

**RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL
SUR LES CONDITIONS DE PREPARATION
ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL
ET SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE
MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE**

(Article L. 225-68 du Code de commerce)

(Exercice 2007)

16/04/08

TABLE DES MATIERES

A – CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL	5
INTRODUCTION	5
I. STRUCTURE DES ORGANES SOCIAUX	5
1.1. <u>LE CONSEIL DE SURVEILLANCE</u>	5
1.2. <u>LE DIRECTOIRE</u>	6
2. RÔLE ET RÈGLES DE FONCTIONNEMENT DES ORGANES SOCIAUX	7
2.1. <u>RÔLE ET POUVOIR DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</u>	7
2.2. <u>RÔLE ET POUVOIR DU DIRECTOIRE</u>	11
3. LES COMITÉS SPÉCIALISÉS	11
3.1. <u>LE COMITÉ D'AUDIT</u>	12
3.2. <u>LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS</u>	13
4. ACTIVITÉ DES ORGANES SOCIAUX	14
<u>CONSEIL DE SURVEILLANCE</u>	14
5. ACTIVITÉ DES COMITÉS SPÉCIALISÉS	16
5.1. <u>LE COMITÉ D'AUDIT</u>	16
5.2. <u>LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS</u>	17
6. PRINCIPES ET RÈGLES ARRÊTÉS POUR LA DÉTERMINATION DE LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DES ORGANES SOCIAUX	17
6.1. <u>RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</u>	17
Rémunération du Président du conseil de surveillance	17
Rémunération des membres du conseil de surveillance	18
6.2. <u>RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE</u>	18
6.3. <u>RÉGIME DE RETRAITE DES DIRIGEANTS ET INDEMNITÉS DE CESSATION DE FONCTION</u>	20

7. COMPÉTENCE ET HONORABILITÉ DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	21
8. CONTRATS LIANT LA SOCIÉTÉ ET LES MEMBRES DU CONSEIL ET DES ORGANES EXÉCUTIFS	21
9. CONFLITS D'INTÉRÊTS POTENTIELS	21
 B – PROCEDURES DE CONTRÔLE INTERNE	 22
INTRODUCTION	22
 I. LES DISPOSITIONS APPLIQUÉES EN MATIÈRE DE CONTRÔLE INTERNE	 23
<u>NORMES EXTERNES</u>	23
<u>NORMES INTERNES</u>	23
 2. ORGANISATION GÉNÉRALE	 24
 3. LES ACTEURS INTERNES DU CONTRÔLE.....	 25
3.1. <u>PREMIER NIVEAU</u>	25
3.2. <u>DEUXIÈME NIVEAU</u>	25
3.2.1. RAPPEL DE L'ORGANISATION ANTÉRIEURE	25
3.2.2. EVOLUTION DE LA DIRECTION DES CONTRÔLES	26
3.2.3. CONFORMITÉ	27
- Organisation générale	27
- Déontologie	28
- Sécurité financière	29
- Contrôles	30
3.2.4. SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION	31
3.3. <u>TROISIÈME NIVEAU</u>	34
3.4. <u>LA COORDINATION DES CONTRÔLES</u>	36
3.5. <u>LE RÔLE DES ORGANES SOCIAUX</u>	36

4. SUIVI ET CONTRÔLE DES RISQUES	36
4.1. <u>RISQUES DE CRÉDIT</u>	37
4.1.1. IDENTIFICATION ET ANALYSE DES RISQUES DE CRÉDIT À L'OCTROI	37
4.1.2. NOTATION DES CONTREPARTIES	38
4.1.3. SUIVI DES RISQUES DE CRÉDIT	38
4.1.4. SURVEILLANCE DES RISQUES DE CRÉDIT	38
4.1.5. SUIVI DES DOSSIERS DOUTEUX ET CONTENTIEUX	39
4.1.6. DIVISION DES RISQUES	40
4.2. <u>RISQUES DE MARCHÉ</u>	40
Organisation du dispositif de maîtrise des risques de marché de Natixis	41
4.3. <u>RISQUES DE TAUX D'INTÉRÊT GLOBAL ET DE LIQUIDITÉ</u>	42
4.4. <u>RISQUES OPÉRATIONNELS</u>	44
5. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE RELATIVES À L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE	45
5.1. <u>PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES CONSOLIDÉS</u>	45
5.2. <u>PROCESSUS DE MAÎTRISE DU CONTRÔLE INTERNE DES ENTITÉS CONSOLIDÉES</u>	47
5.3. <u>CONTRÔLES EXTERNES</u>	50
CONCLUSION	51

A – CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

INTRODUCTION

La gouvernance de Natixis, sous sa forme actuelle, résulte des statuts adoptés par l'Assemblée générale de Natexis Banques Populaires du 17 novembre 2006.

I. STRUCTURE DES ORGANES SOCIAUX

Depuis le 17 novembre 2006, la société a adopté le mode d'administration avec directoire et conseil de surveillance défini aux articles L. 225-57 et suivants du Code de commerce.

Un certain nombre de règles de gouvernance relatives à la composition et aux pouvoirs du conseil de surveillance et du directoire sont déterminées par les dispositions du pacte signé le 17 novembre 2006 qui vise à garantir le principe d'une représentation paritaire des deux actionnaires au sein du conseil de surveillance.

I.1. LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le conseil de surveillance de Natixis nommé, pour six ans, par l'Assemblée du 17 novembre 2006 compte dix-huit membres, auxquels s'ajoutent deux censeurs.

Les membres du conseil (hors censeurs) se répartissent en trois origines :

- sept membres issus du Groupe Banque Populaire ;
- sept membres issus du Groupe Caisse d'Épargne.

Actionnaires de Natixis à hauteur de 34 % chacun, le Groupe Banque Populaire et le Groupe Caisse d'Épargne disposent d'un nombre égal de sièges au conseil de surveillance. Cette parité de représentation est conforme à l'accord qui lie les deux actionnaires de Natixis.

La Banque Fédérale des Banques Populaires et la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne sont l'une et l'autre membres du conseil en leur qualité de personne morale principal actionnaire. Les douze autres membres issus de ces deux groupes sont tous des personnes physiques exerçant par ailleurs des fonctions de dirigeant au sein des groupes Banque Populaire et Caisse d'Épargne ;

- quatre membres indépendants siègent au conseil de surveillance de Natixis :

MM. Bolloré, Naouri, Proglio et Zolade.

M. Bolloré dirige et contrôle le groupe Bolloré, qui occupe une position de premier plan dans les secteurs de l'industrie, des services et des médias. M. Naouri est Président d'Euris, holding d'un des plus importants groupes français de la grande distribution. M. Proglia est Président-Directeur général de Véolia Environnement. M. Zolade est Président du groupe de restauration collective Elicor.

Ces quatre membres répondent aux critères d'indépendance préconisés dans les rapports Afep/Medef. Ils n'appartiennent pas au management de l'entreprise. Les relations bancaires entre Natixis et les groupes qu'ils président ne sont pas de nature à affecter l'impartialité de leur jugement. On notera toutefois que MM. Naouri et Proglia occupent chacun un siège de censeur au conseil de surveillance de la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne, un des deux actionnaires de Natixis.

Les deux censeurs, MM. Brixner et Iozzo, respectivement de nationalité allemande et italienne, sont tous deux dirigeants ou anciens dirigeants d'importants groupes bancaires et apportent au conseil l'éclairage de partenaires européens.

Aux termes du pacte qui les unit, il est prévu, d'accord entre les deux actionnaires principaux, que la présidence du conseil de surveillance sera assurée alternativement par un représentant de l'un des deux actionnaires pour une durée de six exercices. La première vice-présidence du conseil de surveillance est assurée par un représentant de l'actionnaire n'assurant pas la présidence du conseil de surveillance, et la seconde vice-présidence par un représentant de l'autre actionnaire.

Dans le cadre de cette alternance, la présidence du conseil de surveillance est assurée, depuis le 17 novembre 2006, par M. Charles Milhaud, Président du directoire de la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne. Les deux Vice-Présidents sont respectivement MM. Tourret (premier vice-Président) et Comolet (second Vice-Président).

Au cours de l'année 2007, deux changements sont intervenus fin mai dans la composition du conseil : deux membres issus du groupe Banque Populaire, MM. Cordel et Comas, quittant leurs fonctions de Président et de Directeur général de Banque Populaires régionales en raison de la limite d'âge, ont remis leur démission de membres du conseil. A leur place ont été cooptés un Président de Banque Populaire régionale, M. Jean Clochet, et un Directeur général de Banque Populaire régionale, M. Bernard Jeannin. Ces deux cooptations ont été ratifiées par l'assemblée générale des actionnaires de décembre 2007.

En outre, le départ en retraite de M. Michel Goudard le 31 décembre 2007 a conduit la Banque Fédérale des Banques Populaires à désigner M. Philippe Queuille en qualité de représentant permanent au conseil de Natixis.

I.2. LE DIRECTOIRE

Le directoire peut être composé de deux à sept membres nommés pour six exercices par le conseil de surveillance, conformément à la loi, à l'article 9 des statuts de la société et au pacte d'actionnaires qui précise que les membres sont choisis selon un critère de compétence sans distinction de celui des deux groupes dont ils sont issus.

Aux termes de ce même pacte, la nomination ou la révocation de tout membre du directoire nécessite l'accord des deux principaux actionnaires et la décision du conseil de surveillance statuant à la double majorité des membres présents et représentés et des membres représentant chacun des deux actionnaires.

Le Conseil de surveillance du 17 novembre 2006 avait nommé quatre membres du directoire : MM. Dupont, Ferrero, Ladam et Orsatelli. Il a conféré la présidence du directoire à M. Philippe Dupont (par ailleurs Président-Directeur général de la Banque Fédérale des Banques Populaires), et le titre de Directeur général à M. Dominique Ferrero.

Le Conseil de surveillance du 14 février 2008 a pris acte de la démission de ses fonctions de membre du Directoire de M. Orsatelli et a décidé de nommer en remplacement M. Jean-Marc Moriani. Il a également décidé de nommer M. Jean-Pascal Beaufret membre du Directoire portant ainsi provisoirement à cinq le nombre de membres du Directoire, M. François Ladam ayant annoncé son souhait de faire valoir ses droits à la retraite à compter de mai 2008.

2. RÔLE ET RÉGLES DE FONCTIONNEMENT DES ORGANES SOCIAUX

2.1. RÔLE ET POUVOIR DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Conformément à la loi et aux statuts, le conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la société par le directoire.

À toute époque de l'année, il opère les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns, et il peut se faire communiquer par le directoire tous les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le directoire lui présente au moins une fois par trimestre, et en pratique à chaque séance, un rapport retraçant les principaux actes ou faits de la gestion de la société, avec tous les éléments quantitatifs et qualitatifs permettant au conseil d'être éclairé sur l'évolution de l'activité sociale.

Après la clôture de chaque exercice, dans les délais réglementaires, le directoire lui présente, aux fins de vérification et contrôle, les comptes annuels, les comptes consolidés, et son rapport à l'assemblée. Le conseil de surveillance présente à l'assemblée annuelle ses observations sur le rapport du directoire et sur les comptes annuels, sociaux et consolidés.

Cette surveillance ne peut en aucun cas donner lieu à l'accomplissement d'actes de gestion effectués directement ou indirectement par le conseil de surveillance ou par ses membres.

Le conseil de surveillance nomme et peut révoquer les membres du directoire, le Président du directoire et les Directeurs généraux dans les conditions prévues par la loi et par l'article 9 des statuts et dans les conditions mentionnées dans le pacte d'actionnaires telles que décrites au point 1.2.2.

Le conseil de surveillance arrête le projet de résolution proposant à l'assemblée générale la désignation des commissaires aux comptes, dans les conditions prévues par la loi.

Le conseil de surveillance peut décider la création en son sein de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis, à leur examen. Il fixe la composition et les attributions de ces comités qui exercent leurs activités sous sa responsabilité.

Outre les autorisations préalables prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, on soulignera plus particulièrement que les statuts de Natixis et le pacte d'actionnaires requièrent l'autorisation préalable du conseil de surveillance pour un certain nombre d'opérations :

- augmentation du capital social, avec maintien du droit préférentiel de souscription, immédiate ou à terme, d'une valeur prime incluse supérieure à 75 millions d'euros et augmentation du capital social de Natixis, immédiate ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription ;
- extension des activités de Natixis à des métiers significatifs non exercés par Natixis ;
- désignation des membres des conseils de surveillance ou conseils d'administration, directoires, et le cas échéant, des Directeurs généraux et des Directeurs généraux délégués des principales filiales ;
- toute prise ou augmentation de participation, tous investissements, désinvestissements (ou constitution de joint-venture) réalisés par Natixis ou l'une de ses filiales, pour un montant total supérieur à 150 millions d'euros ;
- toute opération d'apport, de fusion ou scission à laquelle Natixis ou l'une des principales filiales serait partie ;
- approbation du plan d'affaires de la société préparé par le directoire comprenant notamment les objectifs de rentabilité et la politique des risques ainsi que toute modification significative du Plan stratégique ;
- la proposition à l'assemblée générale de toute modification des statuts.

Pour compléter les dispositions statutaires, préciser certaines modalités de son fonctionnement et énoncer les droits et devoirs de ses membres, le conseil de surveillance s'est doté d'un règlement intérieur.

Parmi les dispositions de ce règlement intérieur, on soulignera plus particulièrement celles qui ont trait :

- **à la définition des critères retenus pour qu'un de ses membres puisse être qualifié « d'indépendant » :**

Est réputé indépendant l'administrateur qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, la Direction ou le groupe, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ou être de nature à le placer en situation de conflit d'intérêts avec la Direction, la société ou le groupe.

Ainsi, le membre indépendant du conseil de surveillance ne doit pas :

- être salarié ou mandataire social de la société ou du groupe, salarié ou administrateur d'un actionnaire détenant le contrôle seul ou de concert, de la société, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- être mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société détient un mandat d'administrateur ;
- être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la société ou de son groupe, ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- avoir un lien familial proche avec un dirigeant de la société ou de son groupe, avoir été auditeur de l'entreprise ou d'une société du groupe au cours des cinq années précédentes, avoir été dirigeant de la société ou d'une société du groupe au cours des cinq dernières années, être membre du conseil de surveillance de l'entreprise depuis plus de douze ans, recevoir ou avoir reçu de rémunération supplémentaire importante de la société ou du groupe en dehors de jetons de présence.

