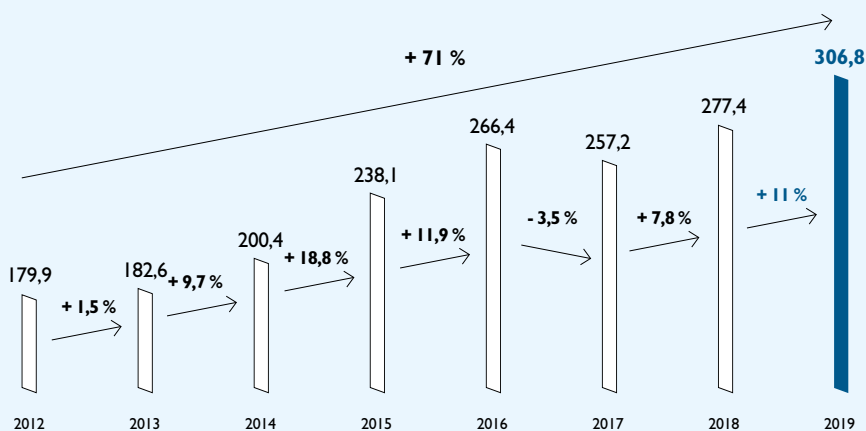
**PNB consolidé  
2019**

**1 252 M€ +5,1 %**

**Progression du produit net bancaire consolidé  
comptable de la BRED (en millions d'euros)**



**Progression du résultat net consolidé  
comptable de la BRED (en millions d'euros)**



### CHIFFRES CLÉS DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ

#### Compte de résultat comptable consolidé Groupe BRED - normes IFRS 9

(en millions d'euros)

|                                                                                                                | 2019           | Progression   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| Marge nette d'intérêts                                                                                         | 774,8          | 6,2 %         |
| Commissions nettes et divers                                                                                   | 477,2          | 3,3 %         |
| <b>Produit net bancaire</b>                                                                                    | <b>1 252,0</b> | <b>5,1 %</b>  |
| Frais de personnel - hors intéressement et participation                                                       | -358,7         | 2,4 %         |
| Services extérieurs - hors cotisation BPCE                                                                     | -177,2         | -0,4 %        |
| Impôts et taxes - hors FRU                                                                                     | -29,7          | 0,7 %         |
| Dotations aux amortissements des immobilisations                                                               | -52,1          | 35,2 %        |
| <b>Charges d'exploitation adressables</b>                                                                      | <b>-617,7</b>  | <b>3,6 %</b>  |
| Intéressement et participation, fonds de résolution unique, cotisation BPCE, coûts de transformation et autres | -135,7         | 11,9 %        |
| <b>Charges</b>                                                                                                 | <b>-753,4</b>  | <b>5,0 %</b>  |
| <b>Résultat brut d'exploitation</b>                                                                            | <b>498,6</b>   | <b>5,2 %</b>  |
| Coefficient d'exploitation                                                                                     | 60,2 %         | 0,0 pt        |
| <i>Coût du risque sur encours dépréciés (strate 3)</i>                                                         | -83,2          | 9,4 %         |
| <i>Coût du risque sur encours sains (strates 1 et 2)</i>                                                       | 3,3            | NA            |
| Coût du risque                                                                                                 | -79,9          | -26,7 %       |
| <b>Résultat d'exploitation</b>                                                                                 | <b>418,6</b>   | <b>14,7 %</b> |
| Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalences                                               | 25,3           | 5,2 %         |
| Gains ou pertes sur autres actifs                                                                              | 2,9            | NA            |
| Perte de valeur des écarts d'acquisition                                                                       | 0,9            | NA            |
| <b>Résultat avant impôt</b>                                                                                    | <b>447,7</b>   | <b>15,3 %</b> |
| Impôt sur les bénéfices                                                                                        | -139,7         | 25,1 %        |
| <b>Résultat net</b>                                                                                            | <b>307,9</b>   | <b>11,4 %</b> |
| Intérêts minoritaires                                                                                          | -1,2           | NA            |
| <b>Résultat net part du groupe</b>                                                                             | <b>306,8</b>   | <b>10,6 %</b> |

**Compte de résultat hors exceptionnels consolidé Groupe BRED - normes IFRS 9**
*(en millions d'euros)*

|                                           | 2019           | Progression   |
|-------------------------------------------|----------------|---------------|
| <b>Produit net bancaire</b>               | <b>1 238,7</b> | <b>4,6 %</b>  |
| <b>Charges d'exploitation adressables</b> | <b>-617,7</b>  | <b>3,6 %</b>  |
| <b>Charges</b>                            | <b>-748,7</b>  | <b>4,4 %</b>  |
| <b>Résultat brut d'exploitation</b>       | <b>490,0</b>   | <b>4,8 %</b>  |
| Coefficient d'exploitation                | 60,4 %         | -0,1 pt       |
| <b>Résultat d'exploitation</b>            | <b>410,0</b>   | <b>14,0 %</b> |
| <b>Résultat avant impôt</b>               | <b>448,6</b>   | <b>16,2 %</b> |
| <b>Résultat net</b>                       | <b>312,0</b>   | <b>13,6 %</b> |
| <b>Résultat net part du groupe</b>        | <b>310,8</b>   | <b>12,8 %</b> |

\* Les provisions collectives et sectorielles sont remplacées par les nouvelles dotations normes IFRS 9 qui impliquent un provisionnement de l'ensemble des crédits dès leur octroi, et même sur ceux non dépréciés individuellement



[www.bred.fr](http://www.bred.fr)

Siège social : 18, quai de la Rapée - 75012 Paris  
Tél. 01 48 98 60 00

—

Document réalisé par la Direction de la  
communication institutionnelle

—

Conception et réalisation : Éditions Stratégiques  
Crédits photos : BRED, Rémy Deluze, Patrick  
Messina, Martin Colombet, Vincent Krieger, iStock,  
Airbus et X.

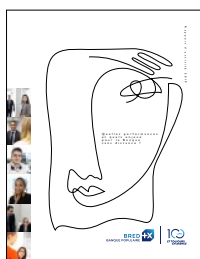
BRED Banque Populaire – Société anonyme  
coopérative de banque populaire régie par les  
articles L.512-2 et suivants du Code monétaire  
et financier et l'ensemble des textes relatifs aux  
Banques Populaires et aux établissements de  
crédit, au capital de 1 361 627 925,30 euros  
– Siège social : 18, quai de la Rapée – 75604  
PARIS Cedex 12 – 552 091 795 R.C.S – Paris –  
IDENT.TVA FR 09 552 091 795 – Intermédiaire  
en assurances immatriculé à l'ORIAS sous le  
numéro 07 003 608.



**GROUPE BPCE**



## Rapport d'activité 2019



### Vol. 1

Quelles performances  
et quels enjeux pour la  
Banque sans distance ?



### Vol. 2

Quel modèle  
de relation client  
pour la Banque sans  
distance ?

