



# Rapport sur les politiques et pratiques de rémunération

---

## Exercice 2019

---

# Sommaire

- 1. PRINCIPES GENERAUX APPLICABLES A L'ENSEMBLE DES COLLABORATEURS DE NATIXIS**
- 2. GOUVERNANCE DE LA POLITIQUE DE REMUNERATION**
- 3. REMUNERATION DES COLLABORATEURS DONT LES ACTIVITES PROFESSIONNELLES ONT UNE INCIDENCE SIGNIFICATIVE SUR LE PROFIL DE RISQUE DE NATIXIS AU SENS DE LA REGLEMENTATION CRD IV (POPULATION « REGULEE »)**
- 4. INFORMATIONS QUANTITATIVES SUR LES ELEMENTS DE REMUNERATION ATTRIBUES AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 A LA POPULATION REGULEE CRD IV**
- 5. INFORMATIONS QUANTITATIVES SUR LES ELEMENTS DE REMUNERATION VERSES SUR L'EXERCICE 2019 A LA POPULATION REGULEE CRD IV**

*Ce rapport est établi en application de l'article 450 du règlement (UE) n°575/2013 du 26 juin 2013 concernant les exigences prudentielles applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement.*

La politique de rémunération de Natixis est un élément clef dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Elle assure un équilibre entre les différentes composantes de la rémunération et les avantages accordés, adaptée aux fonctions exercées. Elle est structurée de façon à favoriser l'engagement de ses collaborateurs sur le long terme et renforcer l'attractivité de l'entreprise tout en n'incitant pas à des prises de risque excessives.

Elle reflète la performance individuelle et collective de ses métiers et des collaborateurs, tout en veillant à ne pas être un vecteur de conflits d'intérêt entre collaborateurs et clients, et à promouvoir des comportements conformes à la culture de Natixis et aux règles de bonne conduite.

## 1. Principes généraux applicables à l'ensemble des collaborateurs de Natixis

La politique de rémunération de Natixis a pour objectif d'offrir des niveaux de rémunération compétitifs vis-à-vis de ses marchés de référence. Natixis compare régulièrement ses pratiques à celles des autres acteurs bancaires en France et à l'international afin de s'assurer que sa politique de rémunération reste compétitive et adaptée pour chacun de ses métiers.

Elle reflète la performance individuelle et collective de ses métiers et des collaborateurs, et intègre des critères de performance financiers et qualitatifs. La rémunération de la Direction Générale inclut des critères de Responsabilité Sociale et Environnementale (cf. détails sur le LTIP CDG dans le Document d'Enregistrement Universel 2019 de Natixis).

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

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

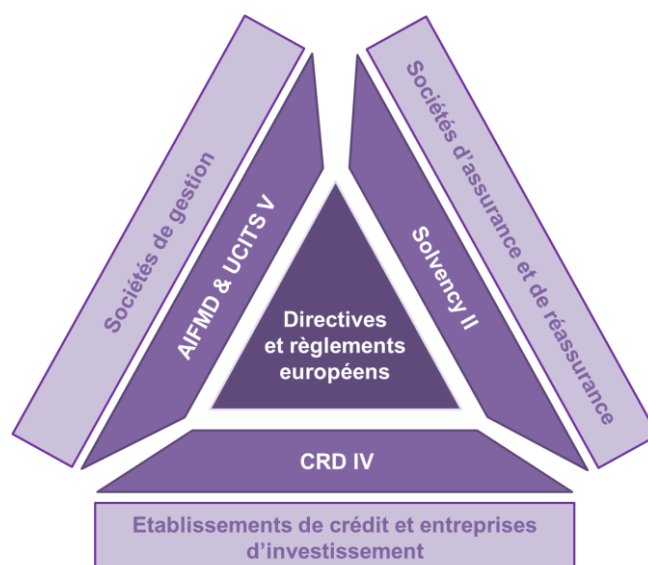
- une **rémunération variable collective** associée à des dispositifs d'épargne salariale, en particulier en France (participation et intéressement).