Les membres du conseil de surveillance représentant des actionnaires significatifs, directs ou indirects, de la société, peuvent être considérés comme indépendants lorsque ces actionnaires ne contrôlent pas la société, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce. Cependant, dès lors qu'un membre du conseil de surveillance représente un actionnaire de la société, détenant directement ou indirectement plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la société, il convient que le conseil, sur rapport du comité de rémunération, s'interroge sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

La qualification de membre indépendant du conseil de surveillance est débattue par le comité de rémunération qui établit à ce sujet un rapport au conseil ;

- **à la Charte de déontologie des membres du conseil de surveillance :**

Le règlement précise, à cet égard, que chaque membre du conseil doit consacrer le temps et l'attention nécessaires à l'exercice de son mandat, et participer avec assiduité aux réunions du conseil et du ou des comités dont il est membre. Chaque membre du conseil de surveillance doit veiller à agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de Natixis, s'engager à défendre et à promouvoir les valeurs de Natixis.

Les membres du conseil de surveillance et des comités, ainsi que toute personne assistant à ses réunions et à celles de ses comités, sont tenus à une obligation générale de confidentialité sur ses délibérations et celles de ses comités, ainsi que sur toutes informations à caractère confidentiel ou présentées comme telles par son Président ou celui du directoire.

Chaque membre du conseil de surveillance est tenu de déclarer les transactions qu'il effectue sur les titres de la société dans les conditions prévues par l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier. Il informe également la société du nombre de titres qu'il détient, au 31 décembre de chaque année et lors de toute opération financière, pour permettre la diffusion de cette information par la société.

La société peut en outre demander à chaque membre du conseil de fournir toutes les informations, relatives notamment à des opérations sur des titres de sociétés cotées, qui lui sont nécessaires pour satisfaire à ses obligations de déclaration à toutes autorités, notamment boursières, en France et à l'étranger.

Les membres du conseil de surveillance s'abstiennent d'effectuer toute transaction portant sur des titres Natixis au cours de la période débutant quarante-cinq jours avant les dates de publication des résultats trimestriels, semestriels et annuels ou avant la tenue d'une assemblée générale des actionnaires de Natixis et se terminant deux jours de bourse après la date de l'événement concerné.

Les membres du conseil de surveillance doivent s'abstenir d'agir en conflit d'intérêt avec Natixis ou les sociétés qu'elle contrôle, notamment, lorsqu'il existe un projet de transaction auquel un membre du conseil de surveillance ou un censeur est directement ou indirectement intéressé ;

- **à certaines autorisations que le conseil a donné au directoire à travers le règlement intérieur :**

Ainsi, le conseil de surveillance a décidé, conformément à l'article R. 225-54 du Code de commerce, que :

- les cessions d'immeubles par nature, dans la limite d'un montant n'excédant pas 10 millions d'euros par opération ;
- les cessions de participations dans toute forme de société ou de groupement, dans la limite d'un montant n'excédant pas 10 millions d'euros par opération ;
- les cessions de participations dans toute forme de société ou de groupement constitués exclusivement pour la réalisation d'opérations de banque de financement ou d'investissement, quel qu'en soit le montant,

pourront être décidées par le directoire agissant sans autorisation préalable du conseil de surveillance.

Conformément à la réglementation, le directoire pourra à son tour décider de subdéléguer le pouvoir qu'il a reçu en application du présent règlement ;

- **à l'évaluation du conseil de surveillance :**

Au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour sera consacré à l'évaluation du fonctionnement du conseil, dont il est rendu compte dans le rapport annuel de la société ;

- **enfin, à certaines modalités de fonctionnement du conseil précisées par le règlement intérieur :**

En particulier, il prévoit que, sauf pour l'adoption des décisions relatives à la vérification et au contrôle des comptes sociaux et consolidés, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les membres du conseil de surveillance qui participent à la réunion du conseil au moyen d'une visioconférence ou par utilisation de moyens de télécommunication transmettant au moins la voix des participants et dont les caractéristiques techniques permettent la retransmission continue et simultanée des délibérations.

2.2. RÔLE ET POUVOIR DU DIRECTOIRE

Le directoire exerce ses fonctions sous le contrôle du conseil de surveillance.

Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société, dans la limite de l'objet social, et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi et les statuts aux assemblées d'actionnaires et au conseil de surveillance.

Le directoire établit, et présente au conseil de surveillance, les rapports, budgets, ainsi que les comptes sociaux et consolidés, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts.

Le directoire convoque toutes les assemblées générales des actionnaires, fixe leur ordre du jour et exécute leurs décisions.

Vis-à-vis des tiers, tous actes engageant la société sont valablement accomplis par le Président du directoire ou par un Directeur général.

3. LES COMITÉS SPÉCIALISÉS

Ainsi qu'il résulte du pacte signé le 17 novembre 2006, les deux actionnaires sont représentés à parité au sein du comité d'audit et du comité de rémunération, composés chacun de six membres dont deux membres indépendants. La présidence du comité d'audit est assurée de manière conjointe par le vice-Président du conseil de surveillance et par un membre indépendant. Par dérogation, la première co-présidence du comité d'audit à compter du 17 novembre 2006 est assurée de manière conjointe par un membre proposé par la Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance et par un membre indépendant. La présidence du comité de rémunération est assurée par un membre indépendant.

3.1. LE COMITÉ D'AUDIT

En application des dispositions précédentes, le Conseil de surveillance du 17 novembre 2006 a nommé membres du comité d'audit MM. Mérindol et Naouri, co-Présidents, MM. Créquit, Goudard, de La Porte du Theil et Zolade, membres du comité.

A la suite du départ en retraite de M. Goudard le 31 décembre 2007, M. Mettling, Directeur général délégué de la Banque Fédérale des Banques Populaires a été nommé membre du comité d'audit par le Conseil de surveillance du 16 janvier 2008.

Le comité d'audit de Natixis exerce les missions suivantes :

- il assiste le conseil de surveillance dans son rôle de vérification et de contrôle des comptes et du rapport du directoire sur la marche des affaires de la société ; dans ce cadre, il veille à la qualité de l'information délivrée aux actionnaires et plus généralement assure les missions prévues par le règlement CRBF n° 2001-01 du 26 juin 2001 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement modifiant le règlement CRBF n° 97-02 du 21 février 1997, tel que modifié par le règlement n° 2004-02 du 15 janvier 2004 ;
- il examine les comptes annuels et semestriels, sociaux et consolidés, ainsi que les projets de budget, de la société au moins une semaine avant qu'ils ne soient présentés au conseil de surveillance de la société, ainsi que les documents financiers sociaux diffusés à l'occasion de l'arrêté des comptes ;
- il émet un avis sur le choix ou le renouvellement des commissaires aux comptes de la société et examine leur programme d'intervention, les résultats de leurs vérifications et leurs recommandations ainsi que toutes les suites données à ces dernières ;
- il émet un avis sur les procédures mises en place par la société qui permettent de s'assurer du respect de la réglementation ainsi que du suivi et du contrôle des risques ; à cet effet, il reçoit les rapports des comités des risques de la société et des principales filiales, ainsi que le reporting des risques, notamment opérationnels, de marchés ou de contreparties, effectué à la diligence du directoire de la société ;
- il donne un avis sur la nomination et la révocation du Directeur de l'Inspection générale ;
- il veille au suivi des conclusions des missions de l'Inspection générale et de la Commission bancaire ; à cette fin, il peut avoir communication des rapports de l'Inspection générale et de la Commission bancaire concernant la société et ses filiales ;
- il vise le programme annuel de l'audit interne de la société, incluant les interventions sur ses filiales, un tel programme devant lui être présenté au moins une semaine avant son arrêté ;
- il émet un avis sur le compte rendu qui lui est remis chaque année concernant les relations commerciales entre la société ou l'une ou plusieurs de ses filiales, d'une part, et tout ou partie des entités formant le Groupe Caisse d'Epargne ou le Groupe Banque Populaire, d'autre part.

Le comité d'audit dispose auprès du directoire de la société de tous documents et informations utiles à l'accomplissement de ses missions et, en tant que de besoin, sans que cette liste soit limitative :

- les documents financiers, comptables et réglementaires établis périodiquement par la société, en social et en consolidé ;
- les rapports de travaux de synthèse des commissaires aux comptes de la société ;
- tout rapport d'audit concernant la société ;
- les normes et méthodes comptables retenues au sein de la société ;
- les principes et procédures de contrôle interne ;
- les estimations à fin juin, fin septembre et fin décembre de résultats annuels, sociaux et consolidés, de la société ;
- les budgets consolidés et les comptes des principales filiales, ainsi que tout document y afférent remis au conseil de surveillance, ou, le cas échéant, au comité d'audit des principales filiales.

Le comité d'audit peut soumettre au conseil de surveillance toute proposition visant à faire diligenter tout audit, notamment relativement aux comptes de la société et de ses filiales.

Le comité d'audit se réunit au moins une fois par trimestre.

Il est dressé procès-verbal des réunions du comité d'audit. Celui-ci est communiqué aux membres du comité d'audit et aux autres membres du conseil de surveillance de la société.

3.2. LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Le conseil de surveillance a nommé, en novembre 2006, M. Bolloré, Président, et MM. Comolet, Henry, Mettling, Proglio et Tourret, membres du comité des rémunérations.

En raison de la nomination de M. Mettling au comité d'audit, M. Philippe Queuille, nouveau représentant permanent de la Banque Fédérale des Banques Populaires au conseil de surveillance, a été nommé, pour le remplacer, membre du comité des rémunérations par le Conseil de surveillance du 16 janvier 2008.

Le comité des rémunérations prépare les décisions du conseil de surveillance de la société sur les sujets suivants :

Les modalités de rémunération

Il est chargé de formuler des propositions au conseil de surveillance concernant :

- le niveau et les modalités de rémunération du Président du conseil de surveillance, y compris les avantages en nature, le régime de retraite et de prévoyance ;

- le niveau et les modalités de rémunération des membres du directoire de la société, 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 membres du conseil de surveillance et le montant total soumis à la décision de l'assemblée générale de la société.

Il examine et émet son avis sur les assurances contractées par la société en matière de responsabilité des dirigeants.

Les modalités de sélection

- Il émet un avis et, sur demande du conseil de surveillance, formule des propositions et des recommandations au conseil de surveillance sur la nomination du Président du directoire ;
- il émet un avis sur la nomination des autres membres du directoire de la société proposés par le Président, et des Directeurs généraux, Directeurs généraux délégués et membres du directoire ou du conseil d'administration des principales filiales, dans le respect des principes visés aux articles 3 et 6.I des statuts de la société.

Le comité des rémunérations dispose auprès du directoire de la société de tous documents utiles à l'accomplissement de ses missions et à sa complète information. Il peut par ailleurs, à la demande du conseil de surveillance, faire diligenter toute étude ou analyse par des experts extérieurs à la société relative aux conditions de rémunération des mandataires sociaux de sociétés comparables du secteur bancaire.

4. ACTIVITÉ DES ORGANES SOCIAUX

CONSEIL DE SURVEILLANCE

Au cours de l'année 2007, le conseil de surveillance a tenu sept séances, avec un taux de participation de ses membres de 85 % sur l'ensemble de l'année.

Tous les membres du directoire ont été présents à toutes les séances, ce qui a permis aux membres du conseil de les entendre et de leur poser toutes questions qu'ils jugeaient utiles. En tant que de besoin, le Directeur financier ou tel directeur de pôle métier a également été convié pour apporter des précisions sur les aspects abordés en séance.

En matière de fonctionnement interne des organes sociaux, le conseil a arrêté en mars 2007 les termes de son règlement intérieur, ainsi que le règlement intérieur du comité d'audit.

Conformément à la réglementation bancaire, le conseil a pris connaissance des rapports établis sur les conditions d'exercice du contrôle interne et sur la mesure et la surveillance des risques. Le conseil a eu également connaissance du rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil.

En outre, le conseil a entendu les comptes rendus des travaux du comité d'audit.

En termes de suivi d'activité, le conseil a pris connaissance du projet de budget de la société pour l'exercice 2007, ainsi que des comptes sociaux et consolidés arrêtés par le directoire. Il a reçu communication des projets de résolutions soumises à l'assemblée par le directoire.

Outre les rapports d'activité du directoire, retraçant, pendant la période écoulée entre deux réunions du conseil, les tendances de la marche des affaires, le conseil a été régulièrement tenu informé des mesures de mise en place de l'organisation de Natixis, dans les directions de la société mère elle-même ou dans ses filiales.

A ce titre, le conseil a eu, notamment, à se prononcer, préalablement à leur mise en œuvre, et conformément au pacte d'actionnaires et aux statuts, sur les restructurations entre filiales :

- au sein du pôle de l'Asset management, avec un ensemble d'opérations d'apports de titres et de fusions entre huit sociétés ;
- au sein du pôle Services, notamment dans le domaine du crédit à la consommation, du métier « titres » ;
- au sein du pôle Banque de financement et d'investissement, avec la fusion-absorption de sa principale filiale, Ixis Corporate & Investment Bank ; le traité de fusion a été approuvé par le conseil du 28 septembre 2007, et a été soumis à l'assemblée générale des actionnaires réunie le 20 décembre 2007.

Parmi les diverses décisions relevant de la compétence du conseil, on notera que, après avoir approuvé le principe de la cession de l'immeuble sis 45, rue St Dominique à Paris 7ème, où se trouvait le siège social, le conseil a décidé de transférer le siège de la société au 30, avenue Pierre Mendès-France, Paris 13ème. Cette décision a été ratifiée par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 décembre 2007.

Conformément à la réglementation en vigueur, le conseil a approuvé, préalablement à leur signature, un certain nombre de conventions réglementées, portant sur :

- la signature d'une convention relative aux facturations entre Natixis et ses organes centraux ;
- l'approbation du transfert des activités de la succursale d'Ixis CIB à Tokyo à Natixis ;
- l'intervention, à divers titres, de Natixis dans une émission de covered bonds par les Banques Populaires ;
- la cession de la société CIFG.

Bien évidemment, les travaux du conseil ont été marqués par la vigilance toute particulière qu'il a apportée, dès la fin du premier semestre, et plus encore tout au long du second semestre, à l'analyse de la situation créée par la crise financière internationale.

A ce titre, le conseil a régulièrement interrogé le management de l'entreprise et a entendu les observations du comité d'audit sur les thèmes de l'exposition directe ou indirecte aux risques induits par les crédits subprime, les conduits et les SPV, et, de façon plus générale, sur les conséquences financières de la crise pour Natixis. En outre, dans ce contexte, et à la suite des exigences posées par les agences de notation pour l'exercice de l'activité de réhausseur de crédit, le conseil a eu à se prononcer, en décembre 2007, sur la cession de la filiale CIFG.

