

# AMS

## Un moteur de croissance pour BNP Paribas

Alain PAPIASSE

*Membre du Comité Exécutif de BNP Paribas*  
*Head of AMS*

*6 avril 2006*

*Certaines informations contenues dans cette présentation et d'autres informations ou documents peuvent inclure des prévisions fondées sur des données actuelles et des attentes relatives à des événements futurs. Aucune assurance ne peut être donnée quant à la réalisation de ces prévisions qui sont soumises à des risques inhérents, des incertitudes et des hypothèses relatives à BNP Paribas, ses filiales et ses investissements, incluant le développement des activités de BNP Paribas, les tendances du secteur, les futurs investissements et acquisitions, l'évolution de la conjoncture économique, ou celle relative aux marchés locaux principaux de BNP Paribas, la concurrence et la réglementation. La réalisation de ces événements est incertaine, leur issue pourrait se révéler différente de celle envisagée aujourd'hui, ce qui est susceptible d'affecter significativement les résultats attendus. Les résultats actuels pourraient différer significativement de leurs estimations. Toute prévision contenue dans cette présentation doit être considérée au jour de ladite présentation: BNP Paribas ne s'engage en aucun cas à publier des modifications ou des actualisations de ces prévisions.*

*Les informations contenues dans cette présentation, dans la mesure où elles sont relatives à d'autres parties que BNP Paribas n'ont pas fait l'objet de vérifications indépendantes et aucune déclaration ni aucun engagement n'est donné à leur égard, et aucune certitude ne doit être accordée sur l'exactitude, la sincérité, la précision et l'exhaustivité des informations ou opinions contenues dans cette présentation. Ni BNP Paribas ni ses représentants ne peuvent voir leur responsabilité engagée pour une quelconque négligence ou pour tout préjudice pouvant résulter de l'utilisation de cette présentation ou de son contenu ou de tout ce qui leur est relatif ou de tout document ou information auxquels elle pourrait faire référence.*

*Ce document ne constitue pas et ne fait pas partie d'une quelconque offre de vente ou émission, ni d'une invitation à acquérir ou à souscrire à, ni d'un quelconque démarchage pour une offre d'achat ou de souscription, des valeurs mobilières de BNP Paribas ou de BNL, ni ne peut constituer, en totalité ou en partie, ni sa distribution, ne peut être utilisée, ou servir de fondement, à tout contrat ou décision d'investissement.*

*Cette présentation ne constitue pas une offre de vente d'actions aux Etats-Unis. Aucune action ne peut être vendue aux Etats-Unis sous réserve d'être enregistrées ou de bénéficier d'une exemption au sens du US Securities Act de 1933, tel qu'amendé. BNP Paribas n'a pas l'intention d'enregistrer d'offre aux Etats-Unis ou de procéder à une offre publique d'actions aux Etats-Unis.*

*Les chiffres pour les années 2002 et 2003 sont basés sur les normes comptables françaises hors amortissement des survaleurs. Les chiffres pour l'année 2005 sont calculés selon les normes IFRS, telles qu'adoptées par l'Union Européenne. Les chiffres pour 2004 sont des simulations par rapport à l'année 2004 appliquant les mêmes standards. Les simulations correspondantes n'ont pas été auditées.*

# Plan de la présentation AMS

---

Chiffres clés

---

Business Model

---

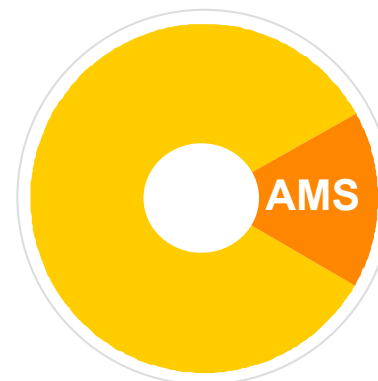
Dynamiques de marché

---

# AMS : un atout majeur pour BNP Paribas

- Une composante significative du Groupe\*

- 17% du PNB
- 16% du résultat net avant impôt
- 16% du capital alloué
- Présence dans plus de 40 pays



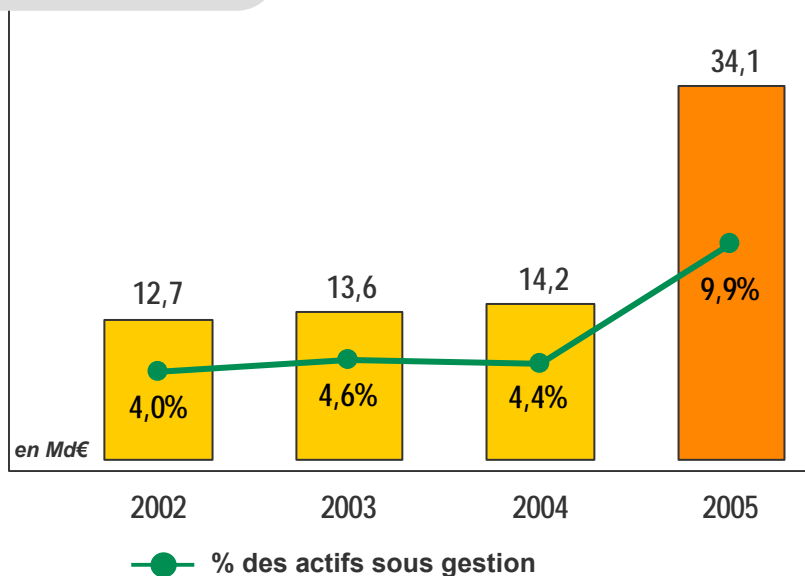
- Un acteur de poids dans les métiers de collecte et de gestion d'actifs

- Actifs gérés 430 Md€
- Actifs en conservation 3 058 Md€
- Actifs sous administration 520 Md€

\* Hors BNP Paribas Capital et Autres Activités

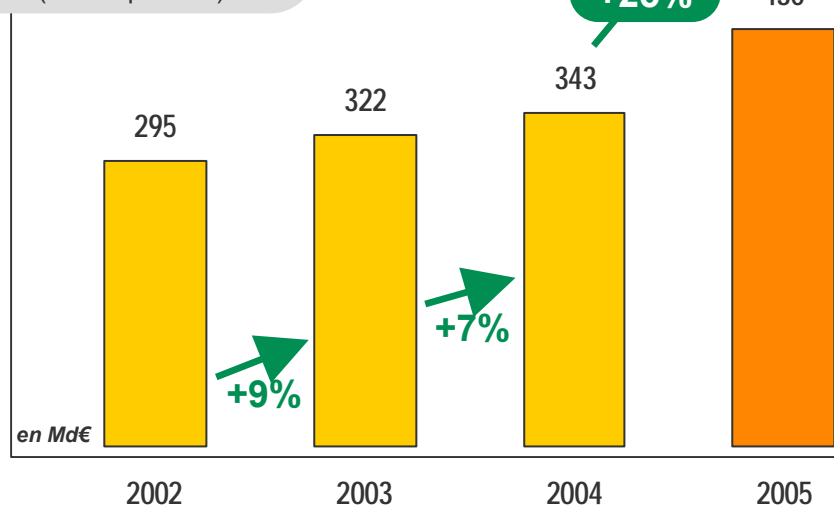
# Une accélération de la dynamique de collecte

## Collecte nette



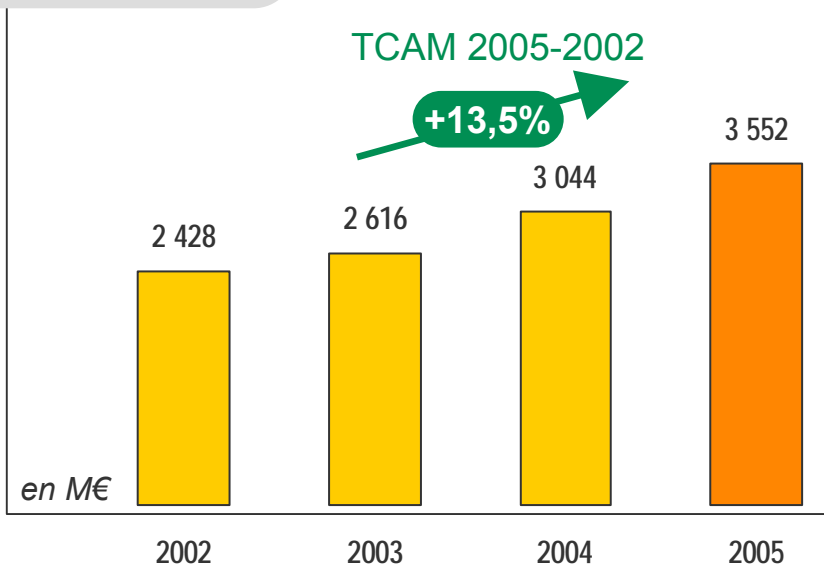
## Actifs gérés

(Fin de période)

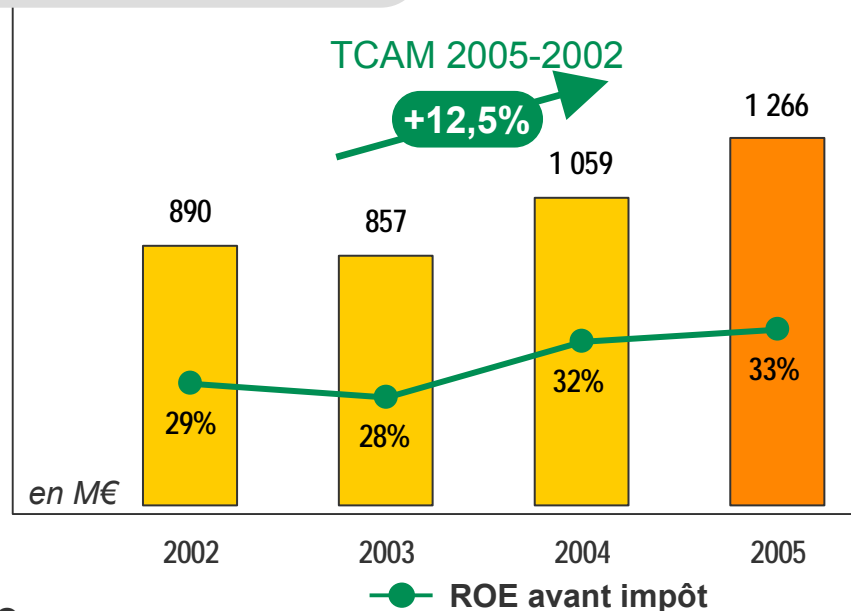


- Collecte nette plus que doublée en 2005, en volume et en pourcentage des actifs sous gestion
  - Contribution de tous les métiers à cette performance
- Actifs gérés : +25% sur un an
  - 55% attribuables à la croissance organique et externe et 45% aux effets de marché

## PNB



## Résultat avant impôt



- Une croissance vigoureuse et profitable

- Revenus TCAM \* 2002-2005 +13,5%
- Résultat avant impôt TCAM \* 2002-2005 +12,5%

- Une accélération en 2005

- Revenus de 3,6 Md€ en 2005 +16,7% / 2004
- Résultat avant impôt de 1,3 Md€ +19,5% / 2004

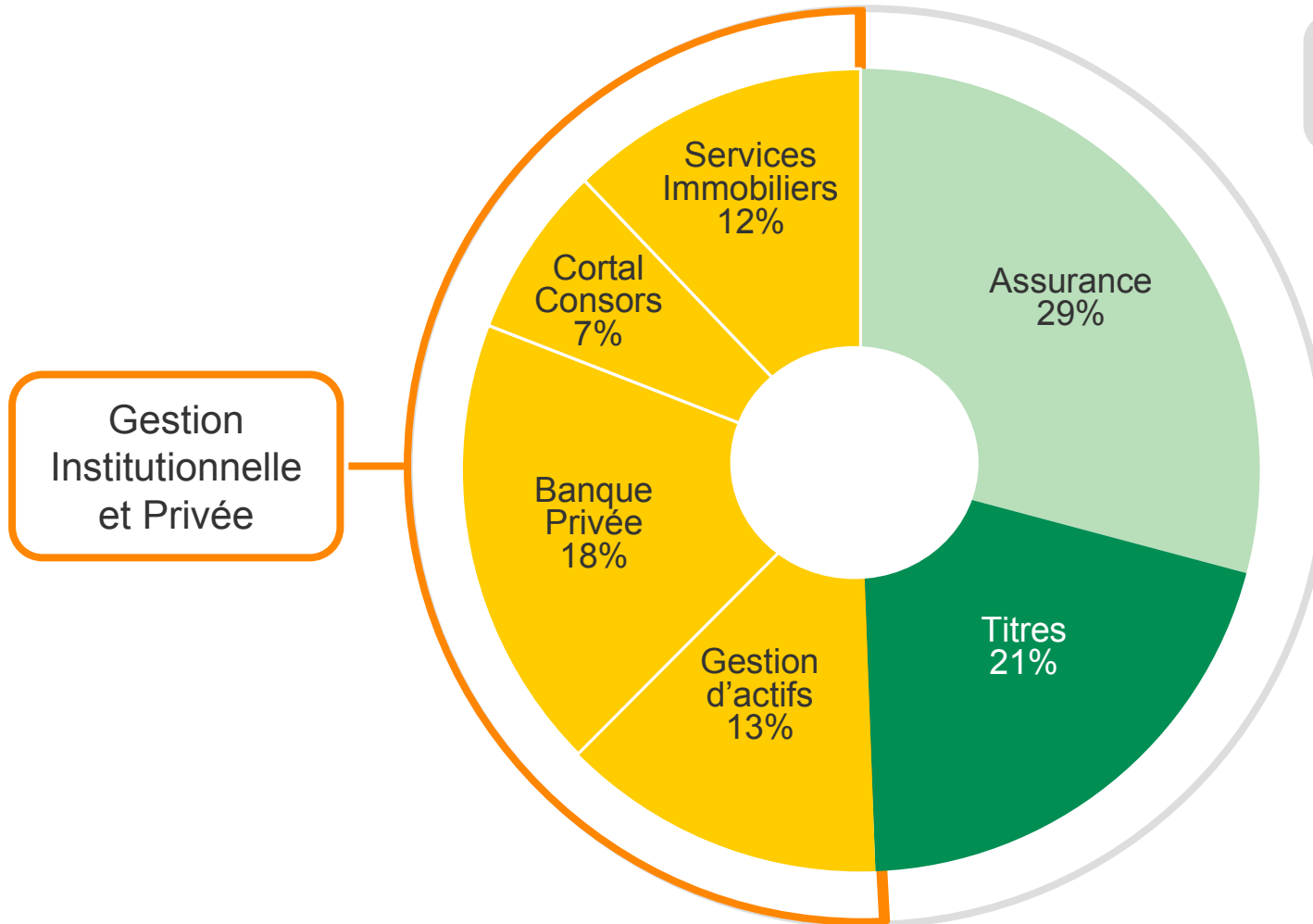
- Un niveau de rentabilité élevé

- ROE avant impôt 33% en 2005

\*Données retraitées, voir en annexes

# Un pôle constitué autour de 6 métiers

PNB 2005  
3,6 Md€



Gestion  
Institutionnelle  
et Privée

# Une offre couvrant l'ensemble du cycle d'investissement

## Collecter

Réseaux de détail  
Distribution externe  
Conseillers indépendants  
Distribution en ligne

## Gérer

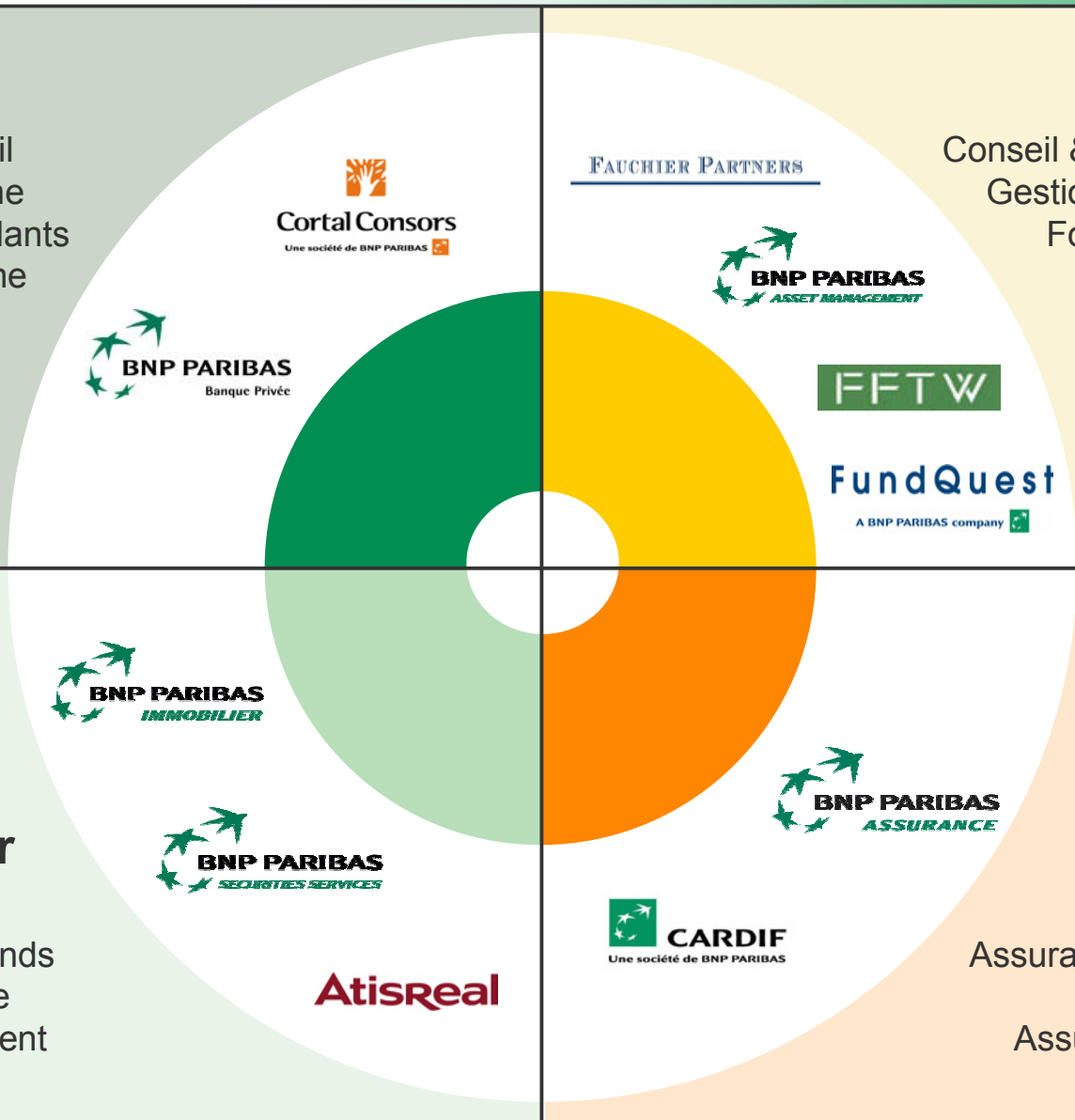
Conseil & gestion sous mandat  
Gestion à haute technicité  
Fonds immobiliers  
Multi-gestion

## Administrer

Conservation et administration de fonds  
Épargne salariale  
Property management

## Protéger

Assurance-vie  
Assurance des emprunteurs  
Prévoyance  
Assurance dommages



**Cortal Consors**  
Une société de BNP PARIBAS

**BNP PARIBAS**  
Banque Privée

**FAUCHIER PARTNERS**

**BNP PARIBAS**  
ASSET MANAGEMENT

**FTTW**

**FundQuest**  
A BNP PARIBAS company

**BNP PARIBAS**  
IMMOBILIER

**BNP PARIBAS**  
SECURITIES SERVICES

**Atisreal**

**BNP PARIBAS**  
ASSURANCE

**CARDIF**  
Une société de BNP PARIBAS



- Une politique de marque centrée autour de la marque BNP Paribas
  - BNP Paribas Asset Management
  - BNP Paribas Assurance
  - BNP Paribas Banque privée
  - BNP Paribas Immobilier
  - BNP Paribas Securities Services
  
- Des marques de spécialistes pour favoriser le développement commercial
  - Atisreal
  - Cardif
  - Cortal Consors
  - Gestions spécialisées : Fauchier Partners, Overlay AM, FFTW, FundQuest

# Des métiers leaders sur leur marché

**Gestion d'actifs**



N°2 promotion d'OPCVM en France  
Leader européen en multi-gestion

**Banque privée**



N°1 en France  
N°3 en Europe

**Cortal Consors**



N°1 en France  
N°3 en Allemagne  
Leader européen

**Services immobiliers**



N°1 en France en immobilier d'entreprise  
Leader des services immobiliers en Europe continentale

**Assurance**



N°4 de l'assurance-vie en France  
N°2 mondial en assurance des emprunteurs

**Titres**

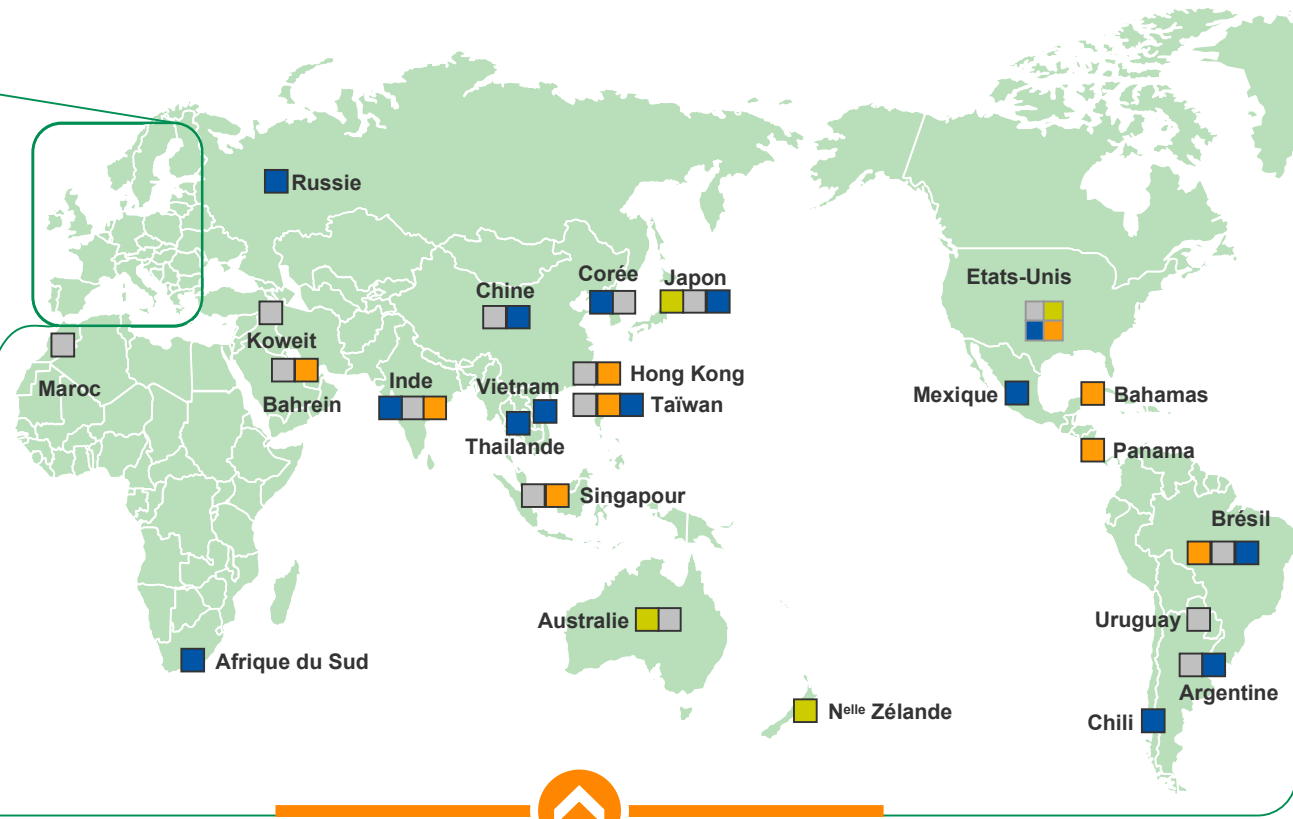
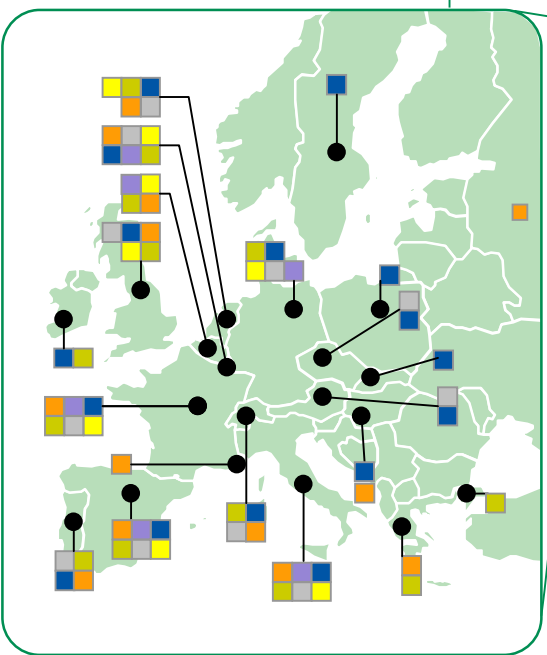


