



04

628 434

230 690 472

235 200 255 698
452 686 523 874
3155 574 574
124 652 859 235 235 698 256 741 898 877 880 452 696 523 874 022 235 200 255 698 632 637 951 940 900 530 552 558 874 555
877 880 452 696 523 874 022 235 2777 124 652 859 235 235 698 256 741

Rapport annuel 2004



Banque et populaire à la fois.

Profil	1
Messages du Président et du Directeur général	2
Action Natexis Banques Populaires	4
Gouvernement d'entreprise	8
Comité de direction générale	8
Conseil d'administration	8
Informations sur le gouvernement d'entreprise	10
Une identité renforcée	24
Implantations internationales	30
Organigramme financier simplifié	32
Activités de Natexis Banques Populaires	34
■ Pôle Grandes clientèles, financements et marchés	36
■ Pôle Capital investissement et gestion de fortune	42
■ Pôle Services	46
■ Pôle Poste clients	54
Développement durable	60
Éléments financiers	81
Rapport de gestion	83
Éléments financiers	107
Rapports sur les procédures de contrôle interne	200
Éléments juridiques	210
Informations complémentaires	218
Table de concordance	230

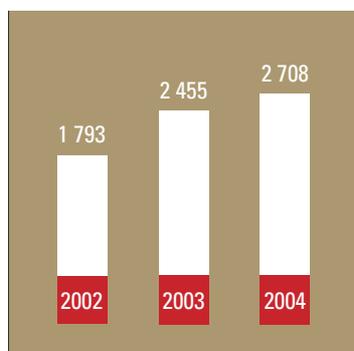


Chiffres clés 2004

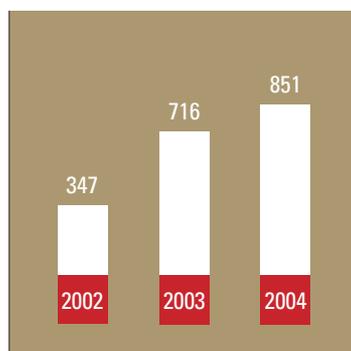
AU 31 DÉCEMBRE 2004

150
implantations dont **116** à l'étranger

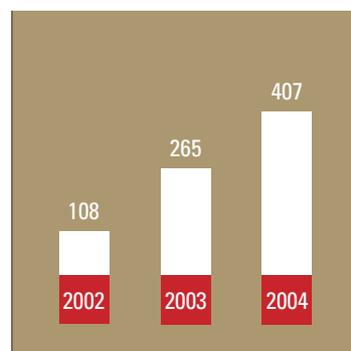
12 532
collaborateurs



PRODUIT NET BANCAIRE
en millions d'euros



RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION
en millions d'euros



RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
en millions d'euros

Aa3
Moody's

A+
Standard & Poor's

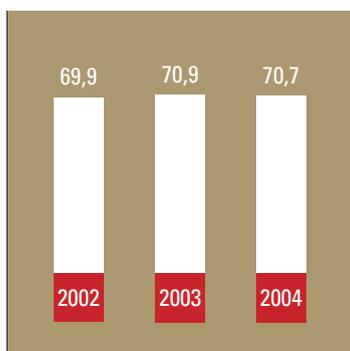
A+
Fitch Ratings

NOTATIONS LONG TERME AU 31 DÉCEMBRE 2004

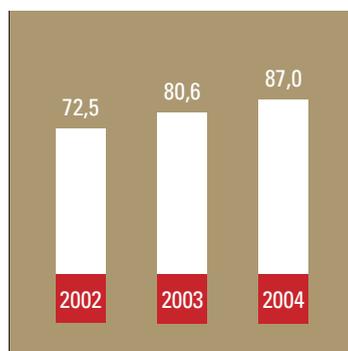
CONTRIBUTION DES PÔLES AU PRODUIT NET BANCAIRE

en millions d'euros

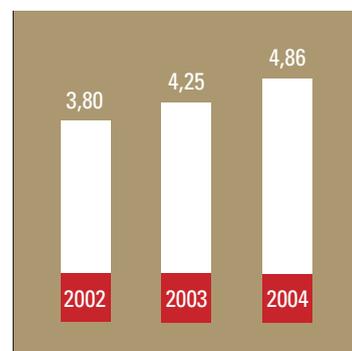
	2003	2004
	<i>Pro forma</i>	
Grandes clientèles, financements et marchés	1 092	1 157
Capital investissement et gestion de fortune	124	189
Services	562	609
Poste clients	617	634
PNB des pôles	2 395	2 588
PNB hors pôles	91	120
TOTAL	2 486	2 708



ENCOURS MOYENS DE CRÉDITS
en milliards d'euros



ACTIFS GÉRÉS AU 31 DÉCEMBRE
en milliards d'euros



**CAPITALISATION BOURSIÈRE
AU 31 DÉCEMBRE**
(action Natexis Banques Populaires)
en milliards d'euros

en milliards d'euros
AU 31 DÉCEMBRE

	2002	2003	2004
Total du bilan	133,4	135,9	139,3
Fonds propres réglementaires *	5,8	6,0	6,6
Ratio international de solvabilité	10,2 %	11,4 %	12,1 %
Tier one	7,2 %	8,1 %	8,2 %

* Sur base Cooke élargie.

Profil

NATEXIS BANQUES POPULAIRES, UN ACTEUR MAJEUR

Véhicule coté du Groupe Banque Populaire, Natexis Banques Populaires est une banque de financement, d'investissement et de services, qui développe également une offre originale en matière de gestion du poste clients.

Fort de plus de 12 000 collaborateurs et de 116 implantations internationales, Natexis Banques Populaires construit avec ses clients – entreprises grandes et moyennes, clientèles institutionnelles, réseau des Banques Populaires – une relation de partenariat dans la durée, tant au plan national qu'international.

La diversité et la complémentarité de ses expertises lui permettent d'enrichir ses métiers de banque traditionnelle par des activités technologiques à valeur ajoutée. Animées d'un souci d'exigence et de qualité, ses équipes proposent des prestations de spécialistes sur chacun de ses métiers.

Acteur majeur des activités de financement, il est présent auprès de la quasi-totalité des plus grandes entreprises françaises. Avec sa filiale Coface, il figure parmi les leaders mondiaux de l'assurance-crédit et des services de credit management. Il est l'un des principaux intervenants en matière de capital investissement, d'ingénierie financière et joue un rôle actif dans l'intermédiation sur les marchés de capitaux. Natexis Banques Populaires se situe également au premier rang des prestataires de services à fort contenu technologique. Bancassureur, gestionnaire d'actifs reconnu, il est le leader en France en épargne salariale.

04 628 434

04 628 434

04 628 434

04 628 434

04 628 434

04 628 434

04 628 434

04 628 434

04 628 434

Message du Président

PHILIPPE DUPONT

“Un produit net bancaire en hausse de 9 %”



Au cœur d'un environnement très concurrentiel, Natexis Banques Populaires et ses filiales ont enregistré en 2004 une progression de leur produit net bancaire de 9 % par rapport à l'année précédente. Ces résultats, particulièrement positifs, participent pleinement à la progression de l'ensemble des activités du Groupe Banque Populaire.

La banque de financement, d'investissement et de services représente désormais 34 % du produit net bancaire total du Groupe. Elle a su développer ses activités et ses résultats en dépit d'un effet dollar pénalisant et d'une forte réduction des marges dans certains métiers.

Ces bonnes performances sont d'autant plus satisfaisantes qu'elles ont été obtenues alors que Natexis Banques Populaires procédait à une réorganisation de ses activités d'une part, mais également à d'importants investissements de développement et de rationalisation d'autre part.

Consubstantielle au Groupe Banque Populaire, notre banque dispose désormais, au-delà de son adossement à un Groupe puissant doté d'une solidité financière

et d'un cadre pérenne, de tous les atouts pour valoriser son précieux fonds de commerce.

C'est la raison pour laquelle j'ai souhaité la mise en place d'un plan stratégique à horizon 2007, dans lequel figure, parmi les principaux objectifs, l'optimisation du portefeuille clientèle par le renforcement systématique des ventes croisées.

L'ensemble de ces actions, mais également celles qui visent à sécuriser le fonctionnement interne et à satisfaire pleinement aux évolutions de la réglementation, traduit la volonté de confirmer la position de Natexis Banques Populaires en tant qu'acteur de premier plan du paysage financier français. L'horizon est aujourd'hui clairement tracé et nous avons toutes les raisons d'être optimistes.

Les performances de l'année 2004 me permettent non seulement de féliciter l'ensemble des collaborateurs de Natexis Banques Populaires et leurs équipes dirigeantes pour le travail accompli, mais également de marquer ma confiance dans le fait que nous continuerons de relever, ensemble, les défis à venir.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'P. Dupont'.

Philippe Dupont
Président

Message du Directeur général

FRANÇOIS LADAM

En 2004, le résultat net de Natexis Banques Populaires a progressé de 50%, pour s'établir à 407 millions d'euros. Cette belle performance résulte d'un accroissement de 9 % du produit net bancaire, associé à une bonne maîtrise des charges d'exploitation et du coût du risque. Ces indicateurs témoignent d'une grande vitalité commerciale, d'autant plus méritoire que le deuxième semestre a vu la mise en place d'une nouvelle organisation, structurée en quatre pôles opérationnels. Ce dispositif remanié vise à répondre mieux encore aux besoins des clientèles de Natexis Banques Populaires : entreprises grandes et moyennes, institutionnels, clients des Banques Populaires.

Chacun des pôles a apporté sa contribution aux bons résultats d'ensemble.

Le pôle Grandes clientèles, financements et marchés affiche un produit net bancaire en progression de 6 %, performance très appréciable dans un contexte marqué par le resserrement des marges et une âpre concurrence.

Le pôle Capital investissement et gestion de fortune s'illustre par une très forte croissance de son produit net bancaire (+ 51 %), provenant d'importantes plus-values réalisées dans l'activité de capital investissement.

La croissance du pôle Services (+ 8 %) est tirée par les activités de Gestion pour compte de tiers, avec une mention spéciale pour la gestion collective.

Enfin, le pôle Poste clients enregistre une progression de 3 % avec des résultats financiers en hausse, tant chez Coface que chez Natexis Factorem.

Première étape de notre plan stratégique 2005/2007, l'année en cours nous conduira à mettre l'accent sur :

- la systématisation des ventes croisées et la diffusion de produits à haute valeur ajoutée, afin de renforcer notre ancrage auprès des entreprises et institutionnels ;
- l'amplification des actions visant à aider les Banques Populaires à promouvoir l'ensemble de la gamme et, en particulier, les produits d'épargne financière ;
- la valorisation systématique de notre expertise dans les métiers des financements structurés, des matières premières, de l'ingénierie sociale, du poste clients ;
- la poursuite de notre déploiement en Europe continentale.

Les bons résultats 2004, mais aussi la dynamique créée par le lancement de notre plan triennal me rendent très confiant sur notre capacité à exprimer totalement notre potentiel de développement. Je sais pouvoir compter dans la mise en œuvre de ce projet sur les talents et l'engagement de toutes les équipes de Natexis Banques Populaires.



François Ladam
Directeur général

“Un résultat net en très forte progression”



Action Natexis Banques Populaires

AU 31 DÉCEMBRE 2004

capital	772 095 392 euros
nombre d'actions	48 255 962
capitalisation boursière	4,86 milliards d'euros
négociation	premier marché*, éligible au SRD
code ISIN	FR0000120685
indice	SBF 120
code Reuters	CNAT.PA
code Bloomberg France	KN
droit de vote	

Un droit de vote double est accordé aux actions inscrites en compte nominatif depuis au moins 2 ans. Au 31/12/2004, le nombre de droits de vote était de 82 926 259.

* À compter du 21 février 2005, l'action sera cotée sur l'Eurolist Paris (compartiment A).

COURS DE L'ACTION (base 100 au 01/01/04)

L'action Natexis Banques Populaires a clôturé 2004 à 100,7 euros, en hausse de 13,7 % par rapport à fin 2003.



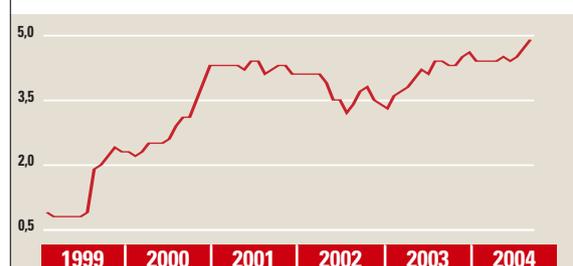
NOMBRE D' ACTIONS

en millions



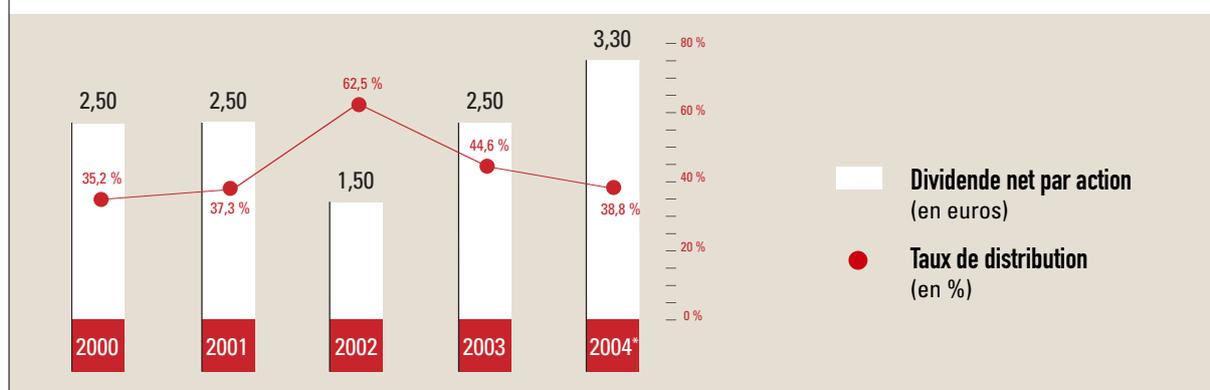
CAPITALISATION BOURSIÈRE

en milliards d'euros



en euros	2000	2001	2002	2003	2004
Bénéfice net par action calculé sur le nombre moyen d'actions de l'exercice	7,10	6,70	2,40	5,60	8,50
Actif net par action calculé sur le nombre d'actions en fin de période	79,90	84,60	84,50	86,50	91,10

DIVIDENDE NET PAR ACTION ET TAUX DE DISTRIBUTION



* Proposition soumise à l'Assemblée générale du 19 mai 2005.

NOMBRE D' ACTIONS NÉGOCIÉES

1 ^{er} trimestre 2004	679 199
2 ^e trimestre 2004	419 809
3 ^e trimestre 2004	732 198
4 ^e trimestre 2004	806 801

PRINCIPAUX ACTIONNAIRES au 31/12/04

en % du capital

Banque Fédérale des Banques Populaires	75,59 %
dont FCPE Alizé Levier	2,18 %
Public	23,22 %
Salariés (autres FCPE)	1,19 %

RELATIONS INVESTISSEURS RELATIONS ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

Tél.: 01 40 39 68 79 - Fax: 01 40 39 63 40

Numéro vert: 0 800 600 525

Internet: www.nxbp.banquepopulaire.fr
e-mail: reinvest@nxbp.fr

SERVICES FINANCIERS

Tél.: 01 58 32 31 86 - Fax: 01 58 32 29 30
e-mail: emetteurs.charenton@nxbp.fr

Relations avec les actionnaires

L'équipe de communication financière de Natexis Banques Populaires traite l'ensemble des relations avec les professionnels – analystes ou investisseurs – et les actionnaires individuels. Elle attache une importance particulière à la qualité, la précision et la régularité de l'information financière qu'elle délivre.

La communication qui accompagne la sortie des comptes annuels et semestriels s'appuie sur un communiqué de presse et des présentations destinées à la presse économique et aux analystes financiers. L'ensemble des documents peut être consulté sur le site internet de Natexis Banques Populaires, dans ses versions française et anglaise. Un avis financier est également publié dans la presse économique et financière.

En cas de survenue d'un événement important, des communiqués de presse spécifiques sont émis et des réunions particulières organisées.

Ce dispositif s'accompagne de rencontres individuelles régulières avec des investisseurs institutionnels, en France et à l'étranger. Des réunions avec les collaborateurs des Banques Populaires impliqués dans la vente des titres Natexis Banques Populaires sont également organisées.

L'outil principal de communication auprès des investisseurs individuels est la « Lettre aux actionnaires ». Ce document est envoyé systématiquement à tous les

actionnaires identifiés. Les collaborateurs du Groupe Banque Populaire ayant souscrit au plan d'actionariat des salariés lancé en juin 2001 (soit environ 17 000 personnes) sont également destinataires d'une lettre d'information.

Par ailleurs, un contact régulier est établi tout au long de l'année avec les actionnaires individuels grâce au numéro vert (0 800 600 525). Dans un souci de personnalisation de la relation et de qualité des réponses apportées, les appels sont directement traités par l'équipe de communication financière.

Le 27 mai 2004, le grand auditorium de la Bourse de Paris a accueilli plusieurs centaines d'actionnaires pour l'assemblée générale de Natexis Banques Populaires, qui a constitué un moment privilégié d'échanges entre le management et les investisseurs individuels. Comme chaque année, l'assemblée générale a été précédée d'une large consultation qui a permis de dégager les thèmes intéressants des actionnaires : les performances financières de Natexis Banques Populaires, les métiers de Natexis Banques Populaires (avec en 2004 une présentation centrée sur Coface et le capital investissement), ainsi que le parcours boursier de l'action et la politique de dividende.

Pour la troisième année consécutive, Natexis Banques Populaires a pu également dialoguer avec les investisseurs individuels lors du salon Actionariat qui s'est tenu les 19 et

20 novembre 2004 au Palais des Congrès de Paris.

Le site internet institutionnel www.nxbp.banquepopulaire.fr propose une rubrique « Actionnaires et investisseurs » qui existe en versions française et anglaise. Outre la diffusion de l'assemblée générale pendant plusieurs semaines et la consultation du cours de Bourse en temps réel, cette rubrique propose le téléchargement de tous les documents publiés par la communication financière : rapports annuels, présentations analystes, lettres aux actionnaires, etc.

Agenda de la communication financière

19 janvier 2005

Communiqué de presse sur l'activité 2004

25 février 2005

Publication des résultats 2004

21 avril 2005

Communiqué de Presse (IFRS)

19 mai 2005

Assemblée générale des actionnaires

25 mai 2005

Mise en paiement du dividende

8 septembre 2005

Publication des résultats du premier semestre 2005

Participer à l'assemblée générale des actionnaires

La convocation à l'assemblée générale

La brochure de convocation présente l'ordre du jour de l'assemblée générale et les projets de résolutions. Elle est directement envoyée aux actionnaires qui possèdent des actions nominatives depuis au moins un mois. Elle est accompagnée d'un formulaire permettant de demander une carte d'admission, de donner pouvoir, de se faire représenter ou bien de voter par correspondance.

Les actionnaires qui détiennent leurs titres au porteur sont informés de la tenue de l'assemblée générale en lisant l'avis de réunion publié dans le Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO) et la presse financière au moins trente jours avant la réunion. Ils peuvent également se renseigner en appelant le numéro vert réservé aux actionnaires individuels ou en consultant le site internet. Les brochures de convocation et formulaires de vote sont disponibles auprès de leur intermédiaire financier.

Les formalités juridiques préalables

Les détenteurs d'actions nominatives doivent être inscrits en compte nominatif (pur ou administré) au moins cinq jours

avant la date de l'assemblée générale. Les actionnaires détenant des titres au porteur doivent faire établir, par l'intermédiaire financier qui assure la gestion de leur compte titres, un certificat d'immobilisation de leurs actions jusqu'à la date de l'assemblée générale. Natexis Banques Populaires doit recevoir ce certificat cinq jours au moins avant la date de l'assemblée pour pouvoir délivrer une carte d'admission.

Assister à l'assemblée générale

Les actionnaires doivent présenter leur carte d'admission à l'entrée de la réunion. Toutefois, s'ils n'ont pas reçu la carte d'admission à temps, ils peuvent participer au vote en présentant une carte d'identité (qui sera accompagnée d'un certificat d'immobilisation des titres pour les actionnaires au porteur).

Lors de l'assemblée générale ordinaire annuelle, un boîtier électronique est remis aux actionnaires afin de voter en séance.

Se faire représenter à l'assemblée générale

Pour les actionnaires qui n'assistent pas personnellement à l'assemblée générale, trois possibilités sont offertes :

- le vote par pouvoir : il s'agit de donner pouvoir au Président de l'assemblée en retournant le formulaire signé,
- le vote par correspondance : l'actionnaire renvoie le formulaire en cochant les cases appropriées,
- le vote par procuration : il consiste à donner une procuration à son conjoint ou à un autre actionnaire de Natexis Banques Populaires afin de voter en son nom à ladite assemblée.

Gouvernement d'entreprise

Comité de direction générale au 1^{er} janvier 2005



Philippe Dupont
PRÉSIDENT

François Ladam
DIRECTEUR GÉNÉRAL

François Casassa
SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

Jérôme Cazes
ASSURANCE-CRÉDIT, SERVICES
DE CREDIT MANAGEMENT
ET AFFACTURAGE

Jean Duhau de Berenx
CAPITAL INVESTISSEMENT
ET GESTION DE FORTUNE

Conseil d'administration

Président du conseil d'administration, Philippe Dupont
Directeur général, François Ladam

ADMINISTRATEURS

Philippe Dupont, Président du conseil d'administration de Natexis Banques Populaires
Banque Fédérale des Banques Populaires, représentée par René Clavaud, Président
de la Banque Populaire Centre Atlantique

Vincent Bolloré, Président-Directeur général du Groupe Bolloré

Christian Brevard, Vice-Président délégué de la Banque Populaire d'Alsace

Jean-François Comas, Directeur général de la Banque Populaire Côte d'Azur

Claude Cordel, Président de la Banque Populaire du Midi

Daniel Duquesne, Directeur général de la Banque Populaire Loire et Lyonnais

Stève Gentili, Président de la BRED Banque Populaire

Jean de La Chauvinière

Yvan de La Porte du Theil, Directeur général de la Banque Populaire Val de France

Richard Nalpas, Directeur général de la Banque Populaire Toulouse-Pyrénées

Francis Thibaud, Directeur général de la Banque Populaire du Sud-Ouest

Jean-Louis Tourret, Président de la Banque Populaire Provençale et Corse

Robert Zolade, Président de H.B.M. (Holding Bercy Management)

Jean-Pierre Chavaillard, administrateur représentant l'actionariat salarié

Jean-Yves Forel
SERVICES BANCAIRES,
FINANCIERS ET
TECHNOLOGIQUES

Luc Jarny
SYSTÈMES
D'INFORMATION
ET LOGISTIQUE

Jean-François Masson
RELATIONS HUMAINES

Jean-Pierre Morin
GESTION POUR
COMPTE DE TIERS

André-Jean Olivier
DIRECTION FINANCIÈRE

Olivier Schatz
GRANDES CLIENTÈLES,
FINANCEMENTS
ET MARCHÉS



CENSEUR

Michel Goudard, Directeur général délégué de la Banque Fédérale des Banques Populaires

SECRÉTAIRE DU CONSEIL

Jean-René Burel

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

Deloitte & Associés

Salustro Reydel

Barbier Frinault et Autres

COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

BEAS

François Chevreux

Pascal Macioce

Informations sur le gouvernement d'entreprise

La société attache une importance particulière aux principes de gouvernement d'entreprise. Cette volonté n'est pas récente puisque, dès 1996, des comités spécialisés du conseil étaient créés. La démarche de transparence se manifeste aussi bien en ce qui concerne le fonctionnement du conseil d'administration que vis-à-vis des actionnaires et de tous les partenaires de l'entreprise. Les chapitres 1 et 2 ci-dessous constituent la première partie du rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil (articles L225-37 et 225-51 du Code de commerce).

1 – Conseil d'administration

Natexis Banques Populaires est une société anonyme à conseil d'administration, dont la présidence a été confiée à M. Philippe Dupont, qui est simultanément Président-Directeur général de la Banque Fédérale des Banques Populaires.

1.1 – Composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration compte quinze membres qui doivent chacun, statutairement, détenir au moins cent actions de la société.

La part des administrateurs issus du Groupe Banque Populaire au sein du conseil d'administration (11 membres sur 15, soit 73 %) est un peu inférieure à son pourcentage de participation au capital (78 % des actions).

L'actionnariat salarié, entre les mains duquel sont détenus environ 4 % du capital social, est représenté au conseil par un administrateur nommé

par l'assemblée générale dans les conditions prévues par la loi.

Les trois administrateurs indépendants répondent aux critères retenus par le rapport AFEP/MEDEF sur le gouvernement d'entreprise : ils n'ont aucun lien avec l'un des actionnaires directs ou indirects de la société, n'appartiennent pas au management de l'entreprise et n'exercent pas leurs fonctions depuis une durée supérieure à douze ans ; ils peuvent donc participer en toute objectivité aux travaux du conseil d'administration :

- le premier administrateur indépendant, Monsieur Jean de La Chauvinière, est un ancien dirigeant de banque et de société de Bourse, aujourd'hui retraité, ce qui garantit une indépendance totale vis-à-vis de tout groupe financier. Cet administrateur, Président du comité des rémunérations et membre du comité de contrôle des comptes, se trouve particulièrement bien placé pour être attentif aux

préoccupations des actionnaires minoritaires petits porteurs ;

- Monsieur Robert Zolade dirige une firme de premier plan dans le secteur de la prestation de services, à savoir l'un des deux leaders français dans le domaine de la restauration collective, dont il est l'un des fondateurs ;
- le troisième administrateur indépendant est Monsieur Vincent Bolloré, Président-Directeur général du groupe qui porte son nom et qui occupe une position de leader dans des secteurs diversifiés de l'industrie et des services (films et papiers, transports maritimes et terrestres, logistique, distribution d'énergie, gestion d'actifs agro-industriels, etc.).

M. Bolloré et M. Zolade satisfont aux critères d'indépendance, dès lors que les relations bancaires qu'entretient Natexis Banques Populaires avec les groupes qu'ils président ne sont pas de nature à affecter l'impartialité de leur jugement. En effet, Natexis Banques Populaires ne détient aucune participation financière dans

le capital de ces groupes ou d'une de leurs filiales ; les engagements de crédit sur ces groupes ne représentent qu'un faible pourcentage des encours de Natexis Banques Populaires et ils ne constituent symétriquement qu'une part modeste de leurs sources de financement.