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

La politique de rémunération de Natixis s'inscrit dans le respect de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et du principe de non discrimination.

Elle s'inscrit également dans le strict respect du cadre réglementaire applicable à ses différents secteurs d'activité, avec en particulier un corpus réglementaire européen composé de règlements, directives et de leurs transpositions nationales :

- ✓ Pour les établissements de crédit et sociétés d'investissement : l'ensemble des textes constituant le package « CRD IV »
- ✓ Pour les entités de gestion d'actifs et de private equity : les réglementations AIFMD et UCITS et textes afférents
- ✓ Pour les entités d'assurances : la réglementation Solvency II



A cet encadrement par domaine d'activité s'ajoutent également des dispositifs réglementaires, notamment la loi de séparation loi n° 2013-672 dite de séparation et de régulation des activités bancaires ("LSB"), la Section 619 de la loi américaine dite Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act (la "Volcker Rule") ou la directive européenne dite MIFID.

Natixis intègre les règles et principes définis dans ces différentes réglementations à sa politique et à ses pratiques de rémunération, à la fois dans les dimensions de gouvernance, de transparence, de définition des enveloppes de rémunérations variables et des attributions individuelles.

## 2. Gouvernance de la politique de rémunération

### 2.1. Principes et processus de gouvernance

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

Le processus décisionnel est structuré autour de plusieurs étapes de validation au niveau des filiales et métiers, des pôles d'activité, de la direction des Ressources humaines et de la Direction Générale, et enfin du conseil d'administration après avis du comité des rémunérations.

Les enveloppes de rémunération variable sont définies en fonction de la performance économique annuelle des activités en intégrant

le coût du risque, de la liquidité et du capital et en vérifiant l'adéquation des décisions prises au regard de la capacité de Natixis à remplir ses obligations réglementaires en matière de fonds propres. La définition des enveloppes globales ainsi que leur répartition par activité intègrent outre les éléments économiques mentionnés ci-dessus, d'autres éléments d'analyse qualitatifs, dont les pratiques des sociétés concurrentes, les conditions générales de marché dans lesquelles les résultats ont été obtenus, les éléments qui ont pu impacter de manière temporaire la performance du métier ou le stade de développement des métiers concernés.

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

obligations en matière de respect des règles de risques et de conformité.

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

La direction des Risques et la direction de la Compliance sont impliquées notamment dans le processus d'identification des collaborateurs régulés ainsi que dans la détermination d'objectifs annuels spécifiques en matière de risque et de conformité appliqués à la population régulée, aux collaborateurs des front offices des activités de marchés, ou aux employés visés par

la loi n° 2013-672 dite de séparation et de régulation des activités bancaires ("LSB") et de la Section 619 de la loi américaine dite Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act (la "Volcker Rule").

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

La politique de rémunération est revue de manière indépendante annuellement par la direction de l'Audit interne et en externe par les autorités de contrôle.

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

Au cours de l'exercice 2019, le comité des rémunérations a été composé de cinq à sept membres.

Au 1er mars 2020, le comité des rémunérations est composé de la manière suivante :

Nicolas de Tavernost	Président
Anne Lalou	Membre
Diane de Saint Victor	Membre
Alain Condaminas	Membre
Christophe Pinault	Membre
Bernard Dupouy	Membre
Henri Proglio (censeur)	Membre

Parmi les membres, trois sont indépendants, Anne Lalou, Diane de Saint Victor et Nicolas de Tavernost qui assure la présidence du comité.

Changements intervenus dans la composition du comité des rémunérations au cours de l'exercice 2019 :

Administrateur	Qualité	Date de la nomination
Diane de Saint Victor	Membre	04/04/2019
Henri Proglio (censeur)	Membre	04/04/2019
Bernard Dupouy	Membre	28/05/2019

Aucun changement n'est intervenu dans la composition du comité des rémunérations depuis le début de l'exercice 2020.