N°1 en France  
N°1 en Europe  
N°5 mondial

Sources en annexe

# Un leader européen avec une très large présence mondiale

- Gestion d'actifs
- Banque privée
- Assurance
- Cortal Consors
- Titres
- Services immobiliers



**Une présence dans plus de 40 pays**
**16 600 collaborateurs fin décembre 2005**

- Capacité d'innovation
  - Pionnier de l'architecture ouverte et de la multi-gestion
  - Leader mondial de la prévoyance grâce à un modèle partenarial unique
  - Enrichissement continu de l'offre de produits alternatifs et structurés
- Gamme de produits étendue
  - Offre de BNP Paribas AM couvrant toutes les classes d'actifs
  - Business mix complet de BNP Paribas Immobilier
  - Offre pan-européenne de BNP Paribas Securities Services
- Performances reconnues
  - *European Chief Investment Officer of the Year*
  - BNP Paribas Securities Services, *European Fund Administrator of the Year*
  - Lauriers d'Or 2004 et 2005 d'Investir Magazine pour BNP Paribas AM

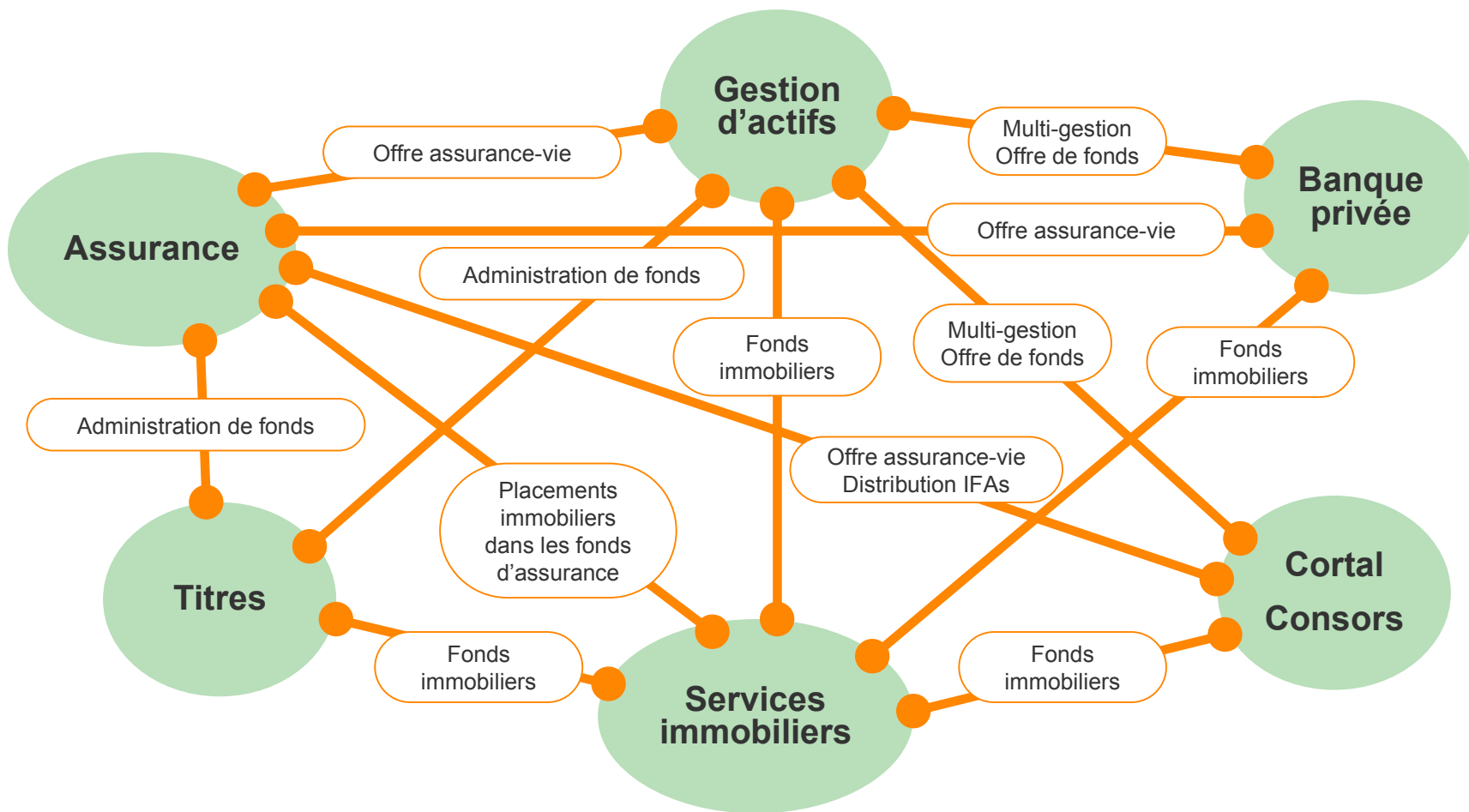
# Une plate-forme de distribution puissante

Des équipes commerciales dédiées	4 segments de clients	Estimation de la contribution au PNB 2005
Group Relationship Managers Specialised Relationship Managers	Corporates & Institutionnels (B to B) 1 000 clients	35 %
Forces de vente dédiées	Partenaires (B to B to C) 1 000 clients	15 %
Banquiers privés	High Network 180 000 clients	25 %
Forces de vente spécialisées d'AMS Appui des commerciaux du réseau	Mass Affluents 7 M clients	25 %

- Des entités de production spécialisées pour accroître
  - La réactivité
  - La capacité d'innovation
  - La performance intrinsèque des produits
  - La qualité de service
- Des canaux de distribution structurés pour
  - Renforcer l'efficacité des équipes commerciales
  - Accroître la satisfaction des clients : conseil, diversité de l'offre
  - Promouvoir les ventes croisées
  - Augmenter la *wallet-share*

**Une organisation tournée vers le développement commercial**

# Des complémentarités fortes au sein du pôle



## Synergies de revenus

Capacité accrue à répondre aux besoins sophistiqués des clients

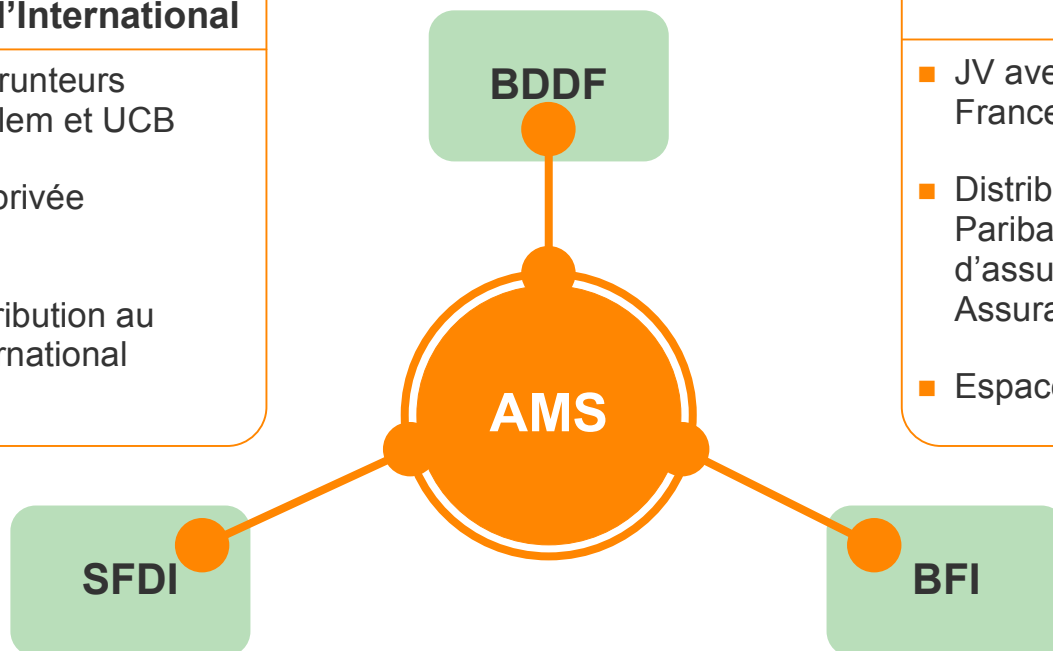
# Un moteur puissant de ventes croisées avec les autres pôles du Groupe

## Avec les Services Financier et la Banque de Détail à l'International

- Assurance des emprunteurs de Cardif avec Cetelem et UCB
- JV avec la Banque privée au Moyen-Orient
- Partenariats et contribution au développement international

## Avec la Banque de Détail en France

- JV avec la Banque privée en France
- Distribution de fonds de BNP Paribas AM et de produits d'assurance-vie de BNP Paribas Assurance
- Espaces immobiliers



## Avec la Banque de Financement et d'Investissement

- Entrée en relation avec des clients privés et des entreprises
- Création de produits structurés pour des clients privés et institutionnels
- Conservation et activité titres
- Fonds immobiliers



# Une politique d'acquisitions sélective

- Acquisition de fonds de commerce
  - Banque privée : Société Monégasque de Banque Privée et Bank von Ernst à Monaco, Caixa et CitiGold Wealth Management en Suisse
  - Cortal Consors : portefeuille de clients en Belgique
  - Services immobiliers : Chesterton au Royaume-Uni
  - Assurance : réseau d'apporteurs d'affaires de JPMorgan en France, partenariat stratégique avec le distributeur Magazine Luiza au Brésil
  - Métier titres : activité de banque dépositaire d'Invesco en Allemagne
- Renforcement de savoir-faire
  - Gestion d'actifs : FundQuest aux Etats-Unis en multi-gestion, montée au capital de Fauchier Partners au Royaume-Uni en fonds de hedge funds
  - Services immobiliers : Atisreal en Europe pour les services, Studelites en France pour les résidences étudiantes
- Extension géographique
  - Gestion d'actifs : partenariat capitalistique avec Sundaram Finance en Inde
  - Banque privée : Banque Nachenius, Tjeenk & Co aux Pays-Bas
  - Services immobiliers : Opera RE en Italie

**Un levier de croissance complémentaire**

- Vieillessement de la population et déséquilibre des systèmes publics de retraite et de santé
  - Constitution d'une épargne en vue de la retraite à titre individuel et/ou collectif
- Risques sur le marché de l'emploi
  - Constitution d'une épargne de précaution
- Croissance des classes d'âge intermédiaire disposant de bons niveaux de revenus
  - Potentiel d'épargne important

- Emergence d'une classe moyenne dans de nombreux pays à forte croissance démographique
  - Apparition d'un potentiel d'épargne
- Augmentation du nombre de clients fortunés
  - Demande de services et de produits à plus grande valeur ajoutée
- Stabilisation et ouverture économique, désinflation progressive, développement des marchés financiers
  - Développement d'une gamme plus large et plus sophistiquée de produits d'épargne destinés aux investisseurs

**Une plate-forme puissante, innovante  
et en forte croissance**

**Des métiers dynamiques et complémentaires**

**Un objectif : croître plus vite que le marché**

# AMS

# BNP Paribas Asset Management

Gilles GLICENSTEIN

*Président*

*6 avril 2006*

# Plan de la présentation BNP Paribas Asset Management

---

Chiffres clés

---

Business Model

---

Dynamiques de marché

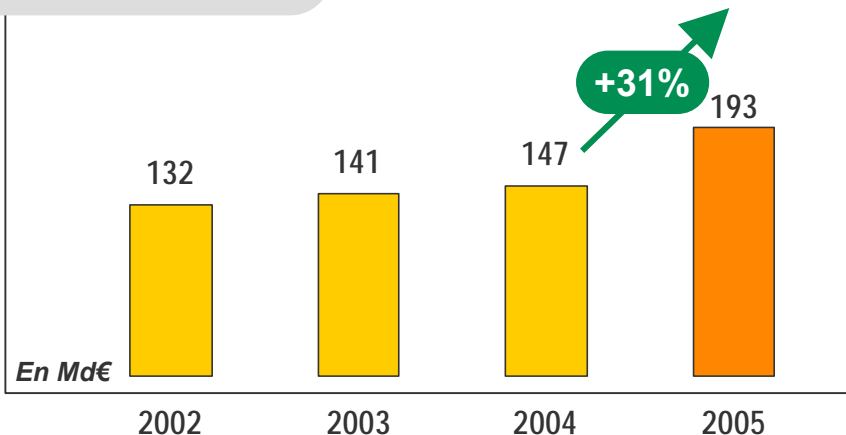
---

Axes de développement

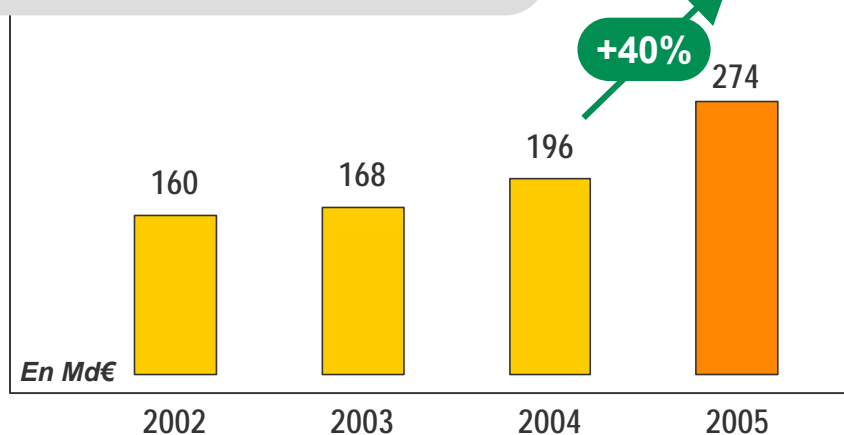
---

# Un grand acteur de la gestion d'actifs

## Actifs gérés



## Actifs gérés et conseillés



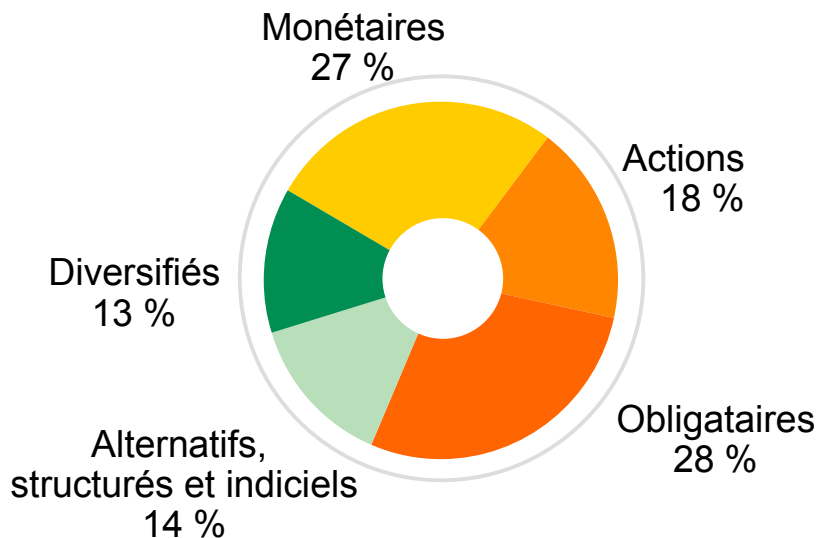
- 7<sup>ème</sup> promoteur de fonds de la zone Euro (*Feri FundFile*)
- 2<sup>ème</sup> promoteur de fonds français (*Europformance*)
- Un des leaders européens de la distribution externe avec Parvest, avec un encours de 22 Md€

**Une collecte nette très élevée de plus de 17 Md€ en 2005**

# Des mix d'actifs et de clientèles équilibrés

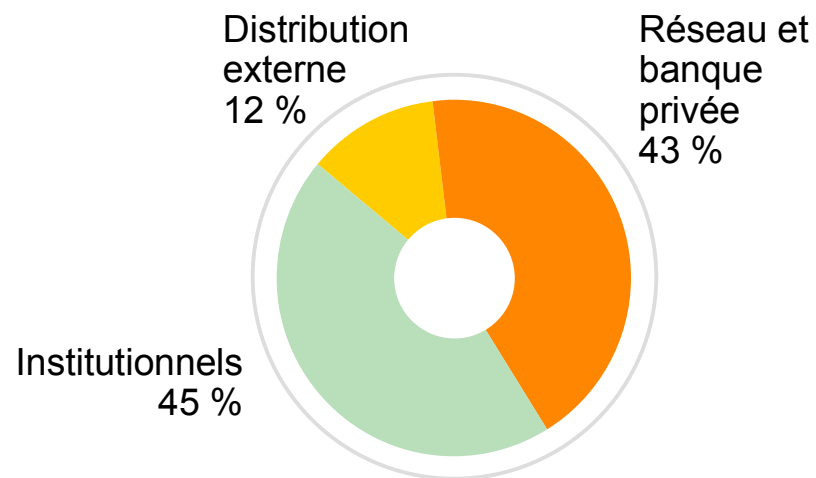
## Répartition des actifs gérés

Par classe d'actifs



- Une diversification des classes d'actifs permettant de lisser l'impact des évolutions de marché

Par typologie de clients



- Un fonds de commerce équilibré

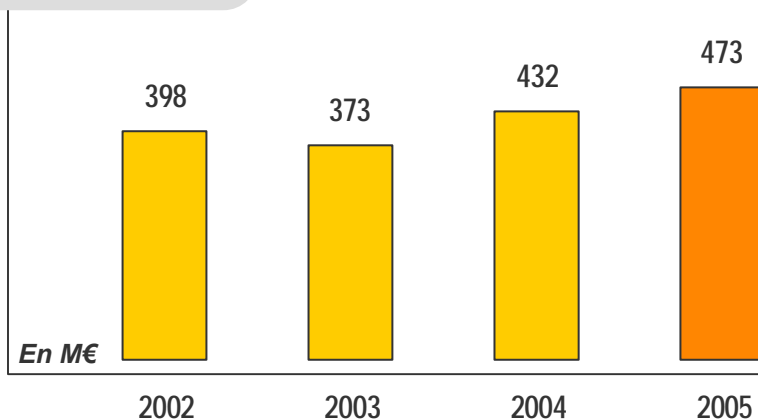
Données au 31/12/2005



# Un développement rentable

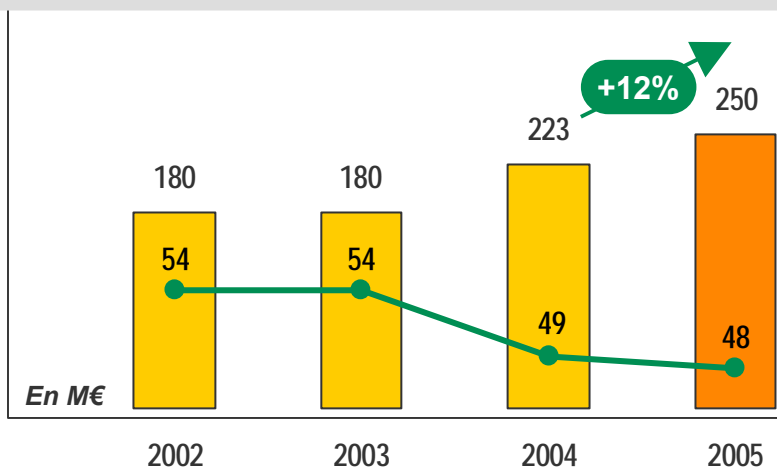
- Une croissance forte des revenus depuis 2003

PNB



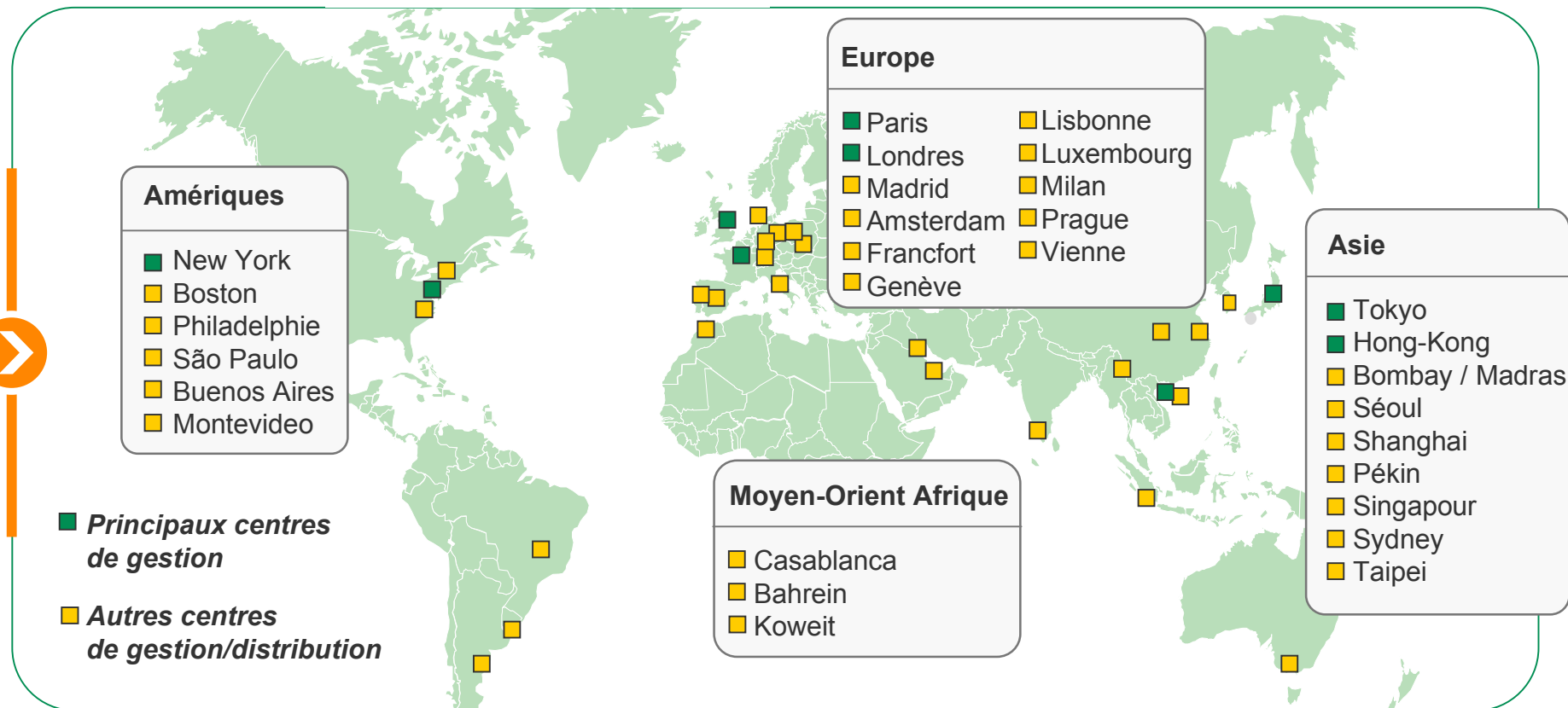
- Une rentabilité en forte progression, soutenue par une discipline financière stricte