Ces trois personnalités, par leur compétence, apportent au conseil d'administration de Natexis Banques Populaires un éclairage différent et complémentaire de celui des professionnels de la banque, majoritaires parmi les administrateurs. On notera également qu'aucun membre du conseil d'administration de Natexis Banques Populaires ne siège dans l'un des conseils d'administration des groupes dirigés par ces personnalités.

Parmi les administrateurs issus du Groupe Banque Populaire, cinq sont des Présidents de Banques Populaires régionales qui, grâce aux responsabilités qu'ils exercent parallèlement à cette fonction, dans la vie économique régionale ou nationale, notamment en qualité de dirigeants d'entreprises industrielles ou commerciales de taille moyenne, offrent une diversité et un équilibre des compétences et des expériences.

Cinq autres administrateurs sont des Directeurs généraux de Banques Populaires régionales.

Aucun des administrateurs de Natexis Banques Populaires, à l'exception de l'administrateur représentant l'actionariat salarié, n'est lié à la société ou à l'une de ses filiales par un contrat de travail.

Plusieurs mouvements sont intervenus au sein du conseil au cours de l'année 2004 :

- les mandats de quatre administrateurs (MM. Comas, Duquesne, Nalpas et Tourret) sont arrivés à échéance avec l'Assemblée du 27 mai 2004, qui a procédé à leur renouvellement.

Il est à noter que trois d'entre eux ne siégeaient au conseil que depuis deux ans ;

- Monsieur Jean-Paul Béchat, Président de SNECMA, conduit à accepter de nouvelles responsabilités difficiles à concilier avec sa qualité d'administrateur indépendant, a remis sa démission du conseil en février 2004.

L'assemblée générale a décidé de nommer Monsieur Vincent Bolloré en remplacement de Monsieur Béchat ;

- Monsieur Alain Jacquier, cessant ses fonctions au sein du Groupe Banque Populaire en 2004, a été remplacé par Monsieur Christian Brevard, Vice-Président délégué de la Banque Populaire d'Alsace ;
- l'assemblée a également nommé, en qualité d'administrateur, Monsieur Yvan de La Porte du Theil, Directeur général de la Banque Populaire Val de France,

en remplacement de Monsieur René Clavaud, lequel représente désormais la Banque Fédérale des Banques Populaires au conseil d'administration de Natexis Banques Populaires, en remplacement de Monsieur Christian Hébrard.

Ces divers mouvements assurent un renouvellement périodique régulier du conseil comme il est recommandé dans le rapport AFEP/MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées : l'ancienneté moyenne des membres actuellement en fonction ressort ainsi à 3,2 ans.

Aucune prime de bienvenue ou de départ n'a été attribuée aux administrateurs lors de leur entrée ou de leur départ du conseil.

Conformément à la réglementation, la liste des fonctions exercées par les mandataires sociaux de Natexis Banques Populaires est indiquée dans le tableau ci-après.

On rappellera que, conformément à la réglementation, la liste des pages 13 à 16 couvre l'ensemble des fonctions exercées au cours de l'exercice, et que sa lecture ne suffit pas à elle seule à déterminer la situation d'un administrateur au regard des règles sur le cumul des mandats sociaux, dont l'appréciation suppose la prise en compte des liens de participation financière pouvant exister entre les sociétés dans lesquelles sont exercés les divers mandats.

Composition du conseil d'administration

Hors membre de la Direction générale, non administrateur

NOM ET PRÉNOM OU DÉNOMINATION SOCIALE DU MEMBRE	DATE DE PREMIÈRE NOMINATION	DATE D'ÉCHÉANCE DU MANDAT (A.G. QUI STATUERA SUR LES COMPTES DE L'EXERCICE)	FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE DANS LA SOCIÉTÉ	FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ
Philippe Dupont	CA du 25/11/97	2007	Président du conseil d'administration, administrateur	Président-Directeur général de la Banque Fédérale des Banques Populaires
Banque Fédérale des Banques Populaires représentée par René Clavaud	CA du 25/11/97	2007	administrateur	Président de la Banque Populaire Centre Atlantique
Vincent Bolloré	AGM du 27/05/04	2009	administrateur	Président-Directeur général du groupe Bolloré
Christian Brevard	AGM du 27/05/04	2007	administrateur	Vice-Président délégué de la Banque Populaire d'Alsace
Jean-François Comas	AGO du 23/05/02	2009	administrateur	Directeur général de la Banque Populaire Côte d'Azur
Claude Cordel	AGO du 23/05/02	2007	administrateur	Président de la Banque Populaire du Midi
Daniel Duquesne	AGO du 23/05/02	2009	administrateur	Directeur général de la Banque Populaire Loire et Lyonnais
Stève Gentili	AGO du 23/05/02	2005	administrateur	Président de la BRED Banque Populaire
Jean de La Chauvinière	AGM du 03/05/96	2007	administrateur	
Yvan de La Porte du Theil	AGM du 27/05/04	2005	administrateur	Directeur général de la Banque Populaire Val de France
Richard Nalpas	AGO du 23/05/02	2009	administrateur	Directeur général de la Banque Populaire Toulouse-Pyrénées
Francis Thibaud	AGO du 23/05/02	2008	administrateur	Directeur général de la Banque Populaire du Sud-Ouest
Jean-Louis Turret	AGO du 23/05/02	2009	administrateur	Président de la Banque Populaire Provençale et Corse
Robert Zolade	CA du 22/09/99	2006	administrateur	Président de H.B.M. (Holding Bercy Management)
Michel Goudard	AGO du 23/05/02	2004	censeur	Directeur général délégué de la Banque Fédérale des Banques Populaires
Jean-Pierre Chavaillard	AGO du 23/05/02	2007	administrateur représentant l'actionnariat salarié	

Autres fonctions de gestion, de direction, d'administration ou de surveillance exercées par les administrateurs de Natexis Banques Populaires au cours de l'exercice 2004

Philippe Dupont

Président-Directeur général de :
Banque Fédérale
des Banques Populaires

Président du conseil
d'administration de :
Natexis Assurances
(jusqu'en juin 2004)

François Ladam

Représentant permanent de
Natexis Banques Populaires,
administrateur de :
Natexis Altair,
Natexis Assurances,
Natexis Private Equity

Représentant permanent
de Natexis Assurances, membre
du conseil de surveillance de :
Assurances Banque Populaire IARD

Représentant légal de Natexis
Banques Populaires, gérant de :
Natexis Arbitrage

Censeur de :
Banque Fédérale
des Banques Populaires

René Clavaud

Président du conseil
d'administration de :
Banque Populaire Centre Atlantique,
Natexis Lease

Vice-Président du conseil
d'administration de :
Banque Fédérale
des Banques Populaires

Administrateur de :
Coface,
Limousin Participation S.A.

Vincent Bolloré

Sociétés françaises
Président-Directeur général de :
Bolloré Participations,
Bolloré

Président du conseil
d'administration de :
Bolloré Investissement,
Financière de l'Odet,
Bolloré Média

Président de :
SAS Bolloré Production
Directeur général de :
Sofibol,
Omnium Bolloré,
Financière V

Administrateur de :
Batscap,
Bolloré,
Bolloré Participations,
Bolloré Investissement,
Bolloré Média,
Compagnie des Glénans,

Financière Moncey,
Financière de l'Odet,
Generali France

Membre du conseil de
surveillance de :
Vallourec

Représentant permanent
de Bolloré Participations,
administrateur de :
Compagnie des Tramways de Rouen,
Safa,
Société des Chemins de Fer et
Tramways du Var et du Gard,
Société Industrielle et Financière
de l'Artois,
Société Bordelaise Africaine,
IER

Représentant permanent
de Bolloré, administrateur de :
Afrique Initiatives

Représentant permanent
de Bolloré Participations, membre
du conseil de surveillance de :
Compagnie du Cambodge,

Sociétés étrangères

Président du conseil
d'administration de :
Plantations des Terres Rouges
(Luxembourg),
Vice-Président de :
Société des Caoutchoucs
de Grand Bereby – SOGB (Abidjan),
Bereby Finances (Abidjan)

Président délégué de :

Nord Sumatra Investissements
(Bruxelles)

Administrateur de :

BB Groupe SA (Luxembourg),
Centrages,

Compagnie Internationale
de Cultures (Luxembourg),

Financière Privée (Bruxelles),

Liberian Agricultural
Company LAC,

Mediobanca,

Plantations Nord Sumatra Limited,

Red Land Roses (Kenya),

SDV Gabon,

SDV Sénégal,

Société Financière des Caoutchoucs
Socfin (Bruxelles),

Socfinaf Cy Ltd (Kenya),

Société Financière
Luxembourgeoise – Socfinal
(Luxembourg),

Socfinasia (Luxembourg),

Socfin Consultant Services –
Socfinco (Bruxelles),

Pt Socfin Indonesia Ord. – Socfindo
(Indonésie),

Socfin International – Socfininter
(Bruxelles),

Socfin Plantations Sendirian
Berhad (Malaisie),

Société de gestion pour
le Caoutchouc et les Oléagineux –
Sogescol (Bruxelles)

Représentant permanent
de Bolloré Participations,
administrateur de :

SDV Cameroun,

SDV Congo,

SDV Côte d'Ivoire,

Immobilière de la Pépinière

Représentant permanent de la
Compagnie du Cambodge, membre
du conseil de surveillance de :

Société Financière HR

Christian Brevard

Vice-Président délégué de :

Banque Populaire d'Alsace

Président du conseil
d'administration de :

Natexis Bleichroeder S.A.

Président du directoire de :

Bruker Biospin S.A.

Administrateur de :

Banque Fédérale
des Banques Populaires,
Natexis Bleichroeder Inc.
(New York)

Gérant de :

Bruker Daltonique (eurl),
Bruker Optique

Membre de l'Académie
des Technologies

Jean-François Comas

Directeur général de :

Banque Populaire
Côte d'Azur

Administrateur de :

Banque Fédérale
des Banques Populaires,
Natexis Assurances,
Natexis Coficiné

Représentant permanent de la
Banque Populaire Côte d'Azur,
Président de :

Foncière Victor Hugo,

Société Méditerranéenne
d'Investissement

Représentant permanent de
la Banque Populaire Côte d'Azur,
administrateur de :

i-BP (informatique-Banque Populaire)

Représentant permanent de
la Banque Populaire Côte d'Azur,
gérant de :

SCI Domaine de l'Arenas

Représentant permanent de
Natexis Private Banking
Luxembourg S.A.,
administrateur de :

Fructilux

Administrateur de :

Association Banque
Populaire pour la création
d'entreprises

Président de :

Comité des Banques des Alpes
Maritimes de la Fédération
Bancaire Française

Conseiller technique de :

Chambre de Commerce et
d'Industrie de Nice Côte d'Azur

Claude Cordel

Président du conseil
d'administration de :

Banque Populaire du Midi

Président de :

Commission Financière
Nationale de l'Unicem,
Cellule économique BTP du
Languedoc Roussillon,
SAS CPSL,
SAS Holding Clobia

Président du conseil
d'administration de :

Natexis Factorem

Vice-Président du conseil
d'administration de :

Banque Fédérale des Banques
Populaires

Administrateur de :

SAS Dupleix,

SNC Hydromons

Daniel Duquesne

Directeur général de :

Banque Populaire
Loire et Lyonnais

Administrateur de :

Banque Fédérale
des Banques Populaires,
Natexis Asset Management,
Sepel,
INSA de Lyon

Représentant permanent
de la Banque Populaire
Loire et Lyonnais,
administrateur de :

i-BP (informatique-Banque
Populaire)

Membre du conseil
de surveillance de :

Volksbank CZ

Président de :

Garibaldi Capital Développement

Stève Gentili

Président du conseil
d'administration de :

BRED Banque Populaire,

BRED Gestion,
Natexis Pramex International

Administrateur de :

Banque Fédérale
des Banques Populaires,

Coface,

Cofibred,

LFI,

BRED Cofilease,

Bercy Gestion Finances +

Vice-Président du conseil
de surveillance de :

Banque Internationale de
Commerce (BIC BRED),

Représentant permanent
de BRED Banque Populaire,
administrateur de :

BICEC (Banque Internationale pour
le Commerce, l'Épargne et le Crédit)

Jean Dufresne de La Chauvinière

Administrateur de :

Natexis Asset Management,
France Entreprises,

Vice-Président de :

La Demeure Historique

Yvan de La Porte du Theil

Directeur général de :

Banque Populaire Val de France

Président du conseil
de surveillance de :

SBE

Administrateur de :

Banque Fédérale
des Banques Populaires,

Coface

Représentant permanent
de la Banque Populaire
Val de France,
Vice-Président de :

i-BP (informatique-Banque
Populaire)

Autres fonctions
exercées :

Membre du comité
exécutif de :

CIBP (Confédération
Internationale des Banques
Populaires)

Richard Nalpas

Directeur général de :

Banque Populaire
Toulouse-Pyrénées

Vice-Président du conseil
d'administration de :

Banque Fédérale des
Banques Populaires,
Natexis Bleichroeder S.A.

Administrateur de :

Natexis Assurances,
Natexis Bleichroeder Inc.
(New York)

Représentant permanent
de la Banque Populaire
Toulouse-Pyrénées,
administrateur de :

i-BP S.A.,

IRDI S.A.

Maison du Commerçant S.A.,
Multi-Croissance S.A.S.,

Natexis Asset Management
Immobilier,

Socama 31 (Société
coopérative de caution
mutuelle à capital variable)

Francis Thibaud

Directeur général de :

Banque Populaire du Sud-Ouest

Vice-Président du conseil
d'administration de :

Natexis Paiements

Administrateur de :

Banque Fédérale
des Banques Populaires,

Socami Bordeaux Région,

Socama Sud-Ouest

Représentant permanent de la
Banque Populaire du Sud-Ouest,
administrateur de :

i-BP (informatique-Banque
Populaire),

Soprolib Sud-Ouest

Jean-Louis Tourret

Président du conseil
d'administration de :

Banque Populaire
Provençale et Corse,

Natexis Épargne Entreprise,

Natexis Interépargne,

Proclair SAS,

Tourret SAS

Administrateur de :

Banque Fédérale
des Banques Populaires,

Ciments Lafarge

Gérant de :

Tourret Électronique,

Tourret Entreprises,

Proclair Provence,

Proclair Rhône-Alpes

Robert Zolade

Président de :

H.B.I. (SAS)

Représentant légal de H.B.I., société
présidente de :

Bercy Participations (SAS)

Représentant légal de H.B.I.,
société présidente de Bercy
Participations, société gérante et
associé commandité de :

Élior (SAS)

Président et administrateur de :

Avenance (SAS),

Éliance (SAS)

Représentant légal de Avenance
SAS, société présidente de :

Bercy Services I (SAS)

Représentant légal de Avenance
SAS, société présidente de :

Bercy Services V (SAS)

Représentant légal de Avenance
SAS, société présidente de :

Élior Gestion (SAS)

Représentant légal de Élior, société
présidente de :

Élior Services (SAS)

Vice-Président et
administrateur de :

Areas (SA)

Directeur de :

Avenance UK,

Élior UK Ltd

Administrateur de :

Areas Iberoamericana,

Serunion (SA)

Membre du conseil
de surveillance de :

Pragma Capital

Michel Goudard

Directeur général délégué de :

Banque Fédérale
des Banques Populaires

Président de :

SAS Guidéo

Vice-Président du conseil
de surveillance de :

SBE

Administrateur de :

Natexis Altair,

Natexis Bleichroeder Inc.
(New York),

Natexis Bleichroeder S.A.,

Natexis Private Equity

Représentant de la Banque Fédérale
des Banques Populaires au conseil
d'administration de :

Natexis Assurances

Président du conseil
d'administration de :

i-BP (informatique-Banque
Populaire)

Censeur de :

Europay France

Membre du comité exécutif de :

CIBP (Confédération Internationale
des Banques Populaires)

Président de :

Association des Banques Populaires
pour la création d'entreprise

Membre du conseil de surveillance
du Fonds de Garantie des Dépôts

1.2 – Séparation des fonctions de Président et de Directeur général

Depuis le 16 janvier 2002, la société a opté pour la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général ; ce mode d'exercice semble bien adapté à la logique générale d'organisation du Groupe et s'inscrit dans la ligne des principes de bonne gouvernance.

La Direction générale a été confiée à M. François Ladam, qui n'est pas administrateur.

Les pouvoirs du Directeur général ne font pas l'objet de limitations particulières. On notera toutefois que, selon les statuts, le conseil d'administration doit approuver les prises de participation significatives ; le seuil de délégation a été fixé à un niveau particulièrement bas (1 million d'euros), de sorte que le conseil d'administration est appelé à se prononcer sur la plupart des opérations de ce type.

1.3 – Règlement intérieur du conseil d'administration et charte de l'administrateur

Le conseil s'est doté d'un règlement intérieur et d'une charte de l'administrateur dont il a approuvé les termes en mars 2001.

Le règlement intérieur et la charte de l'administrateur sont remis à chaque nouveau membre du conseil lors de son entrée en fonction.

Le règlement intérieur rappelle les domaines de compétence du conseil, les modalités de son fonctionnement (avec en particulier une obligation de réunion d'au moins six fois par an), les principes déontologiques. Il prévoit

explicitement l'existence de trois comités spécialisés.

Il contient diverses prescriptions relatives aux obligations déontologiques auxquelles sont soumis les administrateurs.

La charte de l'administrateur énonce les droits et obligations des membres du conseil. Elle rappelle les dispositions statutaires selon lesquelles chaque administrateur doit détenir au moins cent actions de la société.

Elle fixe les règles relatives à l'abstention d'intervention des administrateurs sur les titres de la société pendant les périodes sensibles précédant la publication des résultats. Ainsi, les administrateurs doivent s'abstenir d'intervenir directement ou par personne interposée sur le marché des titres pendant les trente jours calendaires qui précèdent la publication des résultats trimestriels, semestriels ou annuels de Natexis Banques Populaires. Ils doivent s'abstenir d'effectuer des opérations spéculatives ou à effet de levier sur les titres.

Le règlement détermine également les principes de calcul des jetons de présence versés aux administrateurs : ceux-ci comprennent une part annuelle fixe modeste (1 525 euros depuis 2001) et une part variable strictement proportionnelle au nombre de séances auxquelles chaque administrateur a participé dans l'année, fixée depuis la même date à 1 220 euros par séance. Le montant de la rémunération allouée à chacun des membres des comités spécialisés du conseil

d'administration a été fixé à 915 euros par séance.

1.4 – Travaux du conseil d'administration

Le conseil d'administration de Natexis Banques Populaires a tenu sept séances au cours de l'exercice 2004. Le taux d'assiduité des administrateurs y est élevé, puisqu'il ressort à 97 % en moyenne sur l'année pour l'ensemble des membres et des séances.

Les séances sont d'une durée moyenne supérieure à trois heures chacune. Elles font l'objet de la remise préalable aux administrateurs, plusieurs jours avant la réunion, d'un document de plusieurs dizaines de pages présentant une documentation détaillée sur chacun des sujets qui seront examinés en séance.

Un procès-verbal détaillé a été établi après chaque séance. Il reprend une synthèse des exposés, des interventions des administrateurs et des décisions qui sont prises.

Le conseil d'administration se prononce naturellement sur tous sujets touchant à la stratégie et à l'orientation de l'activité de l'entreprise. Il arrête les comptes sociaux et consolidés et prend connaissance du budget annuel. À chaque séance, il est régulièrement tenu informé de l'évolution de la marche des affaires de la société.

Il valide également les communiqués de presse portant sur l'information financière diffusée par la société.

Le rapport de contrôle interne prévu par le règlement CRBF n° 97-02, ainsi que le rapport

du Président sur le contrôle interne prévu par la loi de sécurité financière lui sont soumis et font l'objet d'un débat. Le conseil se prononce également, chaque début d'année, sur la fixation des limites de risque.

Conformément à la réglementation, le conseil approuve, préalablement à leur signature, les conventions réglementées qui pourraient concerner l'un de ses membres, et tout particulièrement la Banque Fédérale des Banques Populaires, actionnaire majoritaire de Natexis Banques Populaires, avec lequel la société a plusieurs dirigeants et administrateurs communs.

On rappelle enfin que le conseil d'administration se prononce préalablement sur les principales prises de participation projetées par Natexis Banques Populaires. Les opérations de croissance externe envisagées par les filiales sont, elles aussi, préalablement soumises au conseil d'administration de leur maison mère.

Plus particulièrement, en 2004, le conseil d'administration a notamment consacré une part importante de ses travaux :

- à l'examen du plan stratégique et des axes de développement de Natexis Banques Populaires, ainsi qu'au recentrage de l'organisation autour de quatre grands pôles d'activités. À ce dernier titre, il a analysé les structures et les modalités de fonctionnement projetées pour les différents pôles d'activités et s'est attaché tout particulièrement à celles du pôle Grandes clientèles, financements et marchés qui constituera le premier

contributeur au produit net bancaire de la banque ;

- à la présentation du chantier « schéma directeur des systèmes de synthèse », dont les objectifs majeurs consistent à refondre les outils de pilotage de la banque afin d'intégrer dans une architecture unique des outils issus d'univers différents, afin de répondre aux contraintes du nouvel environnement réglementaire et comptable (normes IAS/IFRS, prescriptions du Comité de Bâle) et afin d'en améliorer la fiabilité ;
- à l'examen des lettres de suite de la Commission bancaire consécutives à des missions d'inspection menées dans l'établissement ;
- à diverses réorganisations devant affecter certains départements et filiales, en particulier ceux et celles touchant aux métiers de la gestion d'actifs, de l'administration de fonds, de l'ingénierie sociale.

Dans le cadre de ses attributions, le conseil d'administration a également approuvé les conditions de l'offre publique de retrait portant sur les actions Coface.

2 – Comités spécialisés du conseil d'administration

Trois comités spécialisés existent depuis plusieurs années au sein du conseil de Natexis Banques Populaires :

- un comité de contrôle des comptes (institué en 1996),
- un comité d'audit (institué en 2000),

- un comité des rémunérations (institué en 1996).

Une charte de fonctionnement a été rédigée pour les comités d'audit et de contrôle des comptes.

Les comités spécialisés bénéficient, dans la mesure de leurs besoins, du concours des responsables de services susceptibles d'éclairer leurs travaux : Inspecteur général, Secrétaire général, Directeur financier, directeur des Risques, Déontologue, directeur du Contrôle interne, responsable de la Prévention de la délinquance financière ainsi que, le cas échéant, tout autre responsable en mesure d'apporter les précisions techniques souhaitées. Les commissaires aux comptes sont invités à participer aux réunions du comité de contrôle des comptes. Ni le Président, ni le Directeur général n'assistent aux réunions des comités. Les débats des comités font l'objet d'un compte rendu écrit formalisé et leurs Présidents présentent au conseil d'administration la synthèse de leurs travaux et conclusions.

2.1 – Le comité de contrôle des comptes

Le comité de contrôle des comptes comprend quatre membres : MM. Nalpas, Clavaud, de La Chauvinière (administrateur indépendant) et Thibaud.

Le comité de contrôle des comptes analyse les projets de comptes, ainsi que les documents financiers diffusés par la société à l'occasion de l'arrêté des comptes et en approfondit certains éléments avant qu'ils soient présentés au conseil.

Il examine notamment les principales options de clôture retenues, en s'assurant de la pertinence ainsi que de la permanence des principes et méthodes comptables appliqués.

Le comité de contrôle des comptes se réunit systématiquement avant la présentation des comptes annuels et semestriels; mais il peut aussi se saisir en dehors de ces périodes de tout sujet relevant de sa compétence dont l'inscription à son ordre du jour lui semblerait nécessaire. En 2004, le comité s'est réuni deux fois (avec un taux d'assiduité de 88 %), avant l'établissement des comptes de l'exercice 2003 et de ceux du premier semestre 2004, en présence des commissaires aux comptes.

Le collège des commissaires aux comptes présente au comité une note de synthèse retraçant, notamment, la nature et les objectifs de leurs diligences, leurs observations sur les options comptables et les modalités techniques d'arrêtés des comptes, leurs appréciations sur le niveau des provisions et sur les différentes zones de risques encourus par l'entreprise. Les commissaires aux comptes attirent également l'attention du comité sur les conséquences des évolutions réglementaires et comptables affectant la présentation des états financiers sociaux et consolidés. Ils font part de toute suggestion qui leur paraît utile en vue de l'amélioration de la qualité de l'information financière établie par la société.

Par ailleurs, avant de soumettre les nominations de commissaires aux comptes à l'Assemblée générale de mai 2004, le conseil d'administration et le comité de contrôle des comptes se sont assurés qu'aucun des cabinets proposés n'avaient vérifié, au cours des deux exercices précédents, des opérations d'apport ou de fusion concernant Natexis Banques Populaires ou des sociétés qu'il contrôle.

2.2 – Le comité d'audit

Le comité d'audit compte quatre membres: MM. Duquesne, Comas, Cordel et Tourret.

Le comité d'audit assiste le conseil d'administration dans la maîtrise des risques de Natexis Banques Populaires. Sa mission s'étend à l'analyse des principales zones de risques de la société (à l'exception de ceux relatifs à la véracité des comptes et de l'information financière) et à l'évaluation du système de contrôle interne de Natexis Banques Populaires et de son efficacité. Comme le comité de contrôle des comptes, il peut se saisir de tout sujet relevant de sa compétence dont l'inscription à son ordre du jour lui semblerait nécessaire.

Au cours de l'exercice écoulé, le comité, qui s'est réuni à quatre reprises (avec un taux d'assiduité de 100 %), a notamment examiné le rapport prévu par le règlement n° 97-02 du CRBF, le rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et sur les procédures de contrôle interne mises en place par la société, prévu par la loi de sécurité financière; a

entendu les conclusions des missions d'audit interne réalisées en 2003 et a pris connaissance du programme d'activité de l'inspection pour 2004; s'est fait présenter un bilan de la réorganisation du contrôle interne de Natexis Banques Populaires; a été consulté sur les projets de réponse aux différentes lettres de suite de la Commission bancaire; a examiné les zones de risques relatives aux activités de gestion de fortune.

2.3 – Le comité des rémunérations

Le comité des rémunérations compte quatre membres. Son président, M. de La Chauvinière (administrateur indépendant) et M. Gentili, déjà membres en 2003, le sont toujours en 2004. Par suite des changements intervenus dans la composition du conseil, MM. Béchat et Jacquier, qui ne sont plus administrateurs, ont été remplacés en cours d'année par MM. Bolloré (administrateur indépendant) et de La Porte du Theil.