5. ACTIVITÉ DES COMITÉS SPÉCIALISÉS

5.1. LE COMITÉ D'AUDIT

Le comité d'audit de Natixis s'est réuni neuf fois au cours de l'exercice 2007, dont 4 fois au premier semestre et 5 fois au second semestre. Le taux de participation de ses membres a été proche de 82 % sur l'ensemble de l'année.

Le comité d'audit a bénéficié de la présence systématique du Directeur financier de Natixis, ainsi que de celles du Directeur des Risques, des responsables de l'Inspection de Natixis et de celle de ses organes centraux, des responsables de la Conformité et du Contrôle interne.

A plusieurs reprises, et notamment lorsqu'ont été évoquées les questions d'actualité liées à la crise financière en fin d'année, le comité a également entendu le Directeur général de Natixis.

Le comité a commencé ses travaux en début d'année en élaborant tout d'abord son règlement intérieur, pour le soumettre à l'approbation du conseil de surveillance.

En ce qui concerne le contrôle des comptes, le comité d'audit a entendu les exposés de la Direction financière et les commentaires des commissaires aux comptes à l'occasion de l'arrêté des comptes annuels et semestriels, puis, à partir du troisième trimestre 2007, lors de l'arrêté des comptes trimestriels.

En matière de contrôle et de conformité, le comité a entendu une présentation du rapport à la Commission bancaire sur la surveillance des risques et sur le contrôle interne. Il a reçu également une présentation des missions et de l'organisation de la fonction Conformité de Natixis, ainsi que de l'organisation et du programme de travail de l'Inspection de la banque, avec des points de suivi périodiques.

Compte tenu de l'actualité, l'attention du comité s'est tout naturellement focalisée, au second semestre, sur les risques potentiels induits chez Natixis par la crise du subprime aux Etats-Unis. Le comité a demandé, et obtenu, notamment au cours de séances exceptionnelles consacrées à ces seuls sujets, communication d'éléments détaillés sur les conséquences de la crise pour Natixis, couvrant les domaines des subprime, des conduits, des SPV...

Le comité s'est, de surcroît, attaché tout particulièrement à l'analyse de l'évolution des réhausseurs de crédit. Il a ainsi examiné la situation de la filiale CIFG et les modalités de sa recapitalisation et de sa cession, à la suite des exigences posées par les agences de notation. Le comité a ainsi formulé une recommandation très positive en faveur de la cession de CIFG aux deux maisons mères de Natixis en fin d'année.

Cette vigilance ne s'est pas relâchée en début d'année 2008, puisque le comité s'est réuni à cinq reprises jusqu'à mi février, pour analyser de façon détaillée les expositions de Natixis aux risques « subprime » et « réhausseur de crédit » ainsi que les conséquences de la crise sur la situation financière de la société.

Il a également donné son avis sur le budget annuel 2008.

5.2. LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Le comité des rémunérations s'est réuni dans les premières semaines de 2008 pour se prononcer sur la part variable de la rémunération des dirigeants au titre de l'exercice 2007 au vu des prévisions de résultats pour cet exercice.

Il a également, conformément aux termes du pacte d'actionnaires, émis un avis sur la nomination des nouveaux membres du directoire de la société proposés par le Président, ainsi que sur leurs conditions de rémunération.

Il a fait part de ses observations au conseil de surveillance chargé de prendre les décisions correspondantes.

6. PRINCIPES ET RÈGLES ARRÊTÉS POUR LA DÉTERMINATION DE LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DES ORGANES SOCIAUX

(en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce modifié par la loi du 30 décembre 2006)

Après avis du comité des rémunérations, les conseils de surveillance ont pris, le 13 décembre 2006 et le 14 février 2008, les décisions suivantes concernant la rémunération des dirigeants :

6.1. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Rémunération du Président du conseil de surveillance

La rémunération du Président du conseil de surveillance a été fixée à 285 000 euros par an. Elle se caractérise par l'absence de rémunération variable, l'absence d'attribution de valeurs mobilières au titre de Président de conseil de surveillance, le versement en sus de la rémunération des jetons de présence attribués à tout membre du conseil de surveillance.

Rémunération des membres du conseil de surveillance

Il est rappelé que l'enveloppe distribuable est de 500 000 euros pour un conseil comprenant dix-huit membres et deux censeurs et deux comités spécialisés de six membres chacun. Les montants arrêtés sont en ligne avec la pratique du marché.

- *Membres du conseil de surveillance et censeurs :*
 - part fixe : 10 000 euros par an
 - part variable : 2 000 euros par séance, plafonné à cinq séances
 - Soit : 20 000 euros maximum au total.
- *Membres des comités spécialisés :*
 - Comité d'audit :
Président : 12 500 euros pour chacun des co-Présidents
Membres du comité d'audit :
 - part fixe : 5 000 euros
 - part variable : 1 000 euros par réunion, plafonnée à cinq réunions
 - Comité des rémunérations :
Président : 10 000 euros
Membres du comité des rémunérations :
 - part fixe : 3 000 euros
 - part variable : 1 000 euros par réunion, plafonnée à deux réunions.

Les Présidents de comité n'ont pas de part variable en application du principe qu'aucune réunion du comité ne se tient en leur absence.

6.2. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Les décisions prises s'inspirent de trois principes directeurs :

- clarté, transparence et exemplarité ;
- équité entre les membres du directoire (en veillant en particulier à la cohérence du positionnement des rémunérations par rapport au marché) ;
- niveau des nouvelles rémunérations individuelles en ligne avec les précédentes.

Pour les membres du directoire, la structure du bonus combine une quote-part liée à la performance de Natixis (80 %) et une quote-part liée à la performance individuelle (20 %), la base de calcul retenant un ou deux critères quantitatifs de résultat d'exploitation, avec un objectif cible (résultat attendu) et un point maximum (résultat supérieur aux attentes) correspondant au plafond du bonus.

On distinguera d'une part les rémunérations monétaires, d'autre part les rémunérations sous forme d'attribution d'options.

Rémunérations monétaires

- *Rémunération du Président du directoire :*

Le niveau de salaire arrêté pour le Président du directoire est de 350 000 euros. Il pourra s'y ajouter un bonus représentant 120 % du salaire si les objectifs sont atteints, et pouvant aller jusqu'à un maximum de 630 000 euros si les objectifs sont atteints à 150 % ou plus.

Le comité des rémunérations et le conseil de surveillance ont entériné la décision du Président du Directoire de renoncer à la totalité de la part variable de sa rémunération qui aurait pu lui être versée par Natixis au titre de l'année 2007.

- *Rémunération du Directeur général*

Le niveau de salaire arrêté est de 600 000 euros ; il pourra s'y ajouter un bonus représentant 120 % du salaire si les objectifs sont atteints, et pouvant aller jusqu'à un maximum de 1 080 000 euros si les objectifs sont atteints à 150 % ou plus.

Le comité des rémunérations et le conseil de surveillance ont fixé le niveau de la part variable de la rémunération du directeur général à 300 000 euros au titre de l'année 2007.

- *Rémunération des autres membres du directoire*

M. Anthony Orsatelli

salaire de 450 000 euros ;

auquel pourra s'ajouter un bonus représentant 100 % du salaire si les objectifs sont atteints, pouvant aller jusqu'à un maximum de 675 000 euros si les objectifs sont atteints à 150 % ou plus.

Le comité des rémunérations et le conseil de surveillance ont fixé le niveau de la part variable de la rémunération de M. Orsatelli à 225 000 euros au titre de l'année 2007.

M. François Ladam

salaire de 450 000 euros ;

auquel pourra s'ajouter un bonus représentant 100 % du salaire si les objectifs sont atteints, et pouvant aller jusqu'à un maximum de 675 000 euros si les objectifs sont atteints à 150 % ou plus.

Le comité des rémunérations et le conseil de surveillance ont fixé le niveau de la part variable de la rémunération de M. Ladam à 225 000 euros au titre de l'année 2007.

De la sorte, la rémunération des deux membres du directoire (hors Président et Directeur général) est identique.

Rémunérations sous forme d'attribution d'options d'actions aux membres du directoire

La proposition du comité des rémunérations, adoptée par le conseil de surveillance, se traduit par l'attribution de :

- 190 000 options pour le Président au titre de Natixis et 70 000 options au titre de la Banque Fédérale des Banques Populaires ;
- 190 000 options pour le Directeur général ;
- 125 000 options pour chacun des autres membres du directoire.

Avantages en nature

M. Dominique Ferrero et M. François Ladam ont bénéficié d'une voiture de fonction et d'indemnités de logement. M. Anthony Orsatelli a bénéficié d'une voiture de fonction.

M. Philippe Dupont bénéficie d'avantages en nature (principalement un logement et une voiture de fonction), pris en charge par la Banque Fédérale des Banques Populaires.

6.3. RÉGIME DE RETRAITE DES DIRIGEANTS ET INDEMNITÉS DE CESSATION DE FONCTION

Indemnités de retraite

Dans le cadre de leurs fonctions précédemment exercées au sein de Natexis Banques Populaires, deux des membres du directoire de Natixis, M. Philippe Dupont et M. François Ladam, bénéficiaient du régime collectif de retraite complémentaire dont relève l'ensemble des Directeurs généraux du Groupe Banque Populaire.

Un régime analogue est appliqué à M. Dominique Ferrero et M. Anthony Orsatelli. À ce titre, le montant cumulé de l'ensemble des pensions de retraite versées au dirigeant ne peut excéder 60 % des derniers revenus de la période d'activité, ces derniers étant limités à un plafond maximum de 335 000 euros. Cette garantie a été ramenée, pour les cadres dirigeants nommés après le 1^{er} janvier 2005, à 50 %.

Il est précisé que ce régime a été institué avant le 1^{er} mai 2005, soit avant l'entrée en vigueur de la loi n° 2005-842 du 26 juillet 2005.

Indemnités de cessation d'activité

En cas de cessation anticipée de fonction d'un mandataire social (sauf cas de faute grave), il est prévu le versement d'une indemnité égale à une année de rémunération, à laquelle s'ajoute 1/12 de la rémunération annuelle par année de service dans le groupe Natixis ou l'un des deux groupes actionnaires, et le cas échéant, 1/12 de la même rémunération par année d'exercice de la fonction de Directeur général de Banque Populaire. Le montant maximum de l'indemnité est limité à 42/12 de la rémunération annuelle.

Le départ en retraite ou en préretraite donne lieu au paiement d'une indemnité égale à 1/40 de la rémunération annuelle par année de service dans le groupe Natixis ou l'un des deux groupes actionnaires, plafonnée à 40/40 de cette rémunération.

7. COMPÉTENCE ET HONORABILITÉ DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Conformément à la réglementation, la liste des fonctions exercées par les mandataires sociaux de Natixis, figure dans ce présent document. Le bref résumé de leur curriculum vitae montre que tous disposent d'une expertise incontestable en matière de gestion, notamment de par leurs fonctions de dirigeants de banques ou de très grands groupes de l'industrie ou des services, ou d'anciens dirigeants de banque.

Il est précisé, conformément au règlement d'application de la directive européenne 2003/71 (article 14.1, alinéa 2), qu'aucune des personnes, membres du conseil, de la Direction générale ou du directoire, n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années au moins, n'a fait l'objet d'une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années au moins, n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, n'a été empêchée par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou dans la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années au moins.

8. CONTRATS LIANT LA SOCIÉTÉ ET LES MEMBRES DU CONSEIL ET DES ORGANES EXÉCUTIFS

Il est précisé, conformément à la réglementation européenne, qu'aucun contrat de service ne lie les membres du conseil, de la Direction générale ou du directoire à la société, qui pourrait prévoir l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat et qui serait de nature à remettre en cause leur indépendance ou à interférer dans leurs décisions.

Néanmoins, Natixis et ses filiales entretiennent des relations commerciales avec ses deux actionnaires ou certaines de leurs filiales.

9. CONFLITS D'INTÉRÊTS POTENTIELS

Les membres du conseil de surveillance et du directoire de Natixis incluent des salariés des deux groupes d'actionnaires (Groupe Banque Populaire et Groupe Caisse d'Epargne). Il existe, de plus, des relations commerciales entre Natixis et ces deux groupes d'actionnaires. Bien que Natixis considère que cette situation ne constitue pas un conflit d'intérêts, il ne peut être exclu que les intérêts de Natixis et de ses actionnaires divergent à l'avenir.

B - PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

INTRODUCTION

Natixis est issu du rapprochement des activités de banque de financement, d'investissement et de services des groupes Banque Populaire et Caisse d'Epargne. Ce rapprochement est intervenu le 17 novembre 2006 après avoir reçu l'agrément du CECEI en date du 11 octobre 2006. Il s'est poursuivi en 2007, avec la fusion-absorption d'Ixis CIB par Natixis. Cette opération - qui a pris effet le 31 décembre 2007 – a reçu l'agrément du CECEI en date du 15 novembre 2007. Natixis a pour organes centraux actionnaires la Banque Fédérale des Banques Populaires et la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne.

En 2007, l'organisation du système de contrôle interne de Natixis a été revue afin d'en rationaliser les structures et d'en renforcer l'efficacité, conformément à des principes développés dans le dossier en date du 17 septembre 2007 visé par le CECEI dans sa décision du 15 novembre 2007. Le système de contrôle interne de Natixis s'inscrit dans le cadre légal et réglementaire découlant notamment du CRBF 97-02 modifié, qui prévoit en particulier que les entreprises assujetties mettent en place, en base consolidée, un système de contrôle interne comprenant des dispositifs permettant d'assurer :

- le contrôle permanent de la conformité, de la sécurité et de la validation des opérations, ainsi que du respect des autres diligences liées à la surveillance des risques de toute nature engendrés par les opérations ;
- le contrôle périodique, par la voie d'enquêtes et de missions d'audit, de la conformité des opérations, du respect des procédures et de l'efficacité des dispositifs de contrôle permanent.

En référence aux obligations réglementaires qui sont les siennes et aux engagements pris vis-à-vis du CECEI, Natixis a articulé son système de contrôle interne autour d'une instance de contrôle périodique menant des travaux d'audit et d'entités chargées de contrôler en permanence la conformité et la sécurité des opérations, ainsi que de veiller à l'efficacité des dispositifs de maîtrise et de surveillance des risques de la banque.

Natixis est par ailleurs soumis au contrôle conjoint de la part des deux groupes actionnaires et organes centraux, la Banque Fédérale des Banques Populaires et la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne, qui doivent chacune veiller au respect des exigences de surveillance des risques par leurs groupes respectifs sur une base consolidée. Ainsi, des structures et des systèmes de coordination du dispositif de contrôle permanent et périodique, nécessaires à la cohérence d'ensemble, ont été mis en place dans le cadre de la constitution de Natixis. De même, les fonctions Risques, Conformité et Audit sont intégrées aux filières correspondantes des deux groupes actionnaires.