Résultat net avant impôt et coefficient d'exploitation



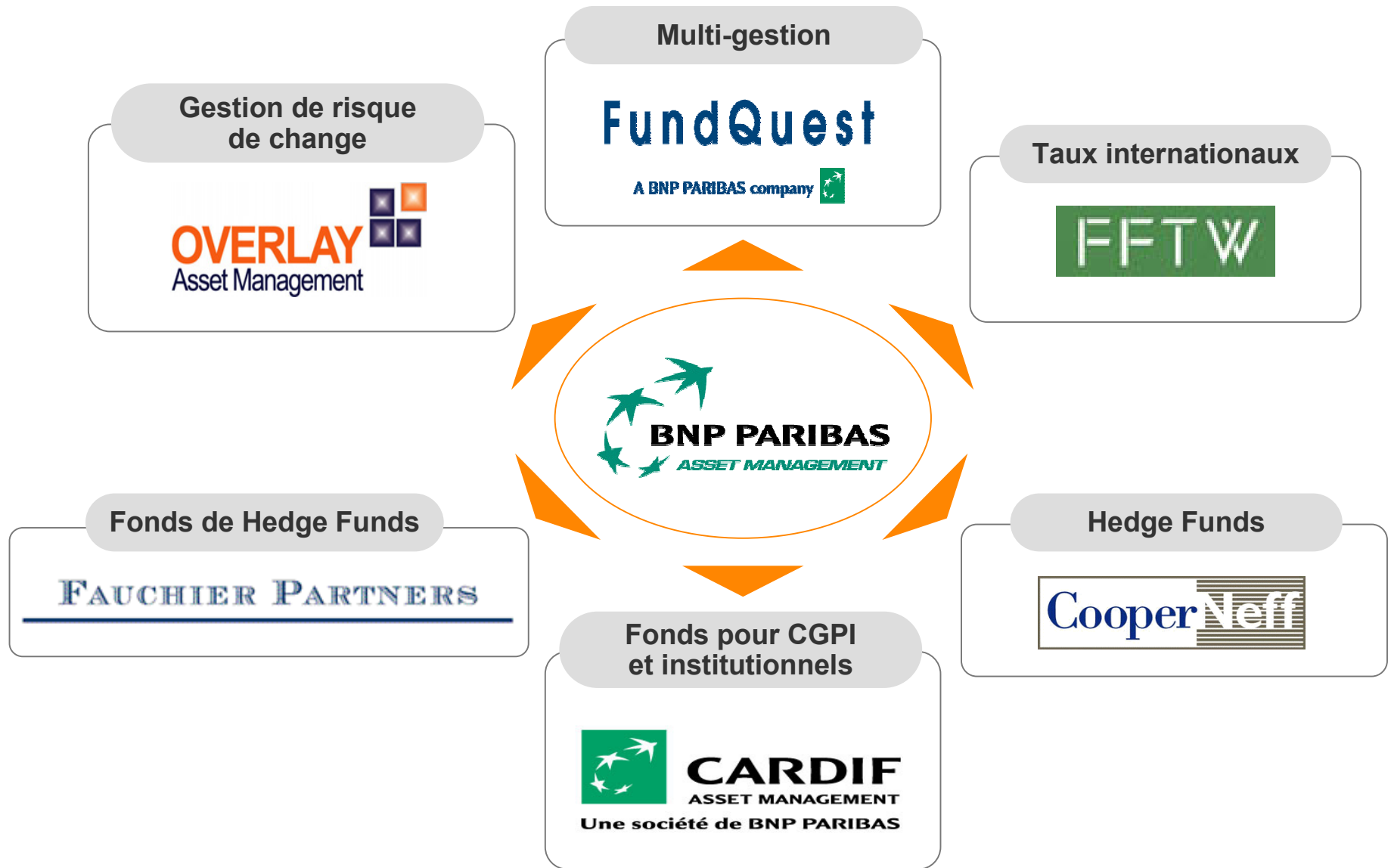
● Coefficient d'exploitation (en %)

# Un réseau international assurant une couverture globale

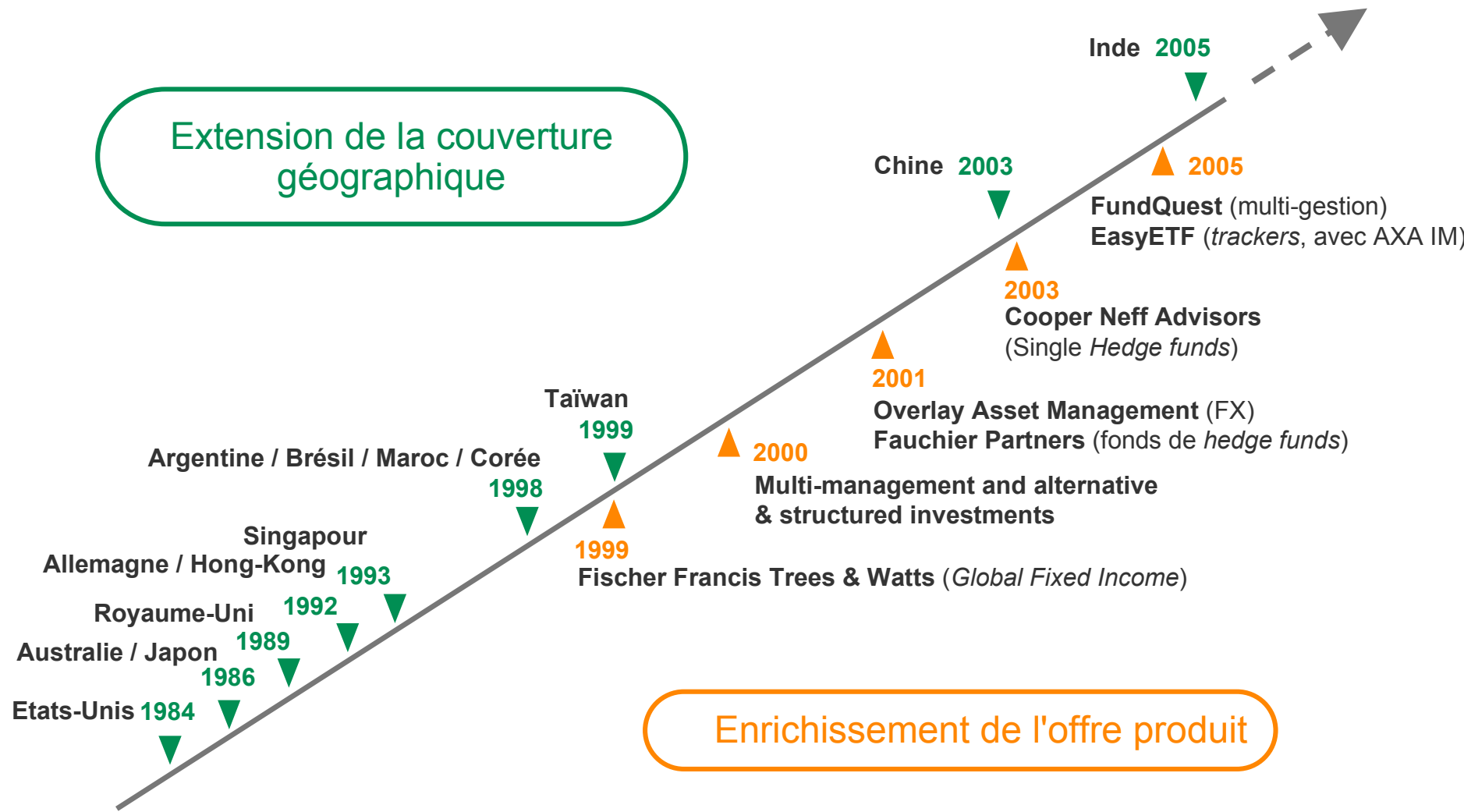


- Un dispositif de production rationalisé : 5 centres de gestion spécialisés
- Des implantations commerciales dans 26 pays assurant une proximité du service
- Des positions significatives hors de France : 3<sup>ème</sup> promoteur non domestique en Espagne, 4<sup>ème</sup> en Italie (*CNMV, Assogestioni*)
- Plus de 1400 collaborateurs dans le monde, dont 50% hors de France

# Une approche Multi-spécialiste au sein d'un dispositif intégré

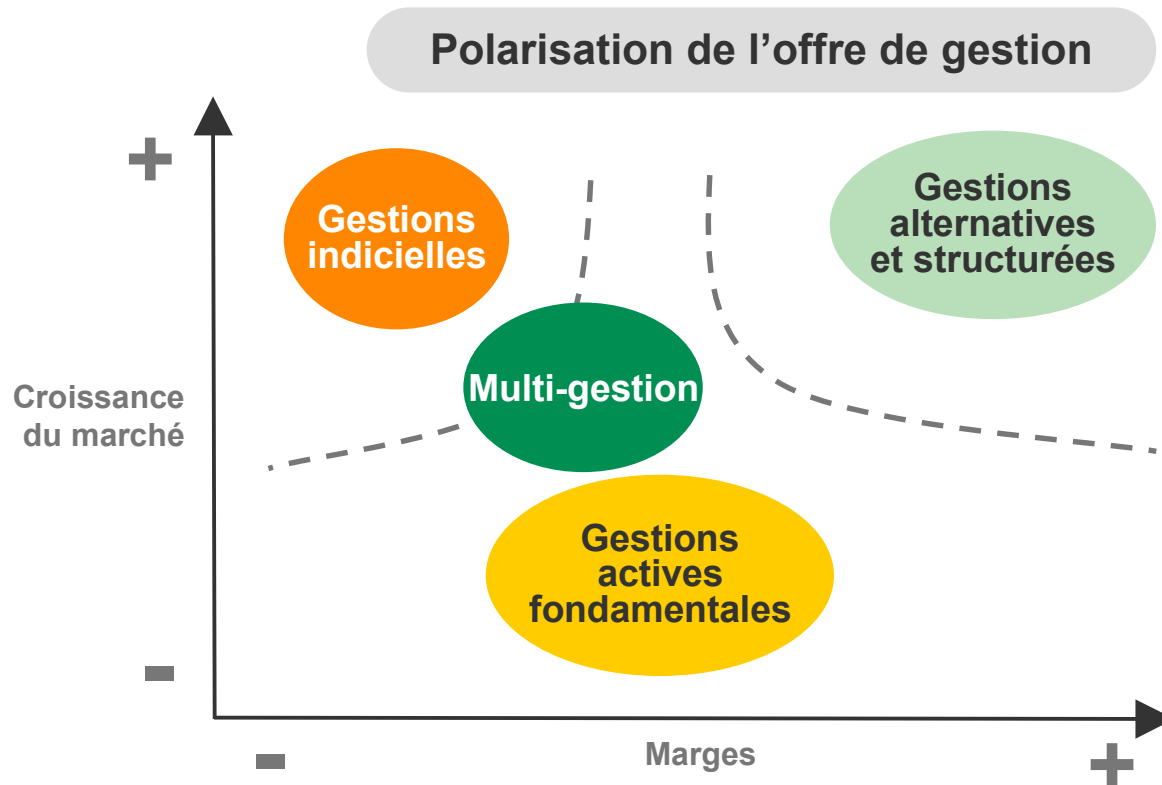


# Notre réponse : une stratégie de développement active accompagnant les évolutions du marché



# De fortes convictions sur trois tendances majeures

- La demande se diversifie de plus en plus
  - De nouvelles approches se développent et concurrencent les formes traditionnelles de gestion
  - La spécialisation est nécessaire
- La distribution devient un métier à part entière
  - La demande de diversification est forte mais complexe à mettre en oeuvre
  - Le service aux distributeurs et aux investisseurs est de plus en plus coûteux
- La pénétration des nouvelles zones de croissance exige une présence locale et une discipline globale
  - Une forte expertise locale est une condition de réussite
  - La réalisation des synergies s'appuie sur une intégration globale

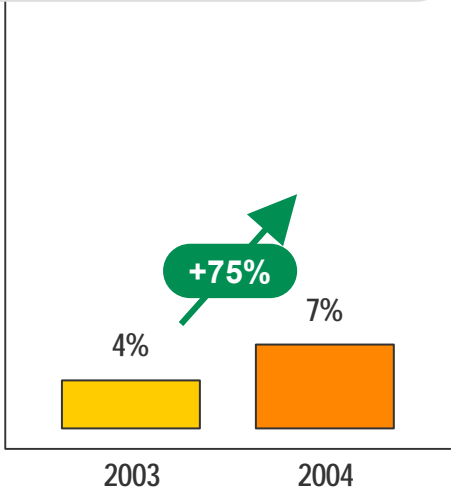


- La gestion active fondamentale est concurrencée par des gestions alternatives (indicielles, structurées, hedge funds, actifs non cotés) et par la multi-gestion

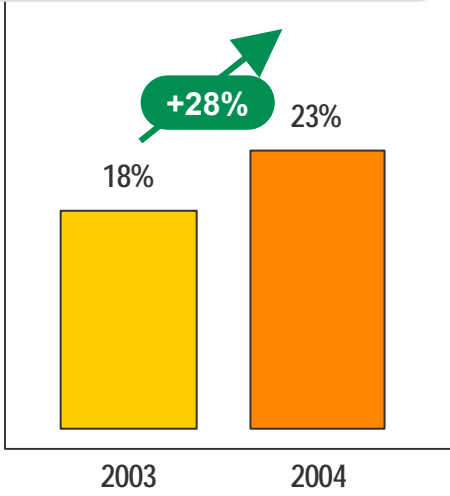
# Un découplage croissant de la production et de la distribution

## Poids des distributeurs externes en Europe (% actifs gérés)

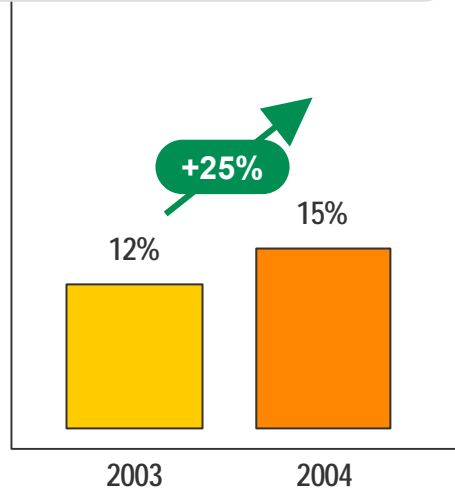
### Italie



### Allemagne



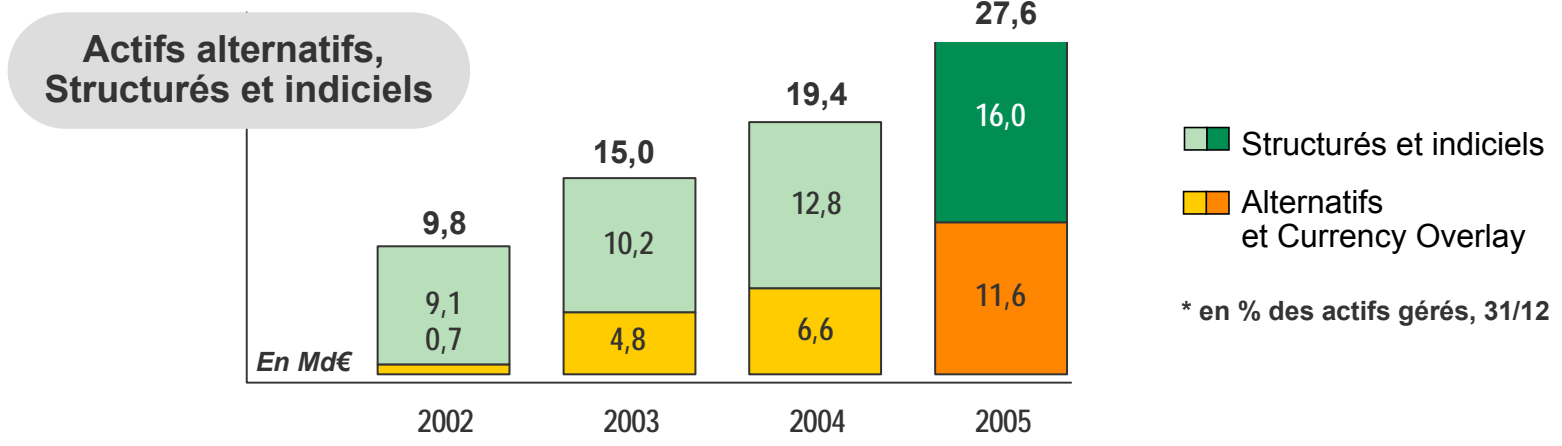
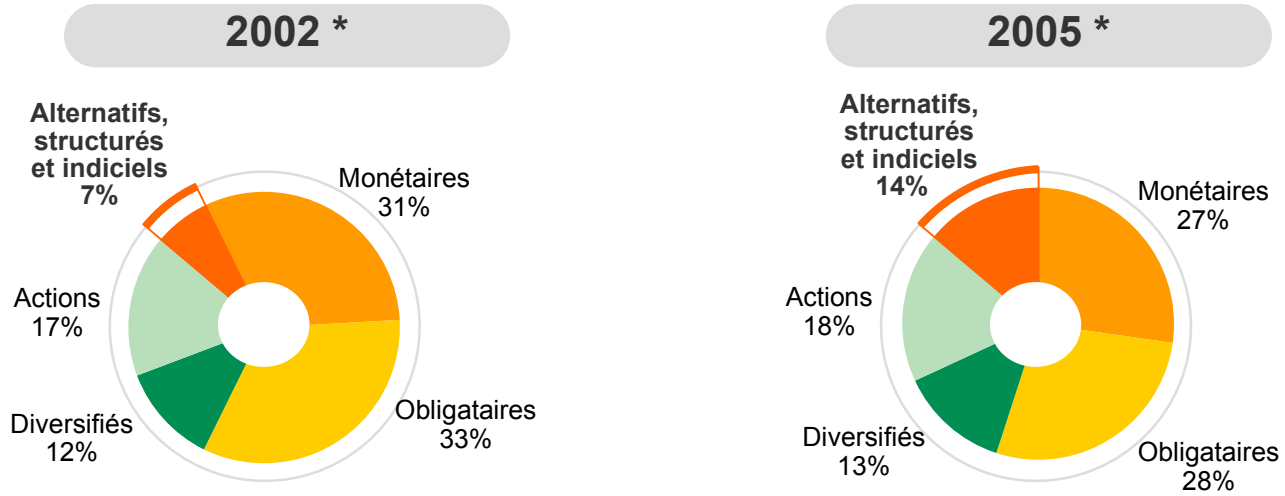
### Europe



Source : étude Mc Kinsey, octobre 2005

## Les réseaux de distribution externes se développent fortement en Europe

# Une offre tournée vers les produits à haute valeur ajoutée (1/2)



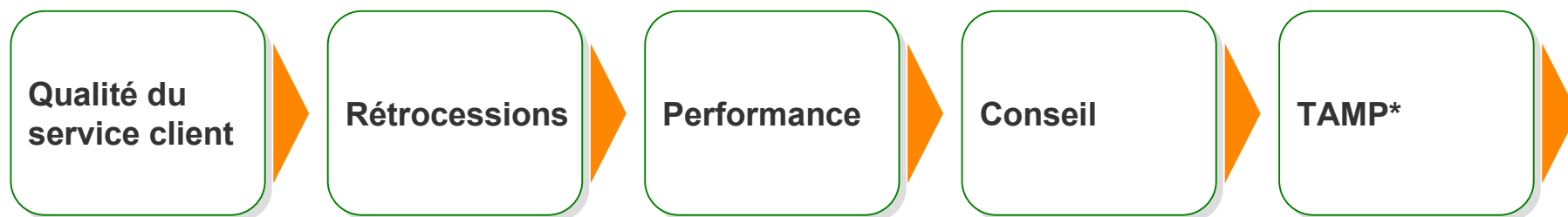
**Une très forte montée en puissance des actifs alternatifs et structurés**



- **Structurés : croissance et innovation continues**
  - Plus de 170 fonds actuellement gérés, 65 nouveaux fonds en 2005
  - Exportation de l'expertise de BNP Paribas AM à l'étranger : 40 nouveaux fonds lancés en 2005
  - Innovation constante répondant aux attentes du marché : fonds ouverts à gestion active, multi sous-jacents, gestion obligataire *high alpha*
- **Indiciels : montée en charge rapide depuis l'accord de partenariat avec AXA IM dans la gamme EasyETF**
  - Actifs gérés à fin février 2006 : 2,75 Md€, x7 depuis début 2005
  - Top 5 en Europe
- **Alternatifs : développement sur tous les segments**
  - Fonds de Hedge Funds avec Fauchier Partners
  - Hedge Funds avec CooperNeff Advisors
  - Gestion de risque de change avec Overlay Asset Management

- L'offre de conseil et de services est devenue un facteur primordial du choix des distributeurs et des investisseurs

## Evolution des attentes des distributeurs et des investisseurs



\* *Turn-key Asset Management Provider*

- L'architecture ouverte est un des segments les plus dynamiques de l'industrie de la gestion d'actifs
  - Marché mondial estimé à 950 Md\$ en 2004
  - Taux de croissance annuel moyen : 32 % depuis 2002

# Un leader mondial de la multi-gestion

- Leader mondial de la multi-gestion
  - Actifs gérés et conseillés : 32,7 Md€ au 31 décembre 2005
  
- Intégration réussie de l'acquisition de FundQuest (US) en août 2005
  - Deux plates-formes harmonisées : Etats-Unis et Europe
  - Extension de la couverture européenne
  - Equipes renforcées : 165 personnes, 30 gestionnaires et analystes

**FundQuest : une marque unique**

### Sélection de fonds

- Filtrage quantitatif
- Analyse qualitative

- Univers couvert de plus de 60 000 fonds dans le monde
- Accès aux meilleurs gérants et boutiques : plus de 800 visites et entretiens chaque année