Le rôle dévolu au comité des rémunérations de Natixis est de préparer les décisions que le

conseil d'administration de Natixis arrête concernant les rémunérations, notamment celles des collaborateurs de Natixis qui ont une incidence significative sur les risques de l'entreprise. Les attributions et modalités de fonctionnement du comité des rémunérations sont précisées dans un règlement intérieur, approuvé dans sa dernière version par le conseil d'administration du 17 décembre 2014.

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

- le niveau et les modalités de rémunération du président du conseil d'administration et du Directeur Général, 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 de la rémunération à allouer aux membres du conseil d'administration de Natixis et le montant total soumis à la décision de l'assemblée générale de Natixis ;
- le contrôle de la rémunération des responsables des fonctions de contrôle ;
- la conformité de la politique de rémunération de Natixis avec la réglementation ;
- la revue annuelle de la politique de rémunération de Natixis, et notamment,

en conformité avec la réglementation CRDIV, celle des catégories de personnel dont les activités professionnelles sont susceptibles d'avoir une incidence significative sur le profil de risque de Natixis.

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

Le comité des rémunérations examine également les projets liés à l'épargne salariale et notamment les projets d'augmentation de

capital réservée aux salariés de Natixis, et le cas échéant, aux plans de souscription ou d'achat d'actions, d'attribution gratuite d'actions à soumettre à l'approbation du conseil d'administration ou de l'assemblée générale.

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

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

### 2.3. Activités du comité des rémunérations en 2019

Le comité des rémunérations s'est réuni à trois reprises au cours de l'exercice 2019. Le taux de participation de ses membres a été de 90 % sur

l'ensemble de l'année (contre 95 % au titre de l'exercice 2018).

En 2019, les travaux du comité ont porté notamment sur les thèmes suivants :

Dirigeants mandataires sociaux Membres du comité de direction générale	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Approbation des éléments de rémunération variable au titre de 2018 après évaluation du niveau d'atteinte des critères quantitatifs et des objectifs stratégiques de la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux et validation des principes de rémunération pour l'exercice 2019 soumis au vote de l'assemblée générale des actionnaires le 20 mai 2019</li><li>■ Long Term Incentive Plan au bénéfice des membres du comité de direction générale</li><li>■ Examen annuel des recommandations du Code Afep-Medef en matière de rémunération des mandataires sociaux</li></ul>
Politique de rémunération et réglementation	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Revue des aspects réglementaires</li><li>■ Politique de rémunération des administrateurs – exercice 2019</li><li>■ Politique de différés : définition des conditions de performance pour la population régulée pour l'exercice 2019</li><li>■ Revue de la politique de rémunération de Natixis y compris examen des règles de différés et modalités de paiement des rémunérations variables ainsi que des montants de rémunération variable par métier</li><li>■ Revue et suivi de l'atteinte des conditions de performance applicables aux rémunérations variables différées</li><li>■ Examen de la rémunération des responsables des fonctions de contrôle et de la population régulée au titre de 2018</li><li>■ Impact du versement en 2019 du dividende exceptionnel sur les plans de rémunérations variables différées</li><li>■ Revue des objectifs spécifiques Risques et Conformité (bilan 2018 &amp; présentation des objectifs 2019)</li><li>■ Examen des 100 plus hautes rémunérations</li><li>■ Rapport annuel 2018 sur la rémunération de la population régulée CRD IV</li><li>■ Information sur le calcul de l'indice Égalité Salariale</li><li>■ Politique en matière d'égalité professionnelle homme/femme</li></ul>
Épargne et actionnariat salarié	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Point sur les dispositifs d'Épargne salariale</li><li>■ Information sur l'attribution gratuite d'actions par le conseil d'administration du 12 avril 2019</li><li>■ Supplément de participation au titre de 2018</li></ul>

### 3. Rémunération des collaborateurs dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque de Natixis au sens de la réglementation CRD IV (population « régulée »)

La politique de rémunération de la population régulée de Natixis s'inscrit dans les principes généraux suivis par Natixis en matière de politique de rémunération et dans ceux posés par la directive 2013/36/EU CRD IV transposée en droit français dans le Code Monétaire et

Financier par l'ordonnance du 20 février 2014, ainsi que par le décret et l'arrêté du 3 novembre 2014. Le périmètre des collaborateurs concernés est défini en conformité avec le règlement délégué 604/2014 du 4 mars 2014.