I. LES DISPOSITIONS APPLIQUÉES EN MATIÈRE DE CONTRÔLE INTERNE

Les dispositions réglementaires et normatives auxquelles se conforme le dispositif de contrôle interne de Natixis sont d'origine externe et interne.

NORMES EXTERNES

Multiples à raison de la diversité des métiers exercés par Natixis, ces normes sont pour l'essentiel les suivantes :

- en tant qu'établissement de crédit, Natixis relève des dispositions du code monétaire et financier (regroupant pour l'essentiel les dispositions de la loi bancaire du 24 janvier 1984 et de la loi de modernisation des activités financières du 2 juillet 1996) et plus particulièrement, s'agissant du contrôle interne, du référentiel bancaire spécifique résultant du règlement du CRBF n° 97-02 et de ses avenants ;
- en tant que prestataire de services d'investissement, Natixis est soumis aux dispositions édictées par l'Autorité des marchés financiers (AMF), en particulier, les règles de bonne conduite dans les interventions sur les marchés et les relations avec les clients ;
- Natixis respecte les termes des codes de bonne conduite publiés par des associations professionnelles, chaque fois que le régulateur recommande ou impose leur application (par exemple, le Code de déontologie des analystes financiers rendu obligatoire par l'AMF) ;
- Natixis applique la réglementation relative à la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, sous le contrôle de la Commission bancaire ;
- s'agissant des succursales et filiales étrangères, Natixis applique, outre les standards d'organisation du groupe, les réglementations édictées par les régulateurs des places d'implantation (notamment *Financial Services Authority* au Royaume-Uni, *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht* / BAFIN en Allemagne, Banque Centrale en Italie, *Financial Supervisory Authority* au Japon, *Federal Reserve*, *National Association of Securities Dealers* et *Securities and Exchange Commission* aux Etats-Unis, *Financial Supervisory Commission* à Hong Kong, Commission de Surveillance du Secteur Financier au Luxembourg, *Irish Financial Services Regulatory Authority* en Irlande), lorsque les activités exercées localement sont assujetties à ces règles ;
- En matière de contrôle périodique, Natixis met en application les normes IFACI / *Institute of Internal Auditors*.

NORMES INTERNES

Plusieurs corps de règles structurent l'organisation du système de contrôle interne de Natixis :

- un ensemble de chartes et procédures normant et encadrant les processus risques du Groupe (procédure régissant le processus de décision crédit de Natixis, charte d'encadrement des risques de marchés, charte pour la mesure, le contrôle et la gestion des risques opérationnels, charte relative à la gestion des risques de non conformité...) ;
- la charte d'audit du Groupe Natixis ;
- la politique générale de sécurité de l'information établissant les règles de gouvernance pour la sécurité et la continuité des systèmes d'information, ainsi que les principes de sécurité devant être mis en œuvre ;
- la charte formalisant les domaines de compétence des responsables pays dans les implantations étrangères de Natixis et organisant les relations avec les responsables des lignes de métier, représentées localement ;
- le « manuel de conformité » qui définit l'ensemble des règles de bonne conduite applicables aux personnels de Natixis (notamment en matière de prévention des conflits d'intérêts, de lutte anti-blanchiment, de déontologie personnelle des collaborateurs, de protection des informations confidentielles...).

2. ORGANISATION GÉNÉRALE

Les contrôles permanents et périodiques mis en place par Natixis sont organisés du premier niveau opérationnel ou fonctionnel jusqu'à l'échelon le plus élevé. Leur architecture repose sur trois principes :

- Natixis met en place la séparation des fonctions entre prise de risque et contrôle, ainsi qu'entre les différents niveaux de contrôle, ce qui a pour conséquences :
 - la distinction entre les fonctions de front et de back office,
 - l'existence de contrôles de premier niveau au niveau opérationnel,
 - la distinction entre le contrôle périodique et le contrôle permanent.

Si la responsabilité du contrôle interne de premier niveau incombe en premier chef aux directions opérationnelles ou fonctionnelles, les contrôles permanents de deuxième niveau et le contrôle périodique sont assurés par des directions fonctionnelles centrales indépendantes dont les responsables au sens des articles 7 et 11 du règlement 97-02 sont directement rattachés à l'organe exécutif de Natixis au sens de l'article 4 du même règlement.

- Natixis organise ses fonctions de contrôle en filières mondiales, de façon à assurer la cohérence du dispositif dans l'ensemble du Groupe. Ainsi le dispositif de contrôle interne couvre-t-il tous les risques et s'étend-il à tous les métiers et filiales au sein du Groupe Natixis. Les fonctions de contrôle permanent et périodique localisées au sein des filiales ou des métiers sont rattachées fonctionnellement dans les filiales ou hiérarchiquement dans les métiers aux directions centrales de contrôle de Natixis correspondantes. Les fonctions « risques », « conformité » et « inspection/audit » constituent des filières métiers distinctes.

- Natixis structure son dispositif de contrôle de façon cohérente avec les principes édictés conjointement par le Groupe Caisse d'Epargne et le Groupe Banque Populaire, avec pour objectif d'assurer une approche consolidée des risques dans le cadre du contrôle conjoint exercé par les deux groupes actionnaires, également organes centraux, ainsi que des exigences de surveillance sur base consolidée fixées par le CRBF 97-02 modifié.

3. LES ACTEURS INTERNES DU CONTRÔLE

3.1. PREMIER NIVEAU

Le contrôle permanent de premier niveau constitue un socle essentiel du système de contrôle interne de Natixis.

Il est assuré par les services opérationnels ou fonctionnels sous la supervision de leur hiérarchie, ces entités étant notamment responsables :

- de la vérification du respect des procédures de traitement des opérations et de leur conformité,
- de la justification des soldes comptables des comptes mouvementés au titre des opérations qu'ils effectuent.

En fonction des situations et des activités, ces contrôles de premier niveau sont effectués par les entités opérationnelles elles-mêmes, ou par des unités de contrôle ad-hoc, de type middle-office ou entité de contrôle comptable.

Le contrôle de premier niveau s'inscrit dans des procédures formalisées et fait l'objet d'une matérialisation.

3.2. DEUXIÈME NIVEAU

3.2.1. RAPPEL DE L'ORGANISATION ANTÉRIEURE

Jusqu'à fin octobre 2007, le contrôle permanent de second niveau de Natixis comprenait trois acteurs : la direction des Risques, la direction de la Conformité et la direction des Contrôles.

La direction des Contrôles avait été créée le 1^{er} octobre 2003 sur le périmètre de l'ex-Natexis Banques Populaires (NBP). Elle était rattachée à la direction des Risques et Contrôles depuis le 17 novembre 2006 (et auparavant au Secrétariat général), et donc totalement indépendante des lignes opérationnelles.

De manière synthétique, ses missions de contrôle permanent de second niveau pouvaient se résumer à :

- s'assurer que les procédures existent et qu'elles sont effectivement respectées par des contrôles sur pièces ;
- participer à la maîtrise des risques opérationnels (y compris de non-conformité), notamment générés par les activités de crédit et de marché ;
- assurer les contrôles comptables de second niveau ;
- piloter et coordonner l'action des contrôles internes en filiales et en succursales.

En parallèle, la direction des Contrôles était également chargée de sujets de contrôle tels que le suivi de la mise en œuvre des recommandations des différentes autorités de tutelle ou des corps d'Inspection internes et externes.

3.2.2. ÉVOLUTION DE LA DIRECTION DES CONTRÔLES

Les évolutions apportées en 2007 à l'organisation du système de contrôle interne de Natixis ont poursuivi un double objectif :

- mieux exploiter les synergies existant entre les différentes entités de contrôle présentes dans les établissements constitutifs de Natixis ;
- améliorer la lisibilité du système de contrôle interne aux yeux des métiers regroupés dans Natixis.

Ces évolutions se sont traduites par :

- une réorganisation des tâches dévolues à la direction des Contrôles : disparition de la direction en tant que telle et redéploiement de ses effectifs entre la direction des Risques, la direction de la Conformité et l'Inspection générale ;
- l'extension des missions de la direction de la Conformité au contrôle de l'application des procédures.

En vue d'optimiser l'organisation des contrôles permanents de second niveau et de clarifier la frontière entre contrôles permanents de second niveau et contrôle périodique, il a été décidé de réorganiser les équipes et les tâches de la direction des Contrôles comme suit :

- a) recentrage des missions sur des travaux de contrôle permanent d'application des procédures, en déchargeant les contrôleurs internes des tâches qui pouvaient être assimilées à du contrôle périodique ;
- b) les personnels de la direction des Contrôles en charge des travaux de contrôle comptable récurrents de second niveau ont été transférés à la Direction financière ;
- c) des personnels de la direction des Contrôles sont venus renforcer la direction des Risques pour la réalisation de travaux sur les risques opérationnels ;

- d) après réalisation des trois étapes ci-dessus décrites, les tâches de contrôle d'application des procédures ont été repositionnées au sein de la direction de la Conformité, en y intégrant les effectifs correspondants de la direction des Contrôles. Ce transfert a eu pour conséquence de permettre le développement d'une méthodologie commune en matière de contrôles permanents (conformité et application des procédures), d'apporter une meilleure lisibilité de ces contrôles vis-à-vis des métiers opérationnels, et d'en renforcer l'efficacité.

3.2.3. CONFORMITÉ

- Organisation générale

La direction de la Conformité s'assure de l'application des bonnes pratiques de prévention et de gestion des risques de non-conformité au sein du groupe Natixis, concourant ainsi à la prévention des pertes financières ainsi qu'à celle du risque d'image associé. Son action s'inscrit dans le respect des prescriptions édictées par les deux Groupes actionnaires et son périmètre d'action couvre Natixis ses filiales et ses succursales.

Les principales attributions de la direction de la Conformité consistent à :

- assurer la veille juridique et réglementaire relative à la conformité, en collaboration avec la fonction juridique ;
- définir les normes et méthodes d'évaluation des risques de non-conformité, de contrôle et de reporting. Ces normes répondent en particulier au respect des principes d'intégrité des marchés, de primauté de l'intérêt du client et de prévention des conflits d'intérêt (y compris indépendance de la gestion pour compte de tiers), de connaissance du client ;
- assurer la conduite des contrôles permanents de second niveau (contrôle du respect des normes de conformité et contrôle du respect de l'application des procédures) ;
- établir une cartographie des risques de non-conformité ;
- mettre en œuvre une articulation avec la direction des Risques en ce qui concerne la prise en compte des constats et mesures correctrices qui ont trait à des défaillances opérationnelles pouvant entraîner pour la banque un risque de non-conformité ;
- émettre un avis écrit de conformité sur les activités, organisations, processus, produits et opérations nouveaux, ainsi que sur les modifications significatives de produits existants avec droit de blocage ou d'appel, dans le cadre des Comités nouveaux produits institués au sein des différents métiers de Natixis et ses filiales, et en central pour les produits communs à plusieurs métiers ;
- intervenir, avec un rôle de conseil, dans l'accompagnement des activités en vue de leur sécurisation et du respect des normes ;
- contribuer à la formation du personnel en liaison avec la direction des Ressources Humaines ;
- assurer la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information dédiés à la surveillance et à la maîtrise du risque de non-conformité sur base consolidée au niveau du groupe Natixis. Cette maîtrise d'ouvrage peut s'exercer en collaboration avec les métiers filialisés ;

- centraliser le relevé des dysfonctionnements entraînant une situation de non conformité au niveau de chaque filiale ou métier en vue de leur consolidation par le groupe Natixis ;
- centraliser les éventuels dysfonctionnements au sens de l'article 11-2 du règlement 97-02 modifié, au niveau de chaque filiale ou métier en vue de leur consolidation par le groupe Natixis et de leur reporting aux deux groupes actionnaires, et définir les conditions d'exercice de la faculté d'alerte visée à cet article dans le respect de la confidentialité des déclarants ;
- réaliser un reporting de synthèse régulier, notamment à destination du directoire de Natixis et des organes centraux ;
- veiller à la cohérence et à l'efficacité du contrôle permanent des risques de non conformité.

Rattachée au Président du directoire, la direction de la Conformité exerce sa mission de manière indépendante des Directions opérationnelles. Le Directeur de la Conformité est le responsable du contrôle permanent du risque de non conformité au sens de l'article 11 du règlement 97-02.

La direction de la Conformité de Natixis assure, dans le cadre d'un fonctionnement en filière, un rôle d'orientation et d'impulsion auprès des responsables de la Conformité des filiales ou implantés dans les métiers non filialisés, au travers d'un lien fonctionnel fort de type hiérarchique au sein des filiales ou hiérarchique au sein de Natixis même.

Ainsi, dans les filiales, les responsables de la Conformité sont hiérarchiquement rattachés à l'exécutif ou par exception à un responsable de contrôle permanent, lui-même rattaché à l'exécutif si la taille de l'entité le justifie et dans le cadre d'un lien fonctionnel fort de type hiérarchique au responsable de la Conformité de Natixis. Ce lien s'exprime par :

- l'approbation préalable du rattachement, de la nomination ou du retrait du responsable de la Conformité de la filiale par le responsable de la Conformité de Natixis ;
- la participation du responsable de la Conformité de Natixis à l'évaluation annuelle des performances, et à l'avancement ;
- l'obligation de reporting vis-à-vis du responsable de la Conformité de Natixis.

Dans les métiers non filialisés, le responsable de la Conformité dépend directement et hiérarchiquement du responsable de la Conformité de Natixis.

Le dispositif de contrôle de conformité de Natixis s'articule autour de trois axes :

- Déontologie

La déontologie a pour mission de veiller à ce que la réglementation applicable aux prestataires de services d'investissements qui s'impose à Natixis, y compris ses filiales, ainsi qu'à chacun de ses collaborateurs, soit correctement connue et appliquée.

Les enjeux de l'année 2007 ont été, d'une part, le déploiement dans les métiers concernés de la Directive européenne relative aux Marchés d'instruments financiers (MIF) entrée en vigueur le 1^{er} novembre 2007, d'autre part, la refonte des normes de conformité dans le cadre de la fusion Natixis / Ixis Corporate & Investment Bank.

La direction de la Conformité a été, avec la Direction juridique et la direction de l'Organisation, le pivot des travaux considérables engagés pour la mise en œuvre de la Directive MIF. L'ensemble des clients a été classé en professionnels, contreparties éligibles ou non professionnels et a reçu une notification accompagnée d'informations sur la nouvelle réglementation des marchés financiers. Les tests permettant d'apprécier la compétence professionnelle de chaque client ont été revus et normés. La politique de gestion des conflits d'intérêts a été formalisée. Une cartographie des conflits d'intérêts potentiels a été établie et un chantier informatique a été ouvert pour systématiser la notification à la direction de la Conformité des opérations sensibles en termes de confidentialité et la détection des conflits d'intérêts avérés.