Il a engagé des travaux en vue de proposer au conseil d'administration une orientation pouvant guider sa politique en matière d'attribution d'options aux salariés et dirigeants au cours de la prochaine période, ou de recourir à d'autres mécanismes mieux appropriés, dans le cadre du nouvel environnement réglementaire comptable et financier applicable à partir de 2005 et après avoir procédé à des comparaisons avec les pratiques en vigueur dans d'autres établissements.

Le comité des rémunérations livrera au conseil en début d'année 2005 les conclusions

de ses réflexions tendant à établir des critères formalisés et objectifs, afin de permettre l'indexation de la part variable de la rémunération du Président et du Directeur général sur des paramètres chiffrés prédéterminés.

3 – Rémunération perçue par les membres des organes sociaux

3.1 – Régime financier applicable à M. Philippe Dupont

Année 2004

- Au titre de sa rémunération de Président de Natexis Banques Populaires, M. Philippe Dupont a perçu en 2001, 2002, 2003 et 2004 une rémunération fixe annuelle, maintenue à un niveau constant, de 263 000 euros.
- Au titre de la partie variable de sa rémunération 2004,

le conseil d'administration a décidé qu'il serait versé, en décembre 2004, une prime de 75 000 euros, identique à celle de l'exercice précédent. Cette prime pouvait faire l'objet d'une réduction si les résultats attendus n'avaient pas été conformes à ceux prévus. Cette disposition permet de mettre en regard, sur le même exercice, les résultats publiés de Natexis Banques Populaires et la rémunération variable publiée des mandataires sociaux.

Année 2005

- Au titre de la partie fixe de la rémunération de M. Philippe Dupont, le conseil d'administration décide de maintenir en 2005 la rémunération des quatre dernières années, soit 263 000 euros.
- La partie variable de la rémunération 2005 de M. Philippe Dupont sera examinée au

vu des conclusions des travaux du comité des rémunérations mentionnés ci-avant. Conformément à la loi, il est par ailleurs précisé que M. Philippe Dupont a perçu une somme de 365 239 euros en 2004 au titre de sa fonction de Président-Directeur général de la Banque Fédérale des Banques Populaires, société contrôlant Natexis Banques Populaires ; il n'a perçu aucune rémunération au titre des mandats détenus au sein de filiales de Natexis Banques Populaires.

3.2 – Régime financier applicable à M. François Ladam

Année 2004

- Au titre de sa fonction de Directeur général de Natexis Banques Populaires, le Conseil d'administration du 19 novembre 2003 avait fixé la partie fixe de la rémunération de M. François Ladam à 362 000 euros pour l'exercice 2004.
- Le conseil d'administration a décidé que la partie variable versée en décembre 2004, au titre des résultats prévisibles de l'exercice en cours, soit fixée, comme l'année précédente, à 100 000 euros. Cette partie variable pouvait faire l'objet d'une réduction si les résultats attendus n'avaient pas été conformes à ceux prévus. Cette disposition permet de mettre en regard, sur le même exercice, les résultats publiés par Natexis Banques Populaires au titre de 2004 et la rémunération variable publiée des mandataires sociaux.

Synthèse du régime financier applicable à Philippe Dupont

	2002	2003	2004	2005
Fixe	263 000 €	263 000 €	263 000 €	263 000 €
Variable	30 000 €	75 000 €	75 000 €	non déterminé

Synthèse du régime financier applicable à François Ladam

	2002	2003	2004	2005
	Directeur général délégué	Directeur général	Directeur général	Directeur général
Fixe	290 000 €	362 000 €	362 000 €	365 000 €
Variable	0	100 000 €	100 000 €	non déterminé

Année 2005

■ Pour l'exercice 2005, le conseil d'administration a décidé que la rémunération fixe de M. François Ladam serait quasiment inchangée par rapport à celle de l'exercice précédent, soit 365 000 euros au lieu de 362 000 euros.

■ La partie variable de la rémunération 2005 de M. François Ladam sera examinée au vu des conclusions des travaux du comité des rémunérations mentionnés ci-avant.

Il est rappelé par ailleurs que M. François Ladam bénéficie d'un logement de fonction à Paris et d'un véhicule de fonction, dont la contrepartie monétaire est évaluée à 22 730 euros en 2004, ce qui porte sa rémunération totale perçue en 2004 à 484 730 euros.

Monsieur Ladam n'a perçu aucune rémunération en 2004 au titre de ses fonctions exercées à la Banque Fédérale des Banques Populaires, ni au titre des mandats détenus au sein de filiales de Natexis Banques Populaires.

Le régime de retraite dont bénéficient MM. Dupont et Ladam est identique à celui applicable à l'ensemble des dirigeants de Banques Populaires et ne présente aucune disposition particulière.

Enfin, on notera que ni le Président ni le Directeur général n'ont procédé à des levées d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice écoulé ni à des cessions d'actions provenant de levées d'options.

3.3 – Jetons de présence des administrateurs

En ce qui concerne les administrateurs, le règlement intérieur du conseil détermine les principes de calcul des jetons de présence versés aux administrateurs : ceux-ci comprennent une part annuelle fixe modeste (1 525 euros depuis 2001) et une part variable strictement proportionnelle au nombre de séances auxquelles chaque administrateur a participé dans l'année, fixée depuis la même date à 1 220 euros par séance. Le montant de la rémunération allouée à chacun des membres de comités spécialisés du conseil d'administration a été fixé à 915 euros par séance.

En application de ces normes, les quinze membres et le censeur ont perçu, ensemble, au titre de l'exercice 2004 un montant global de 179 340 euros de jetons de présence au conseil et aux comités spécialisés du conseil, qui se décomposent comme suit : 158 295 euros au titre de leur participation aux séances du conseil d'administration, (dont 28 975 euros correspondant à la partie fixe et 129 320 euros correspondant à la partie proportionnelle au nombre de séances), auxquels s'ajoutent 21 045 euros pour ceux d'entre eux ayant participé aux séances des comités spécialisés du conseil.

Le montant le plus élevé alloué à un seul administrateur s'est élevé à 13 725 euros.

Le tableau ci-après donne le détail des montants reçus par chacun

des administrateurs, tant au titre de son mandat au sein du conseil de Natexis Banques Populaires qu'au sein des conseils des filiales auxquels il siège également, ainsi que, pour ceux qui en sont membres, au conseil d'administration de la Banque Fédérale des Banques Populaires, société contrôlant Natexis Banques Populaires.

Jetons de présence et rémunérations versés aux administrateurs au titre de l'année 2004 (en euros)

Nom du bénéficiaire (administrateurs personnes physiques)	JETONS DE PRÉSENCE							POUR INFORMATION	
	Partie variable	Partie fixe annuelle	Total	Rémunération de membre du comité de contrôle des comptes	Rémunération de membre du comité des rémunérations	Rémunération de membre du comité d'audit	Montant total	Jetons versés par des sociétés contrôlées par NBP	Jetons versés par la société contrôlant NBP*
Philippe Dupont	8 540	1 525	10 065	-	-	-	10 065	-	10 945
Jean-Paul Bechat	-	1 525	1 525	-	-	-	1 525	-	-
Jean de La Chauvinière	8 540	1 525	10 065	1 830	-	-	11 895	2 700	-
Robert Zolade	8 540	1 525	10 065	-	-	-	10 065	-	-
Vincent Bolloré	2 440	1 525	3 965	-	-	-	3 965	-	-
Christian Brevard	3 660	1 525	5 185	-	-	-	5 185	9 000	8 955
René Clavaud	4 880	1 525	6 405	915	-	-	7 320	15 400	15 181
Jean-François Comas	8 540	1 525	10 065	-	-	3 660	13 725	3 600	9 950
Claude Cordel	8 540	1 525	10 065	-	-	3 660	13 725	7 200	13 231
Daniel Duquesne	8 540	1 525	10 065	-	-	3 660	13 725	-	10 945
Stève Gentili	8 540	1 525	10 065	-	-	-	10 065	12 600	10 945
Alain Jacquier	4 880	1 525	6 405	-	-	-	6 405	1 800	4 975
Richard Nalpas	8 540	1 525	10 065	1 830	-	-	11 895	6 300	13 993
Yvan de La Porte du Theil	3 660	1 525	5 185	-	-	-	5 185	12 250	13 996
Francis Thibaud	8 540	1 525	10 065	1 830	-	-	11 895	1 800	15 517
Jean-Louis Tourret	8 540	1 525	10 065	-	-	3 660	13 725	10 800	13 993
Jean-Pierre Chavaillard	8 540	1 525	10 065	-	-	-	10 065	-	-
BFBP représentée par C. Hébrard (jusqu'au 27/05) puis par R. Clavaud (à compter du 27/05)	7 320	1 525	8 845	-	-	-	8 845	-	-
Michel Goudard, Censeur	8 540	1 525	10 065	-	-	-	10 065	-	-
Total	129 320	28 975	158 295	6 405	-	14 640	179 340	83 450	142 626

* Les jetons de présence versés en 2004 par la Banque Fédérale des Banques Populaires sont ceux relatifs aux conseils d'administration et aux comités spécialisés de l'exercice 2003.

Les modalités de rémunération des administrateurs ont été arrêtées par le Conseil d'administration de Natexis Banques Populaires du 21 mars 2001.

4 – Options de souscription d’actions en faveur des mandataires sociaux

Faisant application des autorisations données par l’Assemblée générale du 27 mai 2004 et conformément à la réglementation applicable, le Conseil d’administration du 17 novembre 2004 a décidé d’attribuer :

- 6 500 options au Président du conseil d’administration,
- 13 000 options au Directeur général,
- 6 500 options à chacun des membres du comité de direction générale hors les mandataires sociaux désignés ci-dessus.

Le prix d’exercice desdites options, fixé conformément aux décisions

de l’Assemblée générale du 27 mai 2004, ressort à 89,10 euros. Aucune levée d’options n’a été effectuée par les mandataires sociaux au cours de l’exercice. Le Président s’est par ailleurs vu attribuer 6 000 options au titre de sa fonction de Président-Directeur général de la Banque Fédérale des Banques Populaires.

5 – Contrôle de la société

Le contrôle de la société est assuré par trois cabinets de commissaires aux comptes titulaires, dont les mandats venaient à échéance avec l’assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l’exercice 2003 :

- le cabinet Deloitte & Associés,
- le cabinet Salustro Reydel,

- le cabinet Barbier Frinault et Autres.

Avant de soumettre ces nominations à l’assemblée générale, le conseil d’administration et le comité de contrôle des comptes se sont assurés qu’aucun de ces cabinets n’avaient vérifié, au cours des deux exercices précédents, des opérations d’apport ou de fusion concernant Natexis Banques Populaires ou des sociétés qu’il contrôle. Par ailleurs, le signataire représentant le cabinet Deloitte jusqu’en 2003 ayant certifié les comptes de la société pendant au moins six exercices consécutifs, ce cabinet est désormais représenté par un nouveau signataire.

Au titre de leur mission, ces cabinets ont perçu les honoraires suivants :

2003

en milliers d’euros	DELOITTE TOUCHE TOHMATSU AUDIT	%	RSM SALUSTRO REYDEL	%	BARBIER FRINAULT ET AUTRES - ERNST & YOUNG	%
AUDIT DES COMPTES						
Certification des comptes	1 755	55 %	1 036	91 %	749	58 %
Missions accessoires	1 212*	38 %	15	1 %	498**	38 %
Sous-total	2 967	92 %	1 051	92 %	1 247	96 %
AUTRES PRESTATIONS						
Juridique, fiscal, social	139	4 %	21	2 %	6	-
Technologies de l’information	1	-	-	-	-	-
Audit interne	-	-	-	-	46	4 %
Autres	106	3 %	67	6 %	-	-
Sous-total	246	8 %	88	8 %	52	4 %
Total	3 213	100 %	1 139	100 %	1 299	100 %

* Principalement assistance à la compréhension et l’interprétation des normes IFRS.

** Dont assistance dans le cadre du projet Mac Donough: 343 milliers d’euros.

2004

en milliers d’euros	DELOITTE & ASSOCIÉS	%	SALUSTRO REYDEL	%	BARBIER FRINAULT ET AUTRES - ERNST & YOUNG	%
AUDIT DES COMPTES						
Certification des comptes	1 934	35 %	1 360	98 %	884	39 %
Missions accessoires	3 517	63 %	26	2 %	1 141	50 %
Sous-total	5 451	97 %	1 386	100 %	2 025	89 %
AUTRES PRESTATIONS						
Juridique, fiscal, social	130	3 %	-	-	-	-
Technologies de l’information	-	-	-	-	-	-
Audit interne	-	-	-	-	48	2 %
Autres	15	0 %	-	-	191	8 %
Sous-total	145	3 %	0	0 %	239	11 %
Total	5 596	100 %	1 386	100 %	2 264	100 %

Natexis Banques Populaires a procédé en 2004 à une réorganisation de ses activités afin de disposer d'une organisation encore plus orientée vers ses clientèles. Quatre pôles ont été créés qui permettent également de développer de multiples synergies: Grandes clientèles, financements et marchés, Capital investissement et gestion de fortune, Services, Poste clients. Ces pôles ont été dotés des outils nécessaires à l'optimisation des activités, grâce à des développements, notamment en informatique. Par ailleurs, les fonctions transversales ont continué à se renforcer, en particulier les outils de pilotage de la banque.

■ Une réorganisation autour de quatre pôles

En 2004, Natexis Banques Populaires s'est attaché à renforcer son statut d'entreprise unique en précisant ses métiers et ses valeurs. Cet objectif s'est naturellement traduit par la mise en œuvre d'une nouvelle organisation entièrement tournée vers la clientèle, qu'il s'agisse de la clientèle propre de Natexis Banques Populaires, grandes entreprises ou institutionnels, mais aussi des clients des Banques Populaires régionales pour lesquels la banque élabore des produits et met en place des actions de marketing et de communication.

Un resserrement de l'organisation

La création de ces pôles traduit le resserrement de l'organisation autour de la Direction générale et s'accompagne du renforcement des fonctions de pilotage et de contrôle de Natexis Banques Populaires, dont toutes les entités sont la composante d'une seule et même entreprise.

Le pôle Grandes clientèles, financements et marchés

Le premier de ces pôles, baptisé Grandes clientèles, financements et marchés, se compose de six directions: Corporate France, Direction internationale, Matières premières, Financements structurés & marchés, Actions & arbitrages ainsi que Fusions & acquisitions. Par ailleurs, deux nouvelles directions fonctionnelles ont été créées: la direction du Développement commercial Corporate et la direction du Développement commercial Institutionnels. Elles ont pour mission de faire travailler efficacement et de manière transversale les forces commerciales et les métiers de Natexis Banques Populaires, afin d'être la banque de référence de ses clients. La direction du Développement commercial Corporate anime et appuie l'action des Global Relationship Managers (GRM) qui ont en charge un portefeuille d'entreprises présentant un potentiel significatif de

développement multimétier. Les GRM, forts d'une connaissance parfaite de ces clients, approfondissent leurs besoins et leur proposent des solutions en étroite collaboration avec les métiers de l'entreprise. La direction du Développement commercial Institutionnels dispose, quant à elle, de Seniors Bankers, en charge de plusieurs dizaines de clients, chargés de rassembler les connaissances sur cette clientèle spécifique et de les diffuser auprès des forces spécialisées métier, responsables des actions commerciales.

Le pôle Capital investissement et gestion de fortune

Le pôle regroupe les directions Capital investissement et Gestion de fortune, sachant que cette dernière intègre désormais la Banque Privée Saint Dominique, ainsi que Natexis Private Banking Luxembourg S.A. La création de ce pôle permet de dégager des synergies entre ces deux directions. Ainsi, la Banque Privée Saint Dominique et Natexis Private Banking Luxembourg S.A. se positionnent sur la gestion de fortune à destination d'une clientèle haut de gamme et de chefs d'entreprises qui, dans le cadre du cycle de vie de leur entreprise, transmettent le relais et font des choix patrimoniaux, fiscaux et stratégiques. Or, la clientèle de la direction Capital investissement est pour partie la même; à ce titre, elle pourra avoir demain des actifs importants à gérer. Au travers de Natexis Private Equity, la direction Capital

investissement développe la problématique capitalistique et la direction Gestion de fortune gère les aspects fiscaux et patrimoniaux de la clientèle de Natexis Banques Populaires et des Banques Populaires régionales; d'où la mise en place d'une approche coordonnée, méthodique et organisée.

Le pôle Services

Le pôle Services comporte deux directions: la Gestion pour compte de tiers et les Services bancaires, financiers et technologiques.

En 2004, la direction Gestion pour compte de tiers a mis en place une nouvelle organisation commerciale et marketing afin de promouvoir des offres globales en matière d'ingénierie sociale (épargne salariale, assurance-vie collective, prévoyance et titres de services) en développant des synergies commerciales entre Natexis Interépargne, Natexis Assurances et Natexis Intertitres.

Une nouvelle filiale, rattachée au pôle Services, baptisée Natexis Investor Servicing, sera créée au premier semestre 2005.

Elle regroupera une partie des collaborateurs de Natexis Asset Management, Natexis Épargne Entreprise, OTC-Natexis Banques Populaires, Banque Privée Saint Dominique et Ofivalor, soit 176 personnes au total. Elle proposera aux sociétés de gestion du Groupe Banque Populaire, ainsi qu'à la clientèle institutionnelle, un ensemble de prestations couvrant l'administration de fonds, les fonctions de middle office et de reporting, attribution

de performance notamment. S'appuyant sur des traitements en mode Straight Through Processing (STP), c'est-à-dire sans rupture de charge, cette filiale permettra de compléter l'offre de services du pôle. À terme, la mise en œuvre d'un progiciel unique permettra de rationaliser la gestion et de réaliser des économies d'échelle.

Le pôle Poste clients

Le pôle Poste clients regroupe tous les métiers de gestion du poste clients avec Coface et Natexis Factorem. Il permet de mettre en commun des moyens pour rechercher des synergies, notamment en matière d'investissement sur les outils d'affacturage.

L'objectif de ce nouveau pôle est de déployer la meilleure plate-forme mondiale Poste clients. Ses quatre métiers mobilisent un fort contenu en information et exigent d'importantes capacités de traitement et d'échange en la matière. Ils sont également fortement liés, puisque l'affacturage intègre l'assurance-crédit qui, elle-même, intègre l'information d'entreprise et la gestion de créances. Non seulement les données gérées sont communes, mais plus de la moitié des composantes logicielles sont présentes dans deux au moins des quatre systèmes d'information « métiers ». Le pôle qui dispose, à travers Coface, d'outils mondiaux dans deux de ses quatre métiers – assurance-crédit et gestion de créances – a lancé en 2004 deux autres

outils intégrés, l'un en affacturage, en s'appuyant sur l'expertise de Natexis Factorem, et l'autre en information sur les entreprises avec le rachat à Reuters de la société Ort, devenue Coface Ort.

Des outils de pilotage transversaux

Parallèlement à la mise en place de cette nouvelle organisation, Natexis Banques Populaires a défini un plan triennal 2005-2007 qui permettra de remettre l'accent sur des actions de développement et de franchir un nouveau palier de croissance. Ce plan à moyen terme permet d'obtenir une vision pluriannuelle, décline des business plans à trois ans pour chacune des activités et a servi de socle à la définition du budget 2005.

En matière de pilotage, Natexis Banques Populaires a poursuivi l'étude du schéma directeur des systèmes de synthèse, qui vise à doter l'entreprise d'un ensemble de systèmes de pilotage transversaux, cohérents, en adéquation avec la taille de la banque, en matière de comptabilité générale, de comptabilité analytique, de contrôle de gestion et de risques.

La mise en œuvre d'organisations et de procédures nouvelles ajoutée à la mise en place d'outils informatiques spécifiques ont rendu le contrôle comptable plus fluide dans son utilisation sur l'ensemble du périmètre de Natexis Banques Populaires et de ses filiales.

Par ailleurs, la banque a mis en place un dispositif d'allocation

“La direction du Contrôle interne a développé de nouveaux outils de reporting, notamment en matière de normalisation.”

de fonds propres économiques qui lui permet de connaître la consommation de chaque activité en la matière et de disposer ainsi d'un puissant outil de pilotage pour déterminer ses priorités d'action.

Le périmètre d'intervention et les règles de gestion du comité de gestion actif/passif ont été redéfinis de façon à mieux intégrer les problématiques de certaines filiales et à clarifier les critères d'intervention et de gestion de la société mère. Une fonction de coordination de la gestion actif/passif a été créée.

Les projets réglementaires ont également bien progressé et permettent eux aussi d'optimiser le pilotage. Ainsi, la quasi-totalité des portefeuilles corporate ont été renotés en vue de la mise en place du ratio Mac Donough.

Des fonctions transversales renforcées

La direction des Risques opérationnels, créée au printemps 2003, a mis en œuvre un cadre commun à toute l'entreprise en matière de gestion des risques opérationnels.

Il s'appuie sur la liste de saines pratiques de gestion des risques opérationnels élaborée par le régulateur dans l'optique de l'entrée en vigueur du ratio Mac Donough. Identification, évaluation,

surveillance et réduction des risques opérationnels sont au cœur du dispositif, sans oublier le reporting interne, dimension fondamentale pour que le dispositif soit homogène dans toute la banque et que la Direction générale, le conseil d'administration et l'Inspection générale puissent exercer leurs responsabilités en toute connaissance de cause. Parallèlement, la banque a poursuivi son travail sur les plans de continuité d'activité et procédé à des tests réguliers en la matière.

La direction du Contrôle interne, mise en place en octobre 2003, a développé de nouveaux outils de reporting, notamment en matière de normalisation. Le projet Normalisation des environnements de contrôle a permis de définir un cadre de reporting consolidé commun à l'ensemble de Natexis Banques Populaires et de ses filiales, en se fondant sur les bonnes pratiques identifiées au sein de la banque.

Enfin, cette année a également vu le lancement d'un programme d'optimisation des achats. La fonction achats sera enrichie en 2005 pour, à terme, devenir une direction transversale à l'entreprise, rattachée à la

Direction générale, susceptible d'intervenir sur tout type d'achats.

Une intégration renforcée de Coface

Coface a été retirée de la cote. Une réforme réglementaire a ramené chaque fois que possible ses règles de gouvernance à des règles de droit commun, tout en conservant à l'État la possibilité de contrôler la qualité de l'exercice des missions de service public assurées par Coface. Ainsi, le Président et le Directeur général sont désormais désignés selon les règles de droit commun. Les commissaires du Gouvernement ne siègent plus au conseil d'administration et ne conservent un droit de veto que sur les activités qui relèvent des procédures publiques. Ces évolutions, avec la création du pôle Poste clients, permettent une intégration renforcée de Coface au sein de la banque, tout en lui conservant son statut de Place.

Natexis Banques Populaires a par ailleurs racheté, fin 2004, la totalité des actions de LineBourse détenues par les Banques Populaires régionales. Natexis Banques Populaires continuera à maintenir un haut

niveau de prestation et de satisfaction de la clientèle en fournissant une offre produit internet de qualité, dans le domaine des opérations de Bourse.

La poursuite du développement à l'international

À l'international, Natexis Banques Populaires a poursuivi son développement. Une Direction internationale a été créée au sein du pôle Grandes clientèles, financements et marchés, qui regroupe la supervision de l'ensemble des activités à l'étranger et l'activité commerciale internationale. Natexis Pramex International est naturellement rattaché à cette direction. L'objectif est d'accompagner et d'encourager le plan de développement de la banque, et plus spécialement en Europe, où l'élargissement d'une offre transversale devrait permettre de monter rapidement en puissance. En 2005, Natexis Banques Populaires portera une attention particulière à l'Espagne et à l'Italie. Toujours dans le domaine international, il mettra en place en Algérie une activité de banque de détail en partenariat avec la BRED Banque Populaire et la Banque Populaire Provençale et Corse.

Mieux piloter les systèmes d'information...

En matière informatique, l'année 2004 a été mise à profit pour refonder les règles de gouvernance des systèmes d'information, afin de mieux piloter ces systèmes et les mettre au service de la stratégie de la banque. Ces nouvelles règles permettront de mettre en œuvre une relation plus équilibrée entre les trois grands partenaires que sont la Direction générale, les pôles et les Systèmes d'information et logistique. La Direction générale pourra s'impliquer davantage avec une meilleure lisibilité des systèmes d'information. La direction des Systèmes d'information et logistique jouera ainsi un double rôle clairement identifié : le premier, de prestataire de services auprès des métiers, le second, à vocation plus transversale, visant à l'optimisation globale du système et à la mise en avant de sa transversalité.

Une première étape a été franchie avec la publication, fin 2004, d'une charte de gouvernance des systèmes d'information, préalable à une mise en œuvre de ces principes de fonctionnement en 2005. L'objectif est de scinder les systèmes d'information en une dizaine de domaines fonctionnels (flux, crédits, systèmes de synthèse, etc.), chacun de ces domaines étant piloté par un collaborateur du pôle représentant les métiers concernés, assisté d'un collaborateur de la direction des Systèmes d'information et logistique.

De nouveaux locaux en 2005

De nouveaux locaux à Charenton-le-Pont, baptisés Liberté 2, seront livrés début 2005. Ils accueilleront 2300 collaborateurs de l'entreprise dès le mois d'avril 2005. Ils permettent non seulement de rationaliser les implantations, en supprimant la location de bâtiments, mais aussi de faciliter le regroupement des équipes sur un site principal, en fonction de la nouvelle organisation de la banque.

“L’année 2004 a été mise à profit pour refonder les règles de gouvernance des systèmes d’information. Objectif : mettre les systèmes au service de la stratégie de la banque.”

... et les moderniser

D’importants travaux de modernisation des systèmes d’information ont été engagés. Ils concernent en particulier le schéma directeur des systèmes de synthèse. 2004 a en effet été mise à profit pour réaliser des travaux de court terme qui permettent de disposer d’un système rendant un excellent niveau de service. Par ailleurs, les principes structurants pour la mise en œuvre ultérieure de ce schéma directeur ont été définis.

