

**Rapport 2016 relatif à la politique et aux pratiques de rémunération des personnes définies à l'article L. 511-71 du code monétaire et financier et en application du règlement délégué (UE) no 604/2014 de la Commission du 4 mars 2014**

*Ce rapport est établi conformément à l'article 450 du règlement (UE) n°575/2013 du 26 juin 2013.*

## **1. DESCRIPTION DE LA POLITIQUE DE REMUNERATION EN VIGUEUR CHEZ NATIXIS**

La politique de rémunération de Natixis est un élément clef dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Elle cible des niveaux de rémunération compétitifs vis-à-vis de ses marchés de référence et est structurée de façon à favoriser l'engagement de ses collaborateurs sur le long terme, tout en assurant une gestion adaptée des risques. Elle reflète la performance individuelle et collective de ses métiers et des collaborateurs.

Natixis compare régulièrement ses pratiques à celles des autres acteurs bancaires en France et à l'International afin de s'assurer que sa politique de rémunération reste compétitive et adaptée pour chacun de ses métiers.

La rémunération globale des collaborateurs de Natixis se structure autour des trois composantes suivantes :

- une rémunération fixe qui reflète les compétences, les responsabilités et les expertises attendues dans l'exercice d'un poste, ainsi que le rôle et le poids de la fonction dans l'organisation. Elle est déterminée en fonction des spécificités de chaque métier sur son marché local.
- une rémunération variable, attribuée en fonction des résultats de l'activité et de l'atteinte d'objectifs individuels quantitatifs et qualitatifs prédéterminés.
- une rémunération collective associée à des dispositifs d'épargne salariale, en particulier en France.

Chaque collaborateur bénéficie de tout ou partie de ces différentes composantes, en fonction de ses responsabilités, de ses compétences et de sa performance. Natixis veille à maintenir un niveau de rémunération fixe suffisant pour rémunérer l'activité professionnelle des collaborateurs en tenant compte du niveau de séniorité et d'expertise.

## **2. PROCESSUS DECISIONNEL MIS EN ŒUVRE POUR DEFINIR LA POLITIQUE DE REMUNERATION**

### **2.1. Principes généraux**

La gouvernance établie par Natixis assure la revue exhaustive de ses politiques de rémunération et le respect de la mise en œuvre des principes directeurs. Développée par la direction des Ressources humaines en collaboration avec les métiers, la politique de rémunération est conforme aux principes définis par les régulateurs, tout en respectant les législations sociales et fiscales en vigueur des pays dans lesquels Natixis est présente.

Le processus décisionnel est structuré autour de plusieurs étapes de validation au niveau des filiales et métiers, des pôles d'activité, de la direction des ressources humaines et de la Direction générale, et enfin du conseil d'administration après avis du comité des rémunérations. Les enveloppes de rémunération variable sont définies en fonction de la performance économique annuelle des activités en intégrant le coût du risque, de la liquidité et du capital et en vérifiant l'adéquation des décisions prises au regard de la capacité de Natixis à remplir ses obligations réglementaires en matière de fonds propres. La définition des enveloppes globales ainsi que leur répartition par activité intègrent outre les éléments économiques mentionnés ci-dessus, d'autres éléments d'analyse qualitatifs, dont les pratiques des sociétés concurrentes, les conditions générales de marché dans lesquelles les résultats ont été obtenus, les éléments qui ont pu impacter de manière temporaire la performance du métier ou le stade de développement des métiers concernés.

Les attributions individuelles de rémunération variable sont fonction de l'atteinte des objectifs individuels quantitatifs et qualitatifs fixés en début d'année. En ce qui concerne la population régulée et les collaborateurs des front offices des activités de marchés, les objectifs individuels intègrent systématiquement des obligations en matière de respect des règles de risques et de conformité.

Le système de rémunération des personnels du contrôle des risques et de la conformité et, plus généralement, des personnels supports et des unités chargées de la validation des opérations, est fondé sur des objectifs propres, indépendamment de celui des métiers dont ils valident ou vérifient les opérations.

La direction des Risques et la direction de la Compliance sont impliquées notamment dans le processus d'identification des collaborateurs régulés ainsi que dans la détermination d'objectifs annuels spécifiques en matière de risque et de conformité appliqués à la population régulée, aux collaborateurs des front offices des activités de marchés, ou aux employés visés par la loi n° 2013-672 dite de séparation et de régulation des activités bancaires ("LSB") et de la Section 619 de la loi américaine dite Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act (la "Volcker Rule").