### Services intégrés

- Conseil, reporting
- Formation

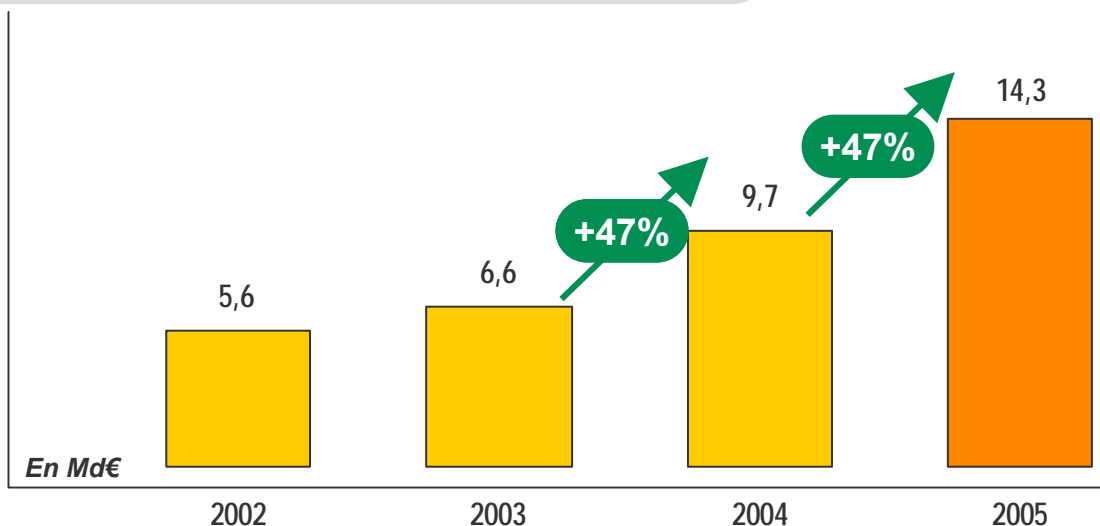
- Renforcement de la plate-forme de services intégrés dédiée aux institutionnels et à leurs conseillers

### Offre de produits

- Solutions de gestion des retraites pour les conseillers indépendants
- Fonds de fonds Fixed Income innovants : plus de 200 M€ collectés en deux mois de lancement

# Une accélération du développement dans les zones à forte croissance

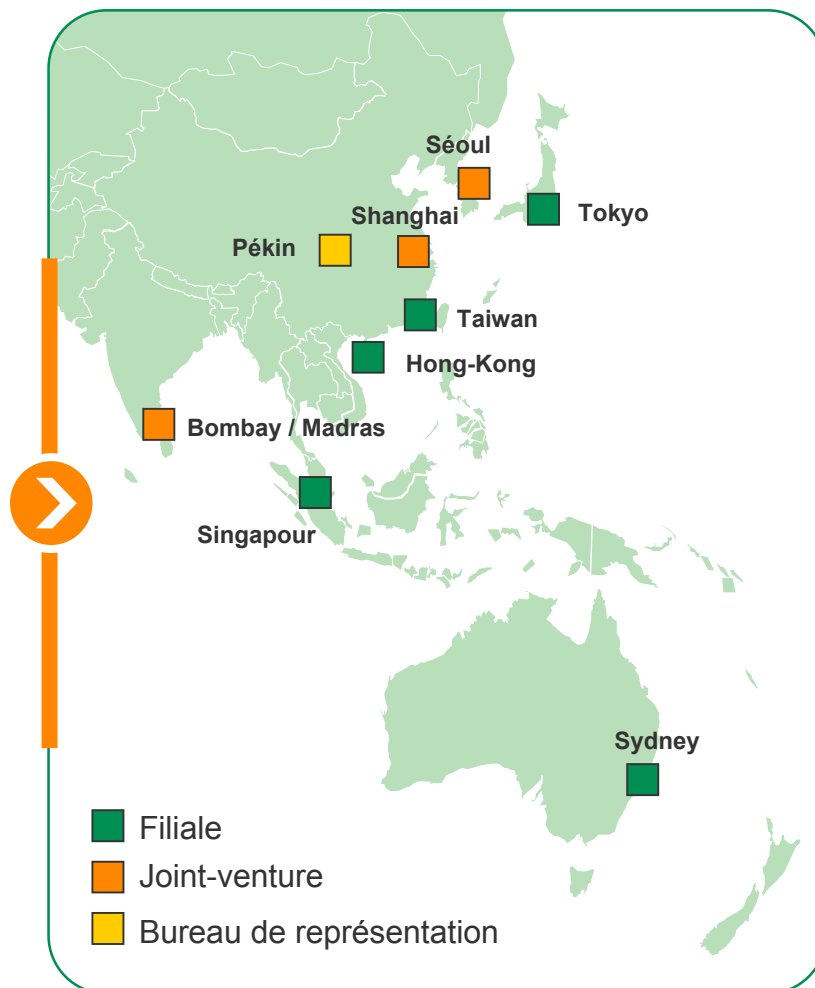
## Encours dans les marchés émergents \*



**Expert du développement dans les nouveaux marchés**

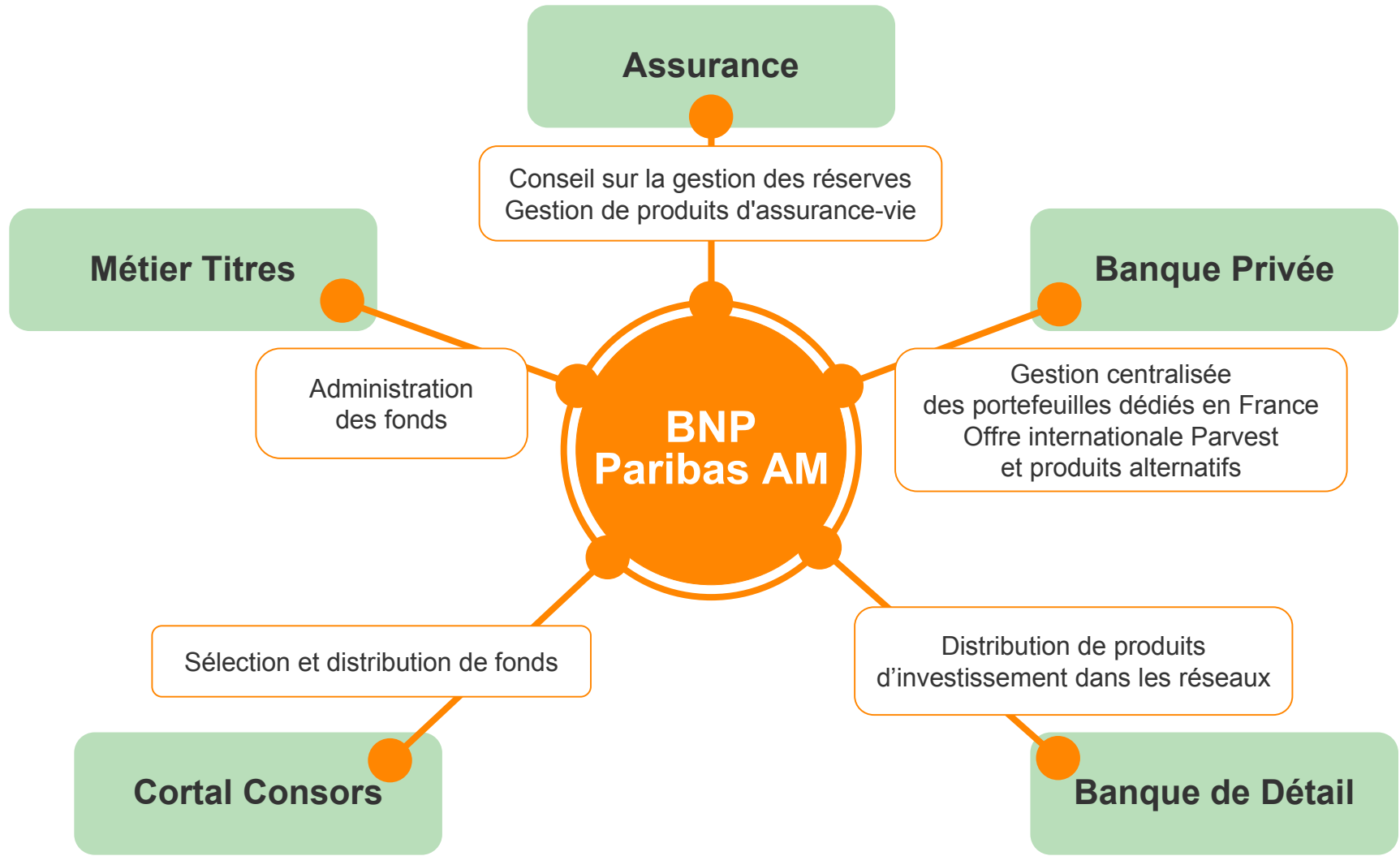
\* Entités détenues en propre ou en partenariat en Corée du Sud, Chine, Brésil, Argentine, Uruguay, Maroc. Inde non comprise

- Une déclinaison géographique du modèle multi-local avec une présence dans les pays à forte croissance
  - Chine : JV SYWG BNP Paribas AM
  - Inde : JV Sundaram BNP Paribas AM
  - Hong-Kong, Singapour : BNP Paribas AM, FFTW, Overlay AM
  - Corée du Sud : JV Shinhan BNP Paribas ITMC
  
- Un dispositif favorisant les synergies internes au Groupe BNP Paribas et avec nos partenaires
  - Elargissement de la gamme Parvest : Parvest India, Parvest BRIC Equities
  - Elaboration d'une offre locale s'appuyant sur le dispositif global de BNP Paribas AM : fonds Equities Chine en Corée, fonds structurés
  - Pénétration auprès des clientèles locales facilitée par la présence des entités du Groupe BNP Paribas



**Encours de 24 Md€**

# Des opportunités de ventes croisées multiples avec les autres métiers de BNP Paribas



**Un acteur important et rentable de la gestion d'actifs, qui bénéficie d'un fonds de commerce équilibré et s'appuie sur un dispositif robuste**

**Un business model complet et intégré autour de centres d'expertise, qui répond à la sophistication croissante des besoins des clients**

**Une dynamique de développement des produits, des canaux de distribution, et de conquête des marchés à très fort potentiel**



# AMS

## BNP Paribas Banque Privée

François DEBIESSE

*Directeur de la Banque Privée*

Marie-Claire CAPOBIANCO

*Directrice de la Banque Privée France*

*6 avril 2006*

# Plan de la présentation Banque Privée

---

Chiffres clés

---

Business Model

---

Dynamiques de marché

---

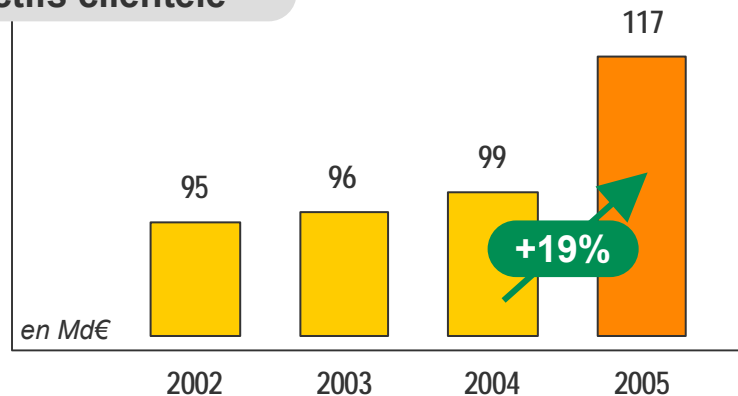
Axes de développement

---

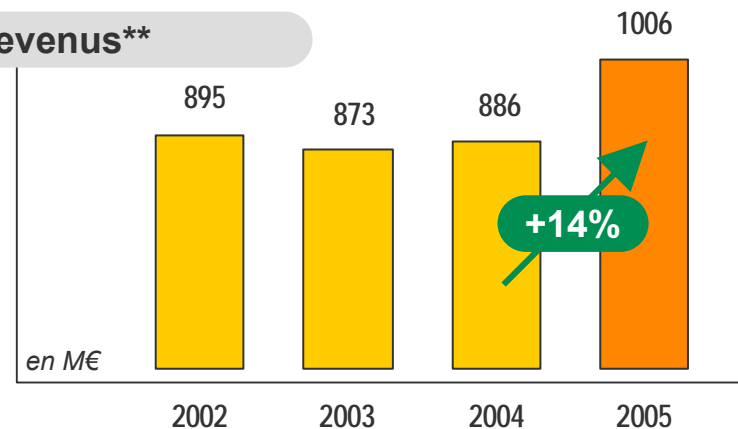
# Un métier en fort développement

- Stratégie active de conquête commerciale
  - Accroissement de la *wallet-share*
  - Renforcement du dispositif commercial
  - Acquisitions sélectives et partenariats
  
- Conditions de marché favorables en 2005
  - Forte performance des marchés actions
  - Bonne tenue des marchés obligataires
  - Évolution favorable de la parité €//\$
  
- Amélioration continue de la marge sur actifs
  - ROA 2005 de 93 bps contre 90 bps en 2002
  - Politique active de transformation des actifs clientèle vers des produits et services à plus forte valeur ajoutée

**Actifs clientèle\***



**Revenus\*\***



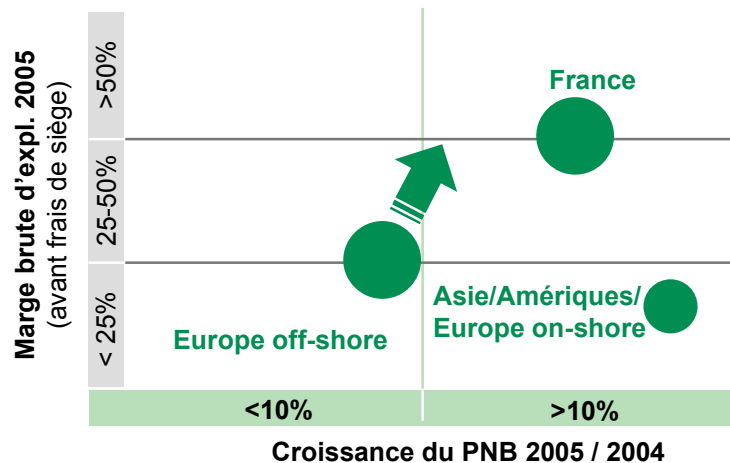
**Une accélération de la dynamique de croissance**

\* fin de période, \*\*y compris 100% des JVs avec BDDF (France et Monaco), y compris B\*Capital en 2002 et 2003

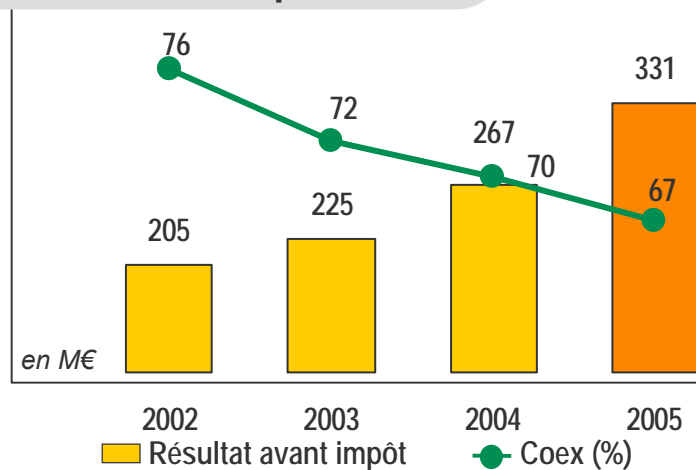
# Une forte rentabilité bénéficiant de l'amélioration régulière de la productivité

- Combinaison d'implantations alliant croissance et rentabilité
- Efficacité opérationnelle renforcée par l'optimisation des plates-formes informatiques et des back offices
  - France : mutualisation avec le réseau, équipes dédiées et outils de filtrage
  - International : 3 hubs mondiaux (Luxembourg, Genève, Singapour) traitant 93% des volumes sur un logiciel commun
- Simplification des structures dans les grands centres off-shore

## Croissance et rentabilité en 2005



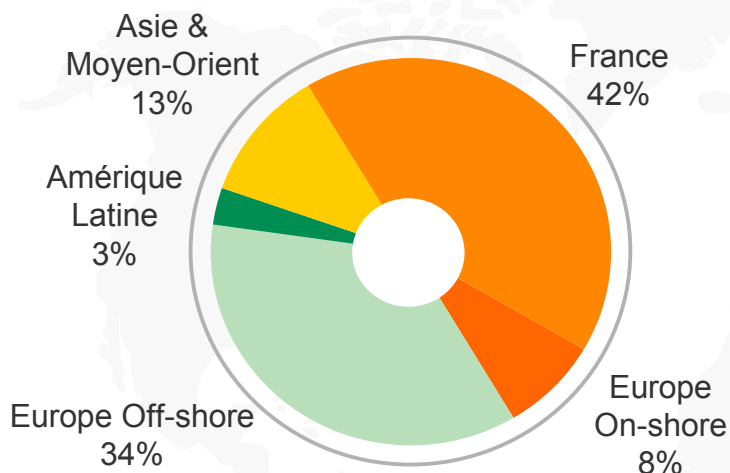
## Résultat avant impôt et coefficient d'exploitation\*



\* Y compris France/Monaco à 100%

# Un acteur majeur au niveau mondial

## Actifs clientèle - Décembre 2005



**117 Md€ d'actifs clientèle**

**Implantations dans 26 pays**

**3 400 collaborateurs**

## Classements 2006

France **N°1**

Europe de l'Ouest **N°3**

Asie **N°7**

Amérique Latine **N°7**

Produits Structurés

Foreign Exchange GSM obligatoire

**#2 Global**

**#8 Global**

**Une marque à forte notoriété**

Source : Classement Euromoney 2006

# Une offre financière complète et innovante

- Le conseil au cœur de la démarche commerciale

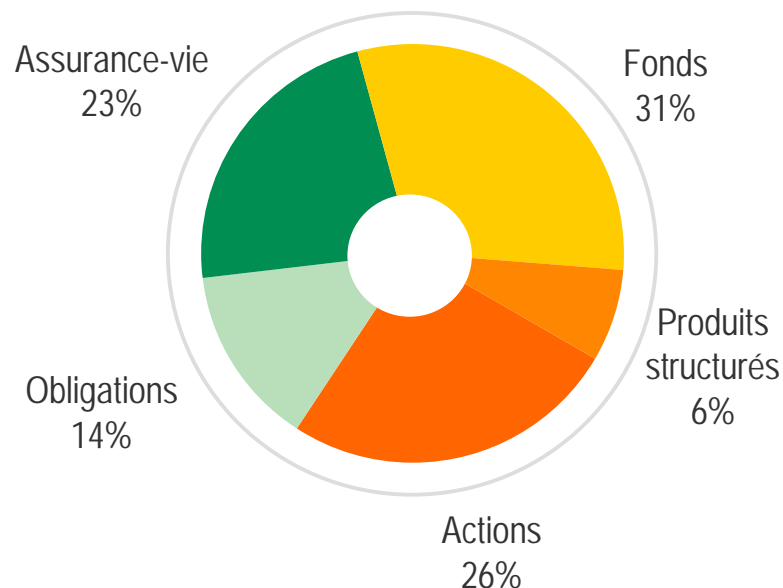
- Stratégie d'investissement lisible et déclinée en recommandations par classe d'actifs
- Adaptation systématique de l'offre à chaque segment de clientèle

- Architecture ouverte non exclusive de partenariats privilégiés au sein du Groupe

- Offre complète et innovante

- Mandats sophistiqués : mandats *Absolute Performance*, *Alternatifs*, *Capital Protected*,...
- Produits structurés et dérivés couvrant tous les sous-jacents
- Développement rapide de l'offre alternative : fonds de hedge funds, Private Equity, fonds immobiliers

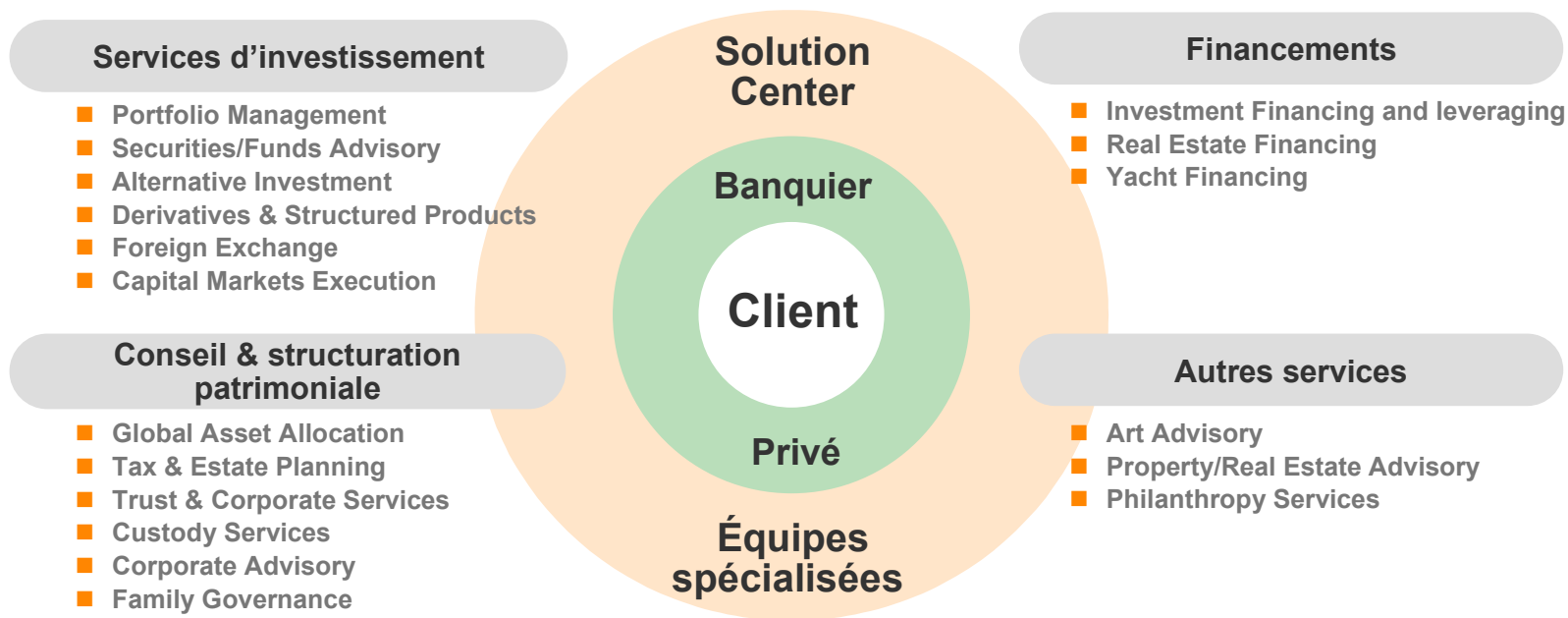
Répartition des actifs investis 2005



# Une offre adaptée aux moments clés de la vie patrimoniale de chaque client

- Logique de *Global Asset Allocation* destinée à conquérir et fidéliser la clientèle
- Réseau d'ingénieurs patrimoniaux et d'experts en services fiduciaires
- Accompagnement dans les moments clés d'investissement ou de monétisation d'actifs
- *Solution Centers* : centres de compétences pluridisciplinaires assistant les banquiers privés dans le suivi et le développement des très grandes fortunes

## Organisation d'un solution center



# Un marché attractif en évolution rapide

- Marché considérable d'environ 25 000 Md€, en croissance régulière
- Émergence de nouveaux centres de richesse
- Industrie fragmentée
- Barrières à l'entrée croissantes
  - Sophistication accrue des attentes clients : *multi-booking*, crédit, offre patrimoniale
  - Renforcement de l'environnement réglementaire
  - Augmentation des coûts fixes : informatique, offre, supports