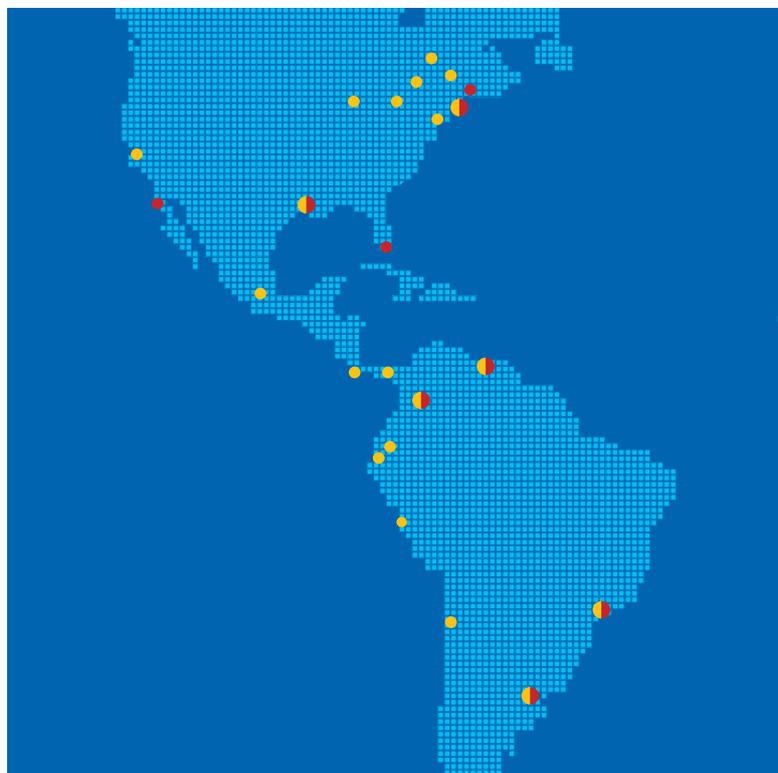
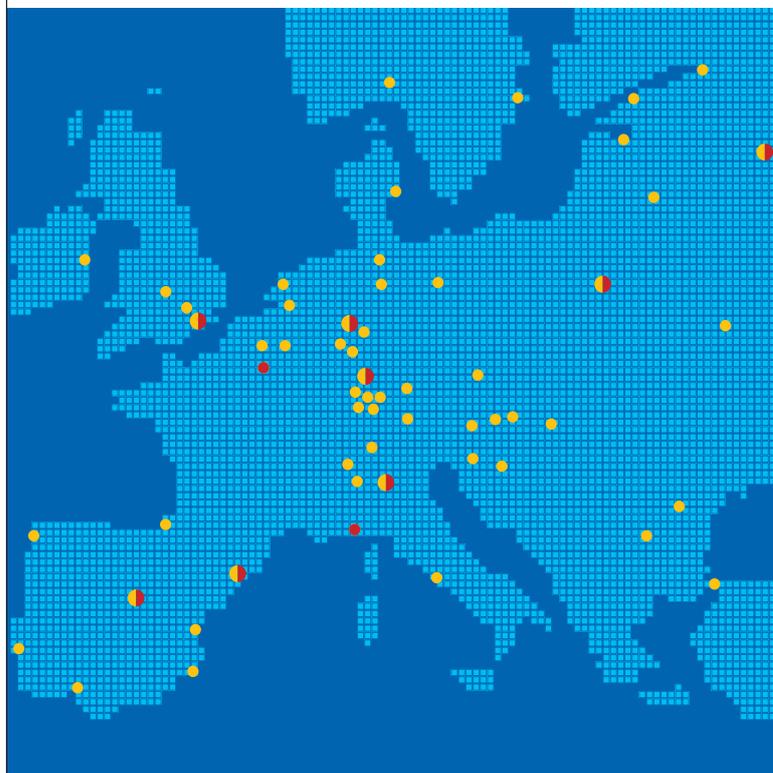
Le projet « Toge » qui vise à la refonte de toutes les chaînes de virements nationaux et internationaux, a vu ses premiers lots livrés fin 2004. Le projet de refonte de la chaîne titres Defi, décidé fin 2003, a connu une déclinaison pratique en 2004. En outre, le schéma directeur monétique, qui vise à la mise en conformité aux normes Eurocard MasterCard Visa, est entré dans sa phase finale et sera achevé en 2005. En matière de flux, un schéma directeur a été lancé en 2004 et différents chantiers d’accompagnement des métiers ont démarré, qu’ils concernent le cash management ou encore les outils de gestion de la relation client destinés aux nouvelles directions du

Développement commercial
Corporate et Institutionnels.

Natexis Altair monte en puissance

En 2004, Natexis Altair a continué à monter en puissance au niveau du Groupe Banque Populaire avec des bascules importantes telles que la Banque Populaire du Midi. En 2005, la quasi-totalité des Banques Populaires régionales auront rejoint i-BP (informatique-Banque Populaire), le pôle informatique du Groupe. L’intégralité des moyens informatiques lourds du Groupe sera alors hébergée et exploitée par Natexis Altair dans des conditions de sécurité optimale, permettant de réaliser des économies d’échelle importantes.

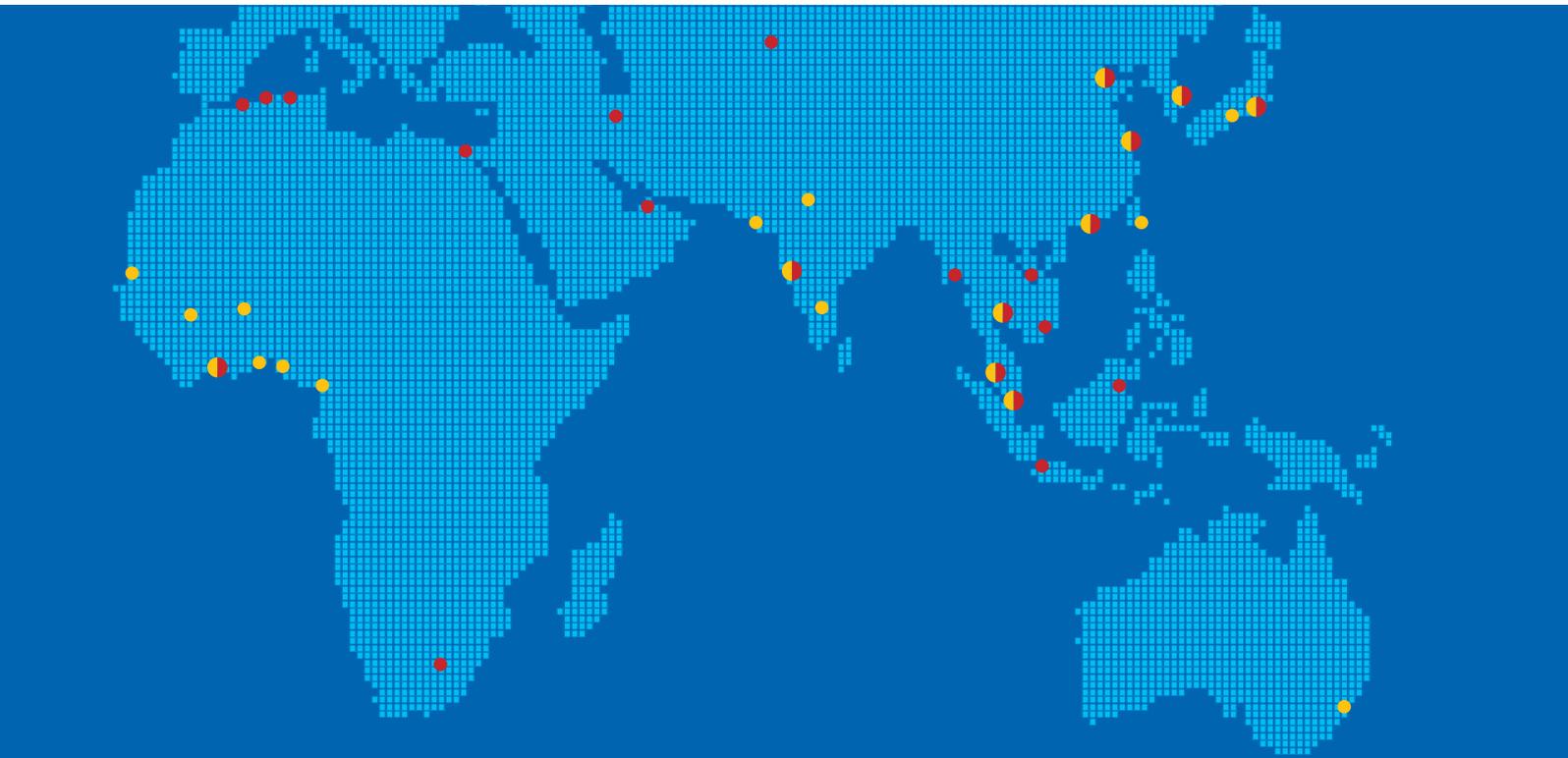
Implantations internationales



- ALICANTE
- AMSTERDAM
- BARCELONE
- BERLIN
- BIELEFELD
- BIELLA
- BIRMINGHAM
- BONN
- BRATISLAVA
- BREDA
- BRUXELLES
- BUCAREST
- BUDAPEST
- COLOGNE
- DUBLIN
- DÜSSELDORF
- ESCHBORN
- FRANCFORT
- FREDERIKSBERG
- HAMBOURG
- HANOVRE
- ISTANBUL
- KARLSRUHE
- KIEV
- LA COROGNE
- LAMPERTHEIM
- LAUSANNE
- LINZ
- LISBONNE
- LJUBLJANA

- LONDRES
- LOUVAIN-LA-NEUVE
- LUXEMBOURG
- MADRID
- MAYENCE
- MILAN
- MONACO
- MOSCOU
- MUNICH
- NUREMBERG
- OSLO
- PRAGUE
- RIGA
- ROME
- SAINT-PÉTERSBOURG
- SAN SEBASTIAN
- SÉVILLE
- SOFIA
- STOCKHOLM
- STUTTGART
- TALLINN
- VALENCE
- VARSOVIE
- VIENNE
- VILNIUS
- WATFORD
- ZAGREB
- ZURICH

- BALTIMORE
- BOGOTA
- BUENOS-AIRES
- CARACAS
- CHICAGO
- EAST WINDSOR
- FAIRFIELD
- GLENDALE
- GREENWICH
- GUAYAQUIL
- HOUSTON
- LIMA
- LOS ANGELES
- MEXICO
- MIAMI
- NEW HAVEN
- NEW YORK
- PANAMA
- PIERREFONDS
- QUITO
- SAN JOSÉ
- SANTIAGO
- SÃO PAULO



- ABIDJAN
- ALGER
- BAMAKO
- COTONOU
- DAKAR
- DOUALA
- DUBAÏ
- JOHANNESBOURG
- LE CAIRE
- LOMÉ
- ORAN
- OUAGADOUGOU
- SÉTIF
- TÉHÉРАН

- ALMATI
- BANGALORE
- BANGKOK
- BEIJING
- HANOÏ
- HÔ CHI MINH-VILLE
- HONG KONG
- JAKARTA
- KUALA LUMPUR
- LABUAN
- MUMBAI
- NEW DELHI
- OSAKA
- SECUNDERABAD
- SÉOUL
- SHANGHAÏ
- SINGAPOUR
- SYDNEY
- TAÏPEH
- TOKYO
- YANGON

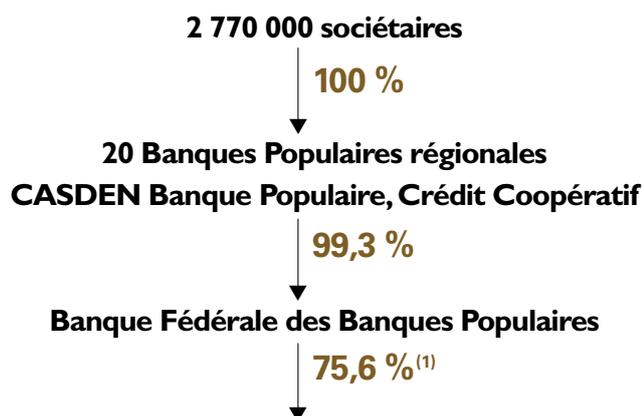
Pour en savoir plus :

www.nxbp.banquepopulaire.fr

- Natexis Banques Populaires
- Coface
- Implantations communes

Organigramme financier simplifié

AU 1^{ER} JANVIER 2005



Natexis

GRANDES CLIENTÈLES, FINANCEMENTS ET MARCHÉS

92,5 %	Natexis Coficiné Société financière (audiovisuel)
100 %	Natexis Lease Crédit-bail
100 %	Natexis Algérie Activités de banque en Algérie
100 %	Natexis Luxembourg S.A. Activités de banque au Luxembourg
100 %	Natexis Moscow Activités de banque en Russie
99,1 %	Natexis Pramex International Accompagnement des entreprises à l'international
100 %	Natexis Immo Développement Promotion et rénovation immobilière
100 %	Natexis Metals Ltd* Courtage de matières premières (Londres)
100 %	Natexis Bleichroeder S.A. Entreprise d'investissement (Paris)
100 %	Natexis Bleichroeder Inc. Entreprise d'investissement (New York)
100 %	Natexis Bleichroeder UK Entreprise d'investissement (Londres)
100 %	Natexis ABM Corp. Gestion de portefeuilles de créances hypothécaires aux États-Unis
100 %	Natexis Arbitrage Arbitrage actions et dérivés
100 %	Natexis Finance Fusions et acquisitions

CAPITAL INVESTISSEMENT ET GESTION DE FORTUNE

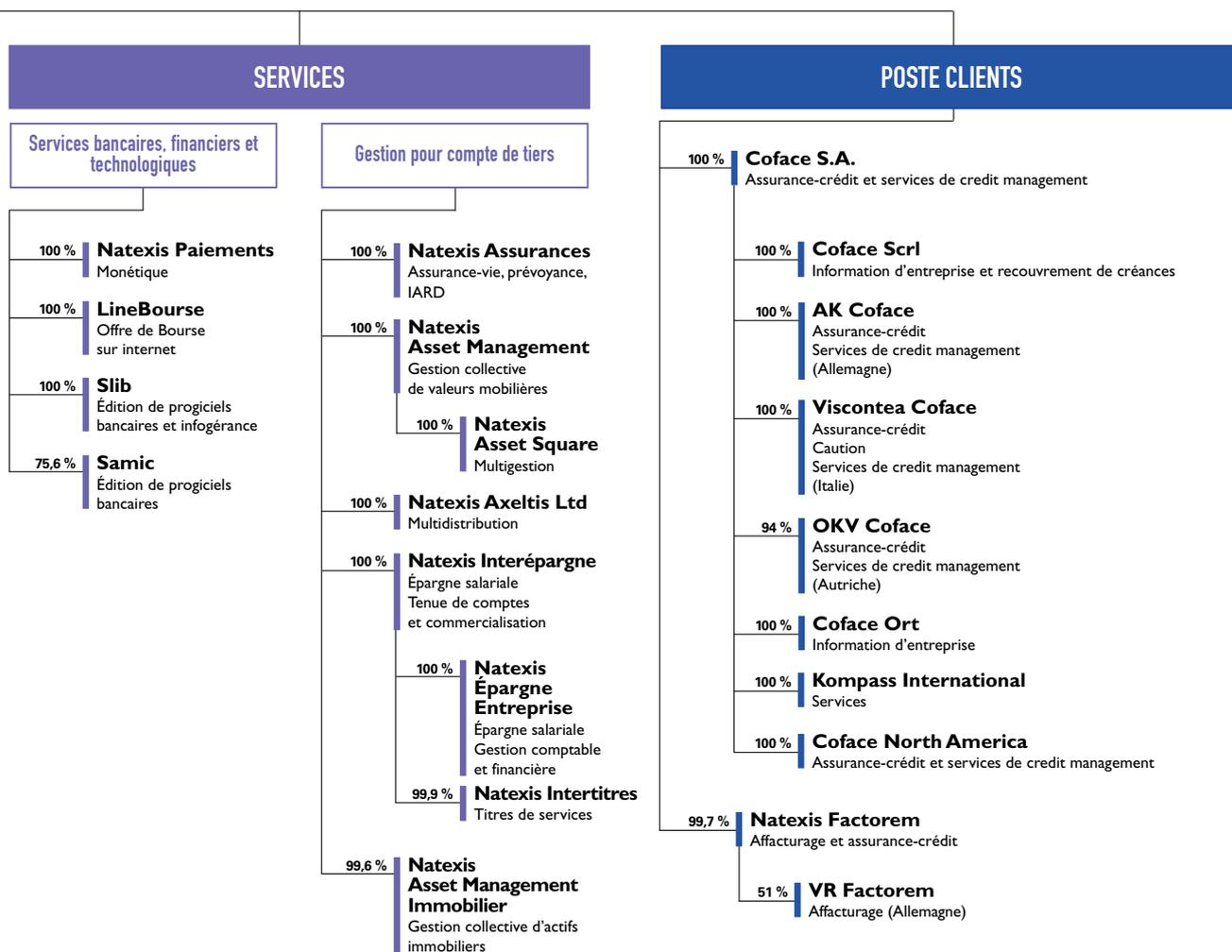
100 %	Natexis Private Equity Capital investissement
87,8 %	Natexis Private Banking Luxembourg S.A. Gestion privée internationale
100 %	Banque Privée Saint Dominique Gestion privée en France

* Au 4 janvier 2005, Natexis Metals Ltd devient Natexis Commodity Markets Limited.

Public, salariés et autres actionnaires⁽²⁾

24,4 %

Banques Populaires



(1) Dont FCPE Alizé Levier (2,2 %)

(2) DZ Bank AG (1,9 %) et Arnhold & S. Bleichroeder Holdings (2,9 %)

GRANDES CLIENTÈLES,
FINANCEMENTS ET MARCHÉS

CAPITAL INVESTISSEMENT
ET GESTION DE FORTUNE

04
628 434
230 690 472

Natexis Banques Populaires **Activités**



L'activité de Natexis Banques Populaires est structurée autour de quatre pôles, Grandes clientèles, financements et marchés, Capital investissement et gestion de fortune, Services et Poste clients.

Cette organisation permet à la banque de proposer à sa clientèle, qu'il s'agisse des entreprises grandes et moyennes, des institutionnels ou du réseau des Banques Populaires régionales, des solutions complètes, parfaitement adaptées à leurs besoins. En outre, quatre directions fonctionnelles, Relations humaines, Systèmes d'information et logistique, Secrétariat général et Direction financière auxquelles s'ajoute l'Inspection générale, appuient les pôles dans leur développement.



1 157 millions d'euros
de produit net bancaire

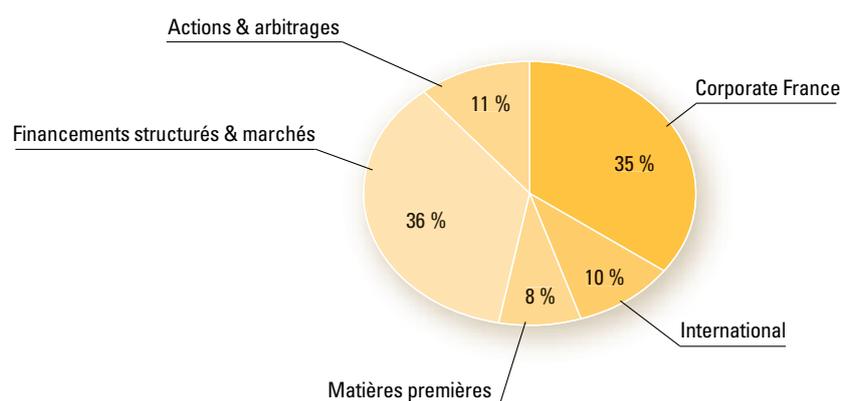
68,4 milliards d'euros
d'encours de crédit

49 mandats sur le marché
primaire obligataire en tant
que chef de file

Grandes clientèles, financements et marchés

Le pôle Grandes clientèles, financements et marchés est le nouvel ensemble dédié à la clientèle d'entreprises et d'institutionnels. Son organisation qui privilégie une approche client s'inscrit dans le cadre de l'évolution globale de la banque. Les directions du Développement commercial Corporate et Institutionnels, créées à cette occasion, coordonnent et assistent les forces commerciales. Pour apporter des solutions adaptées aux clients, les chargés d'affaires, Global Relationship Managers et Senior Bankers, collaborent avec tous les métiers de Natexis Banques Populaires, notamment dans les directions du pôle : Corporate France, Direction internationale, Matières premières, Financements structurés & marchés, Actions & arbitrages et Fusions & acquisitions.

RÉPARTITION DU PNB DU PÔLE



■ Une croissance confirmée

Corporate France

Natexis Banques Populaires a confirmé en 2004 sa quatrième place de prêteur aux entreprises grandes et moyennes en France (source: Banque de France).

La direction Corporate France a renforcé ses relations auprès de sa clientèle et a notamment accru ses financements bilatéraux. Elle a en outre joué un rôle actif dans les grandes opérations de Place telles que l'acquisition d'Aventis par Sanofi et réalisé des opérations d'ingénierie financière spécifiques comme le rachat de Puget par Lesieur.

Son organisation, par grand secteur industriel et/ou par région, favorise des relations de proximité avec sa clientèle et valorise les différents métiers de Natexis Banques Populaires.

Une force commerciale renforcée

Pour mieux répondre aux besoins de sa clientèle d'entreprises et d'institutionnels, Natexis Banques Populaires a institué le traitement des flux et des solutions de paiement comme un métier à part entière. Celui-ci s'appuie sur une force commerciale renforcée et favorise de meilleures synergies entre les équipes et les infrastructures de production.

Dans un périmètre largement couvert par la certification ISO 9001 version 2000, l'objectif en 2005 est de promouvoir des produits adaptés tant aux besoins des clients qu'aux évolutions

technologiques du marché (cash management, extension des offres sur Swift Net, etc.).

Sur un marché du financement locatif mobilier en progression, Natexis Lease enregistre une croissance significative de son activité et réalise 972 millions d'euros de production nouvelle (+ 7 % par rapport à 2003). Ce résultat provient du maintien d'un bon niveau d'activité avec les Banques Populaires régionales, du démarrage prometteur de la collaboration avec le Crédit Maritime Mutuel, d'une plus large diffusion auprès du réseau de Natexis Banques Populaires et du développement de partenariats commerciaux avec des fournisseurs.

Avec une production de 534 millions d'euros (+ 15 %) et grâce à son positionnement sur l'ensemble de la clientèle entreprises, Natexis Lease est numéro 2 du marché français du crédit-bail immobilier (source: Association française des sociétés financières).

En crédit-bail sofergie, Énergéco confirme son expertise dans le financement des énergies renouvelables, en particulier l'éolien et enregistre une production nouvelle de 54 millions d'euros.

Enfin, la succursale de Madrid, pour son premier exercice de crédit-bail, a réalisé une production de 50 millions d'euros. Natexis Lease compte

s'implanter en 2005 en Italie et en Algérie et renforcera ses accords commerciaux avec VR Leasing et l'OVAG (la banque centrale des Banques Populaires autrichiennes) sur les marchés allemands et d'Europe centrale.

Direction internationale

La Direction internationale coordonne les activités bancaires dans le monde entier pour la clientèle française et internationale. Localement, les Senior Country

Managers assurent la coordination de tous les métiers de Natexis Banques Populaires. Les encours des financements consentis à l'étranger ont crû de manière particulièrement forte pour les entreprises de la zone euro et pour les institutions financières aux États-Unis.

Dans le financement du commerce international, dans un contexte de meilleure liquidité internationale et de baisse des marges, Natexis Banques Populaires a maintenu ses positions auprès de ses clients bancaires des pays émergents,

notamment en Amérique Latine (Brésil). L'équipe commerciale de Miami a été renforcée et celle de São Paulo a élargi ses interventions en direction des entreprises locales.

En Asie, Natexis Banques Populaires a profité pleinement du renforcement du commerce international sud/sud lié à la forte croissance des économies chinoise et indienne. La banque a notamment développé les flux Chine/Iran et Corée/Émirats Arabes Unis. Les relations avec les banques chinoises sont essentiellement fondées sur le commerce courant. Natexis Banques Populaires a arrangé treize syndications pour des banques turques et quinze syndications pour des banques indiennes, se classant au deuxième rang de ce dernier marché (source: Basis Point).

En Afrique et au Proche-Orient, la banque a augmenté ses parts de marché grâce à une politique de partenariat avec des réseaux locaux et obtenu un mandat de la Reserve Bank d'Afrique du Sud pour un prêt d'un milliard de dollars. En Algérie, le produit net bancaire a presque doublé en 2004. Les activités, aujourd'hui orientées vers les entreprises seront étendues à la banque de détail. Déjà présent dans trois villes, Natexis Algérie va développer son réseau avec un programme de dix implantations nouvelles.

Performance de Natexis Pramex International

Le produit net bancaire de Natexis Pramex International, entreprise de conseil en développement international pour les entreprises, est en augmentation de 10 %. Cette performance résulte du renforcement de l'organisation



Animer et appuyer l'effort commercial

La direction du Développement commercial Institutionnels, tout comme la direction du Développement commercial Corporate, a pour mission de faire travailler efficacement les forces commerciales et les métiers de Natexis Banques Populaires, afin d'être la banque de référence de ses clients. Les Senior Bankers suivent, optimisent et développent les relations des différents métiers de la banque avec les grands clients institutionnels (banques, assurances, sociétés de gestion), de manière différenciée en France, en Europe et à l'international.

04
628 434
230 690 472

235 888 256 741 588 877 880 452 686 529 874 022 235 200 255 686 632 657 951 940 960 630 552 558 874 555 890 777 724 852 866 255 295 597 723 874 022 235 200 255 686 632 657 951 523 874 022 235 200

commerciale, de la montée en puissance des filiales étrangères, du développement de partenariats (notamment avec les régions, l'AFII et UBIFRANCE), du meilleur positionnement de l'offre et d'une plus large zone d'intervention. En 2005, une nouvelle direction offrira aux entreprises étrangères des services de gestion et de développement commercial en France.

Matières premières

La direction Matières premières a poursuivi le développement de ses relations avec les producteurs en pays émergents, les négociants et les distributeurs de matières premières. Elle propose à ses clients des solutions de financement innovantes qui se déclinent autour de deux familles de produits : les préfinancements d'exportation et les financements sécurisés transactionnels. Par ailleurs, depuis deux ans, les équipes développent de nouveaux produits de crédit tels que les facilités de Reserve Base Lending (RBL).

La direction, organisée en trois départements correspondant aux grands marchés de matières premières – énergie, métaux, matières premières agricoles (soft commodities) –, est également spécialisée par zones géographiques : Russie, Mer Caspienne, Amérique Latine et Afrique. Cette double segmentation permet de combiner expertise sectorielle et connaissance du terrain. Des spécialistes sont également présents dans les implantations de la banque à Singapour, Hong Kong, New York, São Paulo, Buenos-Aires, Santiago du Chili et Moscou.