La direction des Risques et la direction de la Compliance interviennent également dans les éventuelles diminutions ou suppressions des éléments de rémunération variable différée en cours d'acquisition en cas de comportement susceptible d'exposer Natixis à un risque anormal et significatif.

La politique de rémunération est également revue de manière indépendante par la direction de l'Audit interne.

## 2.2 Composition et rôle du comité des rémunérations de Natixis

Au cours de l'exercice 2016, le comité des rémunérations a été composé de six membres.

Au 1<sup>er</sup> mars 2017, le comité des rémunérations est composé de la manière suivante :

Nicolas de Tavernost	Président
Alain Condaminas	Membre
Alain Denizot	Membre
Michel Grass ( <i>fonction occupée par Philippe Sueur jusqu'au 9 février 2017</i> )	Membre
Anne Lalou	Membre
Henri Proglia	Membre

Parmi les six membres, trois sont indépendants (Mme Lalou, MM. Proglia et de Tavernost). Le comité des rémunérations n'a pas dans sa composition un nombre d'administrateurs indépendants strictement supérieur à la moitié du nombre des membres comme le recommande le Code de gouvernance AFEP-Medef. Il a une composition égalitaire (50 % d'indépendants, 50 % de non indépendants) et la présidence du comité est assurée par un administrateur indépendant.

- Aucun changement n'est intervenu dans la composition du comité des rémunérations au cours de l'exercice 2016.
- Changement intervenu dans la composition du comité des rémunérations depuis le début de l'exercice 2017 :

Administrateur	Qualité	Date de modification	Remplacé par
Philippe Sueur	Membre	9 février 2017	Michel Grass

Le rôle dévolu au comité des rémunérations de Natixis est de préparer les décisions que le conseil d'administration de Natixis arrête concernant les rémunérations, notamment celles des collaborateurs de Natixis qui ont une incidence significative sur les risques de l'entreprise. Les attributions et modalités de fonctionnement du comité des rémunérations sont précisées dans un règlement intérieur, approuvé dans sa dernière version par le conseil d'administration du 9 février 2017.

Le comité des rémunérations est chargé de formuler des propositions au conseil d'administration de Natixis concernant :

- le niveau et les modalités de rémunération du président du conseil d'administration de Natixis, y compris les avantages en nature, le régime de retraite et de prévoyance ainsi que les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions ;
- le niveau et les modalités de rémunération du directeur général, et le cas échéant du ou des directeurs généraux délégués, y compris les avantages en nature, le régime de retraite et de prévoyance ainsi que les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions ;
- les règles de répartition des jetons de présence à allouer aux administrateurs de Natixis et le montant total soumis à la décision de l'assemblée générale de Natixis ;
- la conformité de la politique de rémunération de Natixis avec la réglementation, y compris pour les collaborateurs visés par l'arrêté du 3 novembre 2014, ainsi que pour les collaborateurs visés par la loi n° 2013-672 dite de séparation et de régulation des activités bancaires ("LSB") et de la Section 619 de la loi américaine dite Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act ("Volcker Rule") ou les populations régulées au sein des activités d'asset management (AIFMD) ou d'assurance (Solvency 2) ;
- la revue annuelle de la politique de rémunération de Natixis, et notamment celle des catégories de personnel dont les activités professionnelles sont susceptibles d'avoir une incidence significative sur le profil de risque de Natixis ou du groupe ;

Le comité des rémunérations peut être amené à examiner et émettre un avis sur les assurances contractées par Natixis en matière de responsabilité des dirigeants.

Le comité des rémunérations examine les projets liés à l'épargne salariale et notamment les projets d'augmentation de capital réservée aux salariés de Natixis, et le cas échéant aux plans de souscription ou d'achat d'actions, d'attribution gratuite d'actions à soumettre à l'approbation du conseil d'administration ou de l'assemblée générale.

Le comité des rémunérations dispose auprès du directeur général de Natixis de tous documents utiles à l'accomplissement de ses missions et à sa complète information.

Il s'appuie en tant que de besoin sur les services de contrôle interne ou sur des experts extérieurs.

### **Activité du comité des rémunérations en 2016**

Le comité des rémunérations s'est réuni à quatre reprises au cours de l'exercice 2016. Le taux de participation de ses membres a été de 100 % sur l'ensemble de l'année (taux identique à celui de 2015).

La participation de chaque administrateur aux séances du comité des rémunérations est détaillée dans le Document de référence 2016 de Natixis au chapitre [2].