Dans le cadre de la fusion des entités Natixis et Ixis Corporate & Investment Bank, une refonte des normes de conformité a été entreprise. Un nouveau règlement intérieur ainsi qu'un manuel de conformité ont été rédigés par Natixis SA, maison mère, pour une entrée en vigueur en 2008. Parallèlement, les règles de bonne conduite ont été déclinées et précisées dans les métiers, notamment dans les métiers de financements.

Les actions de formation se sont poursuivies avec notamment la création d'un module « Abus de marchés » destiné aux front offices de la Banque de financement et d'investissement et des formations en « présentiel » ont été assurées par les déontologues métiers sur les conséquences opérationnelles de la directive MIF.

Enfin, la direction de la Conformité a continué à s'impliquer dans la création des nouveaux produits en participant à de nombreux Comités ad hoc.

- Sécurité financière

Le département Sécurité financière, rattaché à la direction de la Conformité, est l'entité en charge de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme au sein de Natixis. En 2007, il a poursuivi les actions destinées à renforcer le dispositif mis en place tant au sein de la maison mère que dans ses filiales.

Ainsi, fin décembre 2007, la formation des collaborateurs à la lutte contre le blanchiment de capitaux atteignait près de 80 % des collaborateurs de la maison mère et plus de 60 % du personnel des filiales (hors Coface). En outre, un point d'attention sur cette problématique a été inséré dans les formations concernant plus largement la conformité, assurant ainsi un rappel des diligences à effectuer par les collaborateurs en la matière. Ces actions de formation ont eu pour effet d'accroître très sensiblement le nombre d'avis de notoriété et d'opérations atypiques soumis au département pour analyse.

La procédure de lutte contre le blanchiment de capitaux a fait l'objet d'une refonte ; cette nouvelle version, actuellement accessible sur l'intranet, sera de nouveau mise à jour lors de la transposition en droit français de la 3^e Directive européenne et inclura notamment

l'approche par risque et le renforcement du dispositif d'entrée en relation, via la validation systématique des clients, après identification et analyse du risque d'image.

La mise à jour des dossiers clientèle en conformité avec les exigences réglementaires s'est poursuivie et renforcée : toute entrée en relation fait l'objet de la collecte et de l'analyse de documents d'identification, ainsi que de l'analyse visant à évaluer l'honorabilité du client et des bénéficiaires effectifs. La mise à niveau des dossiers des anciens clients a été poursuivie.

De multiples actions destinées à étendre le périmètre de contrôles pertinents sur opérations atypiques par un logiciel d'analyse comportementale ont été menées en 2007, permettant l'intégration d'une large proportion des activités de la maison mère en fin d'année.

Par ailleurs, le filtrage des flux susceptibles d'être liés au financement du terrorisme ou de contrevenir au respect des embargos sur pays, effectué par le logiciel Fircosoft, concerne depuis mai 2007, non seulement la totalité des messages Swift émis et reçus mais également les flux rassemblés dans un fichier. Le taux des « fausses alertes » induit par les embargos édités par l'Union Européenne et/ou l'OFAC sur de nouveaux pays, a été réduit grâce à l'amélioration significative du paramétrage et l'évolution des systèmes ; de même, la centralisation de la quasi-totalité du traitement des alertes au sein d'une unité a permis une amélioration de la réactivité et de la productivité. Quant au respect des obligations afférentes à l'identification du donneur d'ordre, la mise en conformité des flux émis par Natixis a été effectuée et des mesures ont été prises pour les flux reçus d'autres établissements.

- Contrôles

Recevant, comme il est dit plus haut, des moyens en provenance de la direction des Contrôles, la direction de la Conformité a vu sa mission de contrôle permanent de second niveau étendue au contrôle d'application des procédures.

Dans la nouvelle organisation, les contrôles permanents de second niveau de la direction de la Conformité portent donc sur :

- la conformité des opérations, cela consistant à vérifier que non seulement les opérations, mais aussi les processus de réalisation desdites opérations sont conformes aux règles bancaires et financières applicables, aux règles de marché, aux règles relatives aux reportings destinés à l'AMF et aux entreprises de marché ;
- la conformité des organisations ;
- la qualité des données transmises à la direction de la Conformité (remontées via des outils automatisés et des éléments de reportings) ;
- l'application des procédures. Ce contrôle consiste à s'assurer de l'existence de procédures et du respect de celles-ci, conformément à l'article 40 du règlement 97-02, ainsi que de leur conformité par rapport aux règles régissant les différentes typologies de risques.

Les contrôles réalisés par la direction de la Conformité peuvent revêtir trois formes :

- des contrôles sur base des reportings issus des contrôles de premier niveau ;
- des contrôles sur base d'alerte provenant des outils de contrôle automatisés, notamment dans le cadre de la lutte contre le blanchiment des capitaux ;
- des contrôles via des vérifications sur pièces et le cas échéant sur place, permettant de s'assurer que les contrôles automatisés sont pertinents. Ils permettent également de vérifier l'application de règles plus qualitatives (connaissance et classification du client, application des murailles de chine, gestion des conflits d'intérêts...).

La démarche de cartographie des risques s'est poursuivie sur l'année 2007 au fil des contrôles qui ont été réalisés par les contrôleurs de la direction de la conformité. Cette démarche prend en compte des zones de risques mises en évidence par le service des risques opérationnels qui pourraient avoir un impact dans le domaine de la conformité.

3.2.4. SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

La direction de la Sécurité des systèmes d'information est garante de la sécurité et de la continuité du système d'information de Natixis et de ses filiales et est responsable devant le directoire de la mise en œuvre de la politique de sécurité de l'information dont il assure la définition, la mise en œuvre, le contrôle et la maintenance.

Le Responsable de la Sécurité des systèmes d'information (RSSI) assure ses missions pour Natixis, pour ses filiales, auprès des prestataires et fournisseurs et vis-à-vis des clients. Il a pour rôle :

- de s'assurer en permanence de l'adéquation de la politique aux risques encourus,
- de promouvoir la politique et de la faire respecter à tous les niveaux,
- de fournir, le cas échéant, les services de sécurité nécessaires,
- de contrôler, de surveiller le respect de cette politique et d'assurer un reporting global sur l'ensemble du groupe Natixis.

Rattaché hiérarchiquement au Directeur des Systèmes d'information et Services partagés, le RSSI Natixis et filiales travaille en étroite coopération avec la direction de la Conformité, l'Inspection générale et la direction des Risques. Il participe aux principaux comités de direction en charge des contrôles et des risques opérationnels de la Banque, notamment :

- Comité de coordination des fonctions de contrôle
- Comité des risques opérationnels et sécurité des systèmes d'information
- Comité des risques opérationnels Natixis

La direction Sécurité des systèmes d'information dispose à fin 2007 d'un effectif de 60 personnes. Elle participe pleinement au Système de contrôle interne de la banque. Les actions réalisées s'inscrivent dans le droit fil des recommandations issues des livres blancs de la Commission bancaire, du règlement 97-02 et plus généralement des directives du Comité de Bâle.

Le RSSI Natixis et filiales anime et contrôle la filière sécurité de l'information qui rassemble les différents acteurs en charge de piloter, de mettre en œuvre et de contrôler la politique de sécurité de l'information :

- RSSI filiales en charge d'appliquer localement la politique de sécurité en fonction du contexte propre à la filiale (10 RSSI filiales à fin 2007) ;
- correspondants locaux au sein des métiers. Ils sont en charge de relayer localement la politique de sécurité et de délivrer conseil et assistance en la matière sur leur périmètre ;
- des correspondants au sein des maîtrises d'œuvre du système d'information en charge de mettre en place et de maintenir les dispositifs de sécurité.

Le pilotage de l'ensemble de la filière est assuré notamment par :

- un Comité stratégique de la sécurité du SI qui est l'instance décisionnelle en matière de sécurité de l'information pour Natixis et ses filiales. Ce comité, présidé par un membre du Directoire, se réunit deux fois par an et a pour but de valider au plus haut niveau le plan annuel de sécurité de Natixis et de ses filiales ;
- un Comité de coordination de la sécurité du SI qui réunit régulièrement les différents acteurs de la sécurité et notamment les RSSI filiales afin d'élaborer et suivre le plan annuel de sécurité, de coordonner et piloter l'ensemble des actions de la filière et de mutualiser les projets de sécurité ;
- des Comités sécurité filiale ou métiers. Ces comités, animés par les RSSI filiales ou le RSSI Natixis et filiales assurent le pilotage des actions en matière de sécurité du SI à l'échelle locale.

Les activités de la filière Sécurité de l'information ont porté en 2007 d'une part sur des actions récurrentes et d'autre part sur la conduite de projets de renforcement de la sécurité.

Les activités récurrentes comprennent :

- les contrôles permanents qui portent sur le suivi des vulnérabilités techniques et des équipements de sécurité ;
- l'accompagnement des différents métiers dans la bonne prise en compte de la politique de sécurité tout au long de la vie des projets et le développement des outils de contrôle ;
- l'administration de la sécurité logique et l'animation d'un réseau de correspondants sécurité logique.
- la conduite des projets de sécurité informatiques majeurs ;
- la gestion de crise et la veille informationnelle ;
- le pilotage de la continuité d'activité et son maintien en conditions opérationnelles.

En 2007, Natixis a effectué :

- 38 tests de repli utilisateurs en salle de secours interne mutualisée dont 12 pour Natixis Altaïr,
- 12 tests de repli utilisateurs en salle de secours externe,
- 6 tests utilisateurs « Flux et Systèmes d'échanges ».

L'ensemble de ces tests intègre le passage d'ordres réels par les différents opérateurs.

- 12 tests de secours techniques du centre redondant Systèmes centraux,
- 4 exercices réels (2 week-end, une semaine production partielle et une semaine production totale) sur le site de secours Systèmes centraux,
- des tests informatiques métiers, de secours téléphonie, de la chaîne chèques sur Nanterre.

Les activités de type projet ont été :

- la mise en place de la Gouvernance de la filière Sécurité de l'information, et la définition des objectifs de sécurité. La Gouvernance de la Sécurité des systèmes d'information a été adaptée pour prendre en compte la nouvelle dimension du groupe en définissant notamment les rôles et missions des responsables de la Sécurité des systèmes d'information locaux en relation avec le responsable Sécurité des systèmes d'information de Natixis et filiales. La politique en résultant, élaborée avec les RSSI filiales et validée par le Directoire fixe les responsabilités des différents intervenants, les objectifs de sécurité ainsi que les modalités de reporting au RSSI Natixis et Filiales ;
- l'évaluation du niveau de conformité de Natixis au regard de la politique de sécurité et la définition du plan d'action sécurité de l'information 2008 ;
- la mise en place d'un tableau de bord groupe du Plan de Continuité d'Activité ainsi que le développement du Plan de Continuité des Systèmes d'Information ;
- la poursuite de la revue des profils d'autorisation aux applications bancaires (mise en place de profils métiers) et du déploiement du référentiel centralisé des autorisations ;
- le programme chaîne de confiance visant à mettre en place les modules de sécurité nécessaires à la dématérialisation de la relation client ;
- des projets plus techniques d'évolution et de maintenance des équipements de sécurité.

Sur la base de l'évaluation du niveau de conformité de Natixis au regard de la politique de sécurité réalisée fin 2007, les objectifs principaux de la filière Sécurité des systèmes d'information seront en 2008 :

- d'animer et de contrôler l'ensemble de la filière Sécurité des systèmes d'information du Groupe Natixis afin d'homogénéiser les niveaux de sécurité et de mettre en place les indicateurs groupe donnant la visibilité nécessaire ;
- d'homogénéiser les politiques de sécurité opérationnelles du groupe Natixis et de mettre en place les différents tableaux de bord opérationnels sécurité standardisés ;
- de piloter le plan de continuité d'activité sur l'ensemble du périmètre et de contrôler notamment la bonne exécution des plans de continuité des systèmes d'information ;

- de poursuivre le déploiement de l'ensemble des projets de Sécurité des systèmes d'information en adaptant leur contenu et leur organisation à la nouvelle organisation du groupe ;
- de poursuivre et de développer le contrôle permanent de la sécurité des systèmes d'information avec notamment un projet portant sur l'exploitation, l'archivage des traces et des preuves ;
- de poursuivre les actions de prévention par la mise en place d'un programme de sensibilisation à la sécurité des systèmes d'information des collaborateurs et des managers ;
- de systématiser au niveau du groupe une politique de sécurité des projets informatiques.

3.3. TROISIÈME NIVEAU

Le troisième niveau de contrôle -ou contrôle périodique- est assumé par l'Inspection générale.

L'Inspection générale est rattachée au Président du directoire de Natixis. Un lien fonctionnel fort, de nature hiérarchique, l'unit aux inspections générales des organes centraux actionnaires de Natixis, la Banque Fédérale des Banques Populaires et la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne, conformément au dossier visé par le CECEI dans sa décision du 15 novembre 2007. En accord avec ces mêmes principes, l'Inspection générale anime dans le groupe Natixis une filière mondiale de l'audit.

L'Inspection générale est en charge d'une mission de contrôle des contrôles et fait partie des responsables du bon fonctionnement du système de contrôle interne de la Banque au sens du règlement CRBF 97-02. A ce titre, elle est indépendante de l'ensemble des entités opérationnelles et fonctionnelles de Natixis. Elle n'est investie d'aucune mission opérationnelle et ne peut en conséquence se trouver en situation d'être juge et partie.

L'Inspection générale mène ses travaux sous la forme de missions d'audit dans l'ensemble du périmètre de Natixis (société-mère, filiales et succursales), sur toutes les classes de risques qu'engendrent les différents métiers exercés par le groupe, sans qu'il puisse lui être opposé de domaine réservé ni de secret professionnel. Son champ d'investigation englobe l'ensemble des activités opérationnelles de Natixis, ses filières fonctionnelles -dont, notamment, les entités en charge d'une mission de contrôle permanent- et ses activités externalisées. Sur l'ensemble des lignes métiers, ses interventions comportent des analyses approfondies des processus « front-to-back » dans lesquels s'inscrivent les activités. Menées selon une approche par les risques, ces analyses conduisent à une évaluation des points de contrôle existants dans les processus audités et, en tant que de besoin, à des recommandations propres à en renforcer la complétude et la robustesse. Ces recommandations sont hiérarchisées par ordre de priorité.

Les rapports de missions sont transmis aux unités auditées, ainsi qu'aux membres et au Président du directoire de Natixis. En outre, les inspections générales de la Banque Fédérale des Banques Populaires et de la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne reçoivent une copie

de tous les rapports émis par l'Inspection générale de Natixis, conformément aux dispositions du dossier visé par le CECEI dans sa décision du 15 novembre 2007.