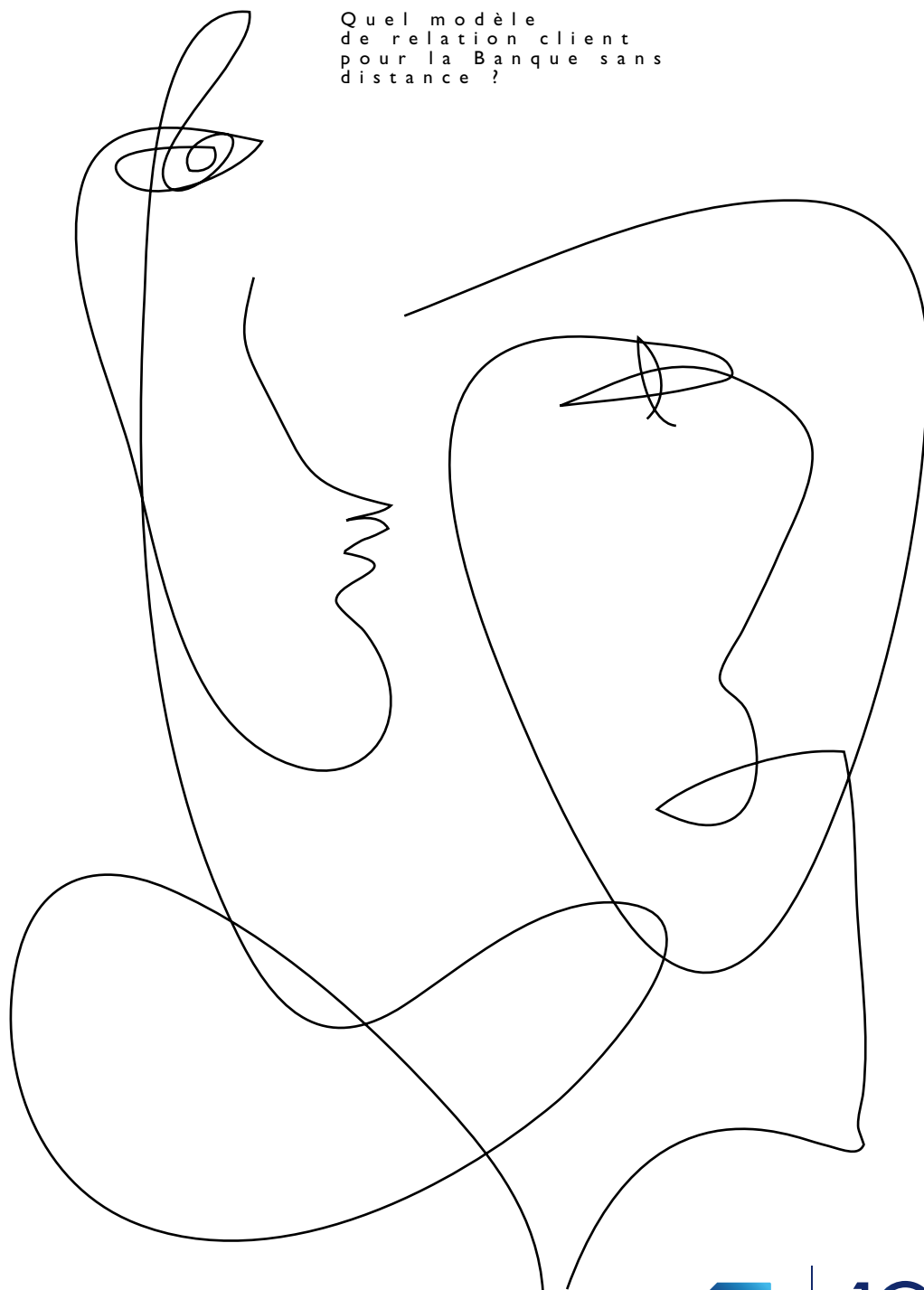


### Vol. 3

Quels engagements  
pour la Banque  
sans distance ?

Quel modèle  
de relation client  
pour la Banque sans  
distance ?

Rapport d'activité 2019



**BRED**   
BANQUE POPULAIRE

**100** ANS  
ET TOUJOURS  
EN AVANCE

## Sommaire

|           |                                                                |
|-----------|----------------------------------------------------------------|
| <b>01</b> | Conseil et valeur ajoutée                                      |
| <b>02</b> | <b>LE CONSEIL AU CŒUR<br/>DE LA RELATION CLIENT</b>            |
| <b>04</b> | Clients particuliers                                           |
| <b>06</b> | Clients patrimoniaux                                           |
| <b>08</b> | Professionnels<br>& artisans                                   |
| <b>10</b> | Professions<br>libérales                                       |
| <b>12</b> | BRED Espace                                                    |
| <b>14</b> | Petites et moyennes entreprises                                |
| <b>16</b> | Banque de grande clientèle :<br>ETI                            |
| <b>18</b> | Banque de grande clientèle :<br>grandes entreprises            |
| <b>20</b> | Banque de grande clientèle :<br>professionnels de l'immobilier |
| <b>22</b> | Banque de grande clientèle :<br>institutionnels                |
| <b>24</b> | International                                                  |
| <b>26</b> | <b>Filiales spécialisées</b>                                   |

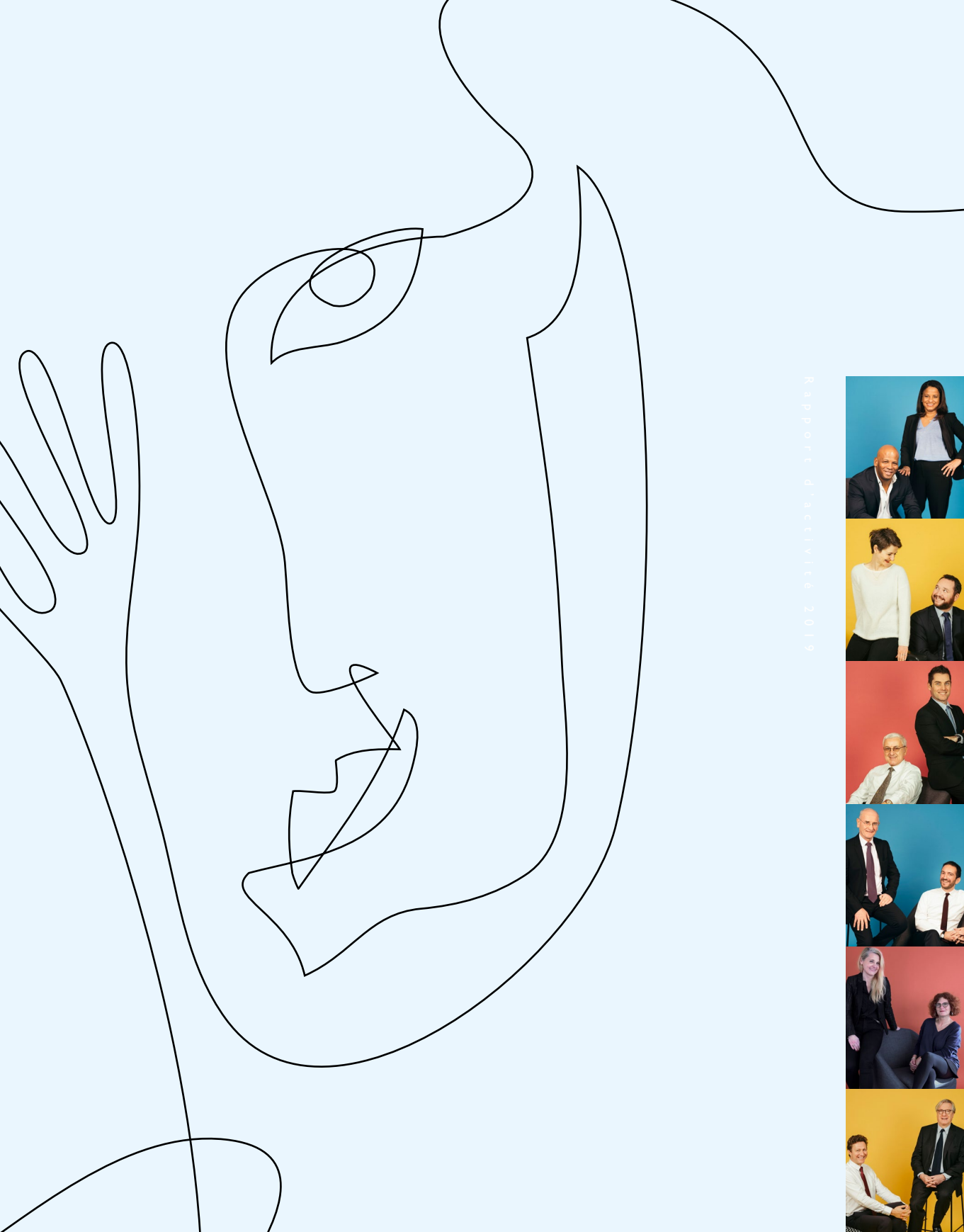
Fidèle à ses valeurs et convaincue que le futur de la banque réside dans la proximité humaine et le conseil, la BRED cultive avec force la préoccupation constante de la valeur ajoutée apportée à tous ses clients, qu'ils soient particuliers, patrimoniaux, professionnels, institutionnels ou entreprises de toutes tailles.

La diversité de ses expertises et de ses métiers couplée à son réseau, sa salle des marchés et ses filiales en font une banque complète en capacité d'offrir à ses clients tous les services d'un grand groupe, en France comme à l'international.

## LE CONSEIL AU CŒUR DE LA RELATION CLIENT

Attentive  
Profondément humaine  
Proximité relationnelle  
Confiance  
Solutions adéquates  
Écoute active  
Réactive  
Fluidité  
Service personnalisé  
Exigence et qualité





Rapport d'activité 2019



## CLIENTS PARTICULIERS

Pour accompagner nos clients dans le financement de leur projet immobilier, nous proposons une offre de prêt dématérialisée avec un suivi tout au long du parcours jusqu'à son acceptation d'un simple clic.

Chacun de nos clients est suivi par un conseiller attitré, interlocuteur privilégié avec lequel aborder ses projets de vie, grands ou petits, à court ou long terme, dans leur dimension familiale et patrimoniale. Cela est rendu possible par une organisation toujours plus agile, des infrastructures technologiques innovantes et surtout des collaborateurs qui enrichissent leur expertise. Un nombre croissant de nos agences réserve exclusivement les après-midi aux rendez-vous. Cette organisation permet à chaque client de s'entretenir dans les meilleures conditions de ses projets avec son conseiller. Nous répondons ainsi aux attentes toujours plus marquées de la clientèle pour un conseil adapté à chaque étape de la vie et un suivi dans le temps.

Nous proposons au quotidien une banque toujours plus accessible, plus pratique, plus digitale, afin de faciliter la vie de nos clients. Ils choisissent à tout moment leur mode d'accès à nos services courants : avec leur conseiller, en matinée le plus souvent, dans nos espaces libre-service ouverts de 8h à 22h, mais aussi en ligne avec bred.fr ou leur appli mobile.