Être la banque de référence de ses clients

La direction du Développement commercial Corporate anime et appuie l'effort commercial des Global Relationship Managers qui développent à haut niveau les relations avec les clients présentant un fort enjeu multimétier. Comme la direction du Développement commercial Institutionnels, elle anime des comités commerciaux qui sont un lieu de partage d'informations et de détermination des objectifs par client. Les deux directions du Développement commercial contribuent à déterminer les objectifs annuels des métiers par catégorie de clientèle ; elles mettent en place des formations sur des produits à forte valeur ajoutée afin de soutenir l'effort commercial des chargés d'affaires, Global Relationship Managers et Senior Bankers.

La direction confirme depuis plusieurs années une position d'arrangeur dans les transactions structurées. Cette stratégie s'est confirmée en 2004, dans un contexte de concurrence accrue sur le marché, du fait notamment des prix élevés du pétrole et de l'ensemble des matières premières. Natexis Banques Populaires figure parmi les dix premiers arrangeurs mondiaux de financements structurés en pays émergents

(source: Dealogic). Les équipes ont ainsi structuré et syndiqué plus de trente opérations en 2004. Trois transactions en particulier ont marqué l'année par leur taille : les préfinancements syndiqués en faveur de Sonangol en Angola, de Rusal en Russie et de Cocobod au Ghana.

Une base de clientèle élargie

La direction élargit sa base de clientèle sur les traders spécialisés

de taille moyenne et le marché nord-américain. Sa gamme de produits s'enrichit avec les produits dérivés aidant à structurer les opérations de financement, les crédits exports et les financements miniers (mining).

Financements structurés & marchés

Au sein d'une plate-forme intégrée, Natexis Banques Populaires développe une offre de produits de dette complète. Les équipes ont été renforcées au niveau de l'encadrement, du trading, de la vente, du risk management et des fonctions support. Elles ont continué à élaborer des solutions adaptées aux besoins de la clientèle de Natexis Banques Populaires et du Groupe Banque Populaire. Le niveau des commissions de service (62 millions d'euros) reflète le résultat des efforts déployés. Les activités liées à la titrisation en tant que cédant, investisseur ou arrangeur, ont elles aussi connu un essor notable. Natexis Banques Populaires est le 4^e acteur français en titrisations (*source: Les Échos/Opérations financières*).

Des objectifs dépassés

Les Financements structurés ont dépassé leurs objectifs de l'année 2004. Certains secteurs ont été particulièrement performants, comme les Financements aéronautiques (14 mandats signés comme arrangeur) et les Financements d'acquisition (joint-lead arrangeur et bookrunner de l'opération Vivarte, la plus importante sortie de Bourse par LBO). Les autres activités, Financements maritimes et transports terrestres, Financements immobilier, Natexis

Immo Développement, Financements de projets, affichent des performances en croissance sensible et renforcent leurs positions sur leurs marchés respectifs.

Le produit net bancaire de l'activité Syndication de crédits poursuit sa croissance sur un marché toujours concurrentiel. Le nombre de mandats signés est en hausse sensible et l'extension à une clientèle étrangère s'intensifie. Natexis Banques Populaires est ainsi classé 4^e pour le nombre de mandats signés en France et 15^e en nombre de mandats dans la zone EMEA – Europe, Middle East and Africa – (*source: Dealogic Loanware*). L'origination obligataire confirme son rôle d'intervenant majeur auprès des clientèles corporates françaises et des sociétés de crédit à la consommation. Plusieurs sociétés ont retenu la banque pour leur première émission obligataire: Cofidis, Socram, Banque Accord, TFI, Imérys pour son offre publique d'échange. Elle poursuit son développement européen, en particulier en Italie où elle figure parmi les premières banques non résidentes avec des mandats comme Findomestic, Cassa di Risparmio di Ferrara, Veneto banca. Elle a également obtenu des mandats en Grèce (EFG Hellas), en Islande (Landsbanki, Islandsbanki, Kaupthing Bunardarbanki) et en Allemagne (HSH Nordbank, IKB). L'obtention d'un mandat auprès de Cades confirme son expertise dans les émissions indexées sur l'inflation. Sa proximité auprès des agences publiques lui a permis de diriger une émission à 30 ans pour le Réseau Ferré de France. À Londres, les équipes de Natexis Commodity Markets Limited (ex-Natexis Metals

Ltd, broker accrédité auprès du London Metal Exchange) poursuivent avec succès le déploiement de leurs activités, tant auprès d'une clientèle propre qu'en appui de certains clients de la banque.

Lancement d'une nouvelle activité

Sur les marchés de capitaux, le trading et la vente disposent d'une couverture internationale avec les succursales de Londres, Milan, Madrid, New York et Singapour. L'année a été marquée par une augmentation significative des volumes traités sur l'activité Crédit, avec notamment le lancement d'une nouvelle activité de négociation de dérivés de crédit. Le change a compensé la concurrence toujours plus vive sur les produits simples en étendant sa gamme d'options. La Trésorerie a continué à accroître la diversité des sources de financement, tant du point de vue des marchés (américains et britanniques) que du type d'investisseurs.

Les portefeuilles de placement et d'investissement ont été regroupés au sein d'un même métier dont la mission consiste à optimiser les rendements desdits portefeuilles et à développer des solutions d'optimisation pour le pôle Grandes clientèles, financements et marchés et les autres entités de Natexis Banques Populaires. En 2004, la classe d'actifs de produits titrisés s'est révélée particulièrement performante, grâce à un marché favorable et une allocation judicieuse.

La rationalisation et la modernisation des fonctions support des activités de marchés se poursuivent: le middle office a été particulièrement renforcé.

Une direction Systèmes d'information a été mise en place afin d'améliorer la coordination des fonctions maîtrise d'ouvrage études et systèmes ainsi que le pilotage des projets au sein de la nouvelle structure.

Actions & arbitrages

En 2004, la coordination entre les équipes françaises, anglaises et américaines sur la vente institutionnelle et la recherche actions s'est développée. La collaboration entre Natexis Bleichroeder S.A. et Natexis Bleichroeder Inc. s'est traduite par de nombreuses présentations d'entreprises françaises aux investisseurs américains. L'expertise transatlantique de la recherche s'est accentuée sur les secteurs santé-pharmacie, médias et énergie et a permis l'organisation de séminaires à Paris en présence d'entreprises américaines. Le partenariat avec DZ Bank sur la

diffusion de la recherche allemande s'est concrétisé par la présentation d'entreprises allemandes auprès de la clientèle française et étrangère de Natexis Bleichroeder.

Natexis Bleichroeder S.A. a poursuivi, en liaison plus étroite avec les équipes de la banque, la diversification de son portefeuille clients auprès des entreprises, notamment du SBF 120. La performance 2005 devrait bénéficier pleinement des synergies mises en œuvre avec l'activité Dérivés actions de Natexis Banques Populaires.

Synergies commerciales aux États-Unis

La filiale a été particulièrement active sur le marché primaire dans un contexte de redémarrage lent des introductions en Bourse et de réduction du nombre d'émissions convertibles. Elle a notamment dirigé l'Obsar Lisi et participé très activement au placement des privatisations Snecma et SAPRR (Société des Autoroutes Paris-Rhin-Rhône). Aux États-Unis, les synergies commerciales avec Natexis Banques Populaires ont favorisé la montée en puissance de l'activité sur le marché primaire. Natexis Bleichroeder Inc. a participé à 17 opérations comme co-manager ou underwriter. Sur le marché des offres publiques en France, Natexis Bleichroeder S.A. renforce sa position d'acteur majeur, avec une part de marché de plus de 12 % (source: *Autorité des marchés financiers*). Il figure aussi parmi les tout premiers acteurs du prêt-emprunt de titres, avec une gamme élargie de produits destinée aux gestionnaires de fonds. Il centralise, depuis début 2004, l'activité

d'intermédiation par transmission électronique de Natexis Banques Populaires.

L'activité Dérivés actions a arrêté, début 2004, un plan de développement et connu une année de transition et de restructuration à travers notamment des recrutements significatifs et des investissements dans les modèles et systèmes d'information.

Natexis Arbitrage S.A., pour sa part, s'est transformé en SNC, offrant ainsi à ses contreparties la surface et la solidité financière de Natexis Banques Populaires. La filiale a étendu sa gamme aux stratégies de portefeuille suivantes : long short equity, risk arbitrage/event driven, arbitrage sur obligations convertibles, arbitrage crédit, capital structure arbitrage. Natexis ABM Corp. intervient sur les marchés de créances titrisées américaines représentatives de crédits hypothécaires, avec un succès équivalent aux années antérieures.

Fusions & acquisitions

Natexis Finance va profiter pleinement de la réorganisation de la banque pour exploiter les synergies avec le réseau de la banque commerciale, les contacts des métiers de financements structurés – LBO, syndication, obligataire – et ceux du primaire actions et du private equity. La direction Fusions & acquisitions se positionne sur les transactions moyennes et grandes et assiste aussi bien les grandes entreprises que les fonds d'investissement. La structure bénéficie d'effectifs renforcés, après son recentrage début 2005, sur les activités européennes.

Un intervenant majeur dans le Financement d'acquisitions

Natexis Banques Populaires est un intervenant majeur dans le Financement d'acquisition en France. Il est 4^e mandated lead arranger en syndication de crédit, en nombre (source: *Dealogic Loanware*). Il détient une position de tout premier rang dans les financements aéro-nautiques en Europe.



NATEXIS PRIVATE EQUITY

2,1 milliards d'euros
de fonds gérés

312 millions d'euros
d'investissement

BANQUE PRIVÉE SAINT DOMINIQUE

1 600 familles clientes

NATEXIS PRIVATE BANKING LUXEMBOURG S.A.

4 600 clients

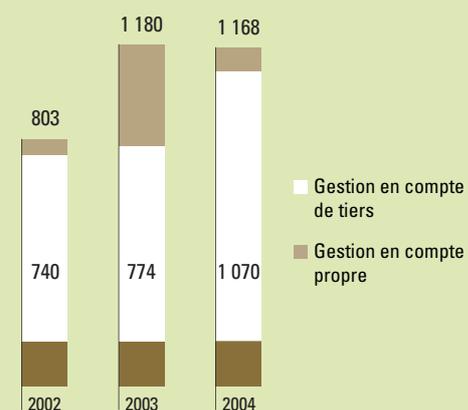
Capital investissement et gestion de fortune

Le pôle Capital investissement et gestion de fortune regroupe Natexis Private Equity, la Banque Privée Saint Dominique et Natexis Private Banking Luxembourg S.A.

Natexis Private Equity, spécialisé dans les métiers du capital investissement, intervient à chaque stade du développement des entreprises, de leur création à leur pré-introduction en Bourse en passant par le financement mezzanine. Il a pour objet de prendre des participations, majoritaires ou minoritaires, dans des sociétés en général non cotées et pour une durée moyenne d'intervention de cinq ans. Il gère également un portefeuille de 137 millions de dollars US aux États-Unis, investis dans des fonds américains. La Banque Privée Saint Dominique, dédiée à la gestion privée, développe une approche patrimoniale personnalisée associant la gestion de placements diversifiés au conseil juridique et fiscal. Natexis Private Banking Luxembourg S.A. est spécialisé dans l'ingénierie patrimoniale internationale.

MONTANTS DES CAPITAUX GÉRÉS EN CAPITAL INVESTISSEMENT

en millions d'euros



■ Des synergies identifiées

L'année 2004 a été marquée par la création du pôle Capital investissement et gestion de fortune. Le rassemblement de ces métiers, proches par la nature de leurs clientèles, leur organisation et leurs pratiques professionnelles, devrait permettre de développer de nouvelles synergies, tant dans le domaine de la transmission d'entreprise que dans celui de la diversification des placements offerts aux particuliers disposant d'un patrimoine important.

Natexis Private Equity

Avec 2,1 milliards d'euros de capitaux gérés, onze filiales et 123 professionnels, Natexis Private Equity est, depuis plusieurs années, leader en nombre d'interventions dans les opérations de capital investissement dédiées aux PME françaises.

Un acteur majeur du capital investissement

Un rythme d'activité soutenu en 2004 vient confirmer cette position : 228 millions d'euros investis dans de nouvelles entreprises sur un montant global d'investissement de 312 millions d'euros, des plus-values de cession qui atteignent 132 millions d'euros, un stock de plus-values latentes à 148 millions d'euros et enfin, un résultat courant avant impôt en hausse à 77,9 millions d'euros.

Le LBO en pleine expansion

La montée en puissance des petites et moyennes opérations de transmission avec effet de levier-LBO (Leverage Buy Out) est l'une des raisons du développement de l'activité. La croissance des opérations OBO (Owners Buy Out) sur l'année 2004 montre l'intérêt pour le dirigeant de capitaliser et de sécuriser son patrimoine industriel, tout en restant impliqué dans la gestion de sa société.

Les filiales de Natexis Private Equity

■ Capital développement

- Spéf Développement
- Natexis Investissement
- EPF Partners
- Natexis Equity Management

■ Capital risque

- Spéf Venture
- Ventech

■ Capital transmission

- Initiative & Finance
- Natexis Industrie
- Spéf LBO
- Euromezzanine

■ International

- Natexis Private Equity International Management

“Natexis Banques Populaires développe des synergies dans le domaine de la transmission d’entreprise et dans la diversification des placements offerts aux particuliers.”

Parallèlement au développement des investissements, l’année 2004 a été l’occasion de conclure des opérations de cession d’envergure comme celle d’Actif + (gestion immobilière) par Natexis Industrie, ou de Hügel-Gutbrod (équipementier automobile) par Finatem (Allemagne).

La mise en conformité aux normes européennes

Reconnu comme une classe d’actifs à part entière,

le capital investissement exige le respect de nouveaux principes d’organisation. En sa qualité d’actionnaire ou de sponsor actif, Natexis Private Equity décline des principes de gouvernance communs à toutes ses filiales. Chaque équipe, spécialisée par métier ou par segment de marché, est organisée en société de gestion autonome et responsable de ses décisions d’investissement. Chacune

est aussi agréée par les autorités de marché et administrée sous forme de directoire et de conseil de surveillance. Ces principes d’organisation ont pris en compte les contraintes réglementaires (AMF, IAS) et les normes professionnelles (AFIC, EVCA, AFG, AFSI).

De nouveaux fonds pour les particuliers

Initiateur du premier Fonds Commun de Placement dans l’Innovation (FCPI) en 1997, et des premiers Fonds d’Investissement de Proximité (FIP) en 2003, Natexis Private Equity a poursuivi en 2004 la commercialisation de produits à destination des particuliers. Les lancements du 9^e millésime Banque Populaire Innovation et de cinq nouveaux FIP permettent de constituer une offre diversifiée de produits défiscalisants.

Une stratégie de développement européen affirmée

Natexis Private Equity confirmera en 2005 ses ambitions européennes au travers des fonds d’investissements dont il est le sponsor en Italie (Cape), en Espagne (MCH) et en Allemagne (Finatem).



Les principes de gouvernance

Le gouvernement d’entreprise de Natexis Private Equity constitué autour des conseils de surveillance, du contrôle interne, du déontologue et du contrôleur des risques, répond aux nouvelles exigences d’investisseurs soucieux de bénéficier d’une information transparente et régulière.

Banque Privée Saint Dominique

Dans un contexte concurrentiel accru et un marché dynamisé par les cessions d'entreprises, la Banque Privée Saint Dominique confirme sa position d'établissement spécialisé dans la gestion de fortune.

Une offre métier diversifiée

L'ouverture de sa gamme aux fonds tiers (en complément de la gamme Soprane) à la gestion alternative ainsi qu'à des produits structurés adaptés aux différents profils de ses clients, contribue à cette stratégie.

Au-delà de l'épargne financière, son offre couvre désormais l'ensemble des classes d'actifs, notamment l'immobilier, le marché de l'art (achat, vente, assurance d'objets d'art) ainsi que la défiscalisation.

Des synergies renforcées avec le Groupe Banque Populaire

La Banque Privée Saint Dominique collabore étroitement avec Natexis Banques Populaires et ses filiales ainsi qu'avec les Banques Populaires régionales. À ce titre, ses experts juridiques et fiscaux répondent aux problématiques patrimoniales des chefs d'entreprise et proposent aux clients les plus fortunés des solutions techniques et financières innovantes.

Une qualité de service accrue

La mise en place d'un dispositif de Customer Relationship

Manager (CRM) et de nouveaux outils de gestion et d'exploitation, au travers de nombreux projets informatiques déployés en 2005, permettront d'améliorer encore la qualité des relations avec la clientèle et d'optimiser le traitement des opérations de gestion.

et de nouvelles relations clients. En conséquence, les encours gérés ont progressé de 37 %, pour atteindre 1,83 milliard d'euros fin 2004, avec une progression importante du nombre de mandats de gestion confiés.

Natexis Private Banking Luxembourg S.A.

Natexis Private Banking Luxembourg S.A. est une banque privée qui propose des produits de gestion et d'assurance à une clientèle internationale.

Des services financiers à forte valeur ajoutée

Pour répondre aux souhaits d'une clientèle toujours plus exigeante, son expertise s'exerce dans tous les domaines des prestations bancaires et financières. En 2004, la gamme des produits offerts s'est élargie et couvre désormais la gestion discrétionnaire sous mandat, les prestations d'ingénierie financière, les produits d'assurance-vie, les produits collectifs et les produits structurés, à capital protégé ou garanti.

Un développement commercial satisfaisant

Dans un contexte économique incertain et des marchés financiers hésitants, Natexis Private Banking Luxembourg S.A. a poursuivi son développement avec, notamment, un niveau élevé de collecte de capitaux (430 millions d'euros)



398 milliards d'euros
d'encours conservés

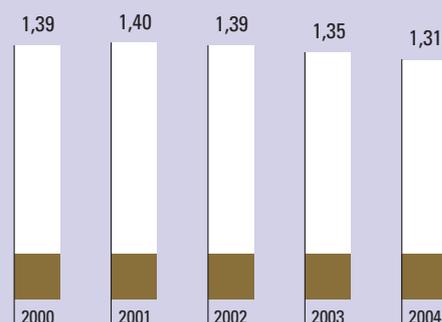
1,31 million
de comptes en conservation

3,7 millions
de cartes bancaires gérées pour
le Groupe Banque Populaire

Services bancaires, financiers et technologiques

La direction Services bancaires, financiers et technologiques gère les activités de back office des opérations de Natexis Banques Populaires et des Banques Populaires régionales dans les domaines des titres et des moyens de paiement. Elle offre également des prestations de services à une large palette de clientèles hors Groupe Banque Populaire : banques de réseau, banques spécialisées avec ou sans réseau et établissements financiers. Les services liés à la conservation et au traitement des valeurs mobilières sont assurés par le département Services financiers. Les traitements relevant du domaine de la monétique et des opérations de paiement sont effectués par le département Services bancaires. Enfin, le département Services aux particuliers développe une offre de banque multicanal.

**ÉVOLUTION DU NOMBRE DE PORTEFEUILLES
TITRES TRAITÉS**
en millions



■ Un développement maîtrisé

En 2004, la direction Services bancaires, financiers et technologiques a poursuivi les actions lancées en 2003 : plan de réorganisation Cap 2005 pour le métier Titres, passage à la norme EMV (Europay, MasterCard, Visa) dans le domaine de la monétique et développement de la plate-forme multicanal destinée aux particuliers. Les résultats, conformes aux objectifs, confirment la maîtrise de l'ensemble du périmètre d'activités.

Par ailleurs, un certain nombre d'actions stratégiques lancées au cours du second semestre 2004 contribueront, dès 2005, à la réduction significative des risques opérationnels, à la modernisation des traitements et à un accompagnement plus efficace de la clientèle institutionnelle.

Les Services bancaires

Sur le plan interbancaire, l'année 2004 a été essentiellement consacrée aux derniers préparatifs de migration sur la technologie EMV,

nouveau standard international de cartes à puce, opérationnel dès janvier 2005. Les volumes traités, proches de 1,3 milliard d'opérations, correspondent au traitement de 13,5 % de la monétique française (source : statistiques GIE CB au 31/12/04).

Des systèmes performants

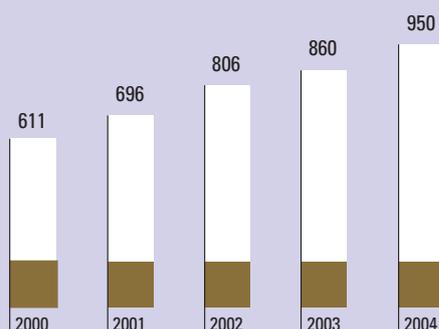
Natexis Banques Populaires reste le seul établissement bancaire en France à traiter plusieurs chefs de file monétiques, preuve de la maturité de ses systèmes. La banque a, par ailleurs, achevé en 2004 la migration d'un important chef de file.

Le développement d'une nouvelle architecture des systèmes d'échange des paiements nationaux et internationaux a été poursuivi afin d'intégrer les applicatifs de Natexis Banques Populaires dans l'environnement informatique du Groupe Banque Populaire, i-BP (informatique-Banque Populaire).

Natexis Paiements a accompagné la dynamique de développement des Banques Populaires régionales sur les cartes réservées aux particuliers. Le Groupe Banque Populaire, qui affiche une part de marché de 7,4 % en 2004, a participé à hauteur de 15,5 % à la croissance de ce marché. Avec une progression de 24 % du parc des cartes destinées aux professionnels et entreprises, il accède à la première place du marché en nombre de cartes émises (source : SAS Carte bleue).

ÉVOLUTION DES TRAITEMENTS DES CARTES BANCAIRES

en millions d'opérations



Le nouveau service e-carte bleue

Natexis Paiements a lancé en 2004 le service e-carte bleue qui complète la gamme des moyens de paiement offerts par le Groupe Banque Populaire à la clientèle des particuliers. Ce service, qui permet de réaliser des achats sur internet sans dévoiler son numéro de carte bancaire, a profité de la dynamique du commerce électronique français pour enregistrer de bonnes performances. À fin octobre 2004, 12 000 clients des Banques Populaires ont d'ores et déjà choisi d'adhérer à e-carte bleue (source: *Statistiques Tableau de bord monétique*).

Enfin, en 2004, le département des Services bancaires a renforcé le dialogue et l'analyse des besoins de sa clientèle, en initiant un premier baromètre de satisfaction.

Les Services financiers

Le département Services financiers a poursuivi le recentrage de ses activités sur son cœur de métier: la conservation pour les banques de détail et les institutionnels. Des investissements significatifs visant à moderniser la chaîne Titres ont été initiés dès le début de l'exercice et se poursuivront jusqu'en 2007.

L'action de restructuration et de redéploiement lancée en 2003, Cap 2005, a été poursuivie.

Le recentrage sur l'activité de conservation a conduit à abandonner des activités considérées comme non rentables ou portant des risques qui ne relèvent pas du domaine des back offices. En outre, les activités redondantes ont été repositionnées



The Bank of New York choisi comme « global custodian »

The Bank of New York, l'un des leaders mondiaux dans le métier Titres, a été choisi par Natexis Banques Populaires pour assurer la conservation des 80 milliards d'euros de valeurs internationales déposées dans 48 pays. Il sera ainsi le dépositaire international du Groupe Banque Populaire. Dans le même temps, Natexis Banques Populaires devient le conservateur local d'une grande partie des actifs français de The Bank of New York. Ce partenariat renforce les positions des deux entités sur leur marché respectif, tout en offrant de nouvelles synergies.

dans les directions les plus appropriées afin d'en tirer un maximum de synergies et de productivité. Une importante réorganisation interne a permis d'assurer un maximum d'efficacité par la spécialisation des sites et la rationalisation de leurs organisations. Dans le prolongement de la démarche de Natexis Banques Populaires, l'organisation commerciale a été modifiée pour prendre davantage en compte la spécificité des différentes typologies de clientèle. De plus, le lancement du nouveau

schéma directeur informatique a ouvert la voie à l'accélération de la modernisation des outils et le dispositif de surveillance des risques opérationnels s'est étoffé. Enfin, s'appuyant sur la forte présence de Natexis Banques Populaires auprès des entreprises françaises en matière de services, de financement et d'ingénierie sociale, le service Émetteurs a lancé un plan de développement de son activité dont les premiers résultats devraient se concrétiser fin 2005. La conjonction de ces opérations a

d'ores et déjà permis de réduire les charges et d'améliorer les produits.

Une gamme de services étoffée

Par ailleurs, un certain nombre d'actions majeures, lancées en fin d'exercice, auront un impact significatif dès 2005. Elles constituent le socle du développement du métier Titres dans les années à venir. Ainsi, Natexis Banques Populaires a choisi The Bank of New York comme dépositaire international « global custodian » dans le cadre de la rationalisation des processus liés à la conservation des valeurs étrangères.

La banque a également entamé la migration de la conservation des OPC off-shore sur la plate-forme Euroclear-Fundsettle. L'adhésion à cette offre permettra de sécuriser la conservation des OPC off-shore détenus par les clients et d'améliorer les services.

Ces deux événements étaient un préalable à la création de la filiale Natexis Investor Servicing au cours du premier semestre 2005. Sa vocation est de fournir aux sociétés de gestion du Groupe Banque Populaire comme aux sociétés de gestion clientes externes – au total environ 1 100 OPCVM – un ensemble de prestations autour de l'administration de fonds, du reporting et des fonctions de middle office. Cette offre, qui s'appuie sur des traitements en mode STP (Straight Through Processing), c'est-à-dire sans rupture de charge, complétera la gamme des services proposés aux clients.

“L'organisation commerciale a été modifiée pour prendre davantage en compte la spécificité des différentes typologies de clientèle.”

Un nouvel outil de Bourse en ligne

L'année a été marquée par la convergence des différentes offres internet sur une seule et même plate-forme technologique. La clientèle bénéficie désormais d'une offre de Bourse en ligne à deux niveaux : le canal LineDefi, destiné aux clients peu actifs, souvent détenteurs d'OPCVM, et le canal LineBourse, pour les investisseurs plus expérimentés, intéressés par l'utilisation d'outils plus sophistiqués. Au total, plus de 60 000 clients ont basculé sur la nouvelle plate-forme qui traite ainsi près de 80 % des ordres boursiers du Groupe Banque Populaire.

Slib : une offre « front to back » renforcée

Slib, filiale spécialisée en logistique des flux boursiers auprès des brokers et des banques européennes, a confirmé en 2004 la stratégie de développement « front to back » et concurrence désormais les grands prestataires reconnus sur les activités de trading. En prévision de l'élargissement du marché paneuropéen de la Bourse, elle poursuit l'intégration des marchés anglais, allemands et suisses dans son offre.

Samic : l'adaptation aux normes internationales

Samic, filiale monégasque éditrice de progiciels bancaires utilisés par vingt-cinq banques en France, à Monaco et en Afrique a, cette année, poursuivi l'adaptation de ses produits aux nouvelles contraintes réglementaires IAS, IFRS et BALE II.