**Taille critique, approche spécialisée et flexibilité :  
des conditions essentielles pour bénéficier pleinement  
du potentiel de croissance du marché**



## Croissance organique

Recrutements de commerciaux sur l'ensemble des zones

Développement organique de nouveaux sites sur les marchés à fort potentiel

## Acquisitions sélectives

Logique d'économies d'échelle sur les sites existants

Entrée sur de nouveaux marchés

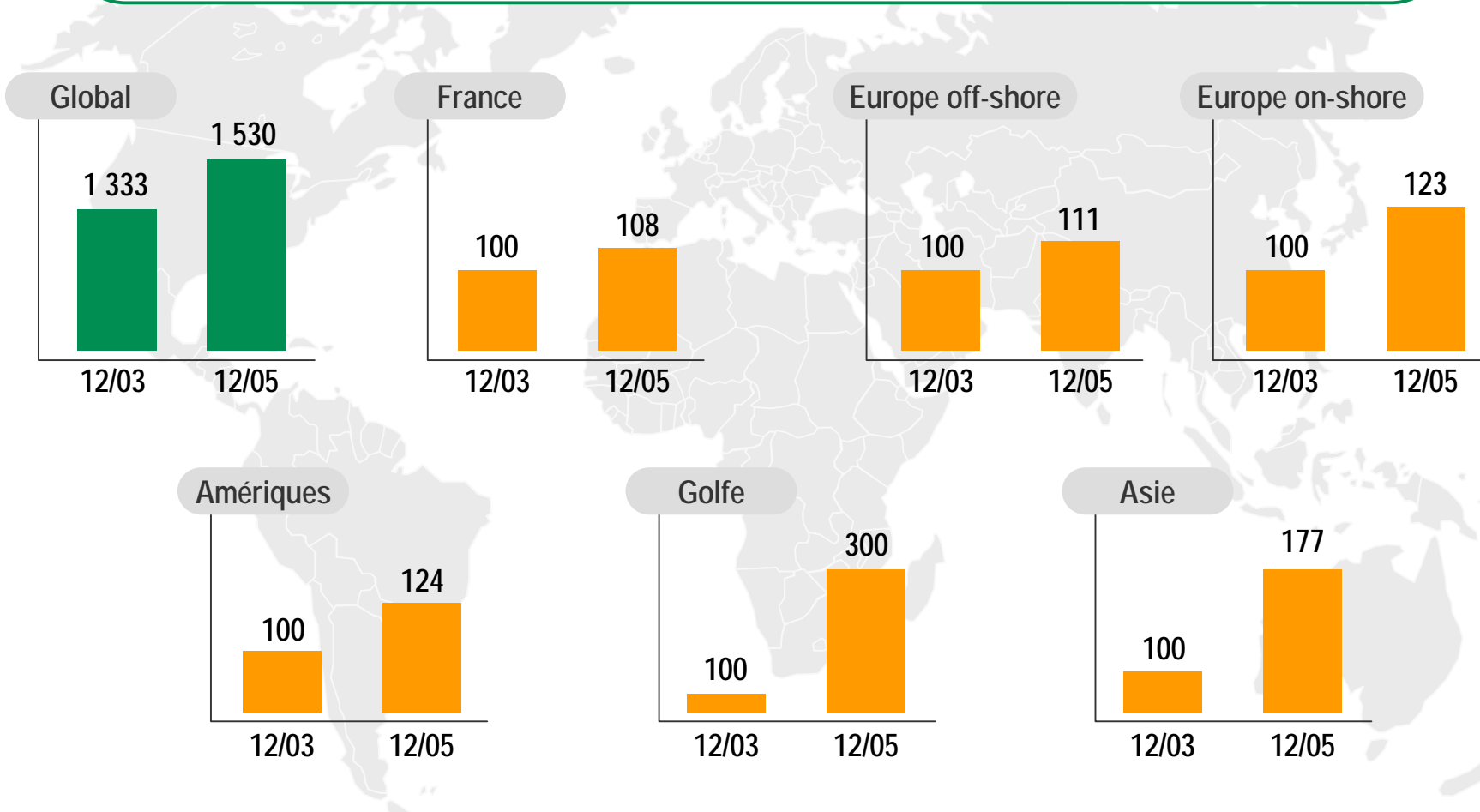
## Partenariats

JVs avec des activités de banque de détail ou de banque de financement et d'investissement

Partenariats couvrant l'origination clientèle, le suivi commercial, l'offre

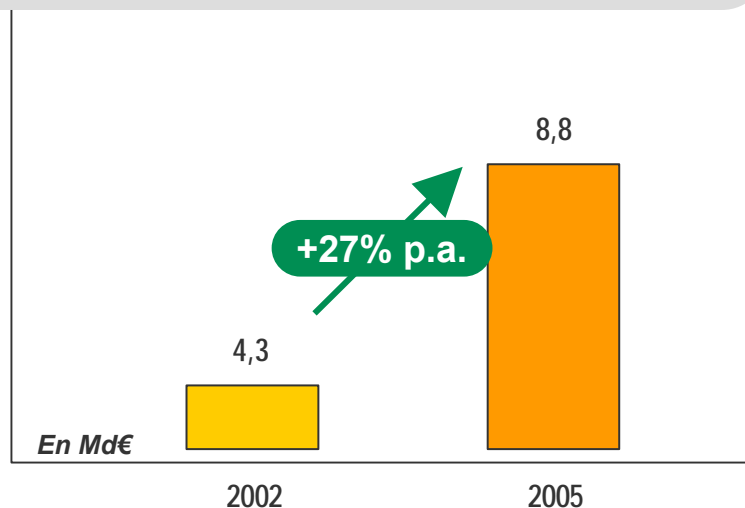
# Une croissance rapide du dispositif commercial

## Évolution du nombre de banquiers privés par zone géographique (détail par zone géographique, base 100 en 2003)



# Un fort développement organique en on-shore

## Actifs clientèle - Europe on-shore\*



## Marchés à fort potentiel

**Inde**  
(depuis 2000)

Mumbai  
Delhi  
Calcutta  
Bangalore  
Puna  
Ahmedabad  
Chennai  
Hyderabad

**Brésil**  
(depuis 2001)

São Paulo  
Rio de Janeiro  
Belo Horizonte  
Curitiba

**Grande Chine**

Hong-Kong  
(depuis 1984)  
  
Taiwan  
(depuis 2005)  
  
Shanghai  
(prévu en 2006)

- Forte dynamique de collecte sur l'on-shore européen : Europe du Sud, Belgique, Pays-Bas
- Stratégie active de développement sur trois zones à très fort potentiel hors Europe : Inde, Brésil, Grande Chine
- Potentiel de ventes croisées avec les autres métiers implantés localement : Atisreal, BNP Paribas AM, Corporate Finance

\* hors France

# La croissance externe comme accélérateur de développement

2002 : Reprise des activités Private Banking de Chase en Espagne

2005 : Acquisition de Nachenius, Tjeenk & Co. aux Pays-Bas

**Total des actifs clientèle  
acquis > 5 Md€\***

2003 : Reprise de la clientèle BEAL (Groupe WestLB) à Luxembourg

2004 : Acquisition de Société Monégasque de Banque Privée et Bank von Ernst (Monaco)

2005 : Intégration de Citigold Switzerland et Caixabank Banque Privée (Suisse)

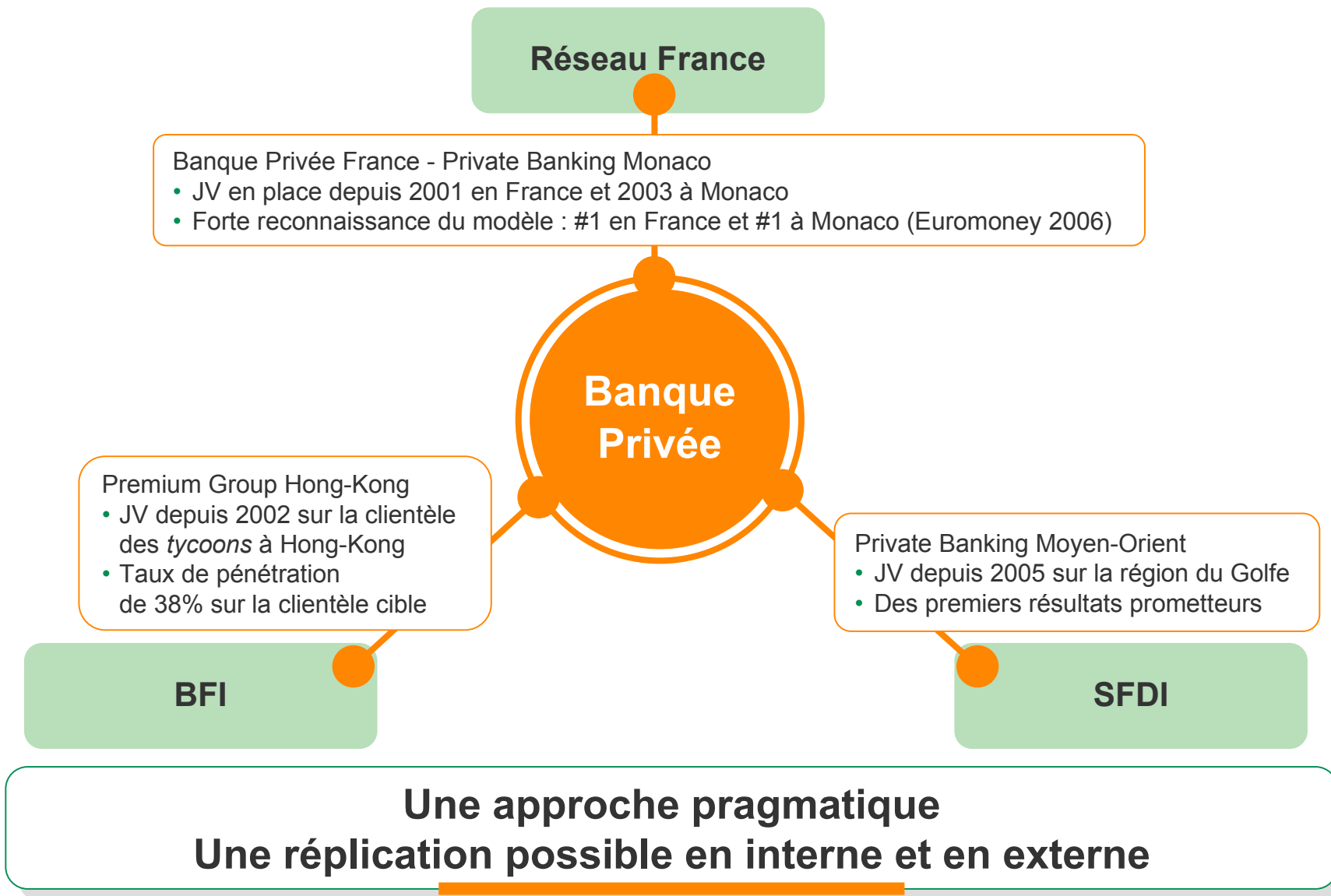
2004 : Intégration des activités Private Banking de Sudameris à Miami

2006 : Reprise d'une clientèle non résidente de Bank of America aux Etats-Unis

**Economies d'échelle sur des sites existants  
Entrée sur de nouveaux marchés**

\* y compris opération Bank of America, signée en 2006 et dont le closing aura lieu au 2S06

# Des JVs internes innovantes et efficaces



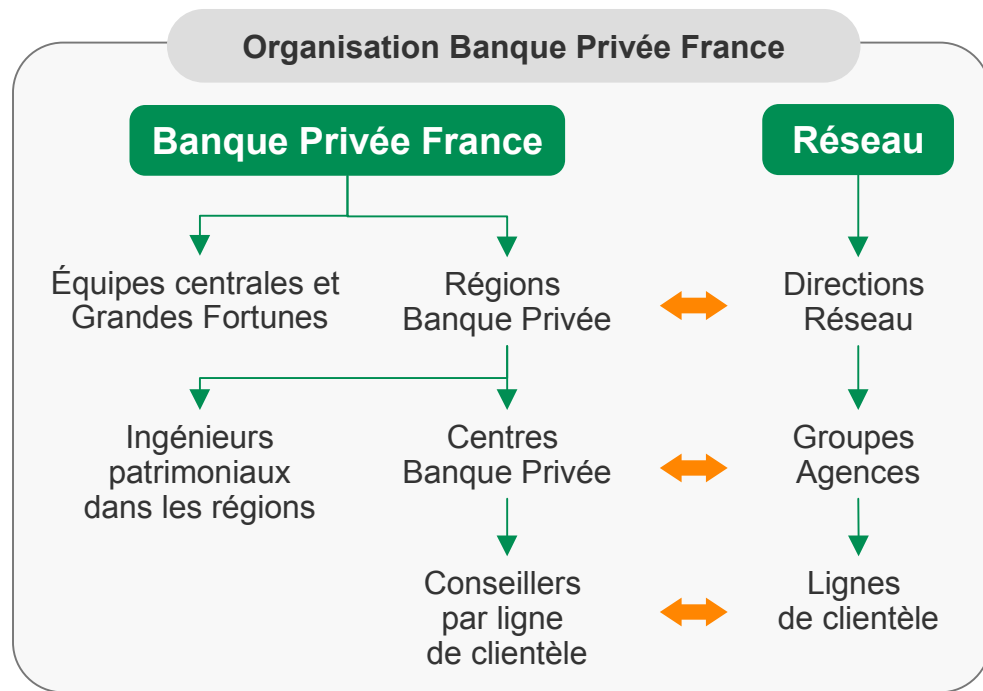
- Alignement des intérêts avec le réseau

- Partage du compte de résultat entre le réseau et le Pôle AMS
- Organisation reflétant la structure du réseau
- Synergies clientèles au cœur de la culture des équipes et de l'animation commerciale

- Différenciation forte dans la relation client, gage de satisfaction et de fidélisation

- Segmentation intégrant le potentiel à moyen terme

- Equipes dédiées pour les clients *Very et Ultra High Net Worth*



**Grandes fortunes professionnelles  
Parts de marché**

	Clients Banque Privée France	En relation avec BNP Paribas
Actionnaires Top 700 des entreprises françaises	24%	32%
Membres des ComEx du CAC40	14%	40%

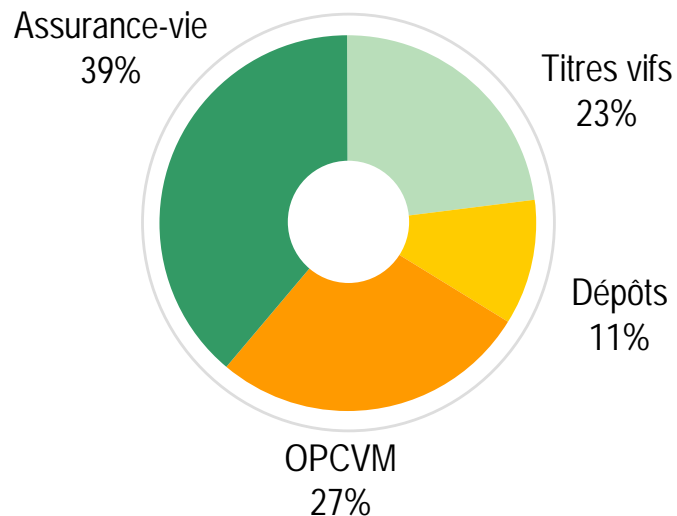
- **Dynamique commerciale soutenue**
  - Potentiel réseau régulièrement renouvelé permettant des apports réguliers
  - Montée en puissance des capacités de conquête externe
  - Synergies significatives avec les autres métiers du groupe
  - 10 000 entrées en relation par an et développement continu des actifs confiés par foyer
  
- **Récurrence du PNB**
  - Part significative en OPCVM et assurance-vie
  - Forte proportion de mandats discrétionnaires
  
- **Base de coûts optimisée par l'adossement au système d'information et de traitement du réseau**

### Potentiel réseau

Objectifs annuels d'entrées en relation

Particuliers	6 000
Professionnels	2 000
Entrepreneurs	700
Entreprises	500

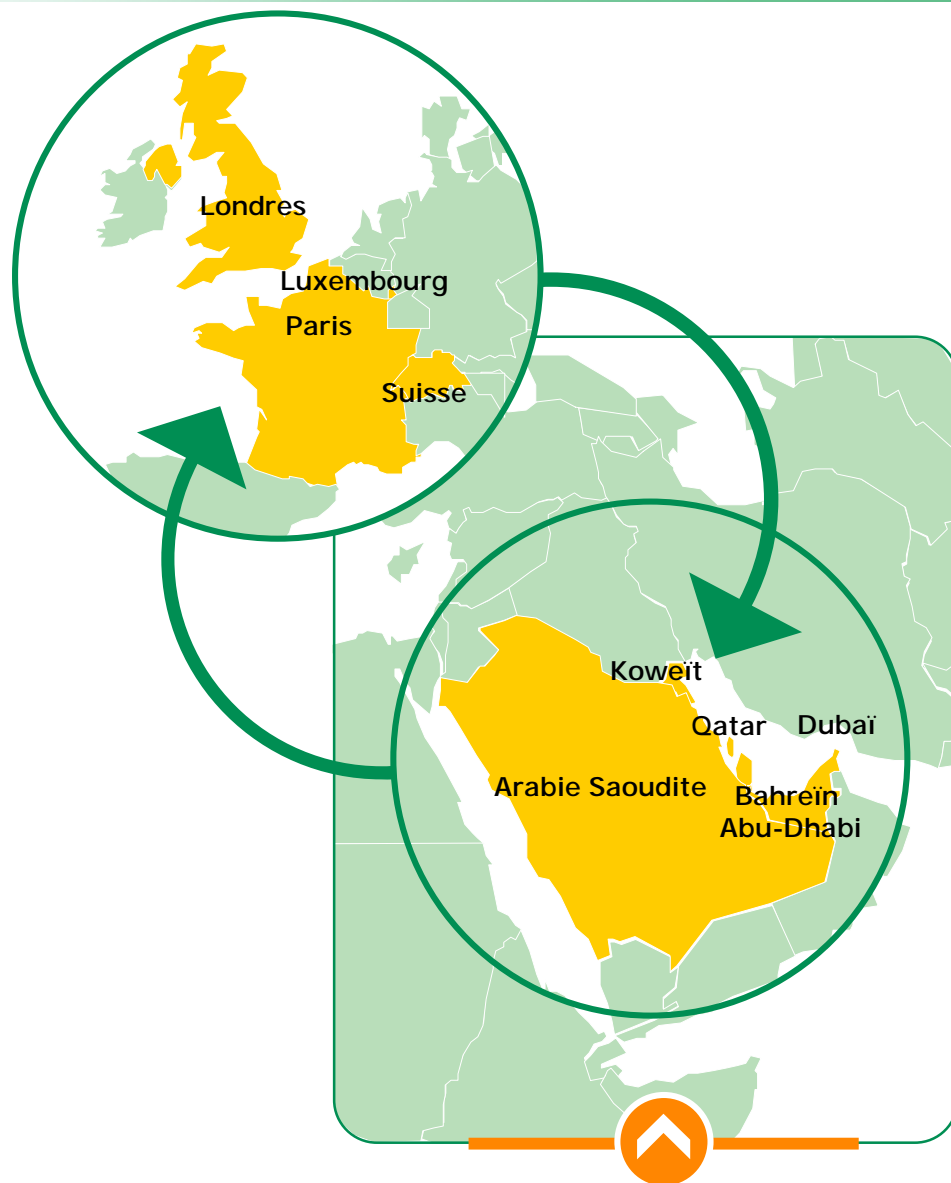
### Actifs clientèle moyens 2005



# Private Banking Moyen-Orient

## Un modèle unique de JV avec SFDI dans le Golfe

- Région à fort potentiel de croissance
- Capitalisation sur les forces de BNP Paribas dans la région
  - Présence locale développée
  - Image de marque très favorable
- Approche globale des besoins du client
  - Gestion domestique et internationale
  - Accès aux centres d'expertise du métier (offre, *solution center*)
  - Déclinaison d'une gamme locale de produits
- Modèle innovant permettant un développement accéléré
  - Proximité géographique garantissant un suivi renforcé de la clientèle
  - Implantation à moindre coût
  - Ventes croisées avec les autres métiers





- Acteur de premier plan avec une marque reconnue et une présence forte sur des marchés en croissance
- Adaptation constante de l'offre aux évolutions des attentes de la clientèle
- Modèles de partenariat robustes et adaptables
- Efficacité opérationnelle comme moyen d'amélioration continue de la rentabilité