Notre centre de relation clientèle, accessible 6 jours sur 7 à des horaires élargis, est également à leur disposition. De nouvelles fonctionnalités enrichissent régulièrement BREDConnect, sur Internet comme sur l'application mobile : connexion par biométrie à BREDConnect, prise de rendez-vous en ligne, déclaration de voyage, confirmation du code carte bancaire, opposition et bientôt verrouillage temporaire de celle-ci, mise à jour immédiate de ses plafonds, virement externe instantané (« instant payment ») crédité sur le compte du destinataire en moins de 10 secondes...

**93 %**  
de nos clients  
particuliers  
plébiscitent notre  
appli mobile  
BREDConnect.



**PARTENARIAT.** « J'ai choisi la BRED il y a 15 ans. Depuis toutes ces années, Florence m'accompagne. Dynamique, attentive, compétente, avenante, fiable, profondément humaine, elle a été disponible à toutes les étapes décisives de ma vie et est un réel soutien, indéfectible, au développement de mes projets privés et professionnels. » **Myriam Mouchi**



Florence Müller-Guinle,  
Directrice de succursale  
La Rapée

Myriam Mouchi,  
Cliente

En juin 2019 ont été inaugurés les nouveaux locaux du cercle patrimonial de Caen.

## CLIENTS PATRIMONIAUX

BRED Banque Privée met à la disposition de tous ses clients, particuliers, professionnels et entreprises, l'expertise de ses conseillers pour répondre à leurs attentes en matière de structuration et de gestion de leur patrimoine. Elle les guide au quotidien sur les aspects fiscaux et juridiques, dans la gestion de leurs actifs financiers et dans le financement de leurs projets de vie. Elle est organisée pour offrir un service patrimonial adapté selon les typologies de clients :

- 13 cercles patrimoniaux dans nos directions régionales accueillent les clients dont les avoirs financiers sont supérieurs à 150 000 €. Ils sont suivis par un conseiller patrimonial.
- Une structure dédiée à la gestion de fortune, le Cercle Premier, accompagne les familles dont les actifs financiers sont supérieurs à 1,5 million d'euros et dont les patrimoines sont complexes et souvent à dimension internationale.
- Chaque client du réseau des agences dont les actifs dépassent 150 000 € se voit ainsi proposer une double relation commerciale : un conseiller dédié en agence pour la « banque au quotidien » et un conseiller patrimonial ou un banquier privé pour la gestion du patrimoine.
- Nos cercles patrimoniaux sont le plus souvent implantés sur le même site que nos centres d'affaires dédiés aux PME afin que nos clients chefs d'entreprise puissent aborder dans les meilleures conditions la valorisation de leur patrimoine comme la transmission de leur entreprise.

En lien permanent avec des spécialistes en ingénierie patrimoniale, financière et immobilière, la salle des marchés de la BRED et les filiales d'assurance (Prépar) et de gestion d'actifs (Promepar), BRED Banque Privée est à même d'offrir des solutions sur mesure, en architecture ouverte, respectueuses du profil d'investissement des clients. Nos clients ont également accès au capital-investissement à travers Adaxtra, filiale dédiée de la BRED.

Depuis mars 2019, BRED Direct Premium, centre de relation clientèle par téléphone, prend en charge les clients des cercles patrimoniaux. Auprès d'une équipe dédiée de conseillers accessibles 6 jours sur 7 et jusqu'à 22h en semaine, nos clients peuvent être conseillés sur la gestion de leurs comptes.



**PARTENARIAT.** « La BRED m'a d'abord accompagnée dans le financement de mes futurs bureaux sur plan. J'ai été reçue par une équipe particulièrement à l'écoute et réactive, qui a su immédiatement instaurer un climat de confiance. Cette proximité relationnelle m'a naturellement amenée à lui confier la gestion de mon patrimoine. Là aussi, mon conseiller m'a proposé des solutions qui me conviennent. » **Stéphanie Abbou Naim**



Stéphanie Abbou Naïm,  
Fondatrice et associée,  
Drims Creative

Guillaume Girod,  
Conseiller patrimonial,  
Cercle patrimonial de Vincennes

**81 %**  
des professionnels ayant  
choisi la même banque  
pour traiter leurs  
affaires personnelles  
et professionnelles  
préfèrent s'adresser à  
un seul interlocuteur  
bancaire.\*

**60 %**  
des professionnels  
choisissent en priorité  
leur banque en fonction  
du relationnel avec leur  
conseiller.\*

## PROFESSIONNELS & ARTISANS

Nos clients professionnels traitent leurs problématiques professionnelles et privées avec un conseiller unique, en lien avec nos experts en matière de flux, d'assurance IARD, d'ingénierie sociale, de franchise, de développement à l'international. Des spécialistes sont également à leur écoute pour des questions d'ordre patrimonial, juridique et de prévoyance. Régulièrement, des journées dédiées sont proposées aux professionnels, pour leur permettre de rencontrer sur place, dans leur agence, tous nos experts en un minimum de temps.

Notre approche des financements tend à réduire le formalisme, accélérer les délais et alléger les garanties personnelles grâce à la Socama, notre société de caution mutuelle. Nous avons aussi intégré dans notre gamme un e-prêt professionnel, préaccordé, proposé à nos clients avec une validité de 3 à 4 mois.

Conscients de l'importance du digital pour leur compétitivité, nous proposons depuis déjà 3 ans aux commerçants, avec notre offre FID PRO, de développer leur activité en transformant la carte bancaire de leurs clients en carte de fidélité. Nous avons par ailleurs conçu un prêt express axé sur l'investissement immatériel. Disponible depuis début 2020, ce prêt se caractérise par un recours limité aux garanties personnelles. Cette même année verra la refonte, pour encore plus de simplicité et de fluidité, de notre offre Direct&Proche accompagnant le projet e-commerce de nos clients.

Proches des métiers, avec lesquels nous avons des liens historiques, nous agissons dans les domaines de la formation, de l'apprentissage et des financements aux côtés des chambres de métiers et de l'artisanat, des chambres de commerce et d'industrie, et des organisations professionnelles.

\* Enquête CSA Research de mars 2018



**PARTENARIAT.** « La BRED m'accompagne pour le financement de mes projets depuis plus de 15 ans, soit depuis le début de mon activité. Je suis constamment reçue par une équipe particulièrement à l'écoute et réactive. Mon conseiller a toujours su clairement identifier mes attentes, mes besoins et, surtout, me proposer les solutions adéquates. De cette proximité relationnelle est né un climat de confiance qui m'a naturellement amenée à lui confier la gestion de mon patrimoine. » **Fabienne Youyoutte**



Fabienne Youyoutte,  
Artisan pâtissier, glacier,  
confiseur et chocolatier,  
Désirs du palais

Carole Bajazet,  
Directrice de succursale  
adjointe des Abymes,  
Guadeloupe

**14**  
C'est le nombre d'agences  
dédiées aux professions  
libérales ouvertes  
en Île-de-France,  
Normandie et en  
outre-mer.

## PROFESSIONS LIBÉRALES

Dans tous nos territoires, des conseillers spécialisés sont à la disposition de nos clients professions libérales. Nous avons notamment ouvert au cœur de Paris et en Normandie des agences entièrement dédiées. Un concept déjà largement plébiscité par nos clients en outre-mer. Les professionnels qui le souhaitent ont également la possibilité de choisir notre banque en ligne BRED Espace Professions Libérales, accessible à des horaires élargis jusqu'à 20h, où ils sont suivis comme dans nos agences par un conseiller professionnel attiré.

Quel que soit le mode de relation choisi, nos clients sont pris en charge par un conseiller unique pour leurs projets professionnels et privés. Modalités d'installation, de création, d'achat de parts, formes juridiques, les conseillers exercent leur métier avec une connaissance pointue des spécificités sectorielles de chaque profession libérale. Ils dialoguent avec leurs clients sur place, dans l'agence, mais aussi à distance ou sur rendez-vous dans leurs locaux professionnels.

Nos conseillers sont à même de mettre leurs clients en relation avec les experts de la banque en fonction du projet étudié : achat de locaux professionnels, financement d'équipements professionnels, organisation ou transmission de patrimoine...

Ils disposent également d'une offre spécifique leur permettant de construire pour leurs clients des solutions correspondant à leurs besoins réels.

Nous proposons par exemple pour accompagner la première installation une offre d'avance sur leurs premiers honoraires. Nous venons aussi d'affiner nos conventions de compte en y associant en particulier des offres digitales et monétiques adaptées.