Chaque administrateur reçoit en principe, au moins quatre jours à l'avance et via un site Internet sécurisé, un dossier rassemblant les éléments présentés au comité afin qu'il puisse procéder à l'étude et l'analyse des sujets qui seront traités.

En 2016, les travaux du comité ont porté notamment sur les thèmes suivants :

Dirigeants mandataires sociaux Membres du Comité de Direction Générale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détermination de la rémunération fixe du directeur général au titre de l'exercice 2016</li> <li>• Détermination de la rémunération fixe du président du conseil d'administration pour l'exercice 2016</li> <li>• Détermination de la rémunération variable du directeur général au titre de l'exercice 2015 et versée en 2016</li> <li>• Détermination des critères retenus pour le calcul de la rémunération variable du directeur général au titre de l'exercice 2016</li> <li>• Consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux (« Say on pay »)</li> <li>• Revue des accords et engagements pris au bénéfice du directeur général</li> <li>• Reconduction du principe d'attribution d'un « Long Term Incentive Plan » au bénéfice des membres du Comité de Direction Générale</li> <li>• Examen des recommandations de l'AFEP-Medef en matière de rémunération des mandataires sociaux</li> </ul>
Jetons de présence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue des dispositions relatives au versement des jetons de présence alloués aux administrateurs</li> </ul>
Politique de rémunération et réglementation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la conformité de la politique de rémunération de Natixis avec la réglementation, y compris pour la « population régulée » visée par la Directive Européenne CRD4 du 26 juin 2013, sa transposition en droit français dans le Code Monétaire et Financier, par l'ordonnance du 4 mars 2014, ainsi que par le décret et l'arrêté du 3 novembre 2014, ainsi que pour les collaborateurs visés par la loi n° 2013-672 dite de séparation et de régulation des activités bancaires ("LSB") et de la Section 619 de la loi américaine dite Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act ("la "Volcker Rule") ou les populations identifiées au sein des activités d'asset management (AIFMD) et d'assurance au titre de la Directive Européenne (« Solvency 2 »),</li> <li>• Revue de la politique de rémunération de Natixis y compris examen de la structure et des montants de rémunération variable par métier</li> <li>• Revue des objectifs spécifiques Risques et Conformité (bilan 2015 / objectifs 2016)</li> <li>• Examen des plus hautes rémunérations</li> <li>• Revue et suivi de l'atteinte des conditions de performance applicables aux rémunérations variables différées et aux plans d'intéressement à long terme mis en place au sein de Natixis</li> <li>• Enveloppe et structure de rémunération variable de la population « régulée » au titre des exercices 2015 et 2016,</li> <li>• Examen de la rémunération des responsables des fonctions de contrôle</li> <li>• Politique en matière d'égalité salariale et professionnelle</li> </ul>
Epargne et actionnariat salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation des dispositifs d'épargne salariale existant au sein de Natixis</li> <li>• Examen des modalités de l'augmentation de capital réservée aux salariés (Mauve 2016)</li> </ul>
Divers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compte-rendu de la mission menée par l'Inspection Générale BPCE sur la population régulée</li> </ul>

### **3. REMUNERATION DES COLLABORATEURS DONT LES ACTIVITES PROFESSIONNELLES ONT UNE INCIDENCE SIGNIFICATIVE SUR LE PROFIL DE RISQUE DE NATIXIS (POPULATION « REGULEE »)**

La politique de rémunération de la population régulée de Natixis s'inscrit dans les principes généraux suivis par Natixis en matière de politique de rémunération et dans ceux posés par la directive 2013/36/EU CRD IV transposée en droit français dans le Code Monétaire et Financier par l'ordonnance du 20 février 2014, ainsi que par le décret et l'arrêté du 3 novembre 2014. Le périmètre des collaborateurs concernés est défini en conformité avec le règlement délégué 604/2014 du 4 mars 2014.

#### **3.1 Périmètre de la population régulée 2016**

Les collaborateurs sont identifiés, soit par l'application de critères qualitatifs du fait de leur fonction et de leur niveau de responsabilité, ainsi que de leur capacité à engager significativement la banque en termes de risques de crédit ou de marché, soit en raison de leur niveau de rémunération totale sur le dernier exercice.

Les collaborateurs concernés sont informés de leur statut.