Les Services aux particuliers

En 2004, l'équipe des Services aux particuliers a poursuivi le développement de LineBanque, la banque multicanal destinée à la clientèle de particuliers de Natexis Banques Populaires. De nouveaux modules ont été mis en place et l'agence centrale s'est réorganisée pour optimiser l'utilisation de ce produit par la clientèle.

Cette plate-forme logicielle sera déployée début 2005 par la Société de Banque et d'Expansion (SBE), banque du Groupe Banque Populaire. Celle-ci distribuera des produits bancaires par ce canal notamment aux clients des mutuelles d'assurances dont ceux de MMA et MAAF dans le courant de l'année et ce, dans le cadre de sa stratégie de partenariat.



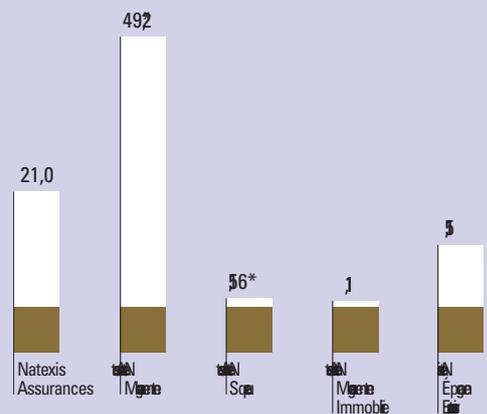
4,53 millions
de contrats en portefeuille

2,12 millions
de comptes de salariés gérés
en épargne salariale

Gestion pour compte de tiers

La direction Gestion pour compte de tiers s'organise autour de trois activités principales : l'assurance, la gestion financière et l'ingénierie sociale. Elle propose aux clients du Groupe Banque Populaire une gamme complète de produits et services d'épargne, de placement et d'assurance. Au total, plus de 1 000 collaborateurs se répartissent en huit filiales : Natexis Assurances, Natexis Asset Management, Natexis Asset Square, Natexis Axeltis Ltd, Natexis Asset Management Immobilier, Natexis Interépargne, Natexis Épargne Entreprise et Natexis Intertitres.

ENCOURS GÉRÉS PAR ENTITÉ
en milliards d'euros, au 31 décembre 2004



* Hors assurance

■ La poursuite du développement

Dans une conjoncture contrastée qui a incité les investisseurs à une plus grande prudence au second semestre, la direction de la Gestion pour compte de tiers a poursuivi, en 2004, son développement sur l'ensemble de ses marchés au sein d'une nouvelle organisation centrée autour de ses clientèles.

Des encours en progression

Après une hausse de plus de 11 % en 2003, l'encours global géré en 2004 a progressé de 7 %, pour atteindre 82,8 milliards d'euros. Le produit net bancaire s'est établi à 371 millions d'euros, soit une hausse de 17 % par rapport à 2003.

Dans un contexte réglementaire en évolution constante depuis plusieurs années, Natexis Interépargne, premier gestionnaire administratif d'épargne salariale en France, gère au 31 décembre 2004, 2,12 millions de comptes de salariés, en baisse de 9 % sur un an (diminution due aux modalités de déblocage exceptionnel des avoirs bloqués, dite « mesure Sarkozy ») pour le compte de 23 493 entreprises de toutes tailles. Natexis Épargne Entreprise dont l'encours géré au 31 décembre 2004 s'élève à 11,5 milliards d'euros, reste le 1^{er} gestionnaire financier d'épargne salariale en France, avec une part de marché de 20,19 % (source: Association française de gestion au 31/12/2004).

Les résultats de la collecte en 2004, 2,6 milliards d'euros, en augmentation

par rapport à 2003 de 26 %, conjugués au retournement de tendance engagé sur les actifs longs permettent à Natexis Asset Management d'obtenir une part de marché de 6,35 %, le plaçant ainsi au 5^e rang du classement des gestionnaires français (source: Europerformance du 31/12/2004 pour les OPCVM commercialisés). Natexis Asset Management confirme dans le même temps sa position de leader pour la gestion des produits de trésorerie, avec une part de marché supérieure à 9 %.

Natexis Asset Square a enregistré une hausse de ses encours gérés ou conseillés supérieure à 50 % en 2004 et devient l'un des cinq plus grands gérants multigestionnaires en France.

La progression de l'activité de Natexis Axeltis Ltd, filiale londonienne dédiée à la distribution business to business de fonds multimarques en Europe, s'est traduite en 2004 par un doublement de ses encours distribués par rapport à 2003, avec environ 2,5 milliards d'euros d'encours intermédiés.

Les encours de Natexis Assurances ont progressé de 9 % pour atteindre 21 milliards d'euros.

Avec une collecte nette de 38 millions d'euros, Natexis Asset Management Immobilier occupe le 4^e rang des sociétés de gestion de SCPI en France, (source: Institut de l'Épargne Immobilière et Foncière). Sa part de marché s'établit à 6 % (source: ASPIM au 31/12/2004).

Enfin, Natexis Intertitres, après le lancement du chèque cadeau en 2004, permet aujourd'hui au Groupe Banque Populaire d'être le seul réseau bancaire à diffuser l'intégralité des titres de services exonérés de charges. Natexis Intertitres a émis 38 millions de titres en 2004 (+ 24 % par rapport à 2003) et détient 7,02 % de ce marché (source : Centrale de règlement des titres).

Des offres innovantes

La nouvelle organisation de la gamme de supports financiers, mise en place pour les clients particuliers par Natexis Asset Management, Natexis Assurances et Natexis Asset Management Immobilier, a permis une meilleure prise en compte des différents segments de clientèle et des lignes de distribution dans le réseau.

Selon la même logique, Natexis Asset Management a défini une gamme totalement dédiée aux investisseurs institutionnels et aux entreprises, structurée autour de ses métiers phares : gestion monétaire, gestion d'actions et

d'obligations européennes, gestion diversifiée et multigestion.

Dans le même temps, Natexis Asset Square a lancé en 2004 deux offres de multigestion alternative, Zélis Alternatif, destinée à la clientèle des particuliers patrimoniaux et Natexis Alternatif, à la clientèle institutionnelle. Natexis Asset Management propose, quant à lui, une nouvelle génération de fonds garantis pour les particuliers : Odéis. La gamme des produits dédiés à la clientèle aisée s'est étoffée : Natexis Asset Management Immobilier a lancé, en avril 2004, la SCPI BP Résidence Patrimoine et propose également, à travers sa filiale Natexis Immo Services, une activité de conseil en investissement immobilier dont les premiers résultats sont encourageants. L'offre d'assurance à destination de cette clientèle enregistre des résultats très satisfaisants, notamment grâce au succès du contrat d'assurance-vie Solévia dont le chiffre d'affaires a augmenté de 35 %.

Natexis Assurances a complété son offre en matière de préparation

à la retraite, en lançant, en juin 2004, un contrat PERP. Le chiffre d'affaires réalisé par le PERP, à fin décembre 2004, s'élève à 20,9 millions d'euros et représente 53 226 affaires nouvelles.

Il a également poursuivi la commercialisation auprès des particuliers du produit Garantie des Accidents de la Vie baptisé MAV (Multirisque des accidents de la vie), et de la Multirisque Professionnelle auprès des professionnels. Globalement, l'activité prévoyance est en forte progression avec un chiffre d'affaires en hausse de 26 % à fin décembre 2004.

Après l'adoption de la loi Fillon, la direction s'est réorganisée pour constituer un ensemble ingénierie sociale. Après le succès de Fructi Épargne, PEE (Plan Épargne Entreprise) destinée aux très petites entreprises et aux professionnels, Natexis Interépargne a créé, en septembre 2004, Fructi Épargne +, une offre couplée PEE/PERCO (Plan Épargne Retraite Collectif) et Fructi Optimum destinée aux entreprises de taille plus importante premier Plan Épargne Retraite Collectif, géré selon une démarche socialement responsable. Ces deux offres intègrent une formule de placement adaptée à l'épargne retraite et viennent compléter celles destinées aux professionnels et aux entreprises commercialisées par Natexis Assurances : loi Madelin et épargne de retraite à cotisations définies (article 83).

Une offre complète d'assurances dommages aux biens

En avril 2004, Natexis Assurances a renouvelé sa gamme assurances dommages aux biens en lançant deux nouveaux produits ASSUR-BP Auto et ASSUR-BP Habitat. Il a intégré une offre habitation pour les jeunes, ASSUR-BP Horizon et une assurance scolaire, ASSUR-BP Enfant. Le Groupe Banque Populaire dispose ainsi d'une offre complète répondant aux attentes de sa clientèle en matière de garanties et de services. Le nombre de contrats en portefeuille atteint 465 000 à fin décembre 2004.



Une nouvelle organisation en ingénierie sociale

En 2004, la direction a entamé une refonte de son organisation commerciale et marketing pour la promotion de l'ensemble des offres destinées aux professionnels et aux entreprises (épargne salariale, assurance-vie collective, prévoyance et titres de services). Cette nouvelle organisation offre une vision globale du marché de l'épargne d'entreprise. Le développement des synergies commerciales entre Natexis Interépargne, Natexis Assurances et Natexis Intertitres doit permettre de faire passer le Groupe Banque Populaire du statut de leader de l'épargne salariale à celui de leader en ingénierie sociale.

La poursuite du développement à l'étranger

Depuis 1997, Natexis Assurances a conclu des partenariats capitalistiques et techniques avec des réseaux bancaires locaux au Luxembourg, en Italie, au Liban et en Tunisie.

Le chiffre d'affaires de la filiale italienne Bancassurance Popolari (BAP) est en augmentation de 22 % par rapport à fin décembre 2003.

ADIR, filiale commune entre la Banque Byblos au Liban et

Natexis Assurances, a maintenu une progression de son chiffre d'affaires et de son résultat net, respectivement de 47,5 % et 16 %, pour atteindre 13,1 millions de dollars US et 2,1 millions de dollars US.

En 2004, Assurances BIAT, filiale de la banque tunisienne BIAT et de Natexis Assurances, a développé des produits d'assurance emprunteurs, des produits d'assurance santé et mis en œuvre un système

d'information destiné à assurer la gestion des produits de bancassurance.

Enfin, dans le domaine de la distribution de fonds multimarques, Natexis Axeltis Ltd a plus que doublé sa clientèle externe avec près de vingt-cinq distributeurs directs et indirects de fonds tiers en France, au Luxembourg et en Suisse.

La conquête de nouvelles parts de marché

L'un des objectifs de la direction Gestion pour compte de tiers pour 2005 est de conquérir le nouveau marché de l'épargne retraite en s'appuyant sur son leadership en épargne salariale.

Sur le marché de l'assurance dommages aux biens, le savoir-faire de Natexis Assurances permettra au Groupe Banque Populaire de renforcer le taux d'équipement de l'ensemble de ses clients, pour atteindre 1 million de contrats en portefeuille à l'horizon 2010.

Les perspectives, dans les domaines de la gestion collective et de l'assurance-vie, sont de favoriser la distribution de l'épargne financière dans le réseau des Banques Populaires régionales, auprès des particuliers.

Pour Natexis Asset Management, l'objectif est aussi de développer ses positions en gestion longue sur le marché des institutionnels, tant en France en approche directe via le réseau ou à travers la distribution externe, qu'à l'étranger au travers de Natexis Axeltis Ltd.

■ Une plate-forme d'excellence

En 2004, le pôle a dégagé un produit net bancaire de 633,6 millions d'euros en croissance de 3 % et une contribution au résultat courant de 129 millions d'euros en progression de 3 %.

Des résultats satisfaisants

Coface enregistre en 2004 une progression de son chiffre d'affaires de 1 % qui atteint 1 131 millions d'euros, tiré par l'affacturage en Allemagne (+ 25 %), l'acquisition de la société française d'information d'entreprise Ort et une forte croissance sur les pays d'implantation récente. Avec un rapport sinistres à primes de 46 %, la sinistralité (indemnités réglées pendant une période donnée, majorées de la variation des provisions pour sinistres survenus ou à survenir, mais non encore payées) s'est à nouveau améliorée par rapport à 2003, année où elle avait pourtant déjà atteint un niveau historiquement bas. Coface affiche par ailleurs une bonne maîtrise des coûts (+ 2 %) et une contribution au résultat courant de 85,4 millions d'euros.

Natexis Factorem améliore de nouveau ses indicateurs d'activité en 2004, dans un environnement caractérisé par une pression concurrentielle accrue et la montée en puissance des facteurs bancaires. Son chiffre d'affaires affacturé (montant des créances achetées) progresse de 13 % par rapport à 2003 pour atteindre 10,87 milliards d'euros (dont 0,36 milliard pour l'Allemagne). Le produit net

bancaire s'établit à 102,2 millions d'euros (dont 3 millions pour l'Allemagne), en hausse de 4 % malgré un contexte défavorable des taux courts. La croissance de l'activité en France et le démarrage de la filiale en Allemagne sont accompagnés d'une politique efficace de maîtrise des charges qui permet au coefficient d'exploitation d'atteindre 56 % sur 2004. Avec un niveau de risque contenu, la contribution au résultat courant 2004 s'établit à 43,7 millions d'euros, en progression de 13 % par rapport à 2003.

Une stratégie de développement à long terme

Coface a construit son savoir-faire et sa réputation autour de l'assurance-crédit. Présente dans 57 pays et capable d'offrir un service de proximité dans 93 pays, elle a réalisé, en 2004, 61 % de son chiffre d'affaires consolidé hors de France.

Coface propose l'ensemble des solutions Poste clients dans ses propres réseaux et ceux de ses partenaires du réseau international CreditAlliance (compagnies d'assurance et banques). Outre les quatre métiers du pôle (information et notation mondiale d'entreprises @rating, gestion de créances, assurance-crédit, affacturage), elle met également à disposition de ses clients l'assurance caution, la formation aux techniques du poste clients et, en France, les garanties publiques à l'exportation qu'elle gère pour le compte de l'État.

En 2004, Coface a poursuivi ses investissements dans les techniques de mesure et de notation du risque crédit, un de ses domaines d'excellence que traduit sa signature @rating. Coface entend être reconnue comme agence de notation agréée au sens de la nouvelle réglementation du Comité de Bâle (External Credit Assessment Institution). Un processus d'homologation de son score @rating en France a été engagé avec la Commission bancaire française. Des discussions sont en cours dans plusieurs autres pays concernant les versions nationales locales du score @rating.

Renforcement du réseau international

Également en 2004, Coface a continué de renforcer son réseau international. Elle a notamment conclu un accord avec Nexi, l'assureur-crédit public japonais à l'exportation qui adopte ainsi

la notation mondiale @rating pour arbitrer ses risques court terme. En Russie, elle met en place avec l'Association des Banques Russes un système de notation @rating pour faciliter l'accès des PME russes au crédit bancaire. En France, elle a racheté à Reuters la société d'information sur les entreprises, Ort, devenue Coface Ort. Ainsi, elle occupe désormais, avec son autre filiale d'information d'entreprise Coface Scrl, la première place du marché français de l'information d'entreprise (45 %) (source: KPMG).

Le déploiement de solutions Poste clients

Natexis Factorem a poursuivi en 2004 le déploiement de solutions Poste clients, en priorité dans les réseaux du Groupe Banque Populaire et a confirmé sa stratégie de développement pays en France et en Allemagne.

En France, Natexis Factorem a conforté sa position de 3^e acteur

du marché de l'affacturage avec une part de marché de 12,9 % (source: Association française des sociétés financières) en renforçant sa proximité avec le Groupe Banque Populaire et en ouvrant de nouveaux réseaux de distribution. La filiale a renouvelé en profondeur son offre pour l'adapter aux besoins de trésorerie et de sécurisation des créances (en France et à l'export) des professionnels et des entreprises: affacturage, assurance-crédit et services de credit management (respectivement gammes Accrédia et Créodis, commercialisées au sein du réseau des Banques Populaires régionales et développées en partenariat avec Coface). Cette refonte de la gamme se poursuivra en 2005, avec le renouvellement des offres pour les PME et les grandes entreprises. Pour renforcer la proximité avec le réseau des Banques Populaires régionales, qui constitue son principal réseau de distribution, Natexis Factorem a optimisé son organisation interne. Chaque Banque Populaire dispose désormais d'une équipe d'exploitation entièrement dédiée, pour la gestion et le suivi des contrats, comme c'était déjà le cas au niveau commercial. De même, Natexis Factorem a accentué sa présence commerciale auprès de Natexis Banques Populaires. L'intégration de l'affacturage dans l'offre de la banque pour sa clientèle grandes entreprises représente un axe de développement stratégique. Enfin, Natexis Factorem a noué des accords de distribution avec les principaux courtiers spécialisés dans la distribution des produits d'affacturage qui devraient constituer l'un de ses relais de croissance les

La notation mondiale @rating, un outil indispensable

Système unique de notation d'entreprise assurable et à couverture mondiale, la notation mondiale @rating comprend :

- l'avis de crédit @rating qui indique l'encours de crédit conseillé sur 44 millions d'entreprises dans le monde (1@ = 20 000 €, 2@ = 50 000 €, 3@ = 100 000 €, etc.),
- le score @rating, disponible actuellement sur toutes les entreprises françaises, qui mesure la probabilité de défaillance d'une entreprise à un an,
- la notation pays @rating qui suit en permanence 151 pays,
- la notation sectorielle @rating qui mesure le niveau moyen de risque de non-paiement présenté par les entreprises d'un secteur.

Ces notations sont accessibles sur www.cofacerating.fr



04
628 434
20 690 472

Synergies entre Natexis Factorem et Coface

Natexis Factorem et Coface développent des synergies multiples tant sur le plan commercial qu'au niveau des outils de production. Natexis Factorem a ainsi lancé début 2004, au sein du réseau des Banques Populaires régionales, une nouvelle offre d'assurance-crédit, conçue en partenariat avec les équipes Coface. La nouvelle offre d'affacturage export de Natexis Factorem s'appuie également sur l'expertise Coface en matière d'assurance-crédit export. Enfin, un nouvel outil informatique d'affacturage est en cours d'élaboration et sera décliné dans les différentes filiales affacturage du pôle dans le monde.

plus importants dans les prochaines années. À fin 2004, le portefeuille de Natexis Factorem atteint déjà 4 018 contrats d'affacturage, 836 contrats d'information et 314 contrats d'assurance-crédit.

Perspectives de croissance sur le marché allemand

En Allemagne, le démarrage réussi de VR Factorem, en joint venture avec VR Leasing, filiale de DZ Bank, offre également des perspectives

de croissance sur un marché en fort développement. VR Factorem a démarré son activité début 2004, avec pour objectif de reproduire le business model qui a fait le succès de Natexis Factorem en France. La cible de clientèle visée est donc principalement les TPE/PME issues du réseau des Volksbanks, deuxième réseau bancaire allemand. Les synergies au sein du pôle se traduisent notamment par une

externalisation du risque crédit auprès de Coface en Allemagne.

Développement d'une stratégie multiréseau

La force du pôle Poste clients repose sur sa capacité à traiter un maximum de volumes en développant une stratégie multiréseau, un des points forts de Coface. Au sein des réseaux du Groupe Banque Populaire, l'offre du pôle y est déployée par Natexis Factorem qui a étendu sa compétence initiale en affacturage à l'ensemble des quatre métiers.

Au-delà, le pôle bénéficie du réseau mondial de Coface dont la notoriété est la plus forte du secteur. Ce réseau s'est encore renforcé en 2004 : en France avec l'intégration des commerciaux Coface Ort au 1^{er} janvier 2005 ; et hors de France (partenariats avec l'Association des Banques Russes et l'assureur-crédit public japonais Nexi, ouvertures de bureaux au Canada et en Hongrie, acquisition de l'agence de souscription australienne Dexta, etc.).

Coface s'appuie également sur des partenaires, notamment banquiers et assureurs qui utilisent la plateforme du pôle Poste clients pour renforcer leurs offres respectives. Tous les systèmes d'information « métiers » sont conçus pour pouvoir être partagés avec d'autres sociétés partenaires. 2004 a ainsi vu la migration sur les outils Coface des outils de l'assureur-crédit Axa Assurcrédit, ainsi que la montée en puissance du partenariat au Royaume-Uni avec HSBC en assurance-crédit.

■ Les quatre principaux métiers du pôle Poste clients

Le pôle Poste clients propose aux entreprises, quels que soient leur secteur d'activités, leur nationalité et leur taille, des solutions pour gérer, protéger et financer leur poste clients, en leur permettant d'externaliser tout ou partie de la gestion et des risques liés à leurs relations commerciales. Il regroupe principalement quatre métiers.

■ L'assurance-crédit

L'assurance-crédit est le premier métier de Coface. Les entreprises sont toujours amenées à accorder des délais de paiement à leurs clients/entreprises. Pour couvrir les risques liés aux crédits interentreprises, qui représentent aujourd'hui le double des encours bancaires court terme, elles peuvent avoir recours à l'assurance-crédit.

Qu'elle soit domestique ou export, globale ou ponctuelle, ou encore en « excess », l'assurance-crédit permet de protéger les entreprises ou les établissements financiers contre les risques de défaillance financière de leurs clients.

L'assurance-crédit globale permet de couvrir l'ensemble du portefeuille de clients d'une entreprise ou d'un groupe.

L'assurance-crédit ponctuelle s'adresse aux entreprises qui ont besoin d'une garantie ponctuelle pour couvrir des risques financiers, notamment politiques dans des pays émergents.

L'assurance-crédit « excess » est destinée aux entreprises, qui, fortes de leur expérience et de leur organisation, préfèrent utiliser l'assurance-crédit uniquement pour les risques de crédit exceptionnels ou de pertes majeures au-delà d'une franchise et dans la limite d'un plafond d'indemnisation, déterminés d'un commun accord.

■ L'information d'entreprise

Coface est l'un des leaders mondiaux de l'information d'entreprise. Ce service, qu'elle utilise fortement pour ses lignes assurance-crédit et affacturage, permet aux entreprises d'évaluer la situation financière de leurs partenaires et leur capacité à honorer leurs engagements (information de solvabilité). Le pôle Poste clients leur propose également le moyen de détecter des opportunités commerciales avec des clients solvables (information marketing).

Pour gérer leur portefeuille de clients et de fournisseurs, Coface met à la disposition des entreprises le Pack @rating qui donne accès, en ligne (accès internet sécurisé) et pendant douze mois, aux informations concernant toutes les sociétés de leur portefeuille. De conception modulaire, il s'adapte en permanence et en temps réel au volume du portefeuille de l'entreprise, comme au service requis sur chaque client ou fournisseur. Il réalise un diagnostic en temps réel de la qualité, en termes de crédit, des partenaires commerciaux suivis partout dans le monde, grâce à leur notation @rating.

L'information marketing permet aux entreprises d'obtenir des informations fiables sur les opportunités commerciales qui s'offrent à elles. Les entités d'information Coface répondent à ce besoin en proposant des prestations comme des enrichissements de fichiers, des extractions sur mesure ou la commercialisation de CD-Rom permettant à l'entreprise d'organiser elle-même ses propres requêtes aux fins d'actions commerciales propres (prospections, fidélisation, etc.). L'information marketing englobe également le service de promotion de l'offre d'une entreprise à travers des annuaires ou des sites internet. Kompass International, filiale de Coface, est leader dans ce domaine par sa couverture mondiale.

■ La gestion de créances et le recouvrement

Coface met à la disposition des entreprises son expérience en matière de gestion et de recouvrement de créances. Elle utilise, en effet, fortement ces services pour ses lignes assurance-crédit et affacturage.

Une bonne gestion des créances, une parfaite connaissance des réglementations et pratiques locales en matière de paiement et de recouvrement, une appréciation précise et un suivi permanent du comportement commercial et financier des clients dans le monde, lui permettent de réduire sensiblement la charge des sinistres.

Coface a, par ailleurs, identifié dans le domaine du recouvrement, un besoin particulier des credit managers et des groupes financiers pour des opérations exceptionnelles et complexes.

Coface RBI (Recovery Business Intelligence) leur offre un service sur mesure pour le recouvrement des créances importantes, quel que soit le pays.

Coface complète cette offre de recouvrement par une offre de gestion des factures dès leur émission (gestion du compte client, détection des litiges, accélération des règlements).

■ L'affacturage

L'affacturage permet le transfert de créances commerciales de leur titulaire à un tiers dénommé factor qui se charge d'en opérer le recouvrement et qui supporte les pertes éventuelles sur les débiteurs cédés insolubles, dans la limite des approbations accordées.

L'affacturage intègre les savoir-faire des trois autres lignes du pôle : assurance-crédit, information d'entreprise et gestion de créances. Cette méthode permet d'optimiser la trésorerie des entreprises et d'externaliser efficacement la gestion de leur poste clients. Elle est aujourd'hui en France la deuxième forme de crédit court terme pour les entreprises, après le découvert mais devant l'escompte et le Dailly.

Une entreprise française sur quatre a déjà eu recours à l'affacturage. Sur un marché à forte concurrence, Natexis Factorem occupe aujourd'hui le rang de troisième factor français (*source: Association Française des Sociétés Financières*). Au travers de leurs filiales respectives en Allemagne, Coface et Natexis Factorem se placent au deuxième rang d'un marché allemand (*source: Deutscher Factoring Verband*) en pleine expansion.

À ces quatre activités, s'ajoutent trois métiers complémentaires proposés par Coface, l'assurance caution, la formation aux techniques du poste clients et, en France, la gestion des garanties publiques à l'exportation pour le compte de l'État.

Natexis Banques Populaires a mis en place en 2004 une stratégie lui permettant d'organiser et de rationaliser la multiplicité de ses actions en matière de développement durable. Une équipe projet, nouvellement constituée, réunit des collaborateurs de Natexis Banques Populaires et de ses filiales, spécialisés dans les domaines sociaux, environnementaux et dans la gestion d'actifs socialement responsables. Son objectif est de coordonner toutes les démarches existantes et de lancer de nouvelles actions témoignant de l'engagement de l'entreprise en matière de développement durable. Pour Natexis Banques Populaires, ce dernier a été défini comme un développement économique performant et maîtrisé, respectueux de l'environnement, favorisant le progrès social et l'ouverture sur la société civile.

Véhicule coté du Groupe Banque Populaire, Natexis Banques Populaires bénéficie d'un positionnement original à la rencontre de deux cultures capitalistique et coopérative, conjuguant des objectifs de rentabilité et de développement régulier dans la durée. Depuis 2003, le Groupe Banque Populaire est également signataire du pacte mondial « Global compact » mis en place à l'initiative de l'ONU. Ce contrat l'engage dans le respect des droits de l'homme, l'application de normes particulières de travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption.