**PARTENARIAT.** « À l'heure de la digitalisation des services bancaires, je suis en quête, comme beaucoup, tant à titre personnel que pour mon cabinet d'avocats, d'une relation de proximité et d'un service personnalisé avec ma banque. J'apprécie quotidiennement ce contact direct, humain et privilégié avec mon conseiller qui, disposant d'un espace dédié aux professions libérales, gère avec attention et efficacité mes comptes ainsi que mes investissements. La BRED met aussi à ma disposition tous les outils numériques nécessaires à la tenue de mes comptes et à la fluidité de nos échanges. » **Jean-David Guedj**



Jean-David Guedj,  
Cabinet d'avocats Jean-David  
Guedj & Associés

Emmanuel Lebreton,  
Directeur régional  
de l'animation commerciale  
région Paris-Ouest

BRED Espace est bien plus qu'une banque en ligne avec :

- des clients pris en charge individuellement par un conseiller attiré,
- des solutions adaptées à leurs problématiques spécifiques, y compris de gestion privée,
- une offre complète de produits et services,
- une accessibilité à des horaires élargis jusqu'à 20 h.

**32 000**

clients : particuliers, étudiants, Ultramarins, expatriés, professions libérales, patrimoniaux...

## BRED ESPACE

BRED Espace offre à ses clients les avantages d'une banque 100 % en ligne et la proximité relationnelle d'une banque traditionnelle.

Elle déploie un modèle de développement original en proposant une gamme complète de produits et services bancaires en ligne. S'appuyant sur l'offre de la BRED, un conseiller dédié accompagne chaque client dans la gestion de ses comptes et à chaque étape de sa vie, dans tous ses projets, même les plus complexes.

En complémentarité de notre réseau d'agences, les conseillers de BRED Espace ont développé des compétences fortes à destination de certaines clientèles comme les étudiants, dont ceux des grandes écoles, les Ultramarins en mobilité, les non-résidents, les représentations françaises à l'étranger, les institutions étrangères présentes sur le territoire français ou encore les professions libérales. Chacune de ces clientèles est prise en charge par une équipe dédiée ayant une connaissance pointue des problématiques spécifiques rencontrées.

À titre d'exemple, BRED Espace a développé des compétences fortes sur le financement d'un bien immobilier acquis en France par les non-résidents ou les expatriés. Appuyée sur sa bonne connaissance du marché immobilier en outre-mer via les implantations BRED sur ces territoires, BRED Espace a également développé des offres de financement pour les Ultramarins installés en métropole désireux d'acquérir un bien en outre-mer.



**PARTENARIAT.** « Fort d'une collaboration professionnelle durable avec la BRED dans le cadre de mon association, j'ai également pu trouver en BRED Espace Outre-Mer un partenaire de proximité pour un nouveau départ dans mes projets personnels. L'accompagnement efficace de l'équipe basé sur des conseils adaptés à mes exigences a permis de les concrétiser. » **Christian Puisard**



Christian Puisard,  
Client BRED Espace

Olivia Audenay,  
Directrice de BRED  
Espace Outre-Mer

## PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Banquier conseil des PME et de leurs dirigeants, la BRED dispose de 16 centres d'affaires directement rattachés à ses directions régionales afin de renforcer la proximité géographique et d'accélérer les processus décisionnels. Un conseiller unique, parfaitement aguerri aux problématiques des chefs d'entreprise, conseille et accompagne ces derniers à chaque étape de la vie de l'entreprise, en intégrant la vision patrimoniale de cet actif.

Les centres d'affaires travaillent étroitement avec les différentes structures d'expertise de la BRED (Direction des solutions de financement, experts flux, experts internationaux, salle des marchés, BRED Banque Privée, filiales...).

Par ailleurs, la banque a affiné son organisation selon la taille et la typologie des entreprises afin que chaque entreprise bénéficie d'un suivi adapté. Nos conseillers se mobilisent ainsi sur deux segments de clientèle :

- les entreprises réalisant un chiffre d'affaires entre 1,5 et 5 millions d'euros, confiées à des conseillers dédiés à ce marché,
- et celles réalisant un chiffre d'affaires entre 5 et 200 millions d'euros, avec un suivi spécifique pour les entreprises de plus de 50 M€ en forte croissance et orientées à l'international.

**Nos conseillers peuvent intervenir sur la transmission d'une entreprise en croissance, la recomposition de l'actionnariat, la croissance à l'international.**

### 1 300

En 2019, nos centres d'affaires ont financé 1 300 projets pour 640 M€.



**PARTENARIAT.** « La BRED accompagne le développement de la maison Frisquet depuis plus de quarante-cinq ans, notamment dans la gestion active de notre trésorerie. La pérennité de notre relation témoigne de notre souci commun d'exigence et de qualité de service offerte au client. »

**François Frisquet**



François Frisquet,  
Directeur général de Frisquet

Marc Hemery,  
Directeur du centre  
d'affaires de Serris

## # Banque de grande clientèle

ENTREPRISES DE TAILLE  
INTERMÉDIAIRE

Partenaires de premier cercle des ETI, nous intervenons de la gestion courante aux opérations structurantes.

**443 M€**

La BRED a arrangé plus d'un milliard d'euros de financements non bancaires en 2019, dont 443 M€ pour les entreprises.

Que ce soit en financement syndiqué, en financement désintermédié ou en financement d'actifs, nos équipes sont en mesure de mener à bien les différents projets de nos clients ETI.

La BRED et ses partenaires dont Pramex, la Coface et Bpifrance réfléchissent avec les entreprises pour définir leur stratégie d'internationalisation et faire les bons choix en amont.

Chaque client est suivi sur le long terme par un chargé d'affaires dédié à son secteur d'activité, pivot de la relation commerciale. Au contact des dirigeants d'entreprise, il comprend leur stratégie et leurs enjeux. Fort de cette connaissance, il origine et construit avec les équipes des solutions de financement à valeur ajoutée pour accompagner la croissance organique et externe de ses clients.

Ces solutions passent notamment par la recherche de dettes non bancaires sur le marché auprès d'investisseurs, solution de financement particulièrement adaptée au profil des ETI et sur laquelle la BRED dispose d'une expertise reconnue.

Et parce que concilier développement de son entreprise et valorisation de son patrimoine privé est primordial pour un dirigeant d'entreprise, nous l'accompagnons tant sur des opérations bancaires quotidiennes que sur une approche patrimoniale en lien avec les experts de notre Banque Privée.



**PARTENARIAT.** « La disponibilité des équipes et l'écoute active réservée à nos projets de développement font partie des qualités que notre groupe recherche auprès de ses partenaires. Ces deux qualités majeures caractérisent parfaitement l'appui que nous apporte la BRED depuis plusieurs années. » **Thierry Lefebvre**



Benoît Terrasse,  
Responsable clientèle  
grandes entreprises

Thierry Lefebvre,  
Directeur général,  
Groupe Accueil

## # Banque de grande clientèle

## GRANDES ENTREPRISES

Nous accompagnons nos clients grandes entreprises en France et à l'international, au quotidien comme dans leurs opérations stratégiques.

Chaque client est suivi dans une approche de long terme par un spécialiste du secteur : grande distribution, énergie, ESN, BTP, automobile, agroalimentaire, etc.

Ce banquier-conseil pilote la relation commerciale de ses clients pour l'ensemble des enjeux financiers du quotidien : *cash-management*, garanties, *trade finance* et financement du cycle d'exploitation. À l'écoute de nos grands clients, nous développons des solutions innovantes, notamment en matière de sécurisation des KYC ou du déploiement de l'*instant payment*.

Nous participons aux opérations structurantes pour leur groupe, comme les financements syndiqués ou désintermediés.

Notre salle des marchés met à leur disposition ses activités de change, de gestion de taux, de matières premières, de placements monétaires et obligataires. La BRED figure parmi les banques de tout premier plan sur le marché des titres négociables à court terme (NEU CP) avec plus d'un milliard d'euros de titres placés quotidiennement. Notre établissement déploie également une expertise relative aux opérations sur titres des grandes sociétés cotées.

La BRED est partenaire de premier cercle des grands remettants avec une offre sur mesure pour le traitement de leurs encaissements.

Nos équipes accompagnent les entreprises de toutes tailles pour financer leur développement, en s'appuyant sur les équipes de financement spécialisé ou la salle des marchés.



**PARTENARIAT.** « L'engagement des équipes du Groupe BRED aux côtés de celles du Groupe EDF est certainement un élément clé de notre partenariat. La compréhension de notre secteur d'activité ainsi qu'une très bonne connaissance des spécificités de nos métiers et de leurs enjeux font que la BRED assure la gestion de nos flux depuis plus de dix ans. »  
**Claude Pezant**



Claude Pezant,  
Directeur du département  
trésorerie & financement  
intra-groupe – EDF

John Hilaire,  
Responsable clientèle  
grandes entreprises

**83**

La BRED a financé  
83 opérations pour  
le compte des  
professionnels de  
l'immobilier en 2019.

**3**

L'une des 3 premières  
banques en France  
sur le segment  
des administrateurs  
de biens.