La population régulée de Natixis comprend au titre de l'exercice 2016 un **total de 328 collaborateurs, dont :**

##### ***264 collaborateurs identifiés au titre des critères qualitatifs :***

- les administrateurs, soit **15** personnes ;
- les membres du Comité de Direction Générale de Natixis, soit **11** personnes ;
- les principaux responsables des fonctions de contrôle (Inspection générale, Risques, Compliance) et des autres fonctions de support qui ne sont pas membres des instances ci-dessus, soit **52** personnes ;
- les principaux responsables des lignes métiers et des implantations géographiques significatives (hors Asset Management et Assurances) et qui ne sont pas déjà identifiés par les critères ci-dessus, soit **28** personnes ;
- les personnes ayant des autorisations de crédit et la responsabilité des risques de marché atteignant les seuils définis par la réglementation et qui ne sont pas déjà identifiés par les critères ci-dessus, soit **158** personnes.

##### ***64 collaborateurs identifiés au titre des critères quantitatifs :***

Les collaborateurs dont la rémunération brute totale attribuée au cours du précédent l'exercice a été supérieure à 500 000 € ou les positionne dans les 0,3% des collaborateurs les mieux rémunérés, et qui ne sont pas déjà identifiées en fonction des critères qualitatifs.

Les fonctions concernées recouvrent des banquiers conseils, des collaborateurs au sein des financements structurés et, sur les activités de marchés, des ingénieurs produits structurés et des responsables commerciaux.

## 3.2 Politique de Rémunération de la population « régulée »

Les rémunérations des membres du conseil d'administration et du Directeur Général sont détaillées dans le Document de Référence de Natixis en section 2.

Natixis applique les dispositions réglementaires en matière d'encadrement des rémunérations telles que prévues par la Directive Européenne CRD4 du 26 juin 2013, sa transposition en droit français dans le Code Monétaire et Financier par l'ordonnance du 20 février 2014, ainsi que par le décret et l'arrêté du 3 novembre 2014.

La rémunération des membres du conseil d'administration est exclusivement composée de jetons de présence, dont les montants sont prédéterminés. Ils ne bénéficient d'aucune rémunération variable au titre de leur mandat.

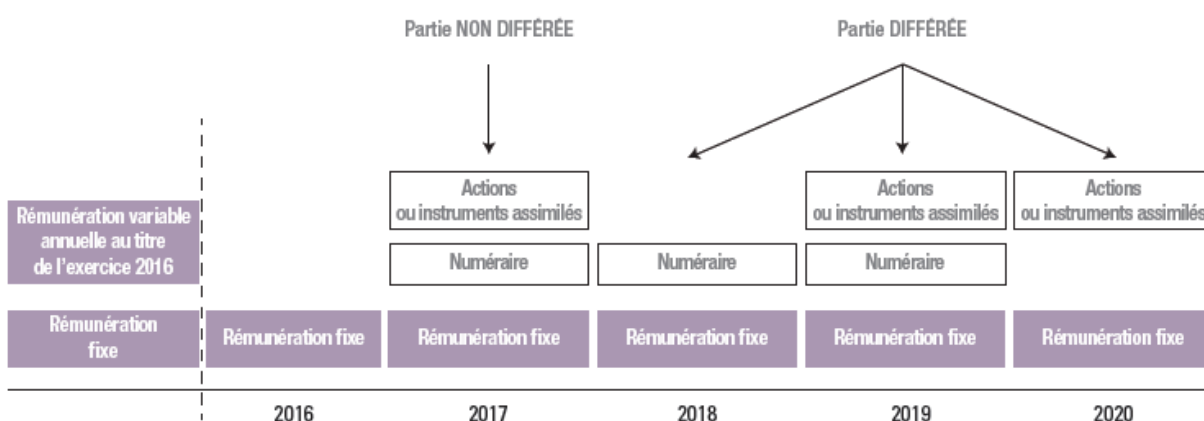
Pour les autres collaborateurs « régulés », les montants ainsi que les modalités de versement des rémunérations variables sont soumis au comité des rémunérations, puis validés par le conseil d'administration.

Au-dessus d'un seuil (de 100 000 euros pour la zone euro), le versement d'une fraction de la rémunération variable attribuée est conditionnel et différé dans le temps. Ce versement est étalé au minimum par tiers sur les trois exercices suivant celui de l'attribution de la rémunération variable.