#### 3.1. Périmètre de la population régulée CRD IV 2019

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

Les collaborateurs concernés sont informés de leur statut.

La population régulée de Natixis comprend au titre de l'exercice 2019 un **total de 346** collaborateurs, dont :

##### 267 collaborateurs identifiés au titre des critères qualitatifs

- les administrateurs, soit **16** personnes ;
- les membres du Comité de Direction Générale de Natixis, soit **11** personnes ;
- les principaux responsables des fonctions de contrôle (Inspection générale, Risques, Compliance) et des autres fonctions de support qui ne sont pas membres des instances ci-dessus, soit **44** personnes ;

- les principaux responsables des lignes métiers et des implantations géographiques significatives (hors Asset Management et Assurances) et qui ne sont pas déjà identifiés par les critères ci-dessus, soit **19** personnes ;
- les personnes ayant des autorisations de crédit et la responsabilité des risques de marché atteignant les seuils définis par la réglementation et qui ne sont pas déjà identifiés par les critères ci-dessus, soit **177** personnes.

##### 79 collaborateurs identifiés au titre des critères quantitatifs

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

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

#### 3.2. Politique de rémunération de la population régulée CRD IV

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

La rémunération des membres du conseil

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

La rémunération du dirigeant mandataire social est conforme à la CRD IV et à sa transposition en droit français et s'inscrit également dans le cadre des recommandations du Code de



gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Les rémunérations des membres du conseil d'administration et du Directeur Général sont détaillées dans le Document d'Enregistrement Universel de Natixis en section 2.4.

La politique de rémunération des collaborateurs régulés au sens de la CRD IV s'inscrit dans les principes généraux applicables à l'ensemble des collaborateurs de Natixis, tout en répondant à

des règles de gouvernance et de structures de rémunération spécifiques.

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

### Structure de rémunération variable annuelle de la population régulée

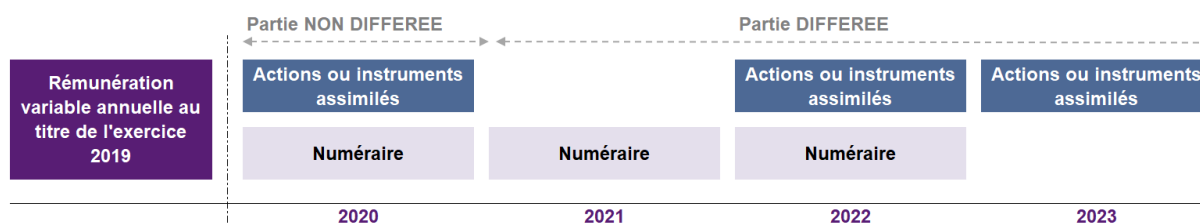


\* Règles CRD de proportion de la rémunération variable annuelle différée. Partie différée soumise à conditions de présence et de performance.

La partie différée de la rémunération variable attribuée représente au moins 40 % de la rémunération variable attribuée et 70 % pour les rémunérations variables les plus élevées. Les rémunérations variables attribuées sous forme de titres ou instruments équivalents représentent 50 % des rémunérations variables octroyées aux collaborateurs appartenant à la

population régulée. Cette règle s'applique à la rémunération variable attribuée, à la fois pour sa composante différée et conditionnelle, et pour sa fraction non différée. La période d'acquisition de cette composante de la rémunération variable différée est assortie d'une période de détention supplémentaire de six mois.