**# Banque de grande clientèle****PROFESSIONNELS  
DE L'IMMOBILIER**

Notre Direction des activités immobilières, intervenant très reconnu sur ce marché, met son équipe d'experts au service de tous les professionnels de l'immobilier : qu'ils soient promoteurs, rénovateurs, gestionnaires de fonds, détenteurs ou gestionnaires d'actifs, ou encore acteurs du secteur du logement social.

La direction comprend deux pôles spécialisés : l'un en financement et l'autre en gestion immobilière avec un *middle-office* intégré pour gagner en réactivité, en qualité et en proximité avec les clients.

Le pôle financement s'adresse à une vaste clientèle d'opérateurs. Ses experts interviennent dans une très grande diversité de projets. Ils s'appuient sur leur expérience et leur parfaite connaissance du secteur pour analyser chaque opération immobilière en tenant compte de ses spécificités. Les solutions proposées, réactives et qualitatives, sont ainsi adaptées à chaque professionnel de l'immobilier et à chaque type d'opération.

Le pôle gestion immobilière est orienté vers les acteurs du marché qui détiennent et/ou gèrent pour compte de tiers des actifs immobiliers. Appuyés notamment sur l'expertise de la BRED dans la gestion des flux classiques ou dématérialisés, ses conseillers spécialisés sont à même d'apporter à leurs clients des réponses intégrant leurs contraintes réglementaires. Ils les accompagnent également dans leurs besoins de financement spécifiques, et notamment dans le cadre d'opérations de croissance externe.

La direction répond ainsi aux besoins d'une clientèle diversifiée de qualité, tant en matière d'octroi des concours nécessaires à leurs projets que de gestion de flux ou de dépôts.



**PARTENARIAT.** « Nous apprécions particulièrement la disponibilité et la réactivité de la BRED, ainsi que sa capacité à nous proposer des solutions innovantes adaptées à notre activité d'administrateur de biens. La BRED nous accompagne depuis plus de quinze ans dans notre développement, notamment par le financement de nos opérations de croissance externe. »  
**Fabrice Guillet**



Yoann Miossec,  
Conseiller  
clientèle spécialisée

Fabrice Guillet,  
DAF du groupe Arche (Laforêt  
Immobilier, Guy Hoquet, Citya)

## # Banque de grande clientèle INSTITUTIONNELS

La BRED est un partenaire de premier plan des Institutionnels. Depuis plus de 60 ans, elle développe des relations étroites et privilégiées avec eux, en particulier autour des deux expertises que sont le traitement des flux et l'intermédiation court-terme.

Nous intervenons auprès des organismes publics, des groupes de protection sociale, des mutuelles, des assureurs, du secteur associatif et plus largement des acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Chaque client est suivi par un conseiller dédié dans un esprit de réel partenariat et d'ouverture aux innovations technologiques. Cette proximité nous permet de répondre à l'ensemble de leurs besoins et spécificités en matière de gestion des flux et de la trésorerie.

Nous couvrons également les besoins moyen et long terme de notre clientèle tant sur les aspects de financements que de placements.

Nos responsables commerciaux sont à même d'orienter leurs clients vers des solutions qui prennent toujours en compte leurs contraintes statutaires, réglementaires et leurs exigences de performance.

Nous construisons, avec la salle des marchés et notre filiale Promepar AM des solutions sur mesure, au plus proche des attentes de nos clients.

**330 millions**  
En 2019, nous avons traité pour nos clients institutionnels 330 millions d'opérations SEPA (virements et prélèvements).

**9 millions**  
En 2019, nous avons effectué 9 millions d'opérations de paiement de pensions à l'étranger.



**PARTENARIAT.** « Depuis de nombreuses années, Klesia trouve auprès de la BRED une écoute attentive aux évolutions du marché de la protection sociale, et obtient des réponses adaptées à nos besoins au travers d'échanges réguliers et fructueux entre nos équipes. De ces évolutions naissent des opportunités, que nous saurons partager avec la BRED pour poursuivre un partenariat de grande qualité. » **Arnaud Geslin**



Jacques Thepaut,  
Responsable clientèle  
grandes entreprises

Arnaud Geslin,  
Directeur général  
adjoint, Klesia

## INTERNATIONAL

Nous accompagnons l'ensemble des entreprises dans leurs opérations d'import-export, comme pour leurs implantations internationales, grâce à notre réseau de banques correspondantes dans plus de 150 pays et en nous appuyant sur notre présence à l'étranger.

Relais de croissance pour le Groupe BRED, nos filiales bancaires sont implantées dans des pays encore faiblement bancarisés, dans des zones très dynamiques et dont la croissance est décorrélée du cycle européen : le Pacifique Sud, l'Asie du Sud-Est et la Corne de l'Afrique. Notre stratégie de grappage de plusieurs banques dans des hubs régionaux permet des synergies dont ont bénéficié avec succès nos implantations les plus récentes : BRED Bank Cambodia et BRED Bank Solomon. Notre positionnement de banque commerciale, destinée à servir toutes les clientèles – particuliers, PME et entreprises –, contribue à la solidité de notre modèle, de même que nos financements, assis sur les ressources collectées dans le même territoire.

Très présents sur les flux via une activité de paiement de pensions de retraite dans plus de 150 pays, nous mettons également à la disposition de nos clients tous les outils de commerce international (change, lettres de crédit, Credoc...). La BRED possède également une activité de financement du négoce international proposant à ses clients (entreprises et établissements bancaires) des financements spécifiques adaptés à la structure de leurs opérations. En 2019, ces activités se sont fortement développées, en progression de plus de 10 %.

**+ 16 %**  
C'est la croissance du  
PNB de l'ensemble  
des entités du pôle  
international en 2019.

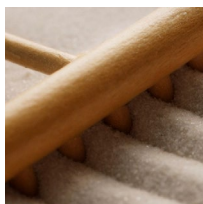


**PARTENARIAT.** « Lorsque je me suis mise à mon compte, je me suis naturellement tournée vers BRED Bank Cambodia car je savais qu'elle saurait m'offrir les meilleures solutions et c'est exactement ce que ma directrice de clientèle a fait ! » **Veang Ly**



Kimleng Ley,  
Directrice de clientèle,  
BRED Bank Cambodia

Veang Ly,  
Cliente



## FILIALES SPÉCIALISÉES

### PROMEPAR

#### ASSET MANAGEMENT

**Gestion d'actifs.** Depuis 1992, PROMEPAR se consacre à un seul métier : la gestion d'actifs, déclinée en multi-gestion et en gestion active de titres en direct. Ses gérants engagés et expérimentés et son organisation robuste sont destinés à servir au mieux les intérêts de ses clients.



### PREPAR-VIE

#### ASSURANCE

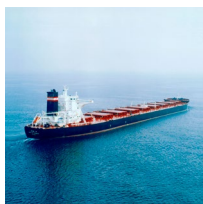
**Solutions d'assurance.** Depuis 1984, PREPAR-VIE conçoit et gère des produits d'épargne-assurance et de prévoyance vie pour particuliers, professionnels et entreprises, clients de la BRED, de ses partenaires ou d'elle-même.



### ADAXTRA

#### CAPITAL

**Capital-investissement.** Une vision à 360° de l'investissement non-coté permettant d'investir dans des fonds professionnels performants et des PME en croissance via l'assurance vie ou en direct.



### INGEPAR FIPROMER

Ingénierie - Finance - Investissement Ingénierie - Finance - Investissement

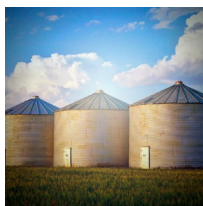
**Arrangeur de financements structurés et de placements défiscalisés pour le développement de l'outre-mer.** Acteur majeur sur les métiers de conseil et d'ingénierie financière dans le financement de projets en outre-mer; son rapprochement avec Fipromer en 2019 lui permet d'être un conseil de référence et de proximité au service des Caisses d'Épargne, des Banques Populaires et de leurs clients, ainsi que de l'économie locale.



**Fintech.** Vialink développe des solutions technologiques agiles de signature électronique et d'automatisation des processus KYC. Tiers de confiance, Vialink propose ses solutions innovantes d'intelligence artificielle pour accompagner les entreprises de la finance dans l'automatisation de leurs processus KYC via une plateforme API facilement intégrable.



**Financement du négoce international.** Présente à Genève depuis 25 ans, la Banque Internationale de Commerce – BRED (Suisse) SA, en tant que spécialiste du financement des matières premières, a pour vocation d'accompagner le développement d'entreprises de négoce actives dans les matières premières énergétiques, agricoles et les métaux.



**Financement du négoce international.** Avec un siècle d'existence, BIC BRED Paris est spécialisée dans le financement du négoce de matières premières agricoles et a pour vocation d'assister les entreprises agroalimentaires dans leur développement.