La partie différée de la rémunération variable attribuée représente au moins 40 % de la rémunération variable attribuée et 70 % pour les rémunérations variables les plus élevées. Les rémunérations variables attribuées sous forme de titres ou instruments équivalents représentent 50 % des rémunérations variables octroyées aux collaborateurs appartenant à la population régulée. Cette règle s'applique à la rémunération variable attribuée, à la fois pour sa composante différée et conditionnelle, et pour sa fraction non différée. La période d'acquisition de cette composante de la rémunération variable différée est assortie d'une période de détention supplémentaire de six mois.

Les membres du comité de direction générale sont en outre éligibles à l'attribution d'actions de performance dans le cadre de plans à long terme, et dont l'acquisition sur une période de quatre ans est soumise à la performance relative du titre Natixis.

### ■ STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION DE LA POPULATION RÉGULÉE AU TITRE DE 2016 - CHRONOLOGIE DES PAIEMENTS



L'acquisition des éléments de rémunération variable différée est subordonnée à l'atteinte de conditions de performance liées aux résultats de l'entreprise, et/ou de la ligne métier et/ou de la ligne produit, ainsi que du respect par Natixis de ses obligations réglementaires en termes de fonds propres. Ces conditions sont explicitées lors de l'attribution de cette rémunération.



Les éléments de rémunération variable différée en cours d'acquisition peuvent être diminués ou supprimés, en cas de comportement susceptible d'exposer Natixis à un risque anormal et significatif.

Par ailleurs, les collaborateurs régulés, mais également les collaborateurs des front offices des activités de marchés, sont spécifiquement soumis annuellement au respect d'objectifs prédéterminés en matière de risques et de conformité : le comportement en termes de respect des règles de risque et de conformité est systématiquement pris en compte pour l'attribution de la rémunération variable annuelle.

Les rémunérations variables garanties sont interdites, sauf en cas d'embauche à l'extérieur du Groupe BPCE. Dans ce cas, la garantie est strictement limitée à un an.

Tous les bénéficiaires de rémunération variable différée ont l'interdiction de recourir à des stratégies individuelles de couverture ou d'assurance, aussi bien pour la période d'acquisition que pour la période d'indisponibilité.

Enfin, les variables attribués à l'ensemble de la population régulée sont conformes aux règles de plafonnement de rémunération variable par rapport à la rémunération fixe définies par la réglementation.

Pour rappel, la directive 2013/36/EU dite « CRD IV », plafonne la composante variable à 100 % de la composante fixe de la rémunération totale de la population régulée sauf approbation par l'assemblée générale d'un ratio supérieur qui ne peut excéder 200 %. L'assemblée générale de Natixis a validé le 19 mai 2015, le plafonnement de la composante variable à 200 % de la composante fixe de la rémunération totale de la population régulée.

Ce seuil permet de conserver la flexibilité nécessaire entre les attributions de variable et la performance constatée, de recruter et retenir les collaborateurs en leur offrant des rémunérations en ligne avec les pratiques des concurrents. A cet égard, il est rappelé que Natixis opère sur des marchés du travail très spécialisés, d'une part en dehors de l'Espace Economique Européen, où les acteurs locaux ne sont pas soumis à un plafonnement réglementaire des rémunérations variables, et d'autre part, sur les places européennes vis-à-vis d'acteurs financiers non concernés par la réglementation CRD IV. En 2016, 42% des collaborateurs « régulés » ont bénéficié d'une attribution de rémunération variable comprise entre 100% et 200% de leur rémunération fixe.

Enfin, Natixis applique aux collaborateurs des front offices des activités de marchés des mécanismes d'encadrement des rémunérations variables similaires à ceux appliqués à la population régulée (différé sur trois exercices d'une fraction de leur rémunération variable en partie sous forme de titres ou instruments équivalents), à l'exception des conditions de performance applicables à la part différée de la rémunération et au plafonnement du variable par rapport au fixe.

#### 4. Informations quantitatives sur les éléments de rémunération attribués au titre de l'exercice 2016

(Montants exprimés en milliers d'euros, hors charges patronales et hors plans collectifs type participation et intéressement)

Attribution au titre de l'exercice 2016	Organe de direction - Fonction exécutive -	Organe de direction - Fonction de surveillance -	Banque de Grande Clientèle	Banque de détail	Gestion d'actifs	Fonctions support	Fonctions indépendantes de contrôle	Autres	Total
Effectifs	11	15	231	-	-	-	45	26	328
Rémunération fixe	5 755,00	565,83	69 044,01	-	-	-	8 574,63	5 227,30	89 166,77
Rémunération variable	8 628,79	-	74 391,13	-	-	-	5 225,11	4 159,99	92 405,02
<b>Rémunération totale</b>	<b>14 383,79</b>	<b>565,83</b>	<b>143 435,13</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>13 799,74</b>	<b>9 387,29</b>	<b>181 571,78</b>