L'Inspection générale est responsable des travaux de suivi des recommandations. Elle mène à ce titre des diligences et missions de suivi, et s'appuie le cas échéant sur les travaux menés en la matière de façon récurrente par les instances de contrôle permanent.

Les interventions de l'Inspection générale découlent d'un plan d'audit annuel, lui-même inscrit dans le cadre d'un plan pluri-annuel à quatre ans définissant des périodicités d'intervention et un calibrage des moyens adapté aux risques à contrôler.

Le plan d'audit peut faire l'objet de révisions en cours d'année, à la demande du Directoire ou lorsque les circonstances l'exigent.

L'Inspection générale dispose par ailleurs de moyens pour mener, outre ses missions d'audit traditionnelles, des enquêtes ponctuelles destinées à répondre à des besoins survenus en cours d'année, et non initialement prévus dans le plan d'audit.

Les plans d'audit annuel et pluriannuel de Natixis sont approuvés par le Président du directoire et par les inspections générales des organes centraux actionnaires. Le plan d'audit annuel est examiné par le comité d'audit.

En 2007, l'Inspection générale a diligenté des missions sur l'ensemble des classes de risques engendrés par les activités de Natixis, tout en consacrant une part non négligeable de ses moyens à des enquêtes de nature réglementaire, en accompagnement des démarches d'homologation « Bâle II » entreprises par la banque.

Ces travaux se sont inscrits dans le cadre d'une coordination active avec les inspections générales de la Banque Fédérale des Banques Populaires et de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne. A cette fin, neuf réunions du comité de coordination des inspections générales (CCIG) se sont tenues au cours de l'exercice.

Par ailleurs, à l'occasion de la réorganisation du système de contrôle interne, des efforts particuliers ont été développés en vue de la consolidation de la filière « audit » de Natixis, pour l'essentiel dans trois directions :

- des conventions relatives à l'organisation du contrôle périodique ont été proposées aux principales filiales françaises de Natixis. Celles-ci seront soumises à l'agrément des organes sociaux des sociétés concernées et de Natixis au cours de l'exercice 2008 ;
- les auditeurs localisés dans les principales filiales et succursales françaises et étrangères de Natixis -qui relevaient précédemment de l'ancienne direction du contrôle interne- ont été intégrés dans la filière « audit » animée par l'Inspection générale. Un poste dédié à la coordination du réseau d'audit international a été créé et pourvu en conséquence ;
- entamés en 2006, les travaux visant à rationaliser et harmoniser les méthodologies et outils de l'Inspection générale ont été poursuivis en 2007.

Enfin, conformément aux engagements pris vis-à-vis du CECEI, l'Inspection générale a poursuivi le plan de renforcement de ses effectifs, lancé en 2006 lors de la constitution de Natixis.

3.4. LA COORDINATION DES CONTRÔLES

En vigueur dans le périmètre de l'ancien Natexis, la pratique du comité de coordination des fonctions contrôles (CCFC) a été reconduite en 2007 chez Natixis.

Animé par le Président du directoire ou par le Directeur général, ce comité réunit le Secrétaire général, le Directeur financier, le Directeur des Risques, le Directeur de la Conformité, le Directeur de l'Inspection générale, le Responsable de la Sécurité des systèmes d'information et le Conseiller spécial du Président du directoire.

Il a vocation à traiter des questions relatives à l'organisation des services de contrôle et à la planification de leurs travaux, ainsi que de mettre en évidence les zones de risques émergentes ou récurrentes dans le périmètre et de remonter au niveau de l'organe exécutif les dysfonctionnements significatifs observés. Il a également pour objet de fournir à l'organe exécutif des points sur les contrôles en cours réalisés par les fonctions de contrôles internes ou externes, ainsi que par les régulateurs, et de s'assurer de la bonne prise en compte des conclusions de ces travaux par les lignes opérationnelles.

Il peut en tant que de besoin entendre des responsables opérationnels. Le comité de coordination des fonctions contrôles a tenu trois réunions en 2007.

3.5. LE RÔLE DES ORGANES SOCIAUX

Voir le chapitre relatif au fonctionnement des organes sociaux.

4. SUIVI ET CONTRÔLE DES RISQUES

La direction des Risques a pour mission de contribuer au développement sécurisé du Groupe Natixis en garantissant que le dispositif de maîtrise des risques mis en place soit efficace et exhaustif. Son périmètre d'action s'étend aux risques suivants :

- Risques de crédit
- Risques de marché
- Risque de taux d'intérêt global et de liquidité
- Risques opérationnels

et à toutes les entités entrant dans le périmètre de consolidation de Natixis.

La direction des Risques est un acteur essentiel du dispositif de contrôle permanent visant à assurer l'identification, la mesure et l'encadrement des risques encourus. L'exercice de sa mission l'amène à être force de proposition auprès du directoire, et à le tenir informé des engagements encourus par Natixis et de leur évolution. Elle assure également un reporting

auprès du conseil de surveillance et au comité d'audit en leur fournissant notamment des tableaux de bord et des analyses ponctuelles.

L'instance faîtière de gouvernance des risques de Natixis est le comité des risques Groupe qui définit les grandes lignes de la politique de risque, examine les principaux risques et valide les principales normes et méthodologies mises en œuvre.

Le dispositif Risques de Natixis fonctionne en coordination et cohérence avec ceux du Groupe Banque Populaire et du Groupe Caisse d'Épargne conformément au plan de convergence conclu entre les trois groupes. Les trois instances confédérales (Comité des Risques confédéral, Comité Normes et méthodes confédéral, et Comité des Systèmes d'information risques confédéral) se sont réunies de façon régulière au cours de l'année 2007.

4.1. RISQUES DE CRÉDIT

4.1.1. IDENTIFICATION ET ANALYSE DES RISQUES DE CRÉDIT À L'OCTROI

La direction des Risques est responsable de l'analyse du risque de crédit des contreparties. Elle mène cette analyse contradictoire à partir d'un dossier de crédit formalisé, présenté par contrepartie et groupe bénéficiaire, incluant toutes les informations pertinentes et utiles à la prise de décision :

- informations internes relatives au client, son activité et son environnement : données financières, notations internes, identification et analyse du client menée dans le respect des diligences de référencement validées par la direction de la Conformité en cas d'entrée en relation, notation interne du risque pays et du risque souverain...
- données externes : rating attribué par les agences de notation, analyse sectorielle...
- informations relatives aux engagements, le dossier de crédit récapitulant l'ensemble des risques de crédit encourus par la banque, incluant le risque de crédit sur opérations de marché ;
- éléments concernant la rentabilité.

Chaque dossier de crédit soumis à décision doit comporter une proposition de notation et une recommandation de limite.

Les décisions de crédit sont prises soit dans le cadre de délégations accordées au métier et à certains membres de la direction des Risques, soit par les comités de crédit compétents, à l'issue d'un processus d'analyse contradictoire.

Les délégations sont formalisées et octroyées intuitu personae, sans faculté de sous-déléguer, par le Directeur général ou toute personne qu'il habilite à cet effet. Elles sont calibrées en fonction de la catégorie et de la notation interne des contreparties, de la nature et la durée de l'engagement. Depuis la constitution de Natixis, le système de délégation mis en œuvre couvre sous une même et unique procédure les activités de BFI de Natixis et d'Ixis CIB. Il n'a par conséquent pas donné lieu à revue dans le cadre de la fusion entre les deux entités.

En complément du circuit de décision sur base individuelle, le Comité des risques Groupe de Natixis, organe faîtière des comités risques, valide les principales procédures régissant la prise de risque et fixe des limites globales, par exemple en matière de risques pays.

4.1.2. NOTATION DES CONTREPARTIES

Natixis s'appuie sur la notation interne individualisée de chaque contrepartie dans la gestion des risques de crédit (prise de décision, surveillance...).

Natixis a, en concertation avec ses organes centraux, choisi les méthodologies de notation cibles applicables aux classes d'actifs détenues en commun par les trois groupes.

A été également élaborée avec les groupes Banque Populaire et Caisse d'Epargne une organisation commune tripartite des rôles et du suivi en matière de notation afin de mettre en œuvre la renotation du stock selon les modèles cibles sur les périmètres concernés en assurant l'uniformité et la cohérence des méthodologies et des notes attribuées.

4.1.3. SUIVI DES RISQUES DE CRÉDIT

La mesure et le suivi des engagements se font au quotidien dans des outils dédiés de consolidation.

Un système d'information permet une consolidation globale des limites et des expositions de crédit sur un périmètre couvrant l'ensemble des expositions au risque de crédit de Natixis et pour l'essentiel de ses filiales. La constitution des regroupements de contreparties est intégrée au référentiel Tiers et fait l'objet d'une maintenance dédiée : une contrepartie se voit attribuer un identifiant spécifique unique, l'identifiant du groupe réglementaire auquel elle appartient ainsi que l'indicateur de son rang au sein du groupe.

La direction des Risques communique au Directoire et aux responsables des directions métiers de la banque des états d'analyse du fonds de commerce de Natixis : études d'évolution, tableau de bord... Les engagements de Natixis ainsi que leur évolution sont présentés suivants des indicateurs de risques tels que :

- la catégorie, la notation interne, le secteur d'activité, ou la localisation des contreparties,
- le type d'engagement,
- la segmentation Bâle II.

De même ils prennent en compte des critères de gestion interne (filiales, desk...).

4.1.4. SURVEILLANCE DES RISQUES DE CRÉDIT

La surveillance du risque de crédit s'appuie sur une responsabilisation des métiers, et différentes actions de contrôle pilotées par un service dédié de la direction des Risques.

Le suivi au fil de l'eau est assuré par les métiers, le Middle-Office pour les financements et par la direction des Risques en contrôle de second niveau.

Concernant les dépassements, un comité des dépassements se tient mensuellement afin d'analyser l'évolution des dépassements à partir d'indicateurs (nombre, métiers concernés...), de se pencher sur les cas de dépassements significatifs et de suivre leur régularisation.

Les dossiers présentant un niveau de risque dégradé sont détectés au fil de l'eau et remontés immédiatement à la direction des Risques, à la direction des Affaires spéciales et du Contentieux et au métier concerné conformément à la procédure des contreparties sous surveillance et de la procédure d'alerte.

Leur mise sous surveillance est alors étudiée et le cas échéant actée par la direction des Affaires spéciales et du Contentieux, la direction des Risques ou le Comité de crédit compétent selon le niveau d'exposition.

Une revue a minima trimestrielle est menée pour les dossiers sensibles et donne lieu à une présentation en comité des contreparties sous surveillance qui se réunit trimestriellement.

Les risques sensibles, douteux ou en phase contentieuse sont suivis par la direction des Affaires spéciales et du Contentieux, qui intervient en tant que de besoin dans la gestion des dossiers difficiles et assure le recouvrement des créances en cas de procédure judiciaire.

4.1.5. SUIVI DES DOSSIERS DOUTEUX ET CONTENTIEUX

- Provisions individuelles

Des comités des provisions sont organisés tous les trimestres pour chaque filière. Ils examinent tous les dossiers dont l'évolution est susceptible de donner lieu à provisionnement ou ajustement de la provision déjà constituée et déterminent le niveau de provision nécessaire.

Un comité des provisions Groupe se réunit trimestriellement. Organisé par la Direction financière, il regroupe autour du Directeur général, la direction des Risques, la direction des Affaires spéciales et du Contentieux et les responsables des filières concernées.

Le comité des provisions Groupe s'appuie notamment sur l'examen mené par le comité des contreparties sous surveillance, les mêmes supports d'analyse des dossiers étant présentés en séance.

- Provisions collectives

Outre les provisions individuelles, Natixis constitue des provisions pour le risque pays et pour le risque sectoriel. Au passage aux normes IFRS, elles sont devenues des provisions collectives, constituées sur la base d'actifs homogènes et construits suivant trois critères :

- la notation pour les encours sur les particuliers et les professionnels,
- le risque sectoriel et le risque géographique pour les autres contreparties (corporate, souverain...).

La recherche d'indices objectifs de dépréciation est menée à partir d'une analyse et d'un suivi approfondi des secteurs d'activité et des pays. Un indice objectif de dépréciation est constitué le plus souvent d'une combinaison d'indicateurs d'ordre micro ou macroéconomique propres au secteur ou au pays. Le cas échéant, il est fait appel au jugement d'expert pour affiner le résultat obtenu.

4.1.6. DIVISION DES RISQUES

La division des risques demeure un axe important de la maîtrise des risques.

Les règles de division des risques font partie du périmètre couvert dans l'accord tripartite conclu entre Natixis, le Groupe Banque Populaire et le Groupe Caisse d'Epargne. Natixis reporte ses encours « grands risques » auprès de ses organes centraux. Ces derniers valident de manière conjointe les dossiers de crédit et les notes attribuées aux contreparties concernées selon une périodicité a minima annuelle.

4.2. RISQUES DE MARCHÉ

Les principaux risques de marché de Natixis sont générés par les pôles Marchés et Dettes et Financements de la BFI de Natixis (maison-mère et filiales spécialisées).

Le dispositif de contrôle et de maîtrise des risques de marché est en premier lieu de la responsabilité des métiers de Front-Office, qui assurent la gestion et la surveillance permanente au quotidien, des limites qui leur sont préalablement allouées.

Le contrôle des risques de marché de Natixis est assuré par le département des Risques de marchés, qui fait partie de la direction des Risques. Ce département définit en toute indépendance les principes de mesure des risques et élabore de façon autonome les outils correspondants.

Le dispositif d'encadrement des risques repose sur une méthodologie validée de mesures de risques, sur l'allocation aux métiers de limites d'intervention dans ce cadre méthodologique et sur le contrôle ex-post du respect de ces limites.

Natixis a retenu le modèle interne Scénarisk d'Ixis CIB, fondé sur une mesure en VaR et validé par la Commission bancaire. L'outil Scénarisk, initialement déployé sur le périmètre Ixis CIB a vu son périmètre de couverture progressivement élargi aux positions de Natixis afin de permettre un calcul de VaR consolidé.

Les systèmes de gestion Front-Office cibles ont été choisis, et ont ensuite donné lieu à la mise en œuvre d'une architecture applicative unifiée et homogène au sein du groupe.

La migration des opérations de l'ex Natexis Banques Populaires dans les systèmes cibles s'est accompagnée d'un déploiement sur le périmètre global Natixis de limites en VaR 99 % 1 jour et de loss alert mensuels et annuels. L'ensemble du dispositif a été revu ligne métier par ligne métier.