### Rémunération variable annuelle de la population régulée au titre de 2019 – Chronologie des paiements



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

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



fonds propres. Ces conditions sont explicitées lors de l'attribution de cette rémunération.

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

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

Les rémunérations variables garanties sont interdites, sauf en cas d'embauche à l'extérieur du Groupe BPCE. Dans ce cas, la garantie est strictement limitée à un an. Les garanties relatives au versement en cas de rupture anticipée du contrat de travail (au-delà des conditions prévues par la loi et accords collectifs) sont proscrites (interdiction des « golden parachutes »).

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

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

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

En 2019, 25 % des collaborateurs « régulés » ont bénéficié d'une attribution de rémunération variable comprise entre 100 % et 200 % de leur rémunération fixe.

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

## 4. Informations quantitatives sur les éléments de rémunération attribués au titre de l'exercice 2019 à la population régulée CRD IV

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

### Informations quantitatives agrégées sur les rémunérations attribuées, ventilées par domaine d'activité (hors charges patronales)

Attribution au titre de l'exercice 2019	Organe de direction - Fonction exécutive -	Organe de direction - Fonction de surveillance -	Banque de Grande Clientèle	Banque de détail	Gestion d'actifs	Fonctions support	Fonctions indépendantes de contrôle	Autres	Total
Effectifs	11	16	228	-	-	-	59	32	346
Rémunération fixe	5,8	0,6	71,5	-	-	-	11,5	6,7	96,1
Rémunération variable	7,4	-	56,1	-	-	-	6,0	4,8	74,3
Rémunération totale	13,2	0,6	127,6	-	-	-	17,5	11,5	170,4

### Informations quantitatives agrégées sur les rémunérations attribuées, ventilées pour le personnel de direction et les membres du personnel dont les activités ont un impact significatif sur le profil de risque de l'établissement (hors charges patronales)

	Organe de direction	Autres	Total
Effectifs	27	319	346
Rémunération totale	13,9	156,5	170,4
- dont rémunération fixe	6,4	89,7	96,1
- dont rémunération variable	7,4	66,9	74,3
- dont non différé	3,0	38,9	41,9
- dont espèces	1,5	22,3	23,8
- dont actions et instruments liés	1,5	16,6	18,1
- dont autres instruments	-	-	-
- dont différé	4,4	28,0	32,4
- dont espèces	2,0	14,0	16,0
- dont actions et instruments liés	2,4	14,0	16,4
- dont autres instruments	-	-	-

Au titre de l'exercice 2019, 26 collaborateurs « régulés », dont 58 % employés hors de France, ont bénéficié d'une rémunération totale attribuée supérieure à 1 million d'euros.