**Une combinaison attractive de rentabilité et de croissance**

# AMS

## BNP Paribas Immobilier

Philippe ZIVKOVIC

*Président*

*6 avril 2006*

# Plan de la présentation BNP Paribas Immobilier

---

Chiffres clés

---

Business Model

---

Dynamiques de marché

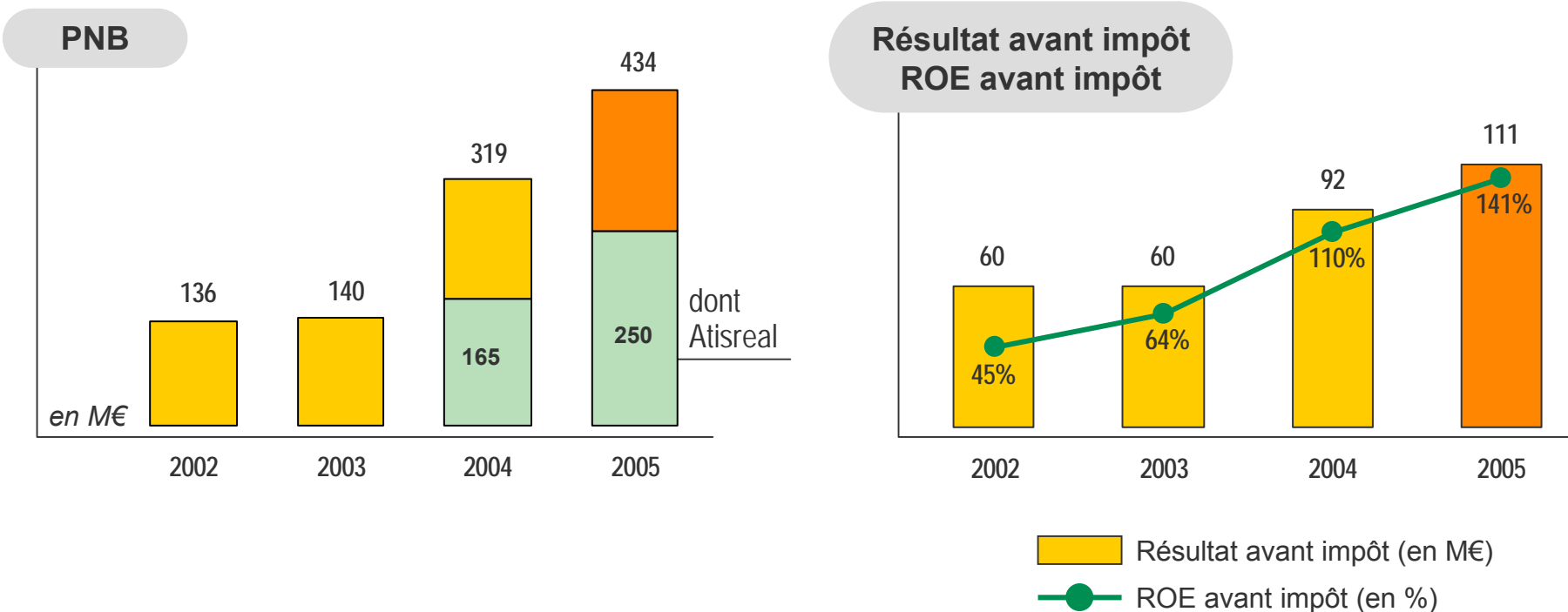
---

Axes de développement

---

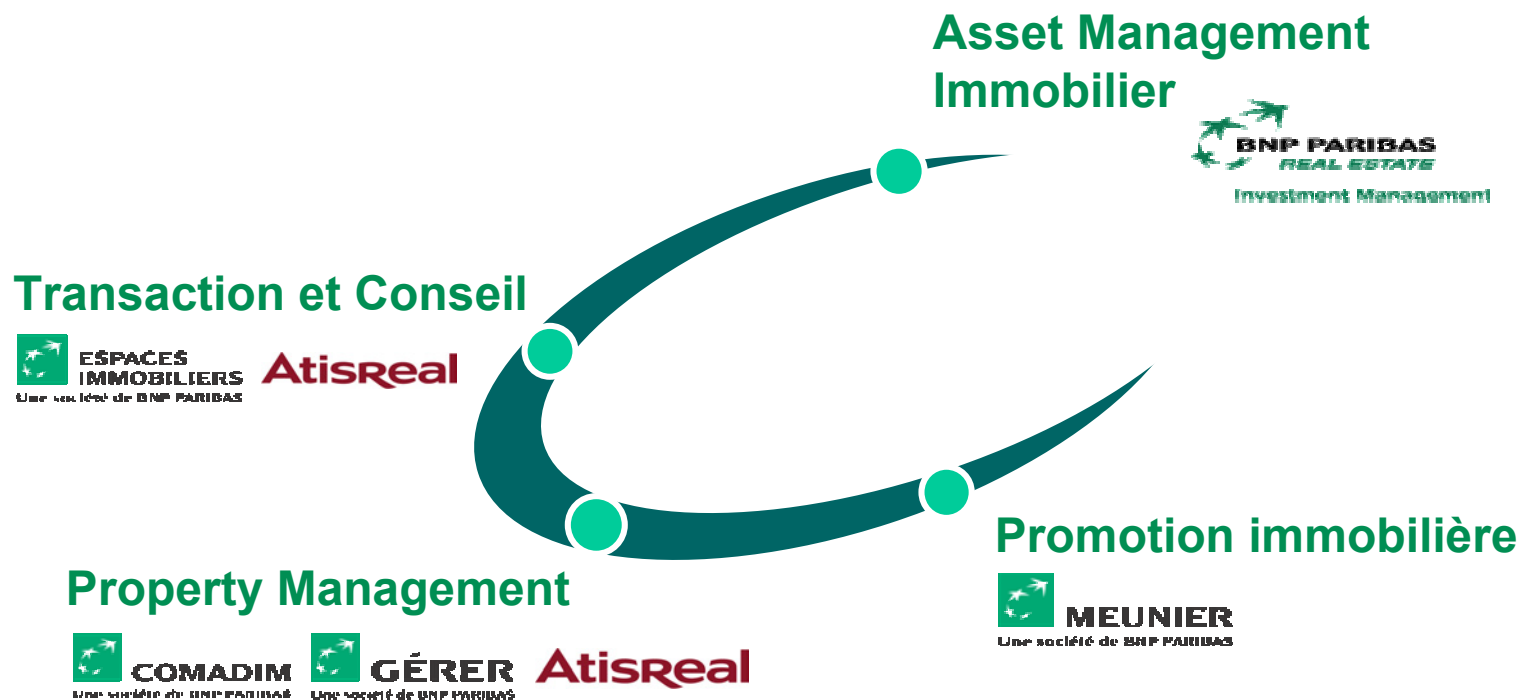
- Une gamme complète de services immobiliers
  - L'association de métiers immobiliers jusqu'alors autonomes pour être à la fois producteur, distributeur et asset manager
- Une intégration banque-immobilier
  - Le 1<sup>er</sup> pôle de services en immobilier d'entreprise d'une banque en Europe continentale, source de synergies
- Une combinaison unique
  - Un atout majeur pour l'entrée en relation et la fidélisation des clients de la banque

# Un développement rapide dans les services



## ● Acquisition d'Atisreal en 2004

- Inversion du business mix : désormais  $\frac{3}{4}$  services –  $\frac{1}{4}$  promotion
- Revenus récurrents
- Capitaux propres consommés plus faibles que ceux de l'activité de promotion



- Des synergies commerciales fortes
- Un positionnement unique sur le marché : producteur, distributeur, asset manager

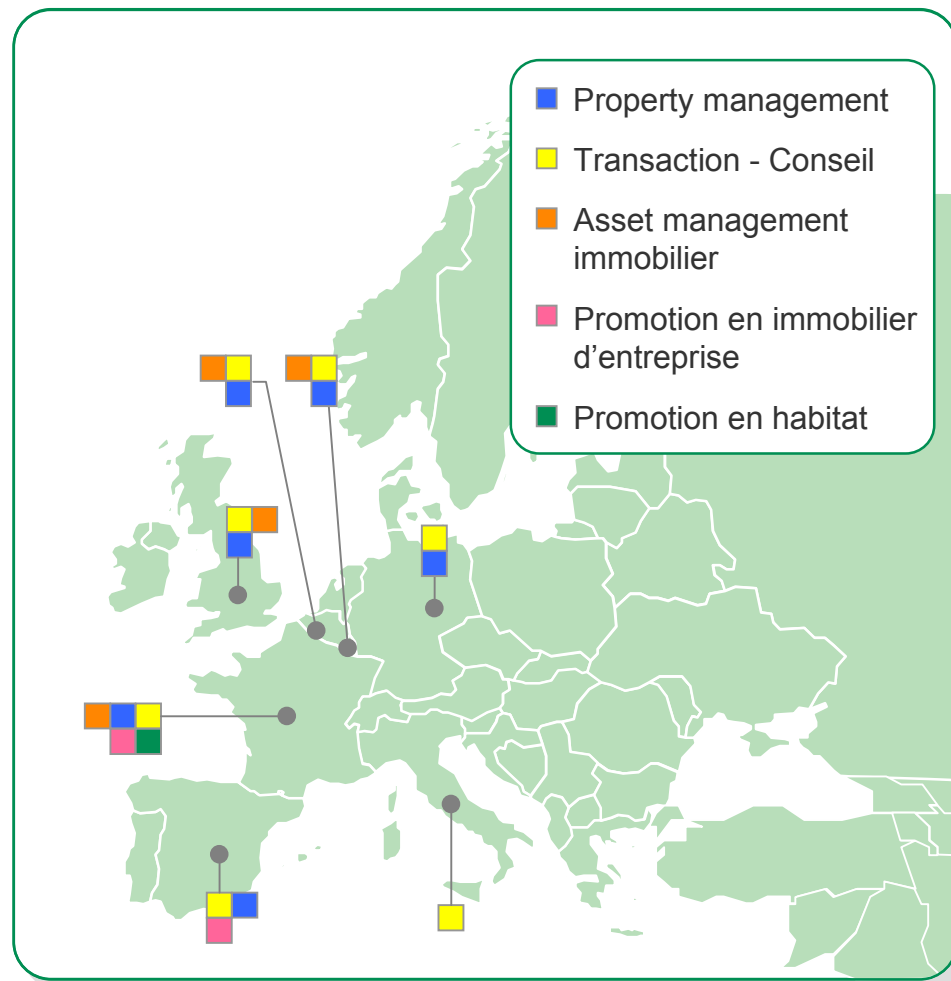
# Un rôle de conseiller pour tous les acteurs de la vie économique

	Transaction et conseil	Property management	Promotion	Asset management
Grandes entreprises	✓	✓	✓	
PME/PMI	✓	✓		
Investisseurs institutionnels et fonds d'investissement	✓	✓	✓	✓
Secteur public	✓	✓	✓	
Particuliers	✓	✓	✓	✓
Promoteurs	✓	✓		

- Développement du Property management s'appuyant sur le réseau Atisreal en France
- Création de fonds d'investissement acquéreurs d'immeubles
  - Construits par Meunier
  - Gérés par Comadim ou Gérer
  - Commercialisés par Atisreal
  - Lancement d'un deuxième fonds d'investissement Zone Euro / Royaume-Uni avec le sourcing d'Atisreal



- 2 500 collaborateurs dans 7 pays européens
- Une connaissance précise de chaque marché local pour accompagner l'internationalisation des stratégies immobilières
- Des alliances en Amérique du Nord et en Asie à travers Atisreal



## ● Transaction et Conseil

- N°1 du Conseil en immobilier d'entreprise en Europe continentale
- N°1 en France (transactions et expertises)
- N°1 en Allemagne
- N°1 au Luxembourg
- Dans les 10 premiers au Royaume-Uni

**4,8 millions de m<sup>2</sup> placés en 2005**  
**22 000 expertises réalisées en 2005**

## ● Property management

- N°1 du Property management d'immobilier d'entreprise en France
- N°3 de la gestion de résidences services en France

**13 millions de m<sup>2</sup> d'immobilier d'entreprise gérés en Europe**  
**26 500 logements gérés en France**

## ● Promotion

- N°3 en France

**115 000 m<sup>2</sup> et 1 800 logements mis en chantier annuellement**

## ● Asset Management Immobilier

- N°3 de la gestion de SCPI en France

**4,5 Md€ d'actifs gérés en Europe**

Sources : Estates gazette, Classement des promoteurs - Innovapresse, IEIF

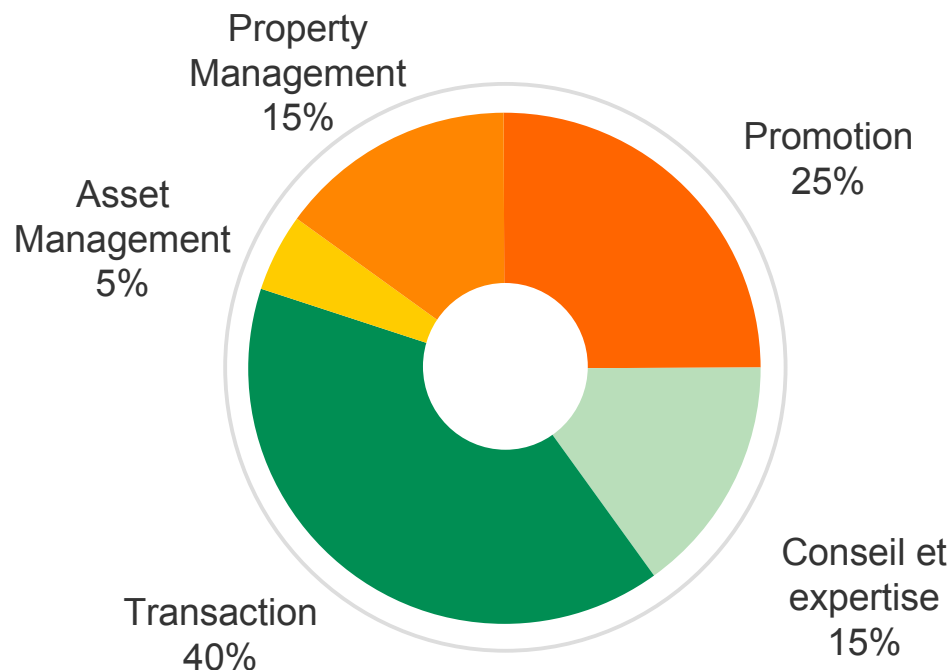
## Services immobiliers

- 1<sup>er</sup> métier : la transaction
- Développement des autres services à honoraires récurrents
  - Property management
  - Asset management
  - Conseil

## Promotion

- Immobilier d'entreprise : pré-placement de la quasi totalité de la production avant le début des travaux
- Logement : équilibre Ile-de-France / régions

## Répartition du chiffre d'affaires 2005



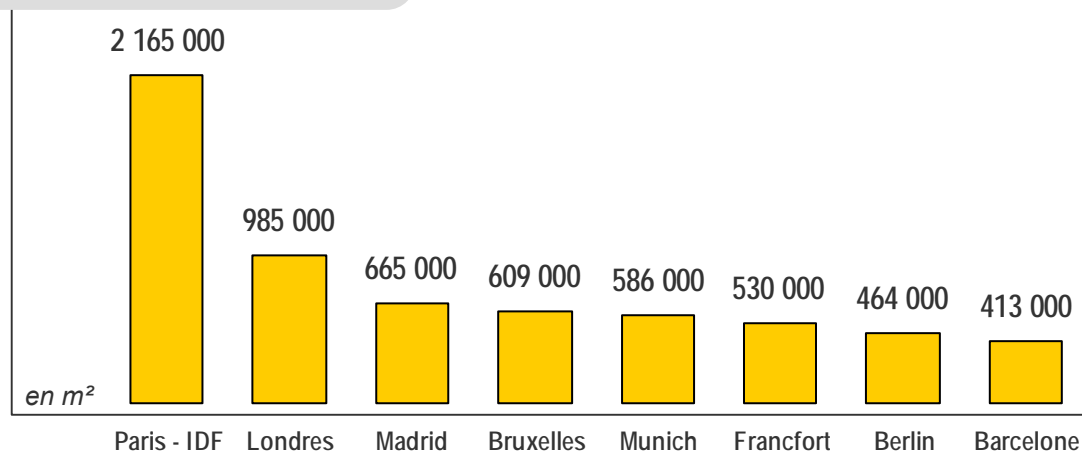
**2/3 en France**  
**1/3 dans le reste de l'Europe**

---

**80% en immobilier d'entreprise**  
**20% en habitat**

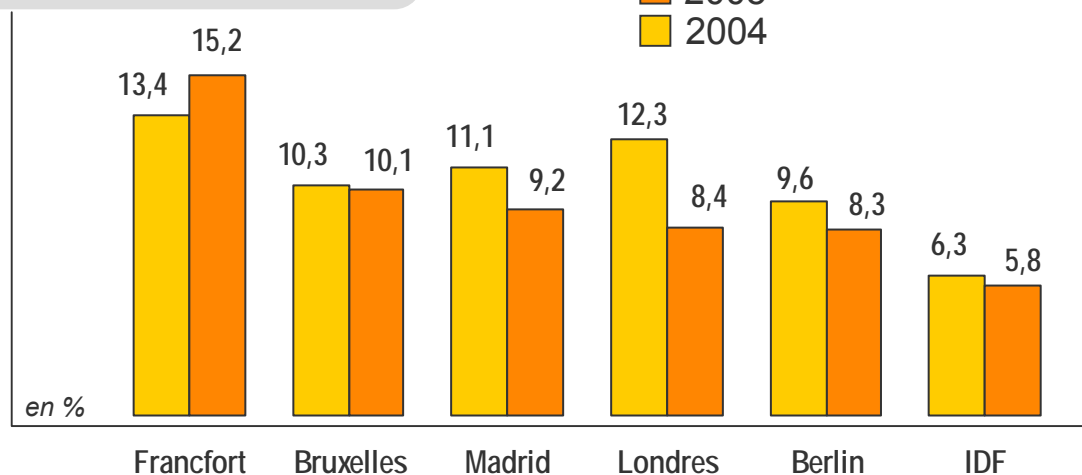
# L'immobilier d'entreprise, un marché porteur

Surfaces placées en Europe



- **Activité dynamique :** Paris / Ile de France au 1<sup>er</sup> rang des principales villes européennes pour les surfaces placées auprès des utilisateurs en 2005

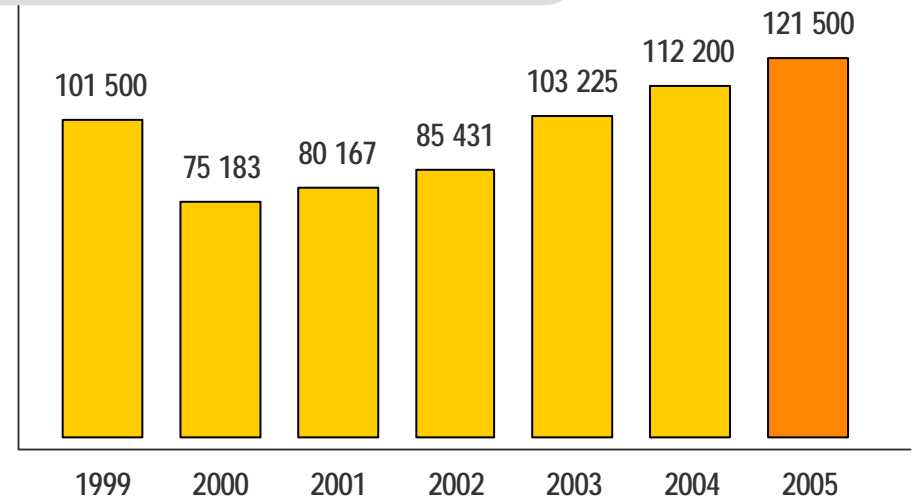
Taux de vacance en Europe



- **Faiblesse des stocks et des taux de vacance** en Ile-de-France

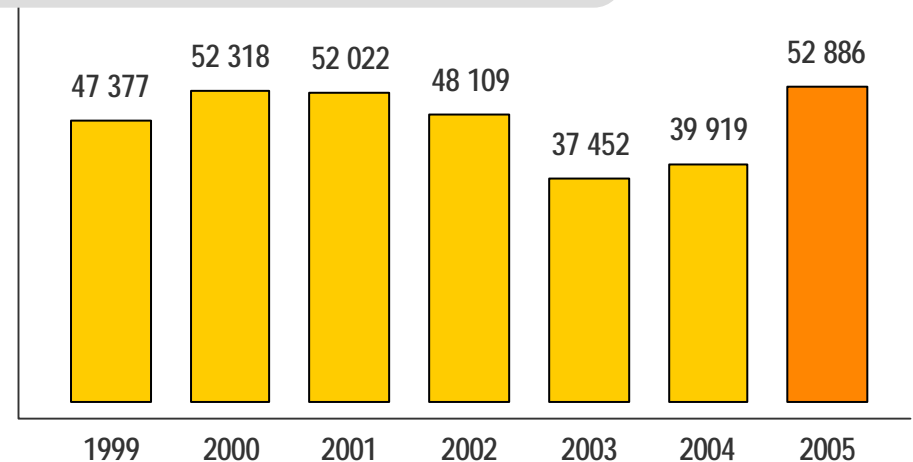
# L'habitat neuf en France, un marché vigoureux

Nombre de logements neufs achetés



- Nouvelle année record en 2005 : 121 500 ventes de logements neufs

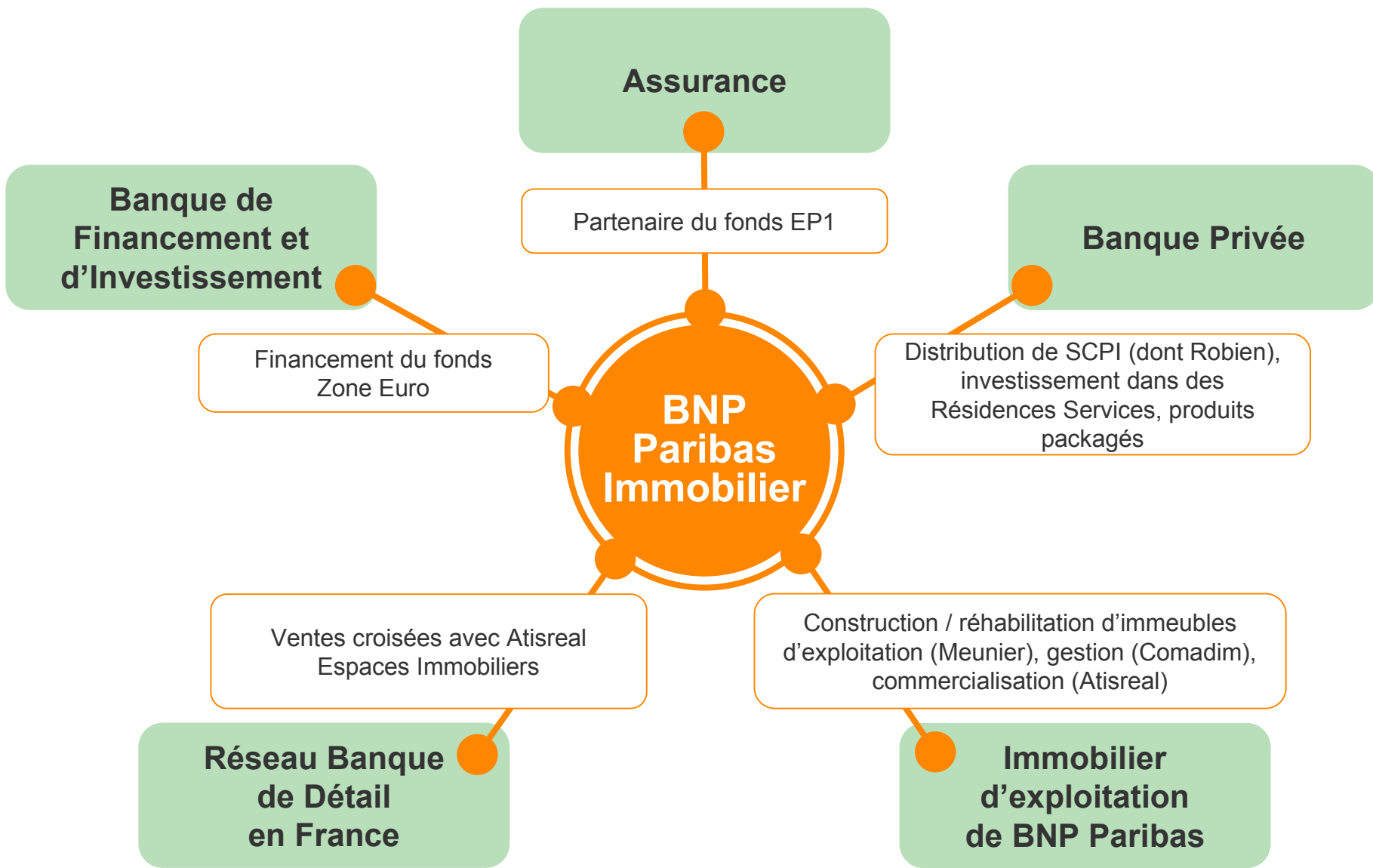
Stock en cours de commercialisation



- Faible niveau du stock en cours de commercialisation représentant seulement 5 mois de vente alors qu'il faut 3 ans pour produire une opération

Source : Ministère de l'Équipement et Fédération Nationale des Promoteurs Constructeurs (FNPC)

# De multiples opportunités de ventes croisées au sein de BNP Paribas



# Un potentiel de développement important

- Extension de la couverture géographique
  - Conseil : développer le métier en France et en Allemagne
  - Property management : mettre en place une marque unique européenne
  - Promotion en France : poursuivre le développement dans les régions, y compris en immobilier d'entreprise
  - Promotion hors de France : s'implanter en Espagne et en Allemagne pour l'immobilier d'entreprise et en Italie, en accompagnement de BNL
- Poursuite de la politique d'acquisition sélective
  - Dans l'activité de transaction : au Royaume-Uni, en Espagne et en Italie
  - Dans l'activité de Property management en Europe
- Elargissement de l'offre en Asset management
  - Mettre en place le fonds d'investissement Zone Euro / Royaume-Uni et les OPCI

- Des marchés immobiliers bien orientés
- Un réseau européen
- Une gamme de 4 métiers immobiliers complémentaires
- Des synergies avec les autres métiers du Pôle et du Groupe

**Des atouts pour satisfaire les besoins immobiliers d'une large gamme de clients et pour développer les ventes croisées**



A large, light green, stylized bird logo, possibly a swallow, is positioned in the upper center of the slide. The bird is depicted in flight, with its wings spread and tail feathers visible. The background of the slide is white, with a dark green vertical band on the left side containing abstract green shapes. The text "AMS" is in a large, bold, black sans-serif font, and "BNP Paribas Securities Services" is in a slightly smaller, black sans-serif font below it.