[www.bred.fr](http://www.bred.fr)

Siège social : 18, quai de la Rapée - 75012 Paris  
Tél. 01 48 98 60 00

—

Document réalisé par la Direction de la  
communication institutionnelle

—

Conception et réalisation : Éditions Stratégiques  
Crédits photos : BRED, Martin Colombet,  
Patrick Messina

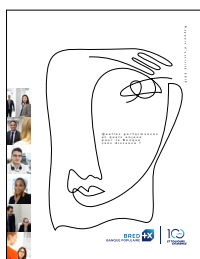
BRED Banque Populaire – Société anonyme  
coopérative de banque populaire régie par les  
articles L.512-2 et suivants du Code monétaire  
et financier et l'ensemble des textes relatifs aux  
Banques Populaires et aux établissements de  
crédit, au capital de 1 361 627 925,30 euros  
– Siège social : 18, quai de la Rapée – 75604  
PARIS Cedex 12 – 552 091 795 R.C.S – Paris –  
IDENT.TVA FR 09 552 091 795 – Intermédiaire  
en assurances immatriculé à l'ORIAS sous le  
numéro 07 003 608.



**GROUPE BPCE**



## Rapport d'activité 2019



### Vol. 1

Quelles performances  
et quels enjeux pour la  
Banque sans distance ?



### Vol. 2

Quel modèle  
de relation client  
pour la Banque sans  
distance ?



### Vol. 3

Quels engagements  
pour la Banque  
sans distance ?

Quels engagements  
pour la Banque  
sans distance ?



## Sommaire

- 02** Le modèle coopératif
- 04** **NOS ENGAGEMENTS**
- 06** Une banque tournée vers ses territoires
- 08** Un soutien actif en faveur de l'égalité des chances
- 10** Une finance responsable
- 12** **NOS ENGAGEMENTS / CAPITAL HUMAIN**
- 13** Une gestion active des ressources humaines
- 14** Une banque à taille humaine qui donne sa chance à chacun

Proximité, long terme, partenariat et inclusion, ces valeurs, largement mises en avant pour donner un nouveau sens à notre société en pleine mutation, sont depuis toujours l'essence même du modèle coopératif de la BRED. Sans rien sacrifier à son efficacité, ce modèle répond, dans son métier de banque commerciale, aux attentes de toutes les parties prenantes. Les clients sociétaires de la BRED influencent sa conduite et sa stratégie.

Portée par ses valeurs, ayant fait le choix de l'humain, la BRED s'engage aux côtés des hommes et des femmes qui œuvrent quotidiennement pour la cohésion sociale et le dynamisme économique de leurs régions.

« C'est le sens de l'histoire de la BRED, son passé et son avenir : l'opiniâtreté des hommes et des femmes à faire ensemble une banque coopérative qui s'inscrit dans le progrès au service de l'humain. » **Stève Gentili**

**En 2019, pour la troisième année consécutive, la BRED a animé la « Faites de la coopération », semaine de sensibilisation et d'échanges autour du modèle coopératif qui s'inscrit dans le mois de l'économie sociale et solidaire.**

## LE MODÈLE COOPÉRATIF

### Des partenariats actifs, des banquiers engagés dans le développement des territoires

Les banques coopératives sont, du fait de leur organisation, ancrées dans leurs territoires. Fondée par des entrepreneurs, porteurs du développement régional, la BRED est capable d'adapter ses services et ses métiers aux réalités locales. Elle contribue au développement économique local en accompagnant dans la durée les projets de vie ou d'entreprise de ses clients. En 2019, nos encours de crédit ont progressé de 14 % pour s'établir à 23 milliards d'euros.

### Un capital détenu sous forme de parts sociales

Éligibles au PEA, les parts sociales BRED bénéficient du même régime fiscal que les actions mais ne sont pas cotées en Bourse. La BRED ne prélève ni frais de souscription, ni droits de garde. Le taux de rémunération est déterminé lors de l'Assemblée générale annuelle. Le succès de notre récente augmentation de capital de 180 M€, sursouscrite à 146 %, témoigne de l'adhésion de nos clients à notre modèle coopératif.

### Un mode de gouvernance spécifique

La BRED appartient à ses 200 000 clients sociétaires. Ils sont représentés par les membres du Conseil d'administration élus en Assemblée générale des sociétaires. Les décisions importantes sont soumises à l'approbation des sociétaires lors des Assemblées générales. Pour rendre compte de l'activité de la BRED, de ses projets et répondre aux questions des sociétaires, des réunions sont régulièrement organisées dans les agences.

### Un développement dans la durée

Notre statut coopératif garantit un parfait alignement entre les intérêts de nos clients et ceux de la BRED. Par ailleurs, la mise en réserve de la quasi-totalité de nos bénéfices assure un socle solide pour notre développement futur, dans une perspective de moyen-long terme.



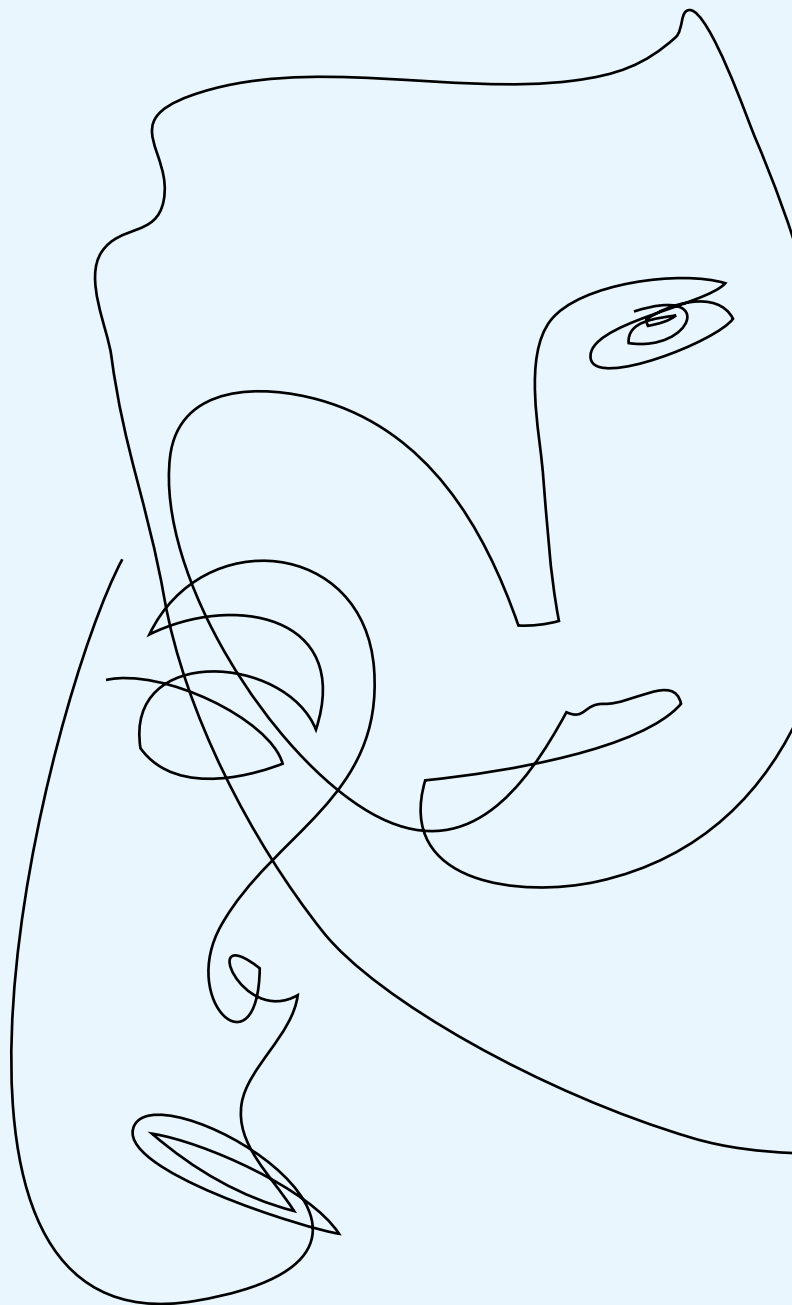
La BRED traduit son attachement à un développement responsable dans sa pratique sociale et dans les actions menées sur ses territoires.

## NOS ENGAGEMENTS

Une banque tournée  
vers ses territoires

Un soutien actif en faveur  
de l'égalité des chances

Une finance responsable



Notre modèle coopératif nous apporte une vision de long terme de la relation bancaire, une proximité particulière avec les territoires et permet de donner la primauté à la relation humaine. Il constitue le sens de notre engagement envers nos clients, sociétaires, partenaires et collaborateurs, pour contribuer de manière durable au développement des territoires.

Nous construisons notre action sur la force de notre modèle coopératif qui est orienté dans trois directions.

**Une banque tournée vers ses territoires :** créée par et pour des entrepreneurs, la BRED contribue jour après jour au dynamisme des régions en finançant les projets des hommes et des femmes, en mettant l'économie au service de ses clients et non l'inverse. Son modèle coopératif place le client au cœur de la gouvernance.