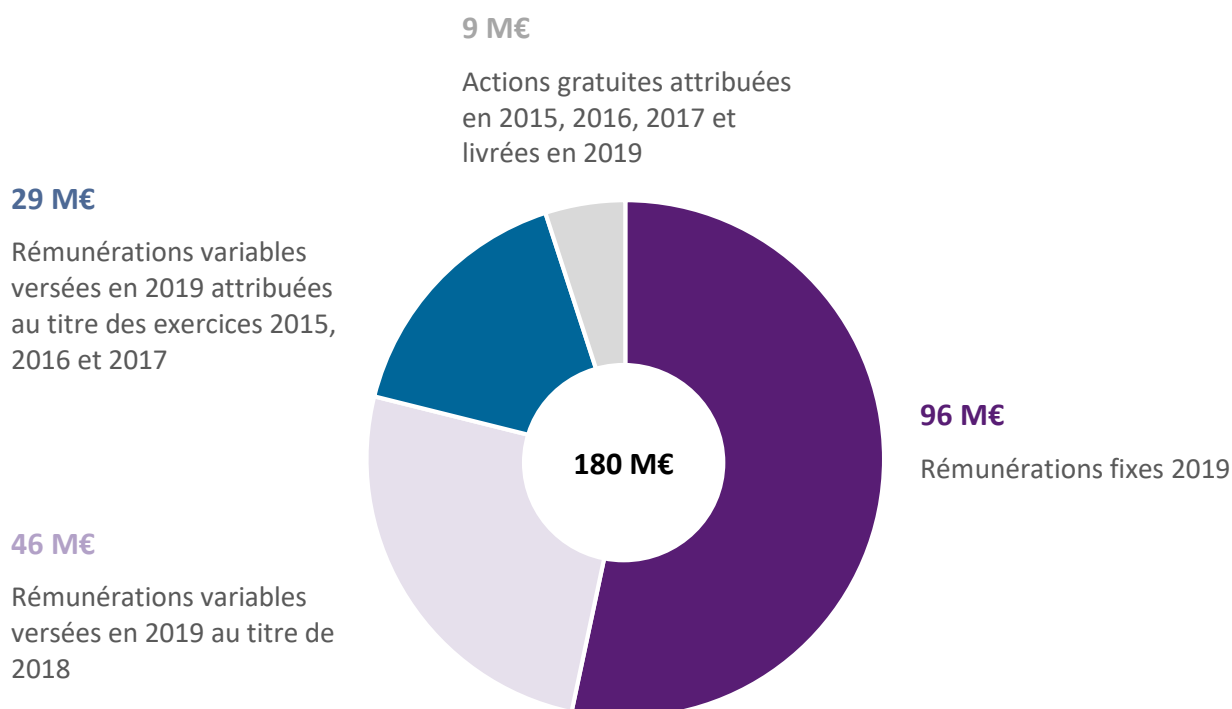
### Informations quantitatives agrégées sur les rémunérations attribuées situées entre 1 000 000 et 5 000 000 EUR

Rémunération totale en euros	Nombre de membres du personnel dont les activités ont un impact significatif sur le profil de risque de l'établissement
De 1 à 1,5 millions d'Euros	18
De 1,5 à 2 millions d'Euros	5
De 2 à 2,5 millions d'Euros	3
De 2,5 à 3 millions d'Euros	-
De 3 à 3,5 millions d'Euros	-
De 3,5 à 4 millions d'Euros	-
De 4 à 4,5 millions d'Euros	-
De 4,5 à 5 millions d'Euros	-

## Autres éléments de rémunération concernant les preneurs de risque

<b>Encours des rémunérations variables différées attribuées au titre d'exercices antérieurs et non encore acquises</b>	10,3	60,2	<b>70,5</b>
<b>Encours des rémunérations variables différées attribuées au titre d'exercices antérieurs et acquises</b>	-	-	-
<b>Indemnités de rupture accordées</b>			
<i>Nombre de bénéficiaires d'indemnités de rupture</i>			<b>6,7</b>
			13
<b>Sommes payées pour le recrutement</b>			
<i>Nombre de bénéficiaires de sommes payées pour le recrutement</i>			<b>1,1</b>
			5

## 5. Informations quantitatives sur les éléments de rémunération versés sur l'exercice 2019 à la population régulée CRD IV



Les montants de rémunération variable effectivement versés sur l'exercice 2019 au titre des différés des exercices passés diffèrent des montants attribués en raison de la variation du cours de l'action Natixis.

En millions d'euros hors charges	Valeur à l'attribution	Valeur au paiement*	Montant des réductions explicites effectuées en 2019**
<b>Montant versé en 2019 de la rémunération variable au titre de 2018</b>	47	46	0
<b>Montant versé en 2019 des rémunérations variables différées au titre de 2015, 2016 et 2017</b>	27	29	0,6
<b>Valorisation en date d'acquisition des actions gratuites livrées en 2019</b>	9	9	0,2
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>84</b>	<b>0,8</b>

\* Rachats de différés inclus

\*\* Correspondant à l'application des conditions de performance



30, avenue Pierre Mendès France  
75013 Paris  
Tél. : +33 1 58 32 30 00  
[www.natixis.com](http://www.natixis.com)