# AMS

## BNP Paribas Securities Services

Jacques-Philippe MARSON

*Directeur Général*

*6 avril 2006*

# Plan de la présentation BNP Paribas Securities Services

---

Chiffres clés

---

Business Model

---

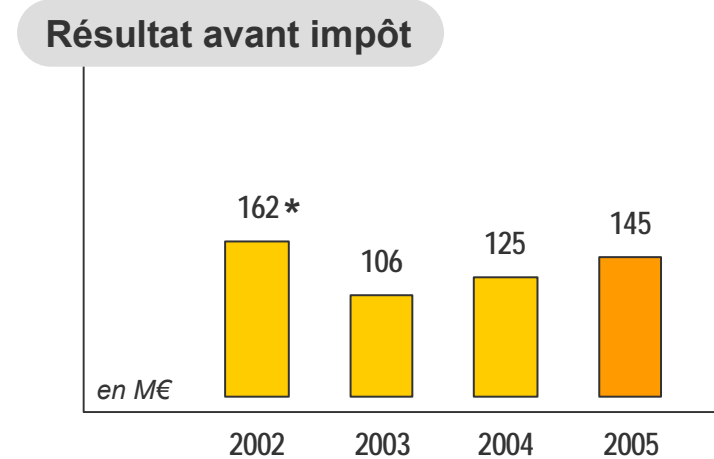
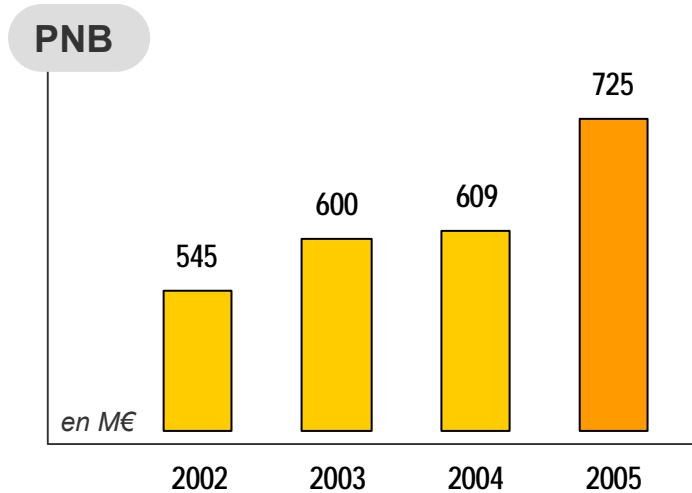
Dynamiques de marché

---

Axes de développement

---

# Une forte croissance et une rentabilité élevée



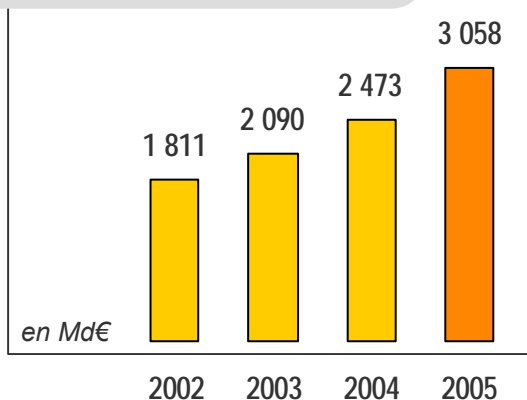
- Forte croissance des revenus +19% / 2004
- Hausse du résultat avant impôt +16% / 2004
- ROE avant impôt à un niveau élevé 31% en 2005

**Un moteur de croissance pour le Groupe**

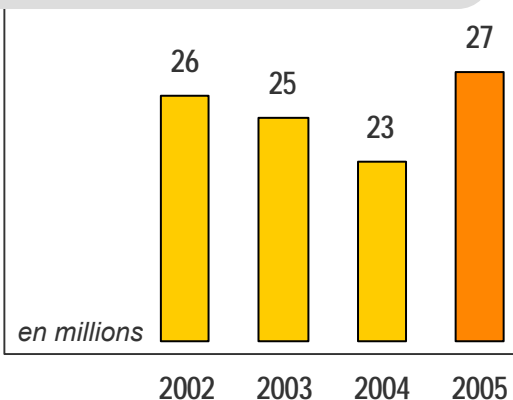
\* Hors plus-value sur titres Clearstream

# Une activité en forte progression

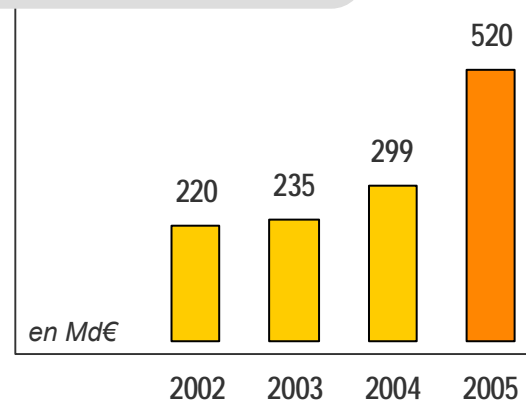
Actifs en conservation



Nombre de transactions\*



Actifs administrés



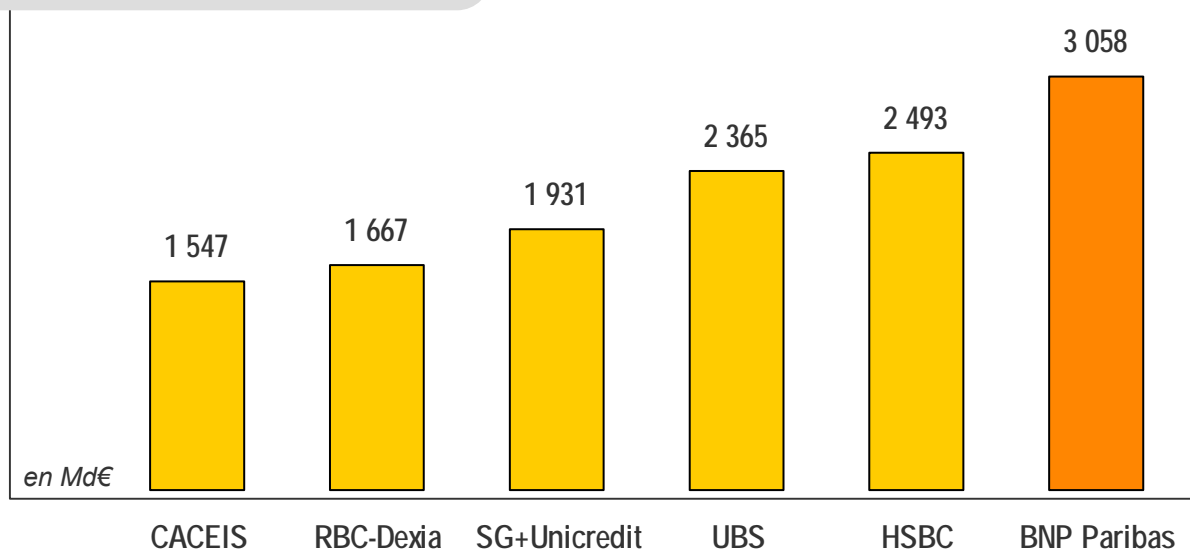
- Forte hausse des actifs en conservation +24% / 2004
- Hausse du nombre de transactions +16% / 2004
- Très forte croissance des actifs administrés +74% / 2004

**Une forte accélération de la croissance en 2005**

\* 2003 - 2004 : effet « netting » en Allemagne et en Suisse

# Le leader européen et l'un des plus grands acteurs mondiaux

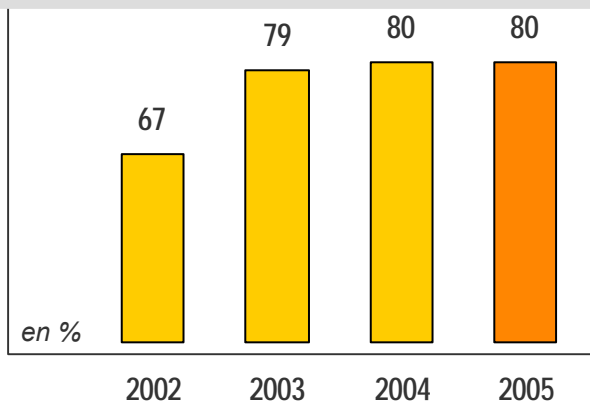
## Conservateurs européens



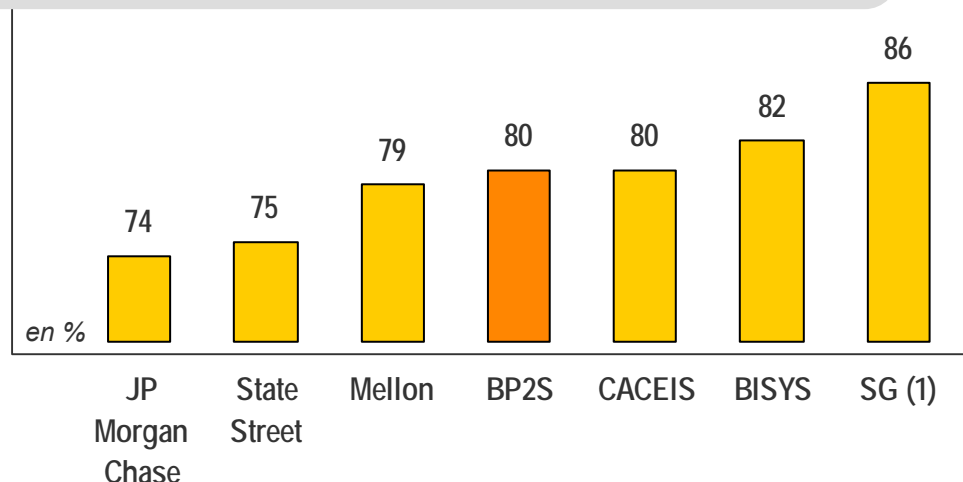
- 5<sup>ème</sup> rang mondial en termes d'actifs en conservation (*Globalcustody*)
- 4<sup>ème</sup> rang mondial en termes d'actifs *cross-border* en conservation (*Institutional Investors*)
- Seul acteur européen présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur titres
- Plus de 70% des actifs sont *cross-border*

# Une efficacité opérationnelle en ligne avec celle des leaders mondiaux

Coefficient d'exploitation de BP2S



Coefficients d'exploitation des concurrents, 2005

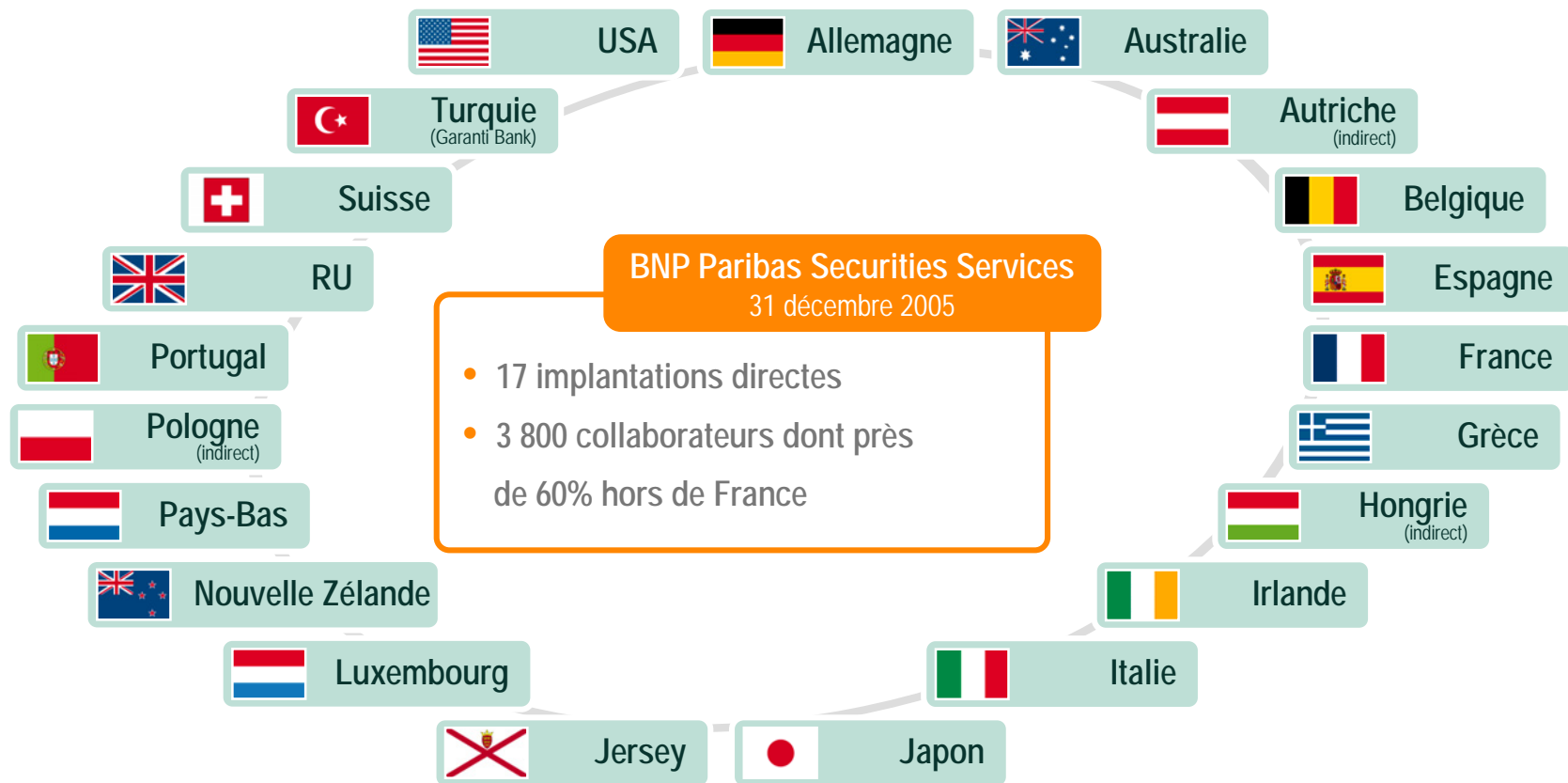


- **Un métier à masse critique**
- **Des revenus récurrents, réalisés à 80% auprès de clients externes**
- **Un coefficient d'exploitation**
  - **En ligne avec celui des grands acteurs américains**
  - **Le plus bas du secteur en France et en Europe**

(1) incluant FIMAT

Source : company data

# Un modèle multi-local unique en Europe



**Un modèle opérationnel reposant sur une présence locale sur l'ensemble des grandes places financières**

2006

**« Regional Sub-Custodian of the Year »**  
*North European Region / South European Region*



2005

**« Securities Services House  
of the Year – Europe »**



2005

**« European Fund Administrator  
of the Year »**



2005

**« Top Rated » dans 8 pays européens**  
*Allemagne, Belgique, Espagne, France, Grèce, Pays-Bas, Italie et Portugal*

**GLOBAL CUSTODIAN**

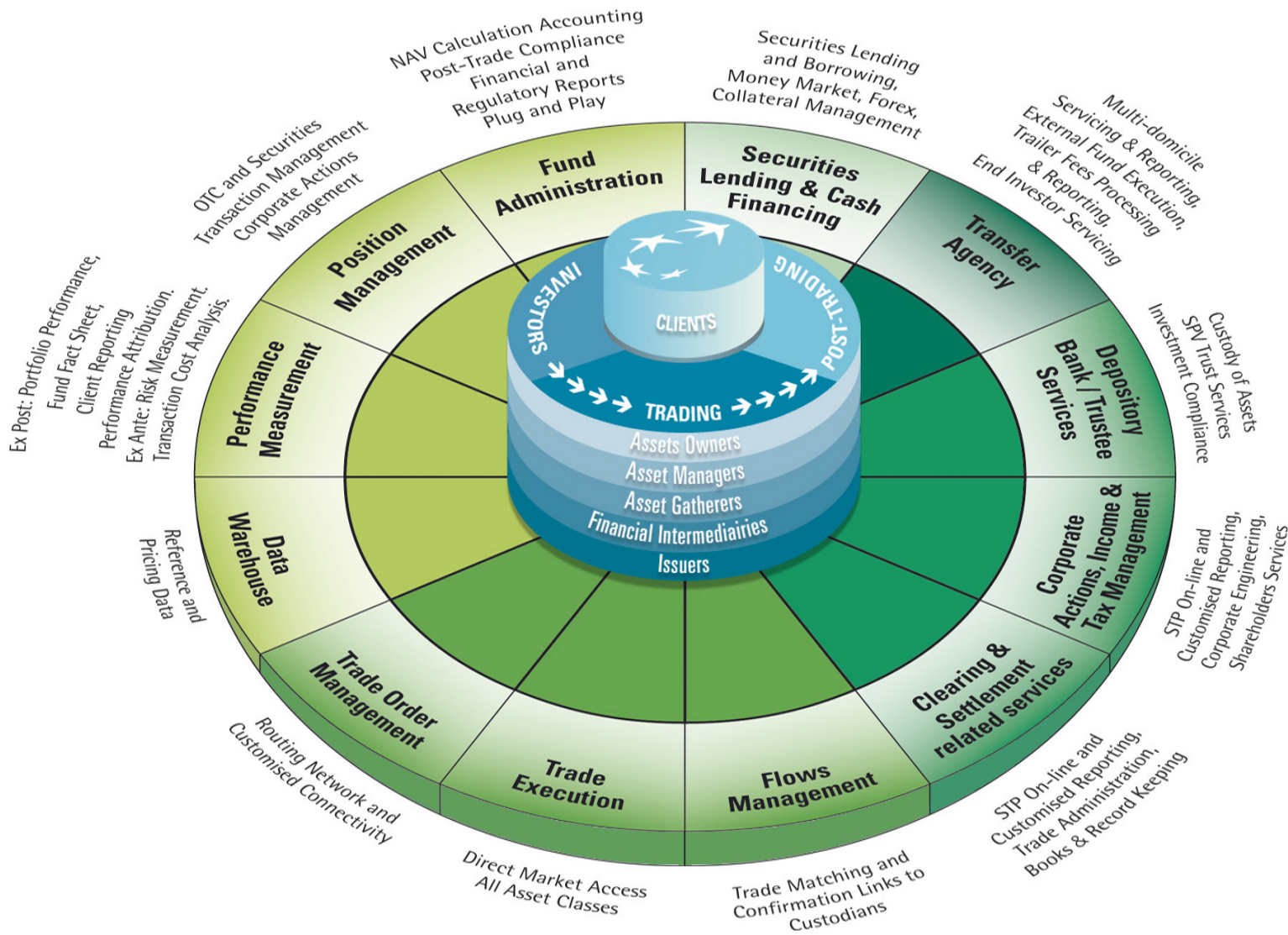
2005

**« Best Sub-Custodian in Western Europe »**





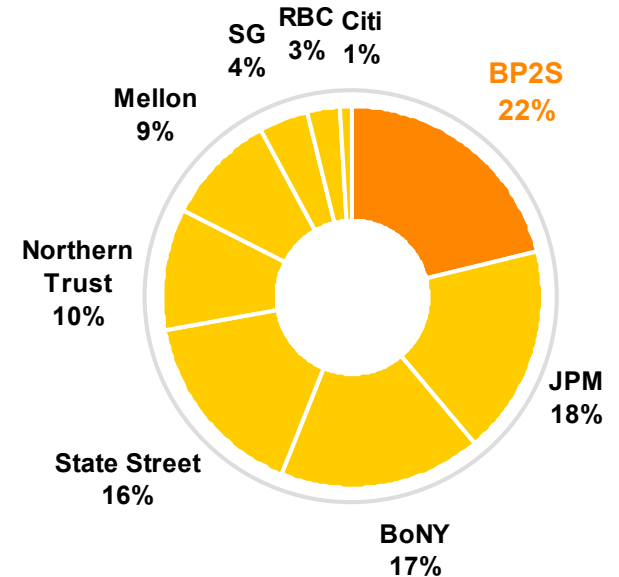
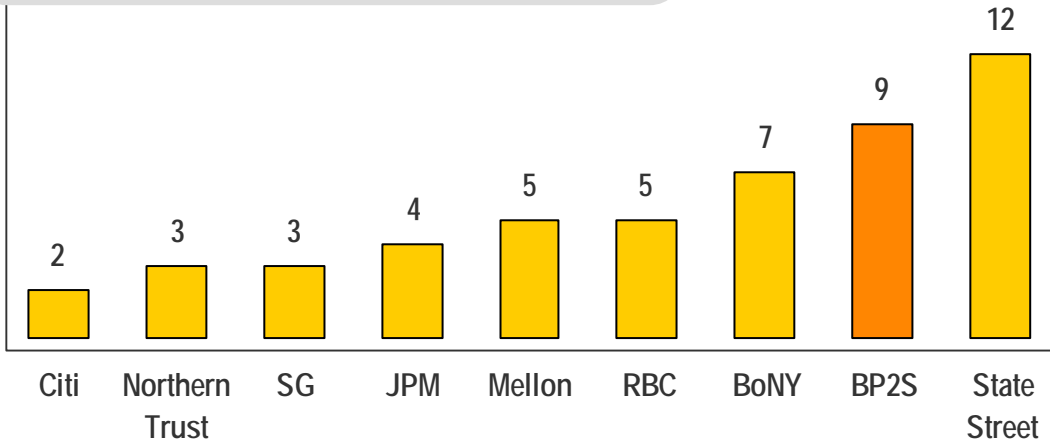
# Une couverture clientèle et produits unique sur les activités post-marché en Europe