Des travaux d'harmonisation et d'homogénéisation des indicateurs de risques se sont ainsi poursuivis tout au long de l'année, et ont permis la mise en place d'un certain nombre de limites globales par activité sur les indicateurs opérationnels.

Les travaux réalisés sur les stress tests avec en particulier la définition de stress historiques se poursuivront en 2008.

Organisation du dispositif de maîtrise des risques de marché de Natixis

Les missions et l'organisation du contrôle des risques de marché de Natixis sont décrites dans la Charte d'encadrement des risques de marché du Groupe Natixis, validée par le comité des risques Groupe en mars 2007. Cette charte définit :

- les principes et le dispositif régissant l'encadrement des risques de marché du Groupe Natixis ;
- les conditions d'instruction, d'octroi et de suivi des limites de risques de marché matérialisant cet encadrement ;
- les rôles respectifs des métiers de Front-Office, de la direction des Risques et du comité des risques de marché du Groupe Natixis.

Elle s'applique à l'ensemble des entités du Groupe Natixis dont l'activité présente des risques de marché.

La direction des Risques de Natixis joue un rôle majeur dans l'ensemble du dispositif mis en œuvre :

- elle apporte un regard indépendant des métiers dans le processus de décision en matière de risques de marché ;
- elle définit les méthodes de mesure des risques et de réflexions et les soumet pour validation au comité des risques de marché ;
- elle propose ou instruit les limites, qu'elles soient demandées par les métiers ou à son initiative auprès de ce même comité ;
- elle est responsable de l'analyse et de la mesure quotidienne des risques encourus, selon un processus devant garantir, d'une part la prise en compte de l'ensemble des risques auxquels Natixis est exposé de manière significative et, d'autre part, la fiabilité et l'homogénéité au sein du groupe des calculs effectués ;
- elle est responsable de la définition, de la mise en œuvre et de l'exploitation des outils de mesure des risques de marché permettant une agrégation des risques sur une base consolidée Natixis, les choix étant validés dans leur principe par le comité des risques de marché.

Concernant l'octroi de limites, Natixis s'est doté à sa création d'un comité des risques de marché qui se tient sous la présidence du Directeur général ou son délégué.

En complément à ce comité, un cadre délégataire a été mis en place afin d'assurer une fluidité des décisions entre deux sessions de comités.

Le système de délégation est construit en fonction des délégataires métiers et de critères discriminants tels que :

- montant en VaR,
- limites opérationnelles quantitatives et qualitatives,
- pourcentage d'accroissement par rapport à une limite existante dans le cas d'une demande d'augmentation,
- type d'opération.

Toute demande de limite doit faire l'objet d'une instruction préalable par la direction des Risques.

Le département des Risques de marché vérifie quotidiennement que les limites sont respectées. Tout dépassement fait l'objet d'une notification auprès du front-office et du management comme précisé dans la procédure de notification de dépassements.

Un reporting global des risques est diffusé, quotidiennement, aux membres du directoire et aux responsables de métiers front-office et, à sa demande, auprès du conseil de surveillance. La direction des Risques propose à la validation du comité Risques faitier de Natixis les limites globales et les principales normes et procédures.

Elle reporte de manière régulière aux organes centraux, notamment dans le cadre du comité normes et méthodes confédéral pour les aspects méthodologiques tripartites et du comité des risques confédéral pour le suivi des risques.

4.3. RISQUES DE TAUX D'INTÉRÊT GLOBAL, DE LIQUIDITÉ ET DE CHANGE STRUCTUREL

Le suivi des risques structurels de bilan de Natixis est placé sous l'égide du Comité de gestion Actif - Passif (le comité GAP) présidé par le Directeur général et réunissant des membres de la Banque de financement et d'investissement, de la Direction financière et de la direction des Risques. D'une périodicité trimestrielle, ce comité définit les grandes orientations en matière de risques structurels de bilan et a notamment pour missions de :

- suivre l'évolution du bilan et du hors bilan,
- définir les règles de refinancement interne des activités (taux de cession interne),
- valider la politique globale en matière de refinancement, de gestion du risque de change non opérationnel et de remplacement des fonds propres disponibles,
- approuver les hypothèses et les conventions retenues pour l'élaboration des indicateurs et des scénarii de stress,
- valider les limites globales s'appliquant aux indicateurs de risques structurels de bilan ainsi que les procédures de gestion des crises de liquidité.

Le périmètre de suivi du comité GAP recouvre le portefeuille bancaire du siège, des succursales et des filiales présentant des risques structurels de bilan significatifs. Conformément au plan de convergence tripartite du suivi des risques structurels de bilan pris dans le cadre de la double affiliation, les supports et le compte rendu de chaque comité sont adressés aux organes centraux pour permettre un suivi consolidé des risques de Natixis à leur niveau. Lors de la phase cible de ce plan de convergence qui entrera en vigueur à la fin de l'année 2008, le système ALM de Natixis sera interfacé avec ceux des organes centraux.

Organisée autour du siège et des succursales de New-York et de Singapour, la Trésorerie du pôle Banque de financement et d'investissement assure le refinancement de l'ensemble des activités de Natixis et des besoins de ressources de marché du Groupe Banque Populaire. Cette centralisation des besoins de refinancement globaux à court, moyen et long terme sur un grand nombre de devises permet d'optimiser en permanence le coût de liquidité au bénéfice de l'ensemble du Groupe. Elle permet également de faciliter une politique d'émission axée sur la recherche permanente d'une diversification maximale du placement de la dette de Natixis tant en terme de support que de zone géographique.

En tant que banque de financement et d'investissement, les risques de liquidité et de taux d'intérêt global de Natixis résultent majoritairement de la transformation sur des opérations échéancées contractuellement. Le poids des conventions ALM sur le dispositif de mesure et de suivi des risques demeure ainsi négligeable.

Sur le périmètre social, qui concentre la majeure partie des risques ALM de Natixis, la transformation en taux et en liquidité est centralisée par le biais de contrats d'adossement interne à la Trésorerie qui en a la gestion opérationnelle par délégation du Comité GAP. En raison de la spécificité de leurs activités, certaines filiales, établissements de crédit, disposent d'une autonomie de gestion de leurs risques ALM dans le cadre de leur propre comité GAP ou comité de Trésorerie.

Le risque de taux d'intérêt global sur le portefeuille bancaire de la Trésorerie est mesuré et suivi quotidiennement par la direction des Risques, encadré par des limites directionnelles et de VaR un jour à 99 %.

Pour les filiales Natixis Lease et Natixis Factor, une limite formelle de sensibilité de la valeur économique des portefeuilles pour une variation des taux de 100 bp a été approuvée par le comité GAP.

L'exposition du portefeuille bancaire de Natixis au risque de taux d'intérêt global en 2007 n'appelle pas de remarques majeures ; l'application du choc normatif prévu par le comité de Bâle (+ 200 bp sur la courbe des taux) engendrerait fin 2007 une diminution de la valeur économique de ce portefeuille d'environ 100 MEUR.

Le risque de transformation en liquidité sur le portefeuille bancaire de Natixis est mesuré à partir de ratios de transformation, définis pour chaque classe d'échéance comme le rapport des ressources restant dus par les emplois restant dus. Des ratios minima à respecter ont été instaurés et validés par le comité GAP sur la Trésorerie.

Le dispositif de suivi du risque de liquidité a été complété cette année par des stress scenarii. Au nombre de quatre, ils consistent à appliquer des chocs d'actifs (tirages sur lignes de crédit confirmées...) ou de passifs (crise spécifique sur la signature Natixis, crise systémique...) destinés à mesurer la capacité de Natixis à couvrir ses engagements en ayant recours à des refinancements complémentaires (mises en pension de titres, pensions tripartites...). Cette analyse est réalisée tant au niveau de Natixis qu'au niveau tripartite par consolidation des stress dans le cadre de la garantie de liquidité accordée par les organes centraux. Elle s'inscrit dans la mise en place d'un plan d'urgence formalisé.

La crise de l'été 2007 a entraîné des tensions sur les refinancements et une forte hausse du coût de la liquidité nécessitant l'intervention des banques centrales. Dans ce contexte, Natixis a tiré parti du cumul des signatures ex-lexis CIB et Natixis et de la diversification de ses sources de passif. Parallèlement, les titres mobilisables à la Banque Centrale Européenne par la Trésorerie ont été systématiquement mis aux appels d'offre une semaine / trois mois avec succès en utilisant la Banque de France ainsi que la Bundesbank depuis Francfort. Les nouvelles soumissions en USD auprès de la Banque Centrale Européenne et de la Réserve Fédérale américaine ont également été utilisées. L'accent a été mis sur le renouvellement des tombées, la réduction de l'impasse de liquidité, le rallongement des maturités des emprunts interbancaires et des mises en pension livrée pour obtenir une position de liquidité neutre ou longue sur le passage d'année.

Concernant le risque de change structurel, essentiellement concentré sur l'USD pour Natixis, il se compose de celui lié aux investissements nets à l'étranger refinancés par achat de devise, et de celui qualifié de non opérationnel et résultant des produits et des charges libellés dans une devise autre que l'EUR.

Pour la première composante, le comité GAP a approuvé que soit maintenu un refinancement par achat de devise pour les investissements durables afin d'immuniser le ratio de solvabilité de la banque, une partie des risques pondérés étant en effet libellée en devise autre que l'EUR. Des limites d'exposition tant en terme de sensibilité du ratio de solvabilité à un mouvement adverse de l'EUR/USD qu'en terme de part des fonds propres libellée en USD ont été fixées par le comité GAP.

Pour la seconde composante, une quote-part du résultat brut d'exploitation en USD prévue dans le cadre de la procédure budgétaire fait l'objet d'une couverture par le biais de ventes anticipées d'USD contre EUR, rachetées progressivement au fur et à mesure de la formation des résultats en USD ; l'objectif de cette couverture est de neutraliser une variation adverse du cours moyen EUR/USD sur l'année par rapport au cours moyen budgété.

4.4. RISQUES OPÉRATIONNELS

Le département des Risques opérationnels est en charge du suivi et du contrôle des risques induits par une inadéquation ou une défaillance attribuable aux procédures, au personnel, aux systèmes internes ou résultant d'événements extérieurs.

Le département des Risques opérationnels assure les missions suivantes :

- le suivi des éléments constitutifs du risque opérationnel : cartographies, incidents avérés, facteurs de risque et plans d'action mis en place pour réduire les risques ;
- le reporting synthétique de l'avancement des plans d'action mis en place pour réduire les risques les plus importants ainsi que les facteurs de risques les plus sensibles (*Key Risk Indicators*) ;
- la formation et la diffusion d'une culture risques opérationnels au sein de la Banque.

En 2007, le département des Risques opérationnels de la direction des Risques s'est attaché à faire évoluer l'organisation en place pour la rendre conforme à celle annoncée au CECEI.

Un rattachement des acteurs du contrôle de deuxième niveau à la direction des Risques de Natixis, soit directement, soit par un lien fonctionnel fort de type hiérarchique a été institué. Appliqué aux risques opérationnels, cela revient à placer sous la responsabilité exclusive du département la collecte des incidents, la conduite des investigations sur ces incidents, la production des reportings à destination du Directoire, des métiers et des organes centraux et des autorités de tutelle, le suivi des plans d'actions risques opérationnels, l'établissement des cartographies recensant les situations de risque potentielles et in fine la valorisation de ces risques.

À fin 2007, le département est organisé en cinq pôles correspondant à des domaines homogènes de métiers et d'activité : marchés, financements, services, supports, et gestion d'actifs ; les quatre premiers pôles sont directement intégrés au département des Risques opérationnels et le pôle Gestion d'actifs y est fonctionnellement rattaché. Fin 2007, il a été

décidé de compléter le dispositif par la création d'un sixième pôle, le pôle Poste clients. Ainsi l'ensemble du groupe est couvert par une organisation matricielle articulée selon les deux axes d'activité et de localisation.

Le département des Risques opérationnels s'appuie sur un réseau de correspondants désignés par les métiers. Ces correspondants sont chargés de la déclaration au département des Risques opérationnels des incidents et du relevé des données constitutives des risques opérationnels : incidents, variables d'environnement, avancement des plans d'action.

Au sein de chaque métier, le responsable Risques opérationnels de la direction des Risques organise et tient le secrétariat du comité Risque opérationnel métier, présidé par le responsable métier ; ce comité est l'unique organe de gestion des risques opérationnels du métier.

Le dispositif Risques opérationnels du Groupe est placé sous le contrôle du comité des Risques opérationnels de Natixis. Présidé par un membre du Directoire, ce comité réunit les responsables ou les représentants désignés de chaque métier de la banque, des services supports et des directions des contrôles. Le Responsable du département des Risques opérationnels est le secrétaire de ce comité. Il a pour mission d'examiner l'avancement de la mise en œuvre du dispositif et de ses différents chantiers (déploiement des outils, méthodologies de quantification des risques, fixation et suivi d'indicateurs de mesure...). Le comité examine le reporting groupe et notamment les incidents les plus graves survenus au cours de la période et le suivi des plans d'action mis en place pour en éviter une nouvelle occurrence.

Enfin, considérant les risques affectant l'ensemble de la banque, le comité des Risques opérationnels de Natixis met en place les plans d'actions transversaux et suit leurs avancements. En 2007, deux groupes de travail « Crue de la Seine » et « Sécurisation des procédures d'entrée/sortie du personnel » ont été lancés.

Ce comité s'est tenu trimestriellement en 2007, comme prévu dans la charte pour la mesure, le contrôle et la gestion des risques opérationnels.

5. PROCÉDURE DE CONTRÔLE INTERNE RELATIVES À L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

5.1. PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES CONSOLIDÉS

L'établissement des comptes consolidés de Natixis est assuré par la direction Finances en utilisant les outils et référentiels de consolidation développés et administrés par la Banque Fédérale des Banques Populaires. En tant que société cotée, Natixis produit des comptes consolidés distincts, bien que le sous-groupe dont elle est la tête soit dorénavant inclus dans deux ensembles de consolidation formés d'une part par le Groupe Banques Populaires et d'autre part par le Groupe Caisse d'Epargne.

A ce jour le processus de consolidation, tout en étant autonome opérationnellement, reste néanmoins totalement imbriqué dans celui des deux organes centraux.