	Organe de direction	Autres	Total
<b>Effectifs</b>	26	302	<b>328</b>
<b>Rémunération totale</b>	14 949,63	166 622,16	<b>181 571,78</b>
- dont rémunération fixe	6 320,83	82 845,93	<b>89 166,77</b>
- dont rémunération variable	8 628,79	83 776,22	<b>92 405,02</b>
- dont non différé	3 996,81	44 879,75	48 876,55
- dont espèces	2 586,40	24 724,45	27 310,85
- dont actions et instruments liés	1 410,40	20 155,30	21 565,70
- dont autres instruments	-	-	-
- dont différé	4 631,99	38 896,48	43 528,46
- dont espèces	2 077,24	19 381,58	21 458,83
- dont actions et instruments liés	2 554,74	19 514,90	22 069,64
- dont autres instruments	-	-	-
<b>Encours des rémunérations variables attribuées au titre d'exercices antérieurs et non encore acquises</b>	5 719,72	40 693,33	<b>46 413,04</b>
<b>Montant des rémunérations variables attribuées au titre d'exercices antérieurs et acquises (après réduction)</b>	2 402,27	20 108,96	<b>22 511,23</b>
- Montant des réductions opérées	-	-	-

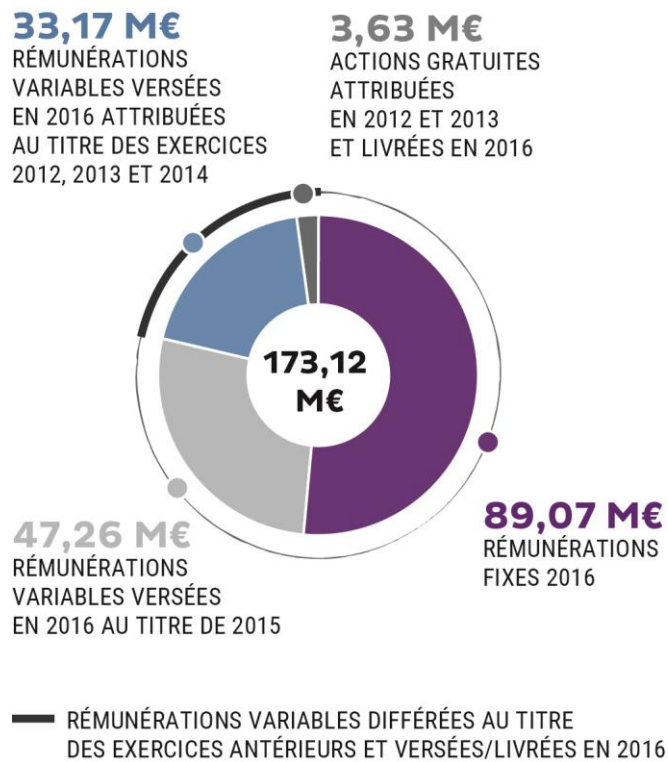
<b>Indemnités de rupture accordées</b>	<b>6 680,98</b>
Nombre de bénéficiaires d'indemnités de rupture	12

<b>Sommes payées pour le recrutement</b>	<b>694,49</b>
Nombre de bénéficiaires de sommes payées pour le recrutement	2

Au titre de l'exercice 2016, 29 collaborateurs « régulés », dont 52% employés hors de France, ont bénéficié d'une rémunération totale attribuée supérieure à 1 million d'euros.

Rémunération totale en euros	Nombre de membres du personnel dont les activités ont un impact significatif sur le profil de risque de l'établissement
De 1 000 000 à 1 500 000 EUR	14
De 1 500 000 à 2 000 000 EUR	10
De 2 000 000 à 2 500 000 EUR	2
De 2 500 000 à 3 000 000 EUR	2
De 3 000 000 à 3 500 000 EUR	1
De 3 500 000 à 4 000 000 EUR	-
De 4 000 000 à 4 500 000 EUR	-
De 4 500 000 à 5 000 000 EUR	-

## 5. Informations quantitatives sur les éléments de rémunération versés sur l'exercice 2016



Les montants effectivement versés sur l'exercice 2016 au titre des différés des exercices passés diffèrent des montants attribués en raison de la variation du cours de l'action Natixis.