■ Des pratiques et des valeurs au service d'un développement durable

Un développement économique performant et maîtrisé

En 2004, Natexis Banques Populaires a mis en place une nouvelle organisation plus transversale, orientée vers ses clientèles, au travers de la création de quatre grands pôles d'activités. Cette réorganisation s'est accompagnée d'un projet de refonte des systèmes de synthèse, dont l'objectif est de renforcer les fonctions centrales de pilotage et de contrôle des risques.

Ces démarches, en apportant une plus grande maîtrise des risques et des résultats, confirment Natexis Banques Populaires dans une vision long terme de sa stratégie.

Des investissements dans l'environnement et les énergies renouvelables

Natexis Banques Populaires s'affirme aujourd'hui comme un intervenant significatif dans le financement de l'environnement et des énergies renouvelables.

Le montant des engagements contractés depuis l'origine dans le secteur des énergies renouvelables (hydraulique, biomasse, éolien) s'élève désormais à près de 260 millions d'euros.

Pour le seul secteur de l'éolien, la banque a financé en France, à travers sa filiale Énergéco, filiale de Natexis Lease, dix-huit opérations d'une capacité globale de 130 MW, représentant une part de marché d'environ 30 % et faisant d'Énergéco l'un des leaders français dans l'arrangement et le financement de ce type d'opération en France. Elle a ainsi récemment financé le parc éolien de Haute Lys dans le Pas-de-Calais, mis en exploitation en octobre 2004, qui est la plus importante installation éolienne à ce jour de l'hexagone.

Au niveau international, Natexis Banques Populaires a participé, par le biais de son département Financements de projets, au financement de dix parcs éoliens qui représentent une capacité globale supérieure à 1 000 MW, localisés en Europe (principalement en Espagne), aux États-Unis et au

“L'entreprise s'affirme aujourd'hui comme un intervenant significatif dans le financement de l'environnement et des énergies renouvelables, en particulier l'éolien.”

Maroc, confirmant le caractère stratégique de ce secteur.

Enfin Natexis Private Equity, filiale de Natexis Banques Populaires, a contribué à hauteur de 3 millions d'euros au fonds FCPR 3E – Émertec Énergie Environnement. Il s'agit d'un fonds d'amorçage destiné au financement d'entreprises innovantes et à fort contenu technologique dans les secteurs de l'énergie et de l'environnement.

Une gamme complète de produits d'investissement socialement responsable et d'épargne solidaire

La démarche de responsabilité sociale de Natexis Banques Populaires s'est affirmée avec des gammes de produits spécifiques proposées par ses filiales spécialisées dans la gestion

d'actifs et l'épargne salariale.

Natexis Asset Management est engagé, depuis 2002, dans l'investissement socialement responsable et présente aujourd'hui une gamme de trois fonds couvrant l'ensemble des classes d'actifs : Fructi Développement Durable Actions, Fructi Développement Durable Obligations et, depuis septembre 2003, Fructi Développement Durable Monétaire. Natexis Interépargne, en relation avec Natexis Asset Management contribue, via la gamme Fructi ISR, à près de 80 % de la capitalisation de ces trois fonds. Le Comité Intersyndical de l'Épargne Salariale (CIES) a reconduit en 2004 la labellisation de cette gamme.

Natexis Interépargne propose également depuis 2001 une gamme de quatre produits d'épargne solidaire, composés pour 5 à 10 % de titres non cotés émis par des associations reconnues dans l'économie solidaire (L'Adie, France Active, Habitat et Humanisme).

Natexis Banques Populaires dispose ainsi d'une gamme complète de fonds qui concilient les performances financières et un comportement socialement responsable.

Une notation sociale et environnementale en progression

Noté pour la deuxième année consécutive par l'agence de notation Vigeo (agence indépendante de notation et d'évaluation de la responsabilité sociale des entreprises), Natexis Banques Populaires a vu sa notation progresser entre 2003 et 2004. Depuis le 6 septembre 2004, la banque fait partie de l'indice « ASPI Eurozone », qui répertorie les 120 sociétés de la zone euro ayant les meilleures performances selon les critères de responsabilité sociale et environnementale définis par Vigeo.

Un positionnement reconnu dans la gestion d'actifs socialement responsables

Fin 2004, Natexis Asset Management a reçu la note AA par Novethic (centre de ressources et d'expertise sur la responsabilité sociétale des entreprises et l'investissement socialement responsable) pour son fonds Fructi Développement Durable Actions. Cette notation récompense le processus de sélection de valeurs qui s'appuie sur des sources d'évaluation diversifiées, avec notamment un questionnaire créé par l'équipe d'analystes spécialisés de Natexis Asset Management. Natexis Interépargne se classe au deuxième rang des réseaux bancaires sur le marché de l'épargne solidaire avec 23 % de parts de marché, juste derrière le Crédit Coopératif. Le Groupe Banque Populaire est ainsi leader du marché de l'épargne solidaire avec 53 % de parts de marché. (source : baromètre Finansol- édition 2004).

Une intensification de la lutte contre la délinquance financière

Les efforts en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux ont été poursuivis et intensifiés. Plus de 70 % des collaborateurs de la société mère ont suivi une sensibilisation à la lutte contre le blanchiment. Un logiciel de gestion des listes de personnes recherchées au titre de la lutte contre le financement du terrorisme a été implanté sur les plates-formes d'échanges. Par ailleurs, la banque a lancé un appel d'offres pour acquérir un logiciel d'analyse comportementale, qui permettra de paramétrer les comptes des entreprises, des correspondants bancaires et des particuliers afin de détecter les flux suspects. Le département Prévention de la délinquance financière et l'équipe centrale de déontologie ont été renforcés en 2004. L'équipe centrale de déontologie est désormais assistée par des déontologues décentralisés dans l'ensemble des directions

de Natexis Banques Populaires. Leur mission première est de faire respecter les dispositions légales et réglementaires en matière de déontologie ainsi que celles prévues dans le règlement intérieur. Ils s'attachent également à renforcer le contrôle des collaborateurs sensibles et à informer l'ensemble des collaborateurs sur ces problématiques.

Un développement respectueux de l'environnement

Une maîtrise des consommations et des rejets

Dans de multiples domaines, Natexis Banques Populaires s'est attaché à limiter les impacts environnementaux directs de ses activités.

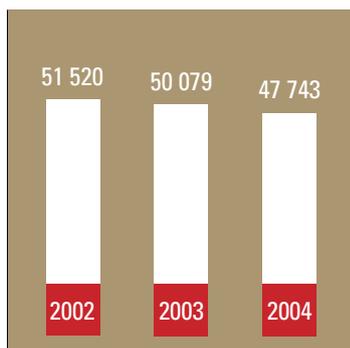
Dans ses immeubles, une gestion technique centralisée pilotée par la direction de la Logistique permet de maîtriser la consommation

énergétique (électricité, productions de chaud et froid) afin d'optimiser les coûts d'exploitation, tout en maintenant au meilleur niveau le confort des occupants. Ainsi les éclairages sont paramétrés pour s'éteindre en dehors des horaires habituels de travail. La climatisation et le chauffage sont régulés pour maintenir des températures intérieures standard en fonction des conditions météorologiques et du comportement thermique de chaque bâtiment. La performance de ces systèmes est contrôlée et améliorée au moyen de relevés réguliers des consommations comparés aux budgets d'allocation d'énergie.

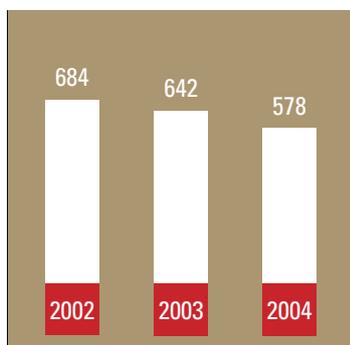
La généralisation des échanges électroniques a largement contribué à une diminution des consommations de papier, mais cette diminution est aussi le résultat d'une politique environnementale volontariste. Au travers d'affichage sur les imprimantes et les photocopieurs, les collaborateurs sont incités à limiter leurs impressions et à faire des photocopies recto verso. Ces pratiques concernent également l'impression recto verso des relevés de compte, ou l'optimisation des impressions centralisées de l'éditique. L'ensemble de ces dispositions permet depuis quelques années une stabilisation, voire une diminution régulière des consommations à périmètre constant.

Les collaborateurs de Natexis Banques Populaires participent également au recyclage des déchets. Ainsi dans les locaux de l'immeuble

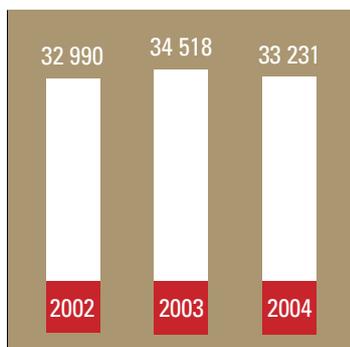
“Natexis Banques Populaires donnera la priorité en 2005 aux imprimeurs référencés « Imprim’vert » pour ses éditions commerciales et institutionnelles.”



EAU
en m³



PAPIER
en tonnes



ÉNERGIE
(électricité, productions chaud et froid)
en Mwh

Rives de Seine, les déchets sont triés et recyclés (papier, métal, plastique). En 2004, le volume des déchets triés pour ce site est de 1 316 m³ dont 829 m³ de papiers et cartons. Par ailleurs, dans toutes les implantations, les consommables informatiques et bureautiques (cartouches d'impression) et les produits de vidange sont collectés et récupérés par des sociétés spécialisées. En 2004, la banque a également fait un effort particulier en faveur de l'utilisation des outils de réunion à distance (outils web, audio et visio-conférence) qui permettent aux collaborateurs, en passant d'un déplacement physique à un déplacement « virtuel », de gagner du temps et de limiter leur impact sur l'environnement.

Une sensibilisation des fournisseurs

Natexis Banques Populaires a entamé en 2004 une démarche de sensibilisation de ses fournisseurs aux questions du développement durable. Ainsi l'entreprise donnera la priorité en 2005 aux imprimeurs référencés « Imprim'vert » pour ses éditions commerciales et institutionnelles. Ce label garantit l'élimination conforme des déchets dangereux, la sécurisation des stockages et l'abandon de l'usage de produits toxiques. Par ailleurs, les appels d'offres lancés pour l'acquisition de mobilier intègrent désormais des critères

environnementaux, notamment en ce qui concerne l'origine du bois et des essences utilisées, qui doivent provenir de forêts gérées durablement. Enfin, suite au programme d'optimisation des achats lancé en 2004, il a été décidé d'intégrer des critères sociaux et environnementaux dans le cadre des renouvellements de contrats ou de nouveaux appels d'offres.

Une qualité environnementale des bâtiments

En 2005, 2 300 collaborateurs de Natexis Banques Populaires prendront possession d'un nouvel immeuble d'exploitation de 50 000 m² de bureaux, situé à Charenton-le-Pont. Ce grand bâtiment, baptisé Liberté 2, a été conçu dès l'origine pour présenter les meilleures conditions de confort pour ses occupants tout en minimisant l'impact de son exploitation sur l'environnement, en travaillant notamment sur son esthétique.

Articulé autour d'une rue intérieure desservant une cafétéria, un restaurant et des locaux culturels, cet immeuble à l'architecture soignée est ponctué de patios, de jardins et de terrasses arborés. Cet ensemble est complété par une vaste salle de gymnastique et un terrain de sport adjacent, partagé avec les habitants du quartier par l'intermédiaire d'un accord passé avec la municipalité.



Liberté 2: un bâtiment exemplaire

Le bâtiment a été conçu dans une optique d'éco-gestion, avec une optimisation des consommations, notamment des systèmes de climatisation à poutre froide qui permettent un meilleur rendement énergétique. Le confort visuel, acoustique et thermique des espaces de travail a été particulièrement soigné. Il a également été réalisé pour optimiser la qualité de l'air et limiter l'impact de l'activité sur l'environnement proche et les milieux naturels. Par ailleurs, tout a été fait pour que les futurs occupants puissent rejoindre le site en transports en commun: un plan de transport a été établi en liaison avec la Mairie de Charenton-le-Pont et la RATP, et Natexis Banques Populaires cofinance une nouvelle ligne de bus publique desservant ses propres immeubles à Charenton, mais également les différents sites de la commune.

Un développement qui favorise le progrès social

Des valeurs clairement identifiées

Composé de collaborateurs issus des différentes structures d'origine, renforcé par de nombreux recrutements dans les cinq dernières années, Natexis Banques Populaires est constitué

de cultures composites. C'est dans ce contexte qu'il a été demandé aux collaborateurs de la banque de réfléchir collectivement aux valeurs qu'ils partagent et qui font de Natexis Banques Populaires une entreprise unifiée. Cette démarche a été réalisée avec des groupes de travail réunissant une centaine de collaborateurs

de Natexis Banques Populaires et de ses filiales. Elle a permis d'identifier trois valeurs essentielles de l'entreprise: le sens de l'engagement, l'esprit d'équipe et l'exigence. La deuxième étape en cours est de décliner concrètement ces valeurs pour l'entreprise, avec la mise en œuvre de pratiques managériales communes, qui seront un des éléments constitutifs de la culture d'entreprise. C'est ainsi qu'une fiche « Manager » identifie de manière très opérationnelle ce rôle en matière de pilotage de son activité, d'animation de ses équipes, de communication et de développement des compétences.

Ces valeurs s'inscrivent également dans la stratégie de développement durable de Natexis Banques Populaires qui, depuis ses origines, a montré son engagement dans des projets d'intérêt général au profit de la société civile (financement de la réparation des dommages de guerre, reconstruction du potentiel de production national, financement moyen et long terme de PME, soutien de grands contrats à l'étranger).

L'esprit d'équipe constitue le moteur du projet de développement durable qui doit associer largement les collaborateurs dans une démarche individuelle et collective d'apprentissage et d'amélioration continue. L'exigence doit animer l'entreprise pour intégrer en interne, mais aussi vis-à-vis de ses clients et de ses fournisseurs, les

contraintes d'un développement respectueux de l'environnement et des hommes.

Une gestion active de l'emploi et des carrières

Fort de ses 12 500 collaborateurs, Natexis Banques Populaires a confirmé ses orientations en matière de gestion des ressources humaines avec pour principaux objectifs d'accroître son expertise, de préparer la relève d'une partie de l'encadrement et de rajeunir la pyramide des âges. Depuis 5 ans, près de 2 300 personnes ont été recrutées chez Natexis Banques Populaires (société mère).

Les collaborateurs recrutés en 2004 sont majoritairement des cadres, dont certains très expérimentés exercent leurs fonctions dans des domaines d'expertise ou des responsabilités de haut niveau. La banque a également renforcé et structuré les équipes de compliance, de contrôle et de middle office.

Attentif à la richesse apportée par des collaborateurs d'âges, de cultures et d'expériences différents, Natexis Banques Populaires est caractérisé par la très grande diversité de ses recrutements. L'entreprise s'attache pour cela à ne distinguer aucune catégorie (hommes

“Depuis ses origines, Natexis Banques Populaires a montré son engagement dans des projets d'intérêt général au profit de la société civile.”

ou femmes, juniors ou seniors, personnes handicapées ou valides, minorités ethniques, etc.) mais à recruter et à faire évoluer ses collaborateurs en fonction de leurs qualités personnelles, de leurs performances et de leurs compétences. Par ailleurs, les collaborateurs recrutés à l'étranger sont pratiquement exclusivement des personnels locaux, ce qui permet à Natexis Banques Populaires de s'intégrer avec succès dans les zones d'implantation.

La mobilité, facteur d'employabilité, a également été au centre de la politique des ressources humaines de Natexis Banques Populaires en 2004. Ainsi sur les 4 754 collaborateurs que compte la société mère, 350 ont pu bénéficier d'une mobilité en 2004, dont une centaine venant des filiales. Par ailleurs, la quasi-totalité des 120 collaborateurs qui devaient faire l'objet d'une mobilité dans le cadre du projet stratégique de réorganisation des Services financiers « Cap 2005 », a pu bénéficier d'une évolution professionnelle. De même,

depuis trois ans une trentaine de personnes ont été recrutées au sein de la société mère à la suite de restructurations dans le Groupe Banque Populaire.

La diffusion des offres d'emploi en interne a été renforcée via l'intranet et les Notes vertes, dont le rythme de parution a été accru. Un comité Ressources a été constitué avec les filiales pour échanger les informations sur les postes à pourvoir et sur les collaborateurs en attente de mobilité afin de mieux faire correspondre l'offre à la demande.

Une politique attractive de rémunération et d'épargne salariale

Natexis Banques Populaires a poursuivi en 2004 une politique de rémunération attractive. La banque met en œuvre chaque année au mois de mars une procédure d'analyse des rémunérations individuelles et de leur évolution par rapport aux objectifs donnés aux collaborateurs. Cette politique de rémunération individuelle stimulante a pour but de limiter le turn-over et de fidéliser les talents.

Par ailleurs, une réflexion a été entamée en 2004 afin d'harmoniser les statuts collectifs de Natexis Banques Populaires et de ses filiales.

Recrutements

CDI + CDD	2000	2001	2002	2003	2004
Natexis Banques Populaires	544	807	357	264	323

Évolution des effectifs de Natexis Banques Populaires*

	AU 31/12/2002	AU 31/12/2003	AU 31/12/2004
CDI + CDD	11 821	12 320	12 532
Grandes clientèles, financements et marchés	3 202	3 199	3 331
Capital investissement et gestion de fortune	421	428	419
Services	2 377	2 393	2 348
Poste clients	4 125	4 560	4 666
SIL (Systèmes d'information et logistique)	1 081	1 072	1 062
Autres	614	669	707

* En équivalent temps plein.

Au 31/12/2003, ces chiffres incluent 400 ETP correspondant aux effectifs de Ort, filiale de Coface, acquise le 1^{er} avril 2004, non pris en compte en 2002.

Montants versés au titre de la participation et de l'intéressement

en millions d'euros	2000	2001	2002	2003	2004
Au titre de la participation	4,6	4,3	2,1	4,4	7,6
Au titre de l'intéressement	7,5	9,0	3,3	8,0	15,0

La base de calcul de la réserve spéciale de participation prend en compte le résultat brut d'exploitation. La dotation globale d'intéressement est fonction du seul résultat comptable.

En ce qui concerne la participation, une formule innovante de répartition a été mise en place avec l'accord de l'ensemble des partenaires sociaux. Jusqu'à 500 euros par salarié, la participation est répartie uniquement selon la présence. La fraction qui excède 500 euros est répartie uniquement en fonction du salaire.

En ce qui concerne l'intéressement, 60 % des sommes à distribuer sont réparties proportionnellement au salaire et 40 % sont réparties en fonction de la durée de présence des bénéficiaires dans l'entreprise au cours de l'exercice considéré.

Montants de l'abondement versé au titre du Plan Épargne Entreprise

en millions d'euros	2000	2001	2002	2003	2004
	2,1	4,3	5,8	4,9	5,8

Il s'agit notamment de faire converger les politiques et les pratiques de rémunération avec une meilleure formalisation des objectifs et la mesure de leur atteinte.

Natexis Banques Populaires a également associé ses salariés à la croissance de ses résultats par une politique performante de rémunération collective. L'accord de participation conclu

avec les partenaires sociaux au sein de la société mère a été renouvelé en 2004, l'accord d'intéressement triennal demeure, quant à lui, applicable jusqu'en 2005. Par ailleurs, un avenant à



Un séminaire d'intégration pour tous les collaborateurs

Outre le séminaire « Objectif découvertes » proposé par Natexis Management aux cadres rejoignant l'entreprise, un séminaire d'accueil de deux jours en résidentiel, baptisé « Premiers contacts », est désormais organisé à l'intention des techniciens des métiers de la banque nouvellement recrutés. À cette occasion, les collaborateurs rencontrent les membres de la Direction générale, de la direction des Ressources humaines ainsi que divers acteurs de l'entreprise et approfondissent leur connaissance de l'entreprise et de ses valeurs, de son environnement, de ses métiers.

l'accord relatif au Plan Épargne Entreprise de Natexis Banques Populaires a été signé en 2004 : il permet de majorer le plafond de l'abondement à compter du 1^{er} janvier 2005.

Une offre de formation personnalisée

La politique de formation mise en œuvre chez Natexis Banques Populaires répond à plusieurs enjeux majeurs : la formation au management d'une forte

population de cadres, la formation technique aux métiers et le maintien des compétences dans la durée. Passant d'une offre « catalogue » à une approche conseil, l'offre de formation s'est structurée en 2004 autour de deux axes. Le premier s'appuie sur des actions transversales (informatique, langues étrangères, réglementation, formations diplômantes). Le second, qui sera déployé de 2005 à 2007, accompagnera les étapes majeures de la vie d'un salarié dans

l'entreprise : intégration, cursus métiers, parcours managériaux.

Les cursus métiers visent à améliorer l'expertise des collaborateurs dans leur métier ou à les accompagner dans d'autres fonctions en garantissant une employabilité continue. Ils ont concerné en 2004 des emplois très représentatifs (gestionnaires de back office) et des emplois touchés par une réorganisation (contrôleurs internes). Ils se déroulent tous à partir d'un tronc commun, de modules optionnels et de formations spécifiques métiers. Les parcours managériaux sont proposés en fonction du niveau de responsabilité des managers, soit pour des managers nouvellement recrutés ou promus, soit pour des managers confirmés, soit pour des managers de managers. Ils permettent de les accompagner dans leur prise de fonction ou dans l'acquisition de bonnes pratiques.

En 2004, 4 262 collaborateurs de Natexis Banques Populaires (société mère) ont suivi une action de formation, ce qui représente près de 115 000 heures dispensées et plus de 5 % du montant de la masse salariale, ce qui situe Natexis Banques Populaires au-delà de la norme de 1,6 %.

Les nouvelles dispositions découlant de la loi du 4 mai 2004 portant sur la formation tout au long de la vie ont naturellement été intégrées dans la démarche formation de Natexis Banques Populaires.

Natexis Management a renforcé ses actions auprès des cadres supérieurs de Natexis Banques

“La politique de formation mise en œuvre répond à plusieurs enjeux majeurs: la formation au management d’une forte population de cadres, la formation technique aux métiers et le maintien dans la durée des compétences.”

Populaires et de ses filiales, notamment par des actions de coaching individuel ou collectif et des rencontres spécifiques organisées avec des membres du comité de Direction générale. De nouvelles approches ont été développées avec les forums Direction générale, qui permettent aux cadres de développer une vision partagée des enjeux clefs de Natexis Banques Populaires et les « Business Game Banque Populaire », séminaires de découverte des Banques Populaires régionales, qui visent à développer le sentiment d’appartenance au Groupe et la connaissance de ses différentes clientèles.

Enfin, le comité d’orientation de Natexis Management, qui réunissait depuis sa création des dirigeants de Natexis Banques Populaires et des représentants de la Banque Fédérale des Banques Populaires, s’est ouvert à l’extérieur en 2004

avec l’arrivée en son sein d’un cadre dirigeant de Véolia Environnement.

Une charte Ressources humaines

Natexis Banques Populaires a entamé en 2004, sur le périmètre société mère-filiales, un travail d’harmonisation des pratiques sociales et de la gestion des ressources humaines, rendu nécessaire par les changements successifs intervenus dans ses organisations.

La réflexion a porté sur des thèmes clés préalablement identifiés : recrutement, intégration, mobilité et gestion des carrières, formation, culture managériale et valeurs. Des représentants Ressources humaines de la société mère et des filiales, réunis en groupes de travail, ont examiné l’ensemble des pratiques et formulé des propositions qui permettent

de poser des principes communs de management des ressources humaines, énoncés dans une charte début 2005. Cette charte précise le rôle des acteurs Ressources humaines de la société mère et des filiales et permet d’harmoniser les pratiques, d’établir des priorités d’action et de faciliter le pilotage grâce à des outils mieux intégrés. Elle a pour finalité de garantir une culture commune dans la gestion des ressources humaines de Natexis Banques Populaires, et de proposer aux collaborateurs des perspectives de carrière motivantes sur l’ensemble du périmètre de l’entreprise.

Une attention portée au développement social

Le dialogue avec les partenaires sociaux s’est traduit depuis quatre ans par la signature de plus d’une trentaine d’accords d’entreprise, relatifs à des sujets très divers tels l’accompagnement de réorganisations internes, les indemnités de fin de carrière ou les fonctions syndicales.

Les institutions représentatives du personnel (comité d’entreprise et délégués du personnel) ont été renouvelées lors d’élections professionnelles en octobre 2004. La forte mobilisation des collaborateurs a permis de publier des résultats dès le 1^{er} tour.

Un prix pour Natexis Management

La Corporate University Week, qui s’est tenue aux États-Unis en novembre 2004, sous l’égide d’Accenture, a décerné un prix (Award) à Natexis Management dans la catégorie « Most innovative corporate university », aux côtés de Volkswagen, Heineken et Carnival Cruiseline College, pour récompenser l’originalité de son séminaire d’intégration « Objectif découvertes ». Natexis Management a été ainsi la seule université d’entreprise française à avoir été primée dans cette catégorie.

Ce taux de participation important devrait permettre aux partenaires sociaux de mieux se positionner dans le contexte de renouveau de la négociation collective issu de la loi du 4 mai 2004.

Un espace sur l'intranet est ouvert à chacune des organisations syndicales, afin de faciliter leur expression et la diffusion de leurs informations en interne. Par ailleurs, le site intranet du comité central d'entreprise est depuis 2004 consultable par les salariés depuis l'extérieur de l'entreprise.

À l'instar de la commission du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) relative au stress et harcèlement moral, il a été créé une nouvelle commission du CHSCT dédiée à la prévention du tabagisme dans l'entreprise. Conscient des risques liés au tabagisme passif, Natexis Banques Populaires a entamé une réflexion sur la mise en place de campagnes de sensibilisation, en s'appuyant sur les résultats d'une enquête menée auprès du personnel.

Dans ce cadre, une opération pilote de sensibilisation aux dispositions en vigueur dans l'entreprise en matière de tabac a été menée en direction des 500 jeunes auxiliaires accueillis pendant l'été 2004.

Par ailleurs, le futur emménagement dans l'immeuble Liberté 2 à Charenton-le-Pont a suscité la création d'une autre commission spécifique du CHSCT afin d'associer les partenaires sociaux au suivi des nouvelles implantations et d'aménagements de locaux.



Une sensibilisation des jeunes à la lutte contre le tabagisme

L'opération, baptisée « Un bonbon plutôt qu'une cigarette », a consisté à remettre aux auxiliaires d'été un dépliant destiné à les sensibiliser à la réglementation relative au tabac dans l'entreprise. Ce dernier comportait des coupons détachables à échanger dans les points relais du comité d'entreprise contre des boîtes de bonbons aux couleurs de l'été.