**Un soutien actif en faveur de l'égalité des chances :** la BRED traduit son attachement à un développement responsable dans sa pratique sociale et dans les actions menées sur ses territoires. Elle est ainsi particulièrement impliquée en faveur de l'insertion et de la solidarité, et soutient activement le monde de l'éducation et de la recherche. Elle est également investie dans l'égalité des chances pour faciliter l'émergence des talents et leur accès aux filières d'excellence, et ce, quelle que soit leur origine.

**Une finance responsable :** consciente des enjeux sociétaux actuels, tant dans le domaine social qu'environnemental, l'approche RSE (responsabilité sociale et environnementale) de la BRED est au cœur des relations durables qu'elle noue avec l'ensemble de ses parties prenantes.

**L'activité de la BRED  
reste au seul service  
de ses clients et  
de ses territoires,  
conformément à sa  
« raison d'être ».**

## UNE BANQUE TOURNÉE VERS SES TERRITOIRES

### **Un soutien fort au développement durable de nos territoires**

La BRED contribue au développement durable de ses territoires, tant l'osmose est forte entre les banques coopératives régionales et les régions dans lesquelles elles exercent leur métier. Une banque solide et engagée économiquement contribue à la croissance et à l'emploi de son territoire, autant qu'un territoire en bonne santé et en croissance permet à ses banques régionales de bien se développer. Cette convergence est essentielle.

### **Une gouvernance centrée sur nos clients**

Les sociétaires sont les seuls détenteurs du capital social de la BRED et ils sont tous clients. Ils assurent l'indépendance de la BRED par rapport aux marchés financiers. Ainsi, l'activité de la banque reste au seul service de ses clients et de ses territoires, conformément à sa « raison d'être ». Les sociétaires sont régulièrement conviés à des réunions d'information et d'échanges, organisées conjointement par la Direction de l'animation du sociétariat et les Directions régionales. En 2019, plus de 4 000 sociétaires ont été rassemblés à l'occasion de 35 réunions, en métropole et en outre-mer.

Le Conseil d'administration est constitué de 18 clients sociétaires représentatifs de la diversité des territoires de la BRED et de l'activité de sa clientèle, ainsi que de 2 collaborateurs. Le Conseil détermine en particulier les orientations stratégiques de la BRED et son niveau d'appétence aux risques. Le Conseil a également pour mission d'arrêter le programme annuel de RSE, dans le cadre des orientations définies par la Fédération Nationale des Banques Populaires (FNBP).



En 2019, 4 000 sociétaires  
ont été rassemblés à l'occasion  
de 35 réunions, en métropole  
et en outre-mer.

## UN SOUTIEN ACTIF EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES

L'égalité des chances fonde la capacité à vivre ensemble et à mobiliser tous les talents au profit de l'économie de nos territoires. Elle est au cœur de la cohésion sociale. La maîtrise des savoirs fondamentaux constitue une condition essentielle d'accès à un emploi pérenne. La mobilité sociale entre générations et la proportion de jeunes déscolarisés et sans emploi constituent des sujets préoccupants. Attentive à ces enjeux, la BRED s'engage en faveur de l'égalité des chances en favorisant l'accès aux savoirs et à l'emploi. La BRED favorise également les talents des milieux défavorisés en les aidant à accéder aux meilleures formations ainsi qu'aux meilleures carrières.

### L'accès aux savoirs

La BRED est membre fondateur de la Fondation des Écoles de la 2<sup>e</sup> Chance, qui fournit un accompagnement sur mesure aux jeunes qui sortent du système scolaire sans diplôme ni qualification. La BRED apporte également son soutien à des étudiants issus de milieux sociaux défavorisés, grâce à son engagement aux côtés de la Fondation « Un Avenir Ensemble », créée par la Grande chancellerie de la Légion d'honneur, et en soutenant des programmes s'adressant aux étudiants de classes préparatoires aux grandes écoles dans six académies de métropole et d'outre-mer, comme « Prépa HEC pour tous », piloté par HEC Paris et la Fondation HEC, et « l'Internat de la réussite Condorcet » à Fort-de-France. En outre, la BRED finance à taux zéro et sans caution parentale les études de jeunes boursiers. Enfin, le soutien apporté au programme « Campus de l'innovation pour les lycées », développé par Philippe Aghion, Professeur au Collège de France, permet de diffuser les connaissances les plus actuelles, notamment dans le domaine des sciences économiques et sociales (SES), dans les lycées en zones défavorisées.

### L'accès à l'emploi

L'accès à l'emploi et le développement de l'entrepreneuriat, féminin notamment, constituent deux facteurs essentiels pour favoriser la cohésion sociale. Des collaborateurs de la BRED participent bénévolement à l'animation de sites relais de la Fondation de la 2<sup>e</sup> Chance, qui accompagne des personnes victimes d'un accident de la vie à rebondir en soutenant leur projet de formation ou de création d'entreprise. Par ailleurs, avec « Stand Up HEC », la BRED a financé la formation de 35 femmes entrepreneures en Martinique, en décembre 2019. Enfin, la BRED est partenaire depuis plus de 20 ans de l'Adie, qui aide les personnes éloignées du marché du travail et du système bancaire à créer leur entreprise grâce au microcrédit.

**L'égalité des chances fonde la capacité à vivre ensemble. Elle est au cœur de la cohésion sociale.**



En haut : Stand Up HEC.  
La BRED finance la formation  
de 35 femmes entrepreneures  
en Martinique.

En bas : Collège de France.  
La BRED soutient le programme  
« Campus de l'innovation pour les lycées »,  
développé par le Collège de France.

**Porté en France par la BRED, le Coopérathon a tenu sa deuxième édition en 2019. Le Coopérathon est la plus grande compétition d'innovation au monde, organisée autour de 4 thématiques devant répondre à des objectifs de développement durable fixés par l'ONU : santé, éducation, finance et environnement.**

## UNE FINANCE RESPONSABLE

La BRED prolonge son engagement sociétal et s'implique dans l'accompagnement de la transition énergétique et écologique au moyen de son offre de placements, de sa politique d'investissement et de ses financements.

### L'offre de placements

Le 9 août 2019, PROMEPAR, notre filiale de gestion d'actifs, a signé les PRI (principle for responsible investment), initiés par les Nations Unies en 2006, ayant pour objectif de prendre en compte les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans les investissements réalisés par les sociétés de gestion. Cette prise en compte d'éléments extra-financiers dans la gestion d'actifs permet de proposer à nos clients une offre de placements conciliant éthique et performance. Une gamme de mandats de gestion ISR (investissement socialement responsable) a été commercialisée en 2018, suivie du fonds BRED Sélection ISR, distribué depuis septembre 2019.

### La politique de financement et d'investissement

Le processus de décision de crédit intègre, depuis juin 2018, l'analyse des risques environnementaux et sociaux relatifs à l'activité de tout client et à l'objet du financement pour toute demande de financement supérieure à 1 M€.

La BRED a rejoint en septembre 2019 le tour de table des investisseurs du fonds Land Degradation Neutrality (LDN) géré par Mirova, société de gestion du Groupe BPCE dédiée à l'investissement responsable.

Enfin, la BRED poursuit sa démarche d'accompagnement de l'émergence de filières d'entreprises en pointe sur les éco-activités (assainissement de l'eau, recyclage et valorisation énergétique des déchets, dépollution des sites, énergies renouvelables) mais aussi de soutien à l'évolution de certains secteurs vers une politique de mieux-disant environnemental, en particulier les transports, l'agriculture et le bâtiment. Les énergies renouvelables vont permettre à des territoires entiers de produire et gérer au mieux leurs énergies, en fonction des ressources et besoins locaux, en limitant leurs émissions de carbone.