# Une très forte dynamique commerciale

**Répartition des mandats gagnés**  
en % des actifs conservés – Europe et Australie

**Nombre de mandats gagnés en 2005**



**N°1 en Europe  
N°2 mondial**

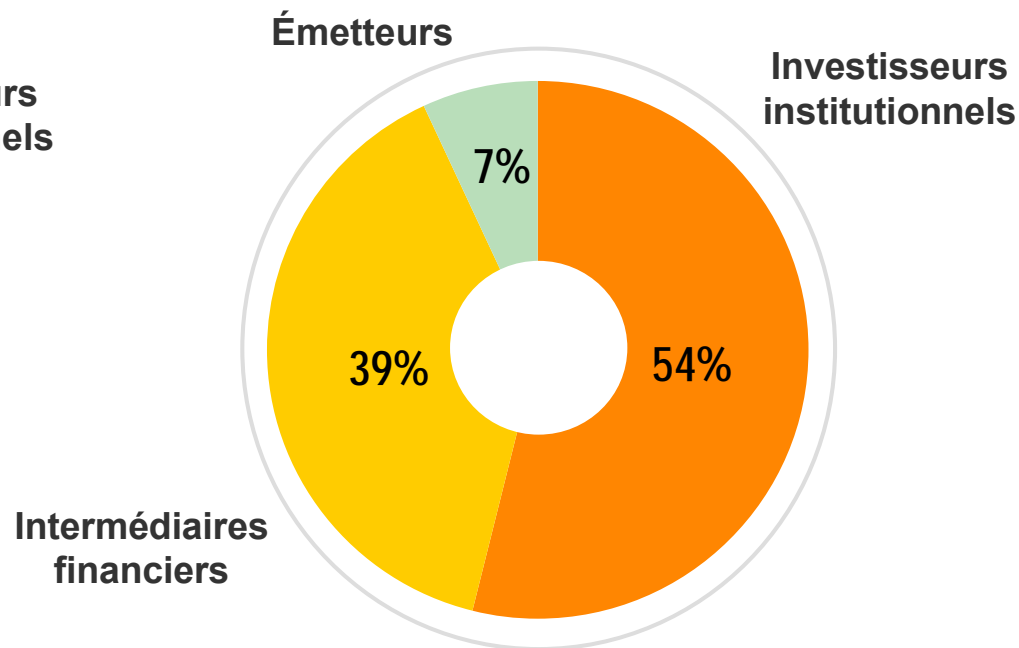
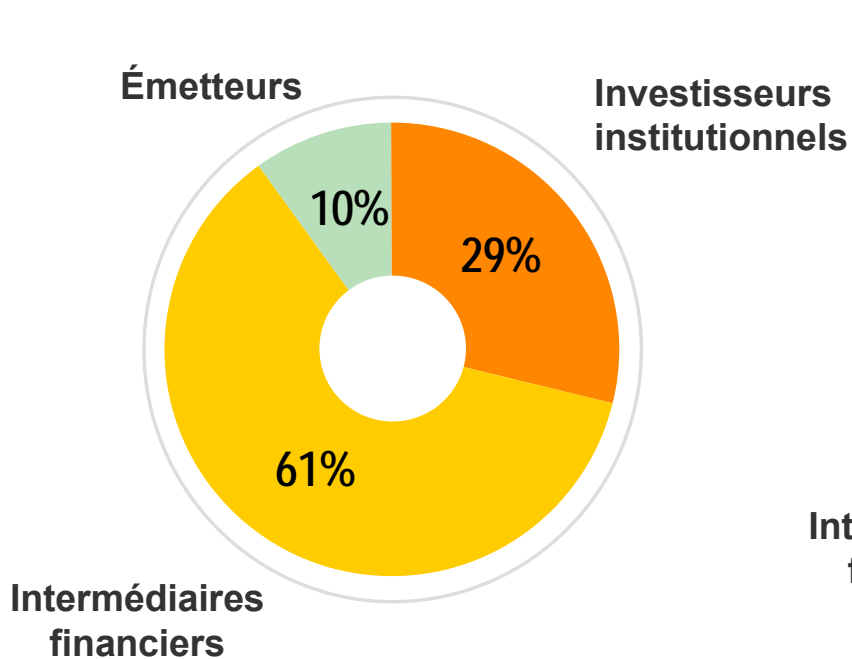
**22% des mandats gagnés en volume  
sur les marchés Europe & Australie**

Source : 50 premiers mandats de conservation 2005 publiés par ICFA

# Une montée en puissance de BP2S sur le segment des investisseurs institutionnels

PNB 2002 : 545 M€

PNB 2005 : 725 M€



**Développement de l'activité investisseurs institutionnels afin d'accompagner la croissance du marché de l'épargne**

# Un potentiel de croissance important

<i>Croissance annuelle moyenne des actifs projetée sur 5 ans</i>	<b>Europe</b>	<b>Etats-Unis</b>	<b>Asie</b>
<b>OPCVM</b>	<b>18 à 20%</b>	<b>8 à 10%</b>	<b>10 à 12%</b>
<b>Fonds de pension</b>	<b>8 à 10%</b>	<b>6 à 8%</b>	<b>8 à 10%</b>
<b>Banques, brokers, autres</b>	<b>7 à 9%</b>	<b>7 à 9%</b>	<b>7 à 9%</b>

**Une croissance attendue du marché de l'épargne qui s'accompagne d'une évolution des besoins post-marché**

## Externalisation

- Recentrage de l'ensemble des acteurs sur les cœurs de métier
- Objectifs de spécialisation et d'économie d'échelle

**Offre complète sur tous les maillons de la chaîne de valeur**

## Produits dérivés et gestion alternative

- Intérêt croissant pour les produits exotiques et complexes
- Forte croissance attendue des hedge funds
- Technicité accrue du support à ces activités

**Expertise reconnue des outils et des hommes pour gérer des solutions complexes**

## Architecture ouverte

- Spécialisation des producteurs de gestion
- Tendance à la séparation entre les producteurs et les distributeurs

**Services nouveaux et innovants en support de la gestion et de la distribution**

# Une activité créatrice de valeur pour le Groupe

- Un vecteur privilégié d'entrée en relation avec la grande clientèle institutionnelle
  - 20% des revenus du Groupe sur le segment des investisseurs institutionnels
  - Relation au quotidien avec les plus grandes institutions financières mondiales et les plus grands émetteurs
- Une plate-forme de développement pour les métiers du pôle et du Groupe créatrice de synergies
  - Réactivité et capacité d'innovation pour accompagner les métiers de marché et de gestion d'actifs
  - Optimisation des coûts par mutualisation
- Une activité dégagant un retour sur capitaux élevé
  - ROE avant impôt supérieur à 30%
  - Impact anticipé de Bâle II très positif

- Personnalisation des services, avec des offres dédiées aux clients les plus sophistiqués
  - Fonds de pension
  - Assureurs
  - Hedge funds
  - Intermédiaires financiers de taille moyenne
  - Emetteurs
  
- Développement de l'offre sur des segments à valeur ajoutée
  - Financement et liquidité
  - Mesure et attribution de performance
  - Produits structurés
  - Support à la distribution des fonds
  - Sous-traitance de banque privée et de mandats de gestion



**Une capacité à servir les clients les plus sophistiqués**

**Une base de clientèle diversifiée avec une part accrue d'investisseurs institutionnels**

**Leader en Europe avec une très forte dynamique commerciale**

**Une capacité à couvrir les nouveaux besoins de marchés porteurs et de clients innovants**

**Des revenus récurrents et une rentabilité sur fonds propres élevée**



A large, stylized green bird graphic, possibly a swallow, is positioned in the upper left quadrant of the slide. It has a light green body and darker green wings and tail, with a white star-like shape on its head.

# AMS BNP Paribas Assurance

Eric LOMBARD |  
*Directeur Général*

*6 avril 2006*

# Plan de la présentation BNP Paribas Assurance

---

Chiffres clés

---

Business Model

---

Dynamiques de marché

---

Axes de développement

---

# Trois métiers, des positions de leader

## Epargne

**12 pays**

- Assurance-vie en euros ou en devises
- Unités de compte
- Multi-supports
- PERP

- 4<sup>ème</sup> assureur vie en France
- 2<sup>ème</sup> acteur français pour les contrats en unités de compte

**CA Epargne 2005**  
**10,3 Md€**

## Prévoyance

**28 pays**

- Couverture des différents risques : chômage, invalidité, incapacité temporaire, décès
- Capacité à couvrir de nouveaux risques
- Approche segmentée des risques

- 2<sup>ème</sup> acteur mondial en assurance des emprunteurs (ADE)

**CA Protection 2005**  
**2,7 Md€**

## Assurance dommages

**France**

Natio Assurance, JV  
50/50 avec Axa

- Assurance pour les particuliers : multi risques habitation, auto, assurance scolaire, protection juridique, assistance voyage

**Encours totaux en 2005: 91,9 Md€      +17% / 2004**

# Une offre complète et innovante en protection

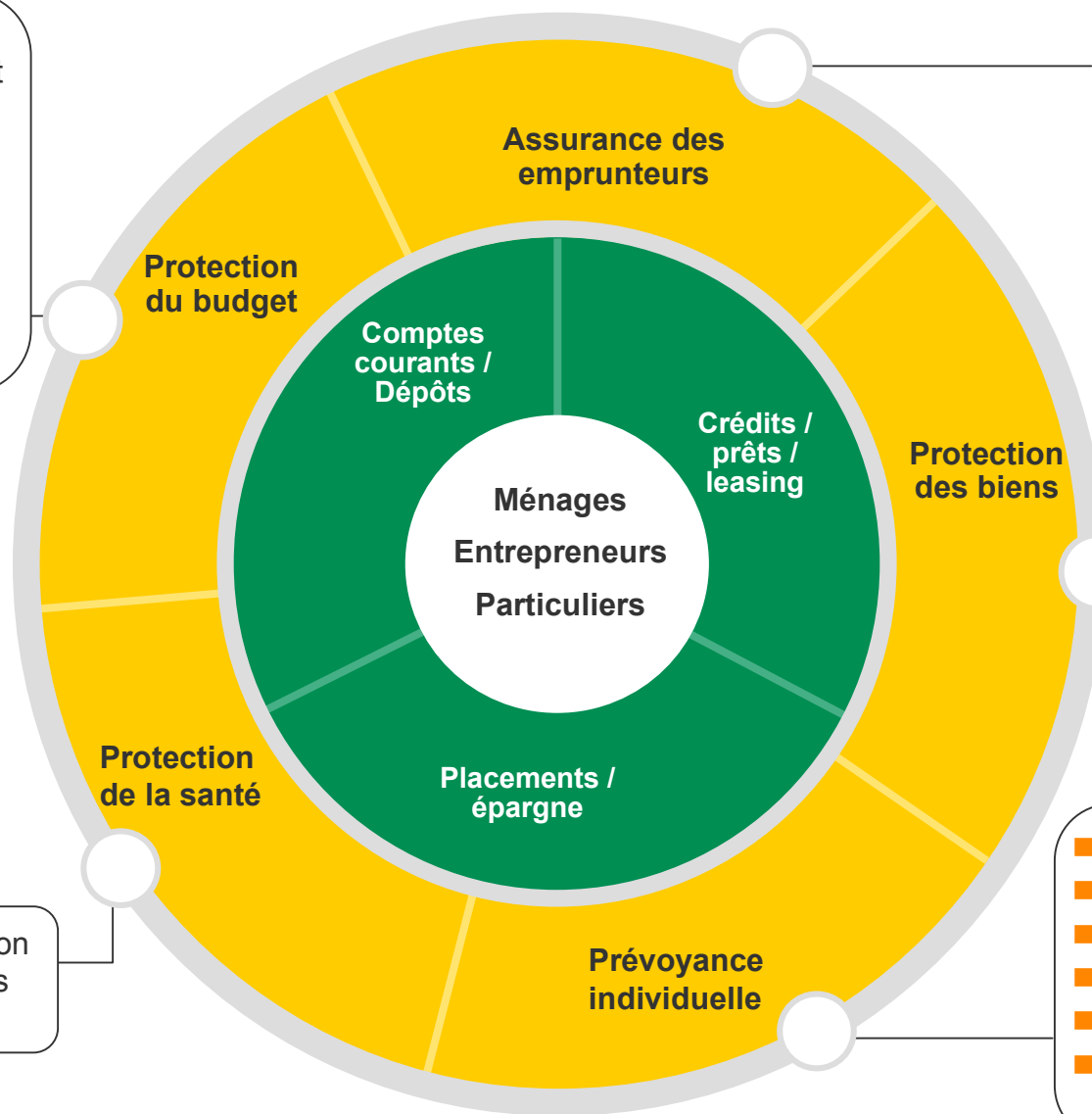
- Protection des moyens de paiement
- Protection des comptes courants
- Assurance des factures
- Assurance caddy
- Garantie maintien du niveau de vie

- Carte de crédit
- Crédit à la consommation
- Financement automobile
- Leasing
- Crédit immobilier

- GAP
- Extension de garantie
- Rachat de franchise
- Dommages

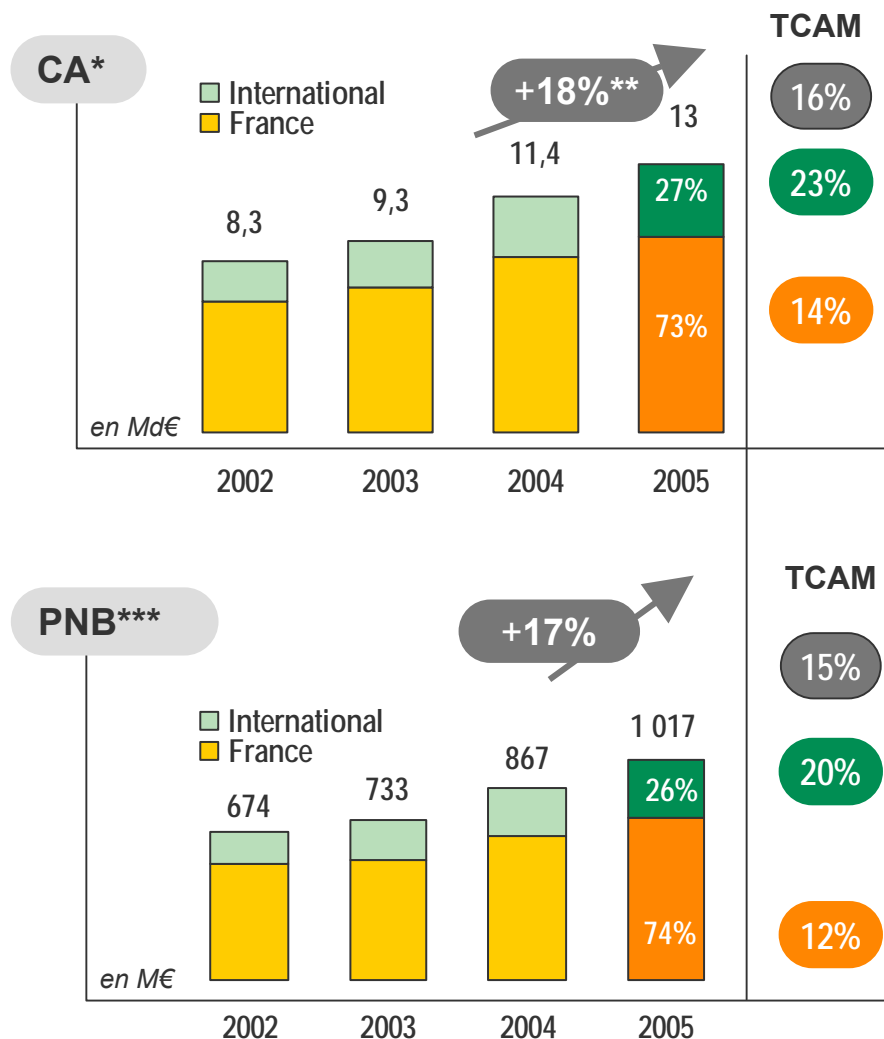
- Plan accident
- Temporaire décès
- Assurance voyage
- Vie entière
- Garantie plancher
- Garantie exonération de primes

- Plan d'hospitalisation
- Maladies redoutées
- Plan de santé



# Une croissance forte et récurrente

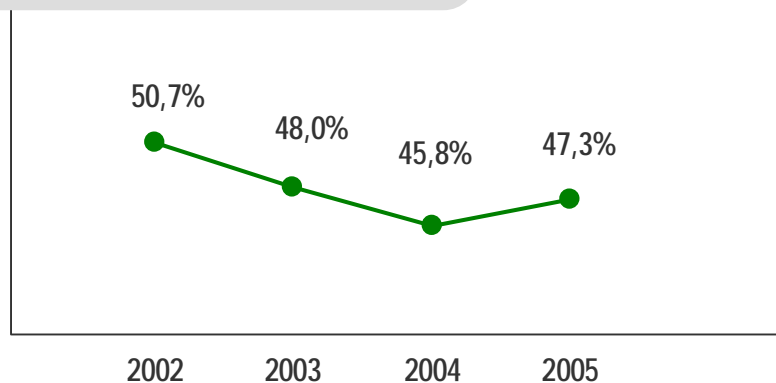
- **Positionnement sur des marchés en forte croissance**
  - Facteurs démographiques et socio-économiques porteurs : vieillissement, enrichissement de la population, réforme des retraites
  - Une fiscalité souvent favorable à l'assurance-vie
  - Un besoin croissant en matière de sécurité financière : épargne et prévoyance
  
- **Stratégie commerciale active**
  - Politique de distribution multi-canal
  - Fort développement international



\* CA : primes émises hors taxes avant cessions et après acceptations \*\* Taux de croissance 2005 hors impact de la cession d'Antarius – Taux de croissance avec impact de la cession d'Antarius : 14% \*\*\* PNB : résultat technique et marge financière nets des commissions versées aux distributeurs, et avant frais généraux

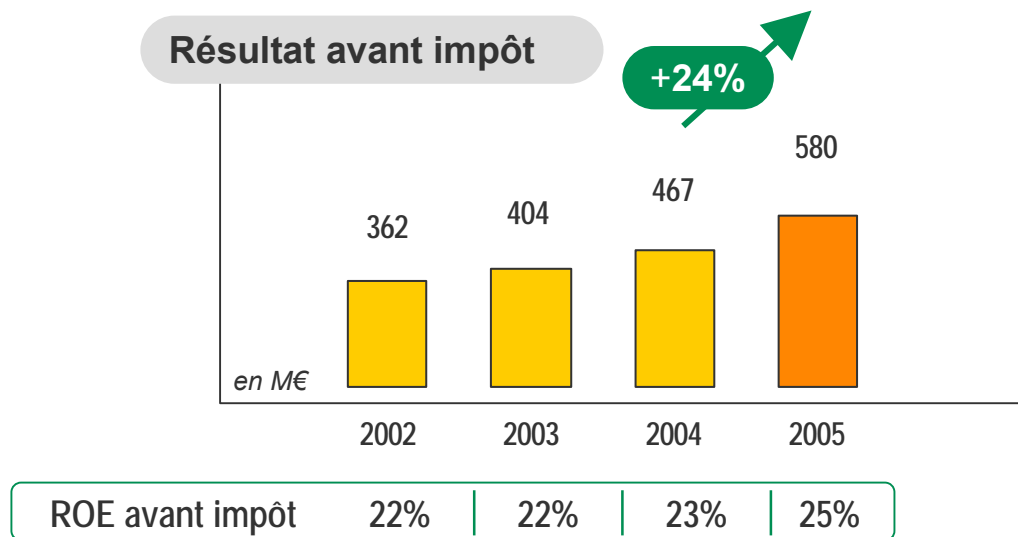
# Un coefficient d'exploitation maîtrisé

Coefficient d'exploitation



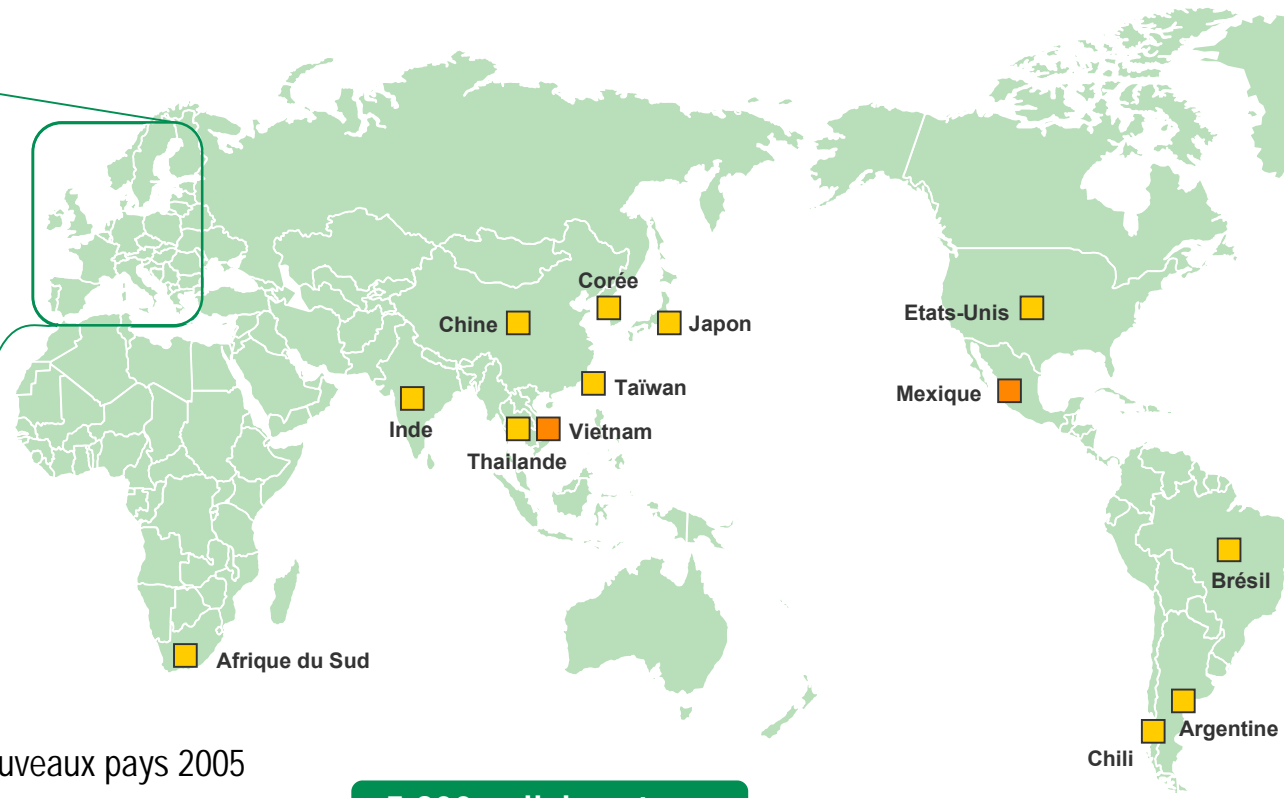
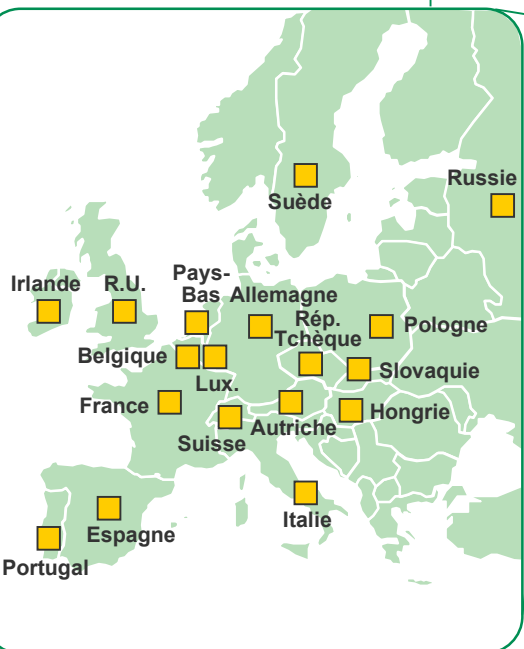
- Investissements significatifs pour nourrir la croissance
  - Programme important d'investissements dans les systèmes de gestion
  - Ouverture d'implantations dans de nouveaux pays
- Optimisation des systèmes et des structures
  - Simplification des gammes de produits
  - Fusion de Cardif Vie et de Natio Vie en octobre 2005
  - Externalisation d'activités (Cardif AM, production informatique)
- Impact du développement de l'activité à l'international sur le coefficient d'exploitation

# Une amélioration continue de la rentabilité



- Evolution vers des produits à forte rentabilité et moins consommateurs de fonds propres
  - Transformation active des contrats en euros en contrats en UC
  - Croissance de la prévoyance à l'international
  - Accroissement des offres de produits packagés
  
- Atteinte d'une taille critique des implantations internationales

# Une couverture mondiale