La fiabilité de ce processus est fondée sur les grands principes suivants :

- la définition et la diffusion des principes comptables applicables aux sociétés du Groupe incluant l'analyse et l'interprétation des réglementations IFRS émises au cours de la période ;
- la méthode de la consolidation directe, en cours de déploiement sur l'ensemble du groupe, permettant l'examen de chacune des liasses de consolidation des sociétés consolidées à partir d'une procédure formalisée de revue ;
- une fréquence trimestrielle de production des comptes consolidés qui procure un meilleur niveau de contrôle de l'information financière, anticipant ainsi les opérations significatives de l'exercice et multipliant les phases de rapprochements des opérations intra-groupe ;
- un processus de contrôle automatisé des informations individuelles en provenance des entités consolidées, par l'utilisation de liasses de consolidation intégrant des contrôles d'exactitude ou de cohérence, dont le non respect bloque la transmission des données ;
- l'analyse unitaire de l'ensemble des écritures impactant les capitaux propres consolidés et la réalisation d'une preuve de l'impôt pour chaque entité consolidée concourant ainsi au bouclage individualisé des capitaux propres consolidés et à la justification des impôts différés comptabilisés ;
- un système de piste d'audit justifiant l'ensemble des données comptables publiées dans les états financiers et dans l'annexe à partir des comptes individuels de chacune des entités consolidées et des écritures de consolidation ;
- des procédures d'archivage et de sécurité incluant la sauvegarde bi-quotidienne de la base unique de consolidation avec tests de restauration régulièrement effectués ;
- un accompagnement régulier et une formation adaptée des équipes comptables des entités consolidées auprès desquelles l'outil de consolidation est décentralisé, permettant ainsi de diffuser les meilleures pratiques au sein du Groupe.

En 2007, Natixis a poursuivi le processus de décentralisation de l'outil de consolidation au sein des entités internationales auprès de 4 nouvelles succursales, Londres et Ho Chi-Minh Ville d'une part, ainsi que les entités de Dubaï et Panama, nouvellement créées d'autre part.

En outre, la mise en œuvre d'un suivi formalisé régulier des arrêtés a facilité le processus de réduction des délais de production des comptes, se calant progressivement sur les nouvelles contraintes réglementaires (directive transparence) et cadencant dorénavant la publication des comptes à un rythme trimestriel (depuis septembre 2007).

Afin de faciliter la production des comptes consolidés dans ces délais restreints, le processus global a été revu et abouti :

- à la redéfinition des critères de consolidation, en regard de la nouvelle taille du Groupe résultant de la création de Natixis en novembre 2006,
- à l'adaptation de l'organisation des travaux et de leur planning général.

La création de Natixis a cependant été facteur de complexité supplémentaire du processus se traduisant par une augmentation significative du nombre d'entités consolidées et induisant le recours à deux outils de consolidation paramétrés distinctement, et entre lesquels il a donc été nécessaire de développer des passerelles (outils de transcodification).

Cette situation n'étant pas totalement satisfaisante sur le plan opérationnel, Natixis, avec l'accord des organes centraux, a engagé un projet de développement d'une base de consolidation qui lui soit dédiée et qui dialogue nativement avec celles des organes centraux. Ce projet, piloté conjointement avec les organes centraux, est entré dans une phase de conception détaillée.

5.2. PROCESSUS DE MAÎTRISE DU CONTRÔLE INTERNE DES ENTITÉS CONSOLIDÉES

Dans le cadre du processus réglementaire mis en œuvre par la Commission bancaire (CRBF 97.02) pour la surveillance prudentielle des établissements de crédit, l'Inspection générale de Natixis évalue, sur la base des résultats des missions périodiques qu'elle effectue, les procédures de contrôle interne, notamment comptable et financier de l'ensemble des entités consolidées, qu'elles aient ou non le statut d'établissement de crédit.

Décentralisées du fait de l'existence de fonctions de gestion et de contrôle au sein de la plupart des filiales, les procédures de contrôle interne sont adaptées à l'organisation de chacune des sociétés consolidées et comportent systématiquement un processus de contrôle comptable à plusieurs niveaux :

- un niveau de base où des contrôles permanents et localisés dans les métiers opérationnels sont intégrés au processus de traitement et formalisés dans des programmes de travail clairement définis ;
- un niveau intermédiaire piloté par les directions financières ou comptables de chaque entité où s'exercent des contrôles indépendants des processus de traitement destinés à assurer la fiabilité et l'exhaustivité des comptes ;
- enfin un niveau situé au sommet de ce dispositif impliquant l'Inspection générale dans son rôle de contrôle des contrôles.

Ces contrôles permanents et périodiques portent notamment sur le suivi de la justification des comptes réalisés par les services, de l'apurement des suspens, des processus de rapprochement comptabilité-gestion (tant au niveau des encours de bilan que du compte de résultat), du respect des règles de correct rattachement des charges et des produits, de la régularisation des anomalies détectées à l'occasion de ces contrôles, ainsi que de la documentation et des analyses qui en sont faites.

Ils s'exercent dans le cadre de systèmes d'information comptables diversifiés au sein du Groupe.

Pour l'ensemble de ces systèmes, Natixis et ses filiales continuent de développer leurs procédures de contrôles comptables et financiers et de se doter d'outils de piste d'audit.

Sur le périmètre de Natixis maison mère, tout d'abord, les chantiers concernant l'élaboration d'un schéma directeur des systèmes de synthèse et l'adaptation des outils du

dispositif de contrôle comptable au changement de l'outil comptable, se sont poursuivis au cours de l'exercice 2007.

L'exercice 2007 a permis à Natixis de finaliser les travaux lui permettant de se doter :

- d'un outil unique de comptabilité générale et analytique intégrant à la fois les fonctionnalités classiques d'un progiciel de gestion intégré comptable (clé comptable, comptabilité en devise, gestion des calendriers, piste d'audit des données, etc..) et des traitements spécifiques au contrôle de gestion (facturation des capitaux, répartition des frais généraux) ;
- d'une base des inventaires collectant l'ensemble des données nécessaires aux systèmes de synthèse et aux déclarations réglementaires ;
- d'un moteur de rapprochement des inventaires et de la comptabilité intégré à l'outil, incluant deux niveaux de rapprochement possible (stock et mouvements) et pouvant être décliné aux différents axes de la clef comptable ;
- d'entrepôts de données dédiés permettant le paramétrage de restitutions standardisées et accessibles à l'ensemble de la banque.

Dans le cadre de ce projet, la refonte des référentiels associés aux différents axes de la clé comptable, a été mise en œuvre ; ces nouveaux référentiels Tiers, Produits, Activités, Applications, Structure, utilisés par le progiciel de gestion intégré, permettront de gérer des données de référence, communes aux applicatifs de gestion et aux systèmes de synthèse, garantissant ainsi une standardisation de l'information et facilitant le suivi de la piste d'audit.

Associés aux phases d'études, les métiers ont été fortement impliqués au rythme des différentes livraisons et ont participé activement aux phases de « Recette collective » et de « parallel run » qui se sont déroulées depuis octobre 2007.

Ces phases, essentielles au projet, au-delà de constituer un préalable à la mise en œuvre de l'outil comptable cible et à l'abandon de l'outil actuel, ont aussi été l'occasion d'accompagner les métiers dans la maîtrise progressive des traitements comptables spécifiques au nouvel outil.

Un vaste chantier de formation, intégrant l'ensemble des thèmes liés au nouveau progiciel de gestion intégré a été mis en œuvre pour garantir l'efficacité de ces périodes de recette et de parallel run et permettre aux utilisateurs de se familiariser au nouvel outil.

Le dispositif de Contrôles Comptables de Natixis, repose sur les principes fondamentaux suivants :

- une stricte séparation des fonctions d'enregistrement et de contrôle comptable ;
- un dimensionnement adapté aux objectifs définis ;
- un cadencement des travaux et une fréquence de déploiement des contrôles comptables équilibrée ;
- un pilotage et un suivi exercés par la direction Finances.

Sa mise en œuvre progressive a notamment, permis au dispositif de se doter de deux solutions applicatives :

- ✓ la première répond aux besoins de restitution, de synthèse et de pilotage des contrôles. Elle intègre par ailleurs l'accès à une base documentaire centralisant l'ensemble des procédures et documentation propre au Contrôle Comptable ;

- ✓ la seconde industrialise les processus de réconciliation des écritures et de suivi des suspens. En complément des fonctionnalités de réconciliation et de rapprochement standard, l'intégration d'un module de contrôle des suspens permet :
 - de figer les suspens en date d'arrêté et de suivre leur apurement ;
 - de qualifier les risques Natixis en fonction de leur antériorité et d'en mesurer le taux de couverture.

L'exercice 2007 a quant à lui été dédié :

- d'une part, à la simplification de l'organisation du dispositif :

La réflexion sur son aménagement devant concourir à améliorer la fluidité du process général de contrôle et contribuer au projet de réduction des délais de publication des comptes, s'est concrétisé en 2007.

Le dispositif ne comporte dorénavant plus que 2 niveaux :

- un premier niveau de contrôles détaillés, décentralisé dans les métiers ;
 - un second niveau de pilotage et de contrôle général, centralisé en direction Finances.
- Cette adaptation s'est matérialisée par le transfert des activités de révision, précédemment placées sous la responsabilité de l'ancienne direction du Contrôle Interne, vers les équipes de la direction Finances, qui pour l'occasion ont été partiellement renforcées.
- Elle laisse, néanmoins, sous la responsabilité de la direction Conformité la prise en charge du volant des missions thématiques qui viennent compléter le dispositif.

- d'autre part, à l'adaptation des outils de contrôles au nouveau progiciel de gestion intégré.

Les évolutions apportées ont principalement consisté à y intégrer :

- une double alimentation des outils en provenance de la comptabilité générale et de la comptabilité client ;
- les modifications liées au changement de clé comptable et des nouveaux référentiels ;
- le transfert de certaines fonctionnalités auparavant gérées dans l'outil comptable.

Concernant le périmètre ex. Ixis CIB, le processus de contrôle comptable et financier est organisé, de la même manière, autour de deux niveaux :

- un premier niveau décentralisé au sein des back offices d'une part, pour la production d'inventaires justificatifs de la balance et d'un service des résultats, d'autre part, pour les analyses liées au résultat.
Ces deux unités qui produisent périodiquement un reporting transmis au service comptable central, ont continué de parfaire en 2007 leur processus de fiabilisation des comptes, au travers d'améliorations applicatives et les processus de rapprochement ;
- un second niveau centralisateur, ayant la responsabilité de l'exploitation et de l'analyse des informations justificatives et des reporting produits et la réalisation de contrôles complémentaires.

En 2007, les processus de contrôle ont été formalisés et déclinés sur certaines entités du groupe (notamment le groupe d'entités luxembourgeoises).

L'arrêté annuel 2007 a été marqué par le contexte de la fusion, notamment en raison :

- de la coexistence de deux chaînes comptables distinctes, ne permettant pas l'établissement des comptes individuels de manière directe ;
- du transfert de certains périmètres ex Natixis vers les chaînes ex Ixis, rendant complexe l'adossement de certaines opérations, la comparabilité des deux exercices, et se traduisant par une série de migrations comptables ;
- de la juxtaposition de deux dispositifs de contrôle présentant des fonctionnements distincts.

Il reste, en conséquence, sur le périmètre de la maison mère, à étendre l'application du progiciel de gestion intégré, en particulier à l'ensemble du périmètre de la BFI.

Au sein des équipes de la direction Finances de Natixis, des renforts temporaires en moyens humains ont été opérés afin de développer les contrôles de cohérence et d'analyse des liasses transmises et d'assurer le suivi des contrôles de second niveau réalisés par les directions financières ou comptables de chaque entité, via notamment la systématisation d'un processus de revues analytiques déclenché depuis juin 2007 sur l'ensemble du périmètre.

5.3. CONTRÔLES EXTERNES

En complément aux procédures de contrôle mises en place dans les directions financières chargées de la production des comptes individuels ou consolidés, la qualité du contrôle comptable est vérifiée par :

- les missions ponctuelles des Inspections générales des organes centraux (CNCE, BFBP) et de l'Inspection générale de Natixis ;
- les inspections que diligente la Commission bancaire en sa qualité de superviseur du système de surveillance bancaire ; courant 2006 le Groupe des Banques Populaires a fait l'objet d'une mission sur les retraitements IFRS, dont les conclusions rendues en 2007 font l'objet d'un suivi régulier des recommandations ;
- l'audit des commissaires aux comptes dont les travaux sont organisés dans le cadre d'un collège intervenant de façon homogène sur les principales entités du Groupe, et dont les conclusions s'appuient, notamment, sur le respect des normes édictées par le Groupe ainsi que sur l'efficacité des procédures locales de contrôle interne.

CONCLUSION

Constitué à la fin de 2006, Natixis a vécu en 2007 sa première année de plein exercice.

Au cours de celle-ci la banque a, comme les autres établissements de la place, été confrontée aux difficultés engendrées par la crise financière internationale, auxquelles tant le conseil de surveillance que le comité d'audit -qui s'est réuni neuf fois dans l'année- ont apporté une attention toute particulière.

En outre, Natixis a également dû assumer les contraintes inhérentes au processus de fusion initié fin 2006, et développé des stratégies qui ont eu pour objectifs essentiels la consolidation de ses dispositifs de gouvernance, ainsi que l'intégration et la rationalisation de ses systèmes de contrôle interne.

C'est ainsi que, courant 2007, Natixis a procédé à d'importants travaux en vue de faire converger ses systèmes comptables et de synthèse. Ces efforts seront poursuivis en 2008.

Par ailleurs, au cours de l'exercice, Natixis a procédé à la réorganisation de ses dispositifs de contrôle interne. Les entités de contrôle périodique et permanent ont été clairement distinguées, conformément à la réglementation bancaire, et constituées en filières sur l'ensemble du périmètre de Natixis. Elles ont par ailleurs été intégrées dans les filières de contrôle de ses deux actionnaires principaux et organes centraux, la Banque Fédérale des Banques Populaires et la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne.

Bien avancés en 2007, ces chantiers ont pour but d'harmoniser les systèmes de contrôle interne de Natixis, ainsi que d'en assurer l'extension à l'ensemble du périmètre de la société. Leur achèvement constituera pour Natixis l'un des enjeux majeurs de l'exercice 2008.

Enfin, le début de l'exercice 2008 a été marqué par le grave accident de marchés ayant affecté l'une des grandes banques de la place de Paris.

Dès que celui-ci a été connu et que les facteurs ayant favorisé sa survenance ont été cernés, Natixis a développé un plan d'action comportant des actions immédiates ayant pour objet de détecter d'éventuelles zones de risques similaires dans ses processus, des actions récurrentes destinées à prévenir durablement la Banque contre ce type de risques, ainsi qu'une réflexion plus globale sur les problématiques de fraude et la prévention de celle-ci. Ces travaux sont coordonnés par une équipe dédiée composée de représentants des instances de contrôle périodiques et permanents, et donneront lieu à des points d'avancement réguliers destinés aux organes sociaux de Natixis, qui ont appelé dans ce domaine à la plus grande vigilance.



Charles MILHAUD

Président du conseil de surveillance