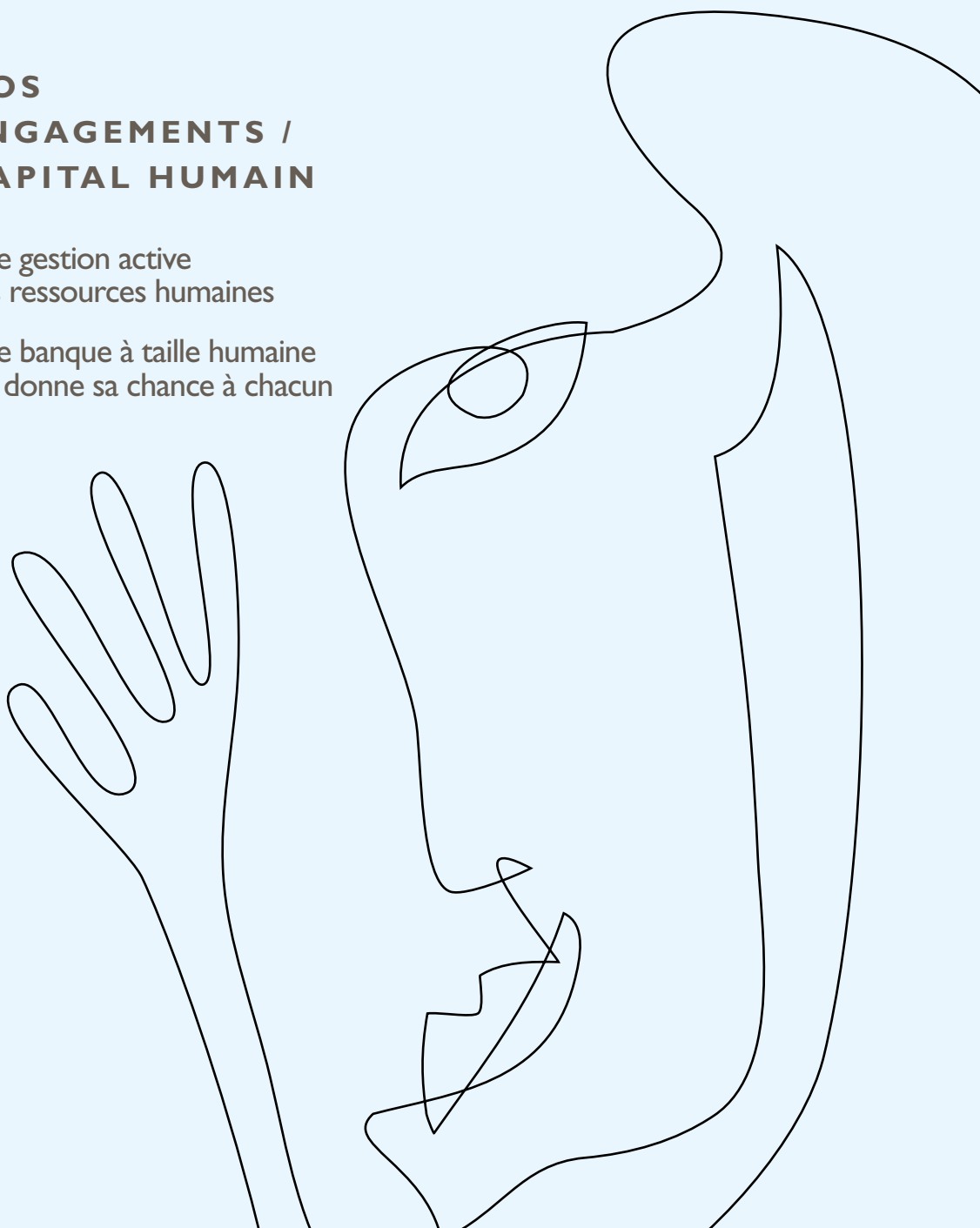
En haut : finale du Coopérathon 2019. Lauréat du prix Impact social : plateforme Datimpact.

En bas : la BRED investit dans un fonds géré par Mirova pour la restauration des terres dégradées.

## **NOS ENGAGEMENTS / CAPITAL HUMAIN**

Une gestion active  
des ressources humaines

Une banque à taille humaine  
qui donne sa chance à chacun



## UNE GESTION ACTIVE DES RESSOURCES HUMAINES

Les femmes et les hommes de la BRED sont les premiers acteurs, dans tous nos métiers, de notre stratégie de Banque sans distance, fondée sur la proximité relationnelle avec nos clients et la valeur ajoutée du conseil. Cette stratégie est relayée par les équipes en charge du développement des ressources humaines dans les domaines de la formation, du recrutement et de la gestion de carrière, comme de la valorisation des performances.

Nos conseillers sont continuellement formés pour apporter le plus haut degré d'expertise technique et sectorielle attendu par chaque client, particulier, patrimonial, profession libérale, entreprise ou institutionnel. Plus de 6 % de la masse salariale est consacrée à la formation des collaborateurs, soit 6 fois plus que le minimum légal.

Afin d'être immédiatement opérationnels pour leurs clients, les nouveaux arrivants dans le réseau commercial sont accueillis et formés dans l'École des Conseillers BRED (ECB).

Notre École des Managers BRED (EMB) accompagne par ailleurs le management, en partenariat avec HEC, dans son rôle de « catalyseur » de talents mais aussi de conduite du changement, fondamental dans le contexte évolutif de nos métiers. Tous nos managers, quel que soit leur métier ou leur niveau hiérarchique, suivent ce cursus.

**439**  
collaborateurs recrutés  
dont 261 dans le réseau  
commercial.

**200 000**  
heures de formation,  
soit plus de 50 heures  
en moyenne par  
collaborateur.

**100 %**  
des collaborateurs ont  
bénéficié d'au moins  
une action de formation.

Près de **6 %**  
de la masse salariale  
consacrée à la  
formation, alors que  
le minimum imposé  
est de 1 %.

## UNE BANQUE À TAILLE HUMAINE QUI DONNE SA CHANCE À CHACUN

**89 %**  
des congés paternité  
sont pris et payés  
à taux plein.

**78 %**  
des heures de formation  
sont dispensées  
aux techniciens.

Plus de **49 %**  
des collaborateurs  
ayant suivi une  
formation managériale  
sont des femmes.

**39 %**  
de femmes promues  
hors classe. C'est  
l'objectif annuel que  
s'est fixé la BRED.

**CANCER@WORK**  
« La BRED est engagée  
auprès de l'association  
Cancer@Work avec la  
signature, le 8 novembre  
2019, de la Charte par la  
Direction des ressources  
humaines ; le but de cette  
association est d'améliorer  
la qualité de vie des malades  
en entreprise ».

En accord avec nos valeurs, l'équité est un principe fondamental pour la BRED, convaincue de l'importance pour son développement d'allier éthique et efficacité.

L'égalité des chances, l'insertion des personnes en situation de handicap et la lutte contre les discriminations sont des enjeux profondément intégrés dans notre processus de recrutement comme dans la gestion des ressources humaines.

La diversité est une des forces de la BRED. Une attention forte est portée à l'égalité femmes/hommes, ainsi qu'à la mixité sociale, dans les embauches et dans les promotions.

L'accord BRED sur l'égalité femmes/hommes signé avec les partenaires sociaux a par ailleurs été reconduit en octobre 2019 pour la cinquième année consécutive. Sept domaines prioritaires sont privilégiés : la rémunération effective, l'embauche, la formation, la promotion professionnelle, les conditions d'emploi, l'articulation vie professionnelle et vie personnelle, la sensibilisation et la communication. Cet accord s'inscrit dans le cadre de la politique de la BRED visant à poursuivre le travail engagé depuis plusieurs années contre toute forme de discrimination professionnelle entre les femmes et les hommes.

La BRED a également mis en place, depuis plusieurs années, une charte de 15 engagements sur l'équilibre des temps de vie, dont l'objet est d'aménager des méthodes de travail favorisant la compatibilité des vies professionnelles et privées, afin notamment de ne pas pénaliser la parentalité ou les salariés aidants.

En reconnaissance de son engagement dans ces différents domaines, la BRED a obtenu dès juin 2017 le label d'Égalité professionnelle de l'AFNOR. Ce label exigeant, valable trois ans, s'accompagne d'un plan triennal qui fait l'objet d'un suivi par l'AFNOR en vue de son renouvellement en 2020.

La BRED facilite aussi l'emploi des travailleurs handicapés dans le respect des différentes chartes signées directement ou par le groupe BPCE. Une mission handicap, créée il y a plus de 10 ans, sensibilise l'ensemble des collaborateurs et accompagne les actions d'insertion de ces collaborateurs au sein des différents métiers de la banque.



Les femmes et les hommes de la BRED sont les premiers acteurs, dans tous nos métiers, de notre stratégie de Banque sans distance, fondée sur la proximité relationnelle avec nos clients et la valeur ajoutée du conseil.



[www.bred.fr](http://www.bred.fr)

Siège social : 18, quai de la Rapée - 75012 Paris  
Tél. 01 48 98 60 00

—  
Document réalisé par la Direction  
de la communication institutionnelle

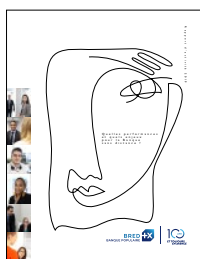
—  
Conception et réalisation : Éditions Stratégiques  
Crédits photos : BRED, Patrick Messina,  
Philippe Laurençon, Philippe/Wikimedia,  
Gautier Queru/Écotierra

BRED Banque Populaire – Société anonyme  
coopérative de banque populaire régie par les  
articles L.512-2 et suivants du Code monétaire  
et financier et l'ensemble des textes relatifs aux  
Banques Populaires et aux établissements de  
crédit, au capital de 1 361 627 925,30 euros  
– Siège social : 18, quai de la Rapée – 75604  
PARIS Cedex 12 – 552 091 795 R.C.S – Paris –  
IDENT.TVA FR 09 552 091 795 – Intermédiaire  
en assurances immatriculé à l'ORIAS sous le  
numéro 07 003 608.





## Rapport d'activité 2019



### Vol. 1

Quelles performances  
et quels enjeux pour la  
Banque sans distance ?



### Vol. 2

Quel modèle  
de relation client  
pour la Banque sans  
distance ?



### Vol. 3

Quels engagements  
pour la Banque  
sans distance ?