Un développement favorisant l'ouverture sur la société civile

Un dialogue élargi avec ses parties prenantes

Natexis Banques Populaires souhaite développer le dialogue avec ses parties prenantes internes (collaborateurs, institutions représentatives du personnel), externes (actionnaires, clients, fournisseurs), ou issues de la société civile (associations, ONG, groupes de réflexions, etc.). Cette initiative permettra à l'entreprise d'identifier les marges de progrès et

les opportunités offertes par le projet de développement durable, et de poursuivre sa démarche d'apprentissage et d'amélioration.

Au-delà de la nomination d'administrateurs indépendants, la gouvernance d'entreprise de Natexis Banques Populaires bénéficie d'une grande richesse avec, au sein de son conseil d'administration, une forte diversité de représentation géographique et professionnelle liée au système coopératif du Groupe Banque Populaire.

La banque a poursuivi en 2004 son dialogue avec les actionnaires

en s'appuyant sur un dispositif complet: publication des comptes annuels et semestriels, communiqués de presse, réunions spécialisées avec la presse économique et les analystes financiers, diffusion de la Lettre aux actionnaires, mise en ligne d'informations sur son site internet, assemblée générale annuelle des actionnaires, participation à différentes manifestations.

Dans le cadre du déploiement de la politique qualité de Natexis Banques Populaires, le département Organisation et qualité a réalisé en 2004 deux nouveaux baromètres clients pour le compte du pôle Grandes clientèles, financements et marchés et du pôle Services. Ces outils ont permis de mesurer la satisfaction de la clientèle et de définir des plans d'actions en vue d'améliorer les prestations et aussi de mieux répondre aux attentes exprimées.

Par ailleurs, un chantier transversal visant à mieux prendre en compte les réclamations et les incidents a été lancé et se poursuivra en 2005.

De son côté, la communication interne s'est fondée sur les attentes des collaborateurs de la banque pour élaborer une charte de communication interne, qui entrera en vigueur dès le début 2005. Elle permettra d'harmoniser les pratiques, de faire comprendre clairement l'articulation des différents supports et de définir ce qui relève de l'information générale et de l'information plus

sectorielle. Élaborée par des groupes de travail, elle s'est appuyée sur une enquête de lectorat menée auprès de 1 750 collaborateurs de la société mère et des filiales, mais aussi des collaborateurs de la banque à l'étranger, afin de mieux prendre en compte leurs attentes et de faire évoluer les différents supports de communication qui leur sont destinés.

Une politique originale de mécénat

Natexis Banques Populaires a financé en 2004 l'acquisition par l'État d'un trésor national, *La Jeune Fille à la gerbe* de Camille

“Natexis Banques Populaires a financé en 2004 l'acquisition par l'État d'un trésor national, *La Jeune Fille à la gerbe* de Camille Claudel.”

Claudé. La sculpture a rejoint au musée Rodin *Galatée*, sa déclinaison en marbre signée Auguste Rodin. Au-delà de ce financement, la banque a instauré un partenariat avec le Centre de Recherche et de Restauration des Musées de France (C2RMF) qui a permis de réaliser une étude comparative de ces deux œuvres pour approfondir la connaissance des relations et influences mutuelles des deux artistes. Des journées portes ouvertes ont permis aux clients et aux collaborateurs de Natexis

Banques Populaires de découvrir ces œuvres. Ce partenariat dans la durée avec le C2RMF, baptisé « Patrimoines d'hier, Trésors d'avenir », permet la transmission des œuvres et des connaissances aux générations futures.

Des actions soutenues par la Fondation Groupe Banque Populaire

Financée pour un tiers par Natexis Banques Populaires, la Fondation d'entreprise Groupe Banque Populaire continue d'apporter un soutien décisif à la réalisation de projets individuels et collectifs. Elle déploie désormais son action dans trois directions: la musique, le handicap et, depuis 2003,

la préservation du patrimoine aquatique et maritime.

Elle s'engage tout d'abord aux côtés de jeunes musiciens pour les aider à démarrer leur carrière: participation à des concours internationaux, suivi de master class avec de grands professeurs, enregistrement d'un premier disque.

Elle leur donne aussi l'occasion de se produire devant de nouveaux publics, en France comme à l'étranger. En 2004, des concerts ont également été organisés pour les clients et les collaborateurs

“La Fondation d’entreprise déploie son action dans trois directions : la musique, le handicap et, depuis 2003, la préservation du patrimoine aquatique et maritime.”

de Natexis Banques Populaires, qui ont pu découvrir ainsi les talents soutenus par la Fondation. Depuis sa création, en 1992, 130 jeunes musiciens ont profité des bourses accordées aux lauréats, dont quinze sélectionnés en 2004.

Le deuxième domaine d'intervention de la Fondation porte sur l'accompagnement de projets de vie de personnes handicapées physiques, dont la réalisation permet l'insertion personnelle et l'épanouissement dans la société. Au cours de l'année, seize lauréats ont été distingués pour la qualité de leurs projets, qui portent sur la poursuite d'études supérieures, la participation aux jeux paralympiques d'Athènes, l'exercice d'une activité professionnelle grâce à un matériel adapté ou la création d'une entreprise.

Enfin, pour la première fois, la Fondation soutient des porteurs de projets (associations ou personnes physiques) mettant en valeur le patrimoine aquatique local, mer et eau douce. Guidée par la dimension culturelle et patrimoniale des projets et privilégiant les richesses régionales ou locales, ses choix ont porté en 2004 sur cinq projets : la restauration de quatre fontaines

sur un chemin de randonnée dans le Morbihan et d'un phare à Belle-Île, une exposition itinérante d'archéologie sous-marine dans sept musées du Grand Ouest, une étude sur la préservation d'une tortue d'eau douce en voie de disparition et la reconstruction à l'identique d'un bateau à vapeur de 1882 à Chatou dans les Yvelines.

« Nos projets en faveur du développement durable pour 2005 »

PROJETS	ACTIONS
Développer nos financements et investissements en faveur de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accompagner nos clients soumis aux nouvelles contraintes environnementales (ex : émission de gaz à effet de serre) ■ Confirmer notre place sur le marché des énergies renouvelables (ex : éoliennes)
Confirmer notre positionnement dans l'investissement socialement responsable et l'économie solidaire	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promouvoir, à l'interne comme à l'externe, les produits ISR (Investissement socialement responsable) et d'épargne solidaire de Natexis Asset Management et Natexis Interépargne ■ Mettre en place de nouveaux partenariats avec des entreprises de l'économie solidaire
Poursuivre et affiner le travail de prévention de la délinquance financière	<ul style="list-style-type: none"> ■ Créer des modules de formation adaptés à chaque métier, mettre à jour le manuel de procédures ■ Définir des règles de prévention des conflits d'intérêt encore plus rigoureuses ■ Coopérer avec l'office de répression de la corruption
Maîtriser nos impacts directs sur l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Optimiser la gestion des énergies (ex : extinction automatique des éclairages, etc.) ■ Sensibiliser les collaborateurs aux « gestes verts » dans leur comportement quotidien
Intégrer les critères environnementaux dans la sélection de nos fournisseurs et de nos produits	<ul style="list-style-type: none"> ■ Référencer des fournisseurs labellisés en partenariat avec l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie)
Promouvoir notre attachement à la diversité dans toutes les étapes de la gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sensibiliser les collaborateurs impliqués dans le recrutement et la gestion des carrières et les managers
Développer notre engagement dans le mécénat de solidarité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Monter un partenariat international avec une ONG
Faire du développement durable un projet d'apprentissage et d'amélioration qui concerne chacun des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informer régulièrement les collaborateurs et les associer aux actions entreprises
Élaborer un système de pilotage du projet	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mettre en place des indicateurs sociaux et environnementaux ■ Élargir le périmètre de suivi

■ Annexes NRE

Informations sociales

Les données chiffrées – à l'exception des effectifs – concernent Natexis Banques Populaires société mère. L'amélioration du système de reporting permettra progressivement la présentation consolidée de l'ensemble société mère-filiales. Des informations complémentaires sont disponibles dans le bilan social 2004.

Effectif total

L'effectif total de l'ensemble des collaborateurs société mère-filiales s'élève à 12 532 ETP au 31/12/04.

Embauches

En 2004, le nombre total d'embauches s'est élevé à 323 personnes, dont 261 en CDI, 62

de licenciements pour motifs personnels.

Heures supplémentaires

Leur nombre s'est élevé à 14 834 en 2004.

Main-d'œuvre extérieure à la société

Si le nombre moyen mensuel d'intérimaires a été réduit de plus d'une centaine en 2003, il s'est stabilisé à 166,6 en 2004, le recours à l'intérim permettant de gérer avec souplesse des opérations de mobilité de collaborateurs.

Prestataires: il est fait appel à l'extérieur essentiellement pour des prestations informatiques (personnel SSII, assistance MOE et MOA).

financiers et qui ont fait l'objet de réorientations facilitées notamment par des actions de formation spécifiques.

L'organisation du temps de travail, durée du temps de travail, absentéisme et motifs

En matière de temps de travail, la moyenne hebdomadaire sur une base annuelle est de 35 heures.

L'horaire collectif hebdomadaire est de 38 heures et des jours de RTT complémentaires sont attribués aux collaborateurs.

Les cadres au forfait jours ont exercé leur activité en 2004 selon un forfait de 208 jours travaillés pour une année complète d'activité.

10,9 % des collaborateurs travaillent à temps partiel selon une formule à 50, 60, 70, 80 ou 90 %. Par ailleurs, les cadres au forfait jours peuvent opter pour des formules de travail à temps réduit de 104, 125, 146, 166 ou 187 jours.

Le nombre de jours travaillés sera revu en 2005 selon les dispositions de la loi du 30 juin 2004 sur la solidarité et l'autonomie des personnes âgées et handicapées.

Les rémunérations et leur évolution

Les mesures générales d'augmentation des rémunérations font l'objet

Années	2004	2003	2002	2001
CDD	62	79	70	69
CDI	261	185	287	738
Total	323	264	357	807

en CDD, soit 59 personnes de plus qu'en 2003.

Il n'a pas été noté de difficultés particulières en matière de recrutement en 2004. Sur les 323 personnes recrutées, 60 % sont diplômées Bac + 4 ou 5.

Licenciements

Le nombre de licenciements s'est élevé à 75 en 2004. Il s'agit

Informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, etc.

La rubrique est sans objet pour Natexis Banques Populaires au sens du droit social. À noter cependant la priorité donnée à l'emploi de 120 personnes concernées par la réorganisation de la direction des Services

d'une négociation annuelle au niveau du Groupe Banque Populaire. L'accord Groupe est appliqué par Natexis Banques Populaires à tous ses collaborateurs relevant de la convention collective de la banque.

Par ailleurs, Natexis Banques Populaires (société mère) met en œuvre chaque année au mois de mars une procédure d'analyse des rémunérations individuelles et de leur évolution par rapport aux objectifs donnés aux collaborateurs.

Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Au 31/12/2004, les femmes représentaient 47,5 % de l'effectif. Sur les 323 collaborateurs recrutés au 31/12/2004, 41 % sont des femmes.

Évolution de la proportion des femmes dans la catégorie cadres :

- 32,9 % en 2002
- 33,7 % en 2003
- 34,1 % en 2004

L'année 2004 a été marquée par le recrutement à haut niveau de femmes diplômées de l'enseignement supérieur, certaines d'entre elles venant de la Banque Fédérale des Banques Populaires, avec un parcours initial à l'Inspection générale avant de développer leur expérience dans d'autres fonctions.

Relations professionnelles et bilan des accords collectifs

Voir la partie « Développement durable/Une attention portée au développement social ».

Huit accords d'entreprise ont été signés en 2004 dans le cadre de la négociation collective obligatoire ou pour faciliter l'accompagnement de réorganisations internes. S'inscrivant dans la loi du 11 août 2004, un accord a été signé avec l'ensemble des organisations syndicales pour permettre aux salariés de débloquent de manière anticipée leurs droits à participation et/ou leurs avoirs dans le Plan Épargne Entreprise au plus tard le 31 décembre 2004.

Conditions d'hygiène et de sécurité

Voir la partie « Développement durable/Une attention portée au développement social ».

Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) comprend seize membres au lieu des neuf membres prévus légalement. Il tient des réunions deux fois plus nombreuses que ne le requiert la loi. Trois sous-commissions interviennent sur les questions relatives au stress et harcèlement moral, à la prévention du tabagisme dans l'entreprise et au suivi du redéploiement des équipes dans le cadre du projet Liberté 2.

En matière de santé au travail, le service autonome de médecine du travail a suivi régulièrement les collaborateurs de Paris et région parisienne. Le principe de la visite annuelle pour toutes les surveillances particulières est maintenu indépendamment

des nouvelles dispositions de biennialisation de l'examen médical périodique proposées par le Ministère du Travail.

Un médecin conseil se tient à la disposition des collaborateurs qui le souhaitent (région parisienne) durant deux vacations par semaine.

Comme chaque année, une campagne de vaccination anti-grippale s'est déroulée au mois d'octobre 2004.

Dans le cadre du plan de continuité d'activité, un partenariat a été conclu avec l'Institut de Victimologie, afin d'assurer un accompagnement psychologique des personnes en cas de sinistre grave.

Formation

5,16 % du montant de la masse salariale (société mère) a été consacré à la formation en 2004 (4,68 % en 2003).

Le nombre d'heures de formation s'est accru de 39 % par rapport à 2001 :

- 2001 : 82 235 heures
- 2002 : 94 162 heures
- 2003 : 103 615 heures
- 2004 : 114 734 heures

Le nombre d'heures de formation réalisé par Natexis Banques Populaires pour le compte de ses filiales a triplé en deux ans : 3 000 h en 2002, 6 000 h en 2003, 9 000 h en 2004.

Nombre total de stagiaires : 4 262 dont 2 279 cadres et 1 983 techniciens des métiers de la banque, ce qui est cohérent avec la répartition des catégories.

Emploi et insertion des travailleurs handicapés

La banque compte dans ses effectifs 81 personnes handicapées. Il est fait appel à des ateliers protégés et des centres d'aide par le travail pour différentes prestations : traitement de courriers de réponse aux candidatures, entretiens d'espaces verts et divers travaux d'imprimerie.

Le nouvel immeuble Liberté 2 situé à Charenton-le-Pont, livrable en avril 2005, a été conçu de façon à pouvoir faciliter la vie et le déplacement des personnes handicapées.

Œuvres sociales

En matière de restauration collective (sites de Paris, Charenton-le-Pont et Caen), un appel d'offres portant sur plus de 7 000 repas par jour a été lancé au cours de l'année 2004 auprès de différents prestataires. Le cahier des charges a imposé que soient effectuées des prestations de haute qualité vu l'importance de cet appel d'offres. Le coût de revient de la prestation a été réduit d'environ 20 %, tant pour les salariés que pour l'entreprise.

Manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional.

Sans objet.

Relations entretenues avec les associations d'insertion et les établissements d'enseignement

Natexis Banques Populaires entretient et développe des relations avec certains établissements de l'enseignement supérieur,

sélectionnés en fonction des métiers de l'entreprise. À ce titre plus de 360 stagiaires écoles ont été accueillis en 2004 dans de nombreux domaines d'activité de la banque.

Une vingtaine de missions de VIE (Volontariat international en entreprise) sont proposées par la société mère et ses filiales Coface et Natexis Pramex International, permettant aux jeunes diplômés d'avoir une première expérience à l'étranger, étape pour une embauche ultérieure soit localement, soit en métropole.

L'entreprise a noué des liens privilégiés avec un certain nombre de CFA (Centres de formation et d'apprentissage), ce qui a permis d'intégrer des jeunes par l'intermédiaire de contrats d'apprentissage de formation Bac +2 à Bac +5.

L'entreprise participe également à la formation de jeunes sous contrat de qualification.

Au total, 55 jeunes ont été intégrés en 2004 au titre de l'alternance au sein de la société mère.

Le versement de la taxe d'apprentissage, qui est effectué (société mère) pour 40 % directement auprès des CFA et pour 60 % auprès des établissements scolaires, universités et grandes écoles, permet de consolider les relations avec les organismes partenaires et de financer également des projets pédagogiques et sociaux destinés notamment à favoriser des jeunes en situation de difficulté scolaire ou sociale.

Importance de la sous-traitance et manière dont la société promeut auprès de ses sous-traitants et s'assure du respect par ses filiales des dispositions des conventions fondamentales de l'organisation internationale du travail

L'entreprise veille à ce que les fournisseurs avec lesquels des contrats de sous-traitance sont signés appliquent les dispositions légales relatives à la gestion de leur personnel.

Le recours à l'intérim a été réduit depuis deux ans.

Par ailleurs, il n'y a pas d'externalisation des traitements de la banque dans les pays en développement.

Manière dont les filiales étrangères de l'entreprise prennent en compte l'impact de leurs activités sur le développement régional et les populations locales

Natexis Banques Populaires contribue au développement local à l'étranger par le biais de ses implantations. Plus de 3 200 personnes travaillent dans les bureaux, succursales et filiales à l'étranger ; il s'agit pour la quasi-totalité de collaborateurs recrutés localement.

Informations environnementales

Consommation de ressources en eau

La consommation reste modérée malgré l'augmentation du périmètre

patrimonial fin 2002 (mise en exploitation d'un nouvel immeuble parisien); elle diminue à périmètre égal depuis 2002. En 2004, les consommations en eau des centres d'affaires de province ont été consolidées avec celles des immeubles centraux de la région parisienne.

- 2001 : 49 036 m³
- 2002 : 51 520 m³
- 2003 : 50 079 m³
- 2004 : 56 198 m³ (47 743 m³ hors effet de périmètre)

Consommation de matières premières

Ce poste concerne principalement la consommation de papier de l'entreprise, qui a confirmé en 2004 la tendance baissière observée depuis déjà plusieurs années, liée à la dématérialisation de nombreux supports d'information, l'optimisation des moyens de la reprographie et de l'édition et la mise en œuvre d'une politique environnementale volontariste.

- 2001 : 730 tonnes
- 2002 : 684 tonnes
- 2003 : 642 tonnes
- 2004 : 578 tonnes

Consommation d'énergie

Les dispositions prises pour améliorer l'efficacité énergétique ont permis en 2004 de diminuer les consommations d'électricité, de fluides chauds et froids, de gaz et de fuel à périmètre constant. Soucieuse d'élargir encore sa maîtrise des consommations globales, l'entreprise a consolidé en 2004 les consommations de ses immeubles centraux (Paris et Charenton-le-Pont) avec celles

de ses centres d'affaires de province. En 2005, cette consolidation sera élargie aux établissements de province dont l'exploitation est aujourd'hui décentralisée.

- 2001 : 31 046 MWh
- 2002 : 32 990 MWh
- 2003 : 34 518 MWh
- 2004 : 34 523 MWh (33 231 MWh hors effet de périmètre)

Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique

Les consommations énergétiques et les consommations de fluides liées à l'activité de Natexis Banques Populaires sont pilotées par la direction de la Logistique, service en charge, au sein de la direction Systèmes d'information et logistique, de l'exploitation des immeubles de l'entreprise. Cette direction met en œuvre une politique visant à la fois à limiter les impacts environnementaux directs des activités et à préserver la qualité des conditions de travail des collaborateurs de l'entreprise. À la recherche de ce juste équilibre, des objectifs qualitatifs et quantitatifs de consommation sont ainsi fixés annuellement pour chaque bâtiment d'exploitation.

À proximité immédiate des utilisateurs, la direction de la Logistique s'appuie sur des chargés d'exploitation d'immeubles. Ils ont notamment en charge l'optimisation des consommations énergétiques. Pour ce faire, ils disposent d'outils performants de gestion technique centralisée permettant de paramétrer qualitativement le confort du bâtiment et d'optimiser les énergies. Ces outils gèrent

automatiquement les installations techniques en tenant compte, par exemple, des conditions climatiques extérieures et du comportement thermique du bâtiment.

La performance de ces systèmes est contrôlée et améliorée au moyen de relevés réguliers des consommations comparés à un budget mensuel d'allocation d'énergies. Ces budgets énergétiques sont établis en fonction des objectifs annuels fixés et prennent en compte les variations saisonnières enregistrées pour chaque bâtiment sur un historique de plusieurs années.

Recours aux énergies renouvelables

Pour l'avenir, et notamment à l'occasion de l'entrée en exploitation en 2005 d'un nouvel immeuble de 50 000 m² de bureaux à Charenton-le-Pont, Liberté 2, Natexis Banques Populaires étudie un programme d'achat d'énergie électrique renouvelable.

Conditions d'utilisation des sols, rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement

Natexis Banques Populaires attache une attention particulière à la qualité environnementale du cadre de travail bâti, de manière à limiter l'impact de ses activités sur l'environnement immédiat de ses immeubles d'exploitation.

Ainsi, l'entreprise a renforcé ses mesures de prévention du risque de prolifération et de dissémination dans l'air de la bactérie légionelle. Les installations à risques (eau chaude sanitaire et tours

aéroréfrigérantes notamment) sont placées sous étroite surveillance. Des prélèvements et analyses bisannuelles ont été généralisés sur l'ensemble des immeubles d'exploitation. Les périodicités d'entretien de ces installations ont également été renforcées.

De même, un programme de recherche et de retrait des matériaux amiantés a été lancé depuis 2003 et sera achevé d'ici la fin de l'année 2005.

Dès 2003, Natexis Banques Populaires a mis en place le tri sélectif de ses déchets d'activité sur l'un de ses plus importants immeubles centraux, Rives de Seine. En 2004, le volume des déchets triés pour ce site est de 1 316 m³, dont 829 m³ de papier/cartons. En 2005, des études seront conduites pour élargir à d'autres immeubles cette pratique.

La qualité environnementale des espaces intérieurs est de la même façon prise en compte dès la phase de conception des nouveaux locaux de travail.

Liberté 2, immeuble d'exploitation entrant en service en 2005, en est la meilleure illustration : l'approche financière, architecturale et technique a ainsi été envisagée de façon globale et sur le long terme, dès la phase initiale du projet. À titre d'illustration, le choix des équipements techniques et des matériaux de ce bâtiment a été décidé non pas seulement en fonction

des coûts d'investissement initiaux, mais dans une approche les globalisant avec les coûts d'exploitation futurs de l'immeuble sur sa durée de vie probable. Cette approche a permis d'opter pour des solutions modernes et performantes de nature à minimiser les consommations énergétiques tout en offrant un haut niveau de qualité des espaces intérieurs.

Mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées

Essentiellement implantée en milieu urbain, l'activité tertiaire de Natexis Banques Populaires n'a pas d'impact significatif direct sur les milieux naturels. Pour autant, des mesures de prévention sont prises dans le but d'éviter toute pollution accidentelle des eaux ou de l'air : entretien régulier des installations sensibles, cuvelage des locaux contenant des produits potentiellement polluants, etc.

De la même façon, l'entreprise s'abstient d'installer tout système de climatisation à eau perdue afin de ne pas polluer les rejets : les eaux glycolées des systèmes d'échanges thermiques sont récupérées par des entreprises spécialisées dans leur retraitement à l'occasion des vidanges périodiques.

Les produits de vidange des moteurs thermiques (groupes électrogènes, véhicules, etc.) sont également récupérés et traités par des filières spécialisées.

Démarches d'évaluation ou de certification entreprises en matière d'environnement

Pas d'évaluation ou de certification sollicitée par Natexis Banques Populaires.

Mesures prises, le cas échéant, pour assurer la conformité de l'activité de la société aux dispositions législatives et réglementaires applicables en cette matière

Natexis Banques Populaires se conforme aux prescriptions législatives et réglementaires en matière environnementale. Pour ce faire, l'entreprise dispose d'experts du bâtiment et de son exploitation. Ces spécialistes, proches des utilisateurs et maîtrisant parfaitement les équipements techniques, assurent une veille normative. De plus, les installations techniques et les processus de maintenance sont soumis très régulièrement à des contrôles techniques d'organismes tiers habilités.

Dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité de la société sur l'environnement

Les dépenses engagées en 2004 en matière de prévention des risques environnementaux sont estimées à 216 000 euros HT. Ces dépenses couvrent les postes suivants : diagnostics et retrait d'amiante, contrôles bactériologiques, récupération et retraitement des fluides potentiellement polluants, études de remplacement d'équipements de climatisation.

Existence de services internes de gestion de l'environnement, la formation et l'information des salariés, moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement, organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution ayant des conséquences au-delà des établissements de la société

Pour les travaux et l'exploitation des immeubles, les questions environnementales sont centralisées par un service transversal placé auprès de la direction de la Logistique.

Il est chargé d'effectuer un suivi consolidé des consommations, de coordonner et de fédérer les actions mises en œuvre par les services opérationnels de la direction de la Logistique.

La formation et l'information des salariés sont prévues en 2005 pour les sensibiliser aux gestes quotidiens permettant de réduire les impacts directs de l'entreprise sur l'environnement.

Éléments sur les objectifs que la société assigne à ses filiales à l'étranger sur les points ci-dessus

L'information des salariés doit se déployer y compris dans les implantations à l'étranger.

Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

Néant.

Montant des indemnités versées au cours de l'exercice en exécution d'une décision

judiciaire en matière d'environnement et les actions menées en réparation de dommages causés à celui-ci

Néant.

Natexis Banques Populaires

45, rue Saint-Dominique
75007 Paris
Tél. : 01 58 32 30 00

Communication

Tél. : 01 58 32 78 73 – Fax : 01 58 32 78 70

Relations investisseurs et actionnaires

Tél. : 01 40 39 68 79 – Fax : 01 40 39 63 40
Numéro vert : 0800 600 525 – E-mail : relinvest@nxbp.fr

Services financiers

Tél. : 01 58 32 31 86 – Fax : 01 58 32 29 30
E-mail : emetteurs.charenton@nxbp.fr

www.nxbp.banquepopulaire.fr

Édition

Natexis Banques Populaires / Communication

Conception – réalisation

avant•garde – Tél. : 01 45 74 61 61

Impression

Comelli – Avril 2005

Crédits photos

Digitalvision, Fabrice Vallon, Getty Images, Image Bank, Image 100, Image Source,
Natexis Banques Populaires, Photodisc, Planet Images,
Stone, Thinkstock, Triangle Images, Zefa

45, rue Saint-Dominique
75007 Paris
Tél. : 01 58 32 30 00
www.nxbp.banquepopulaire.fr

GROUPE BANQUE POPULAIRE



Banque et populaire à la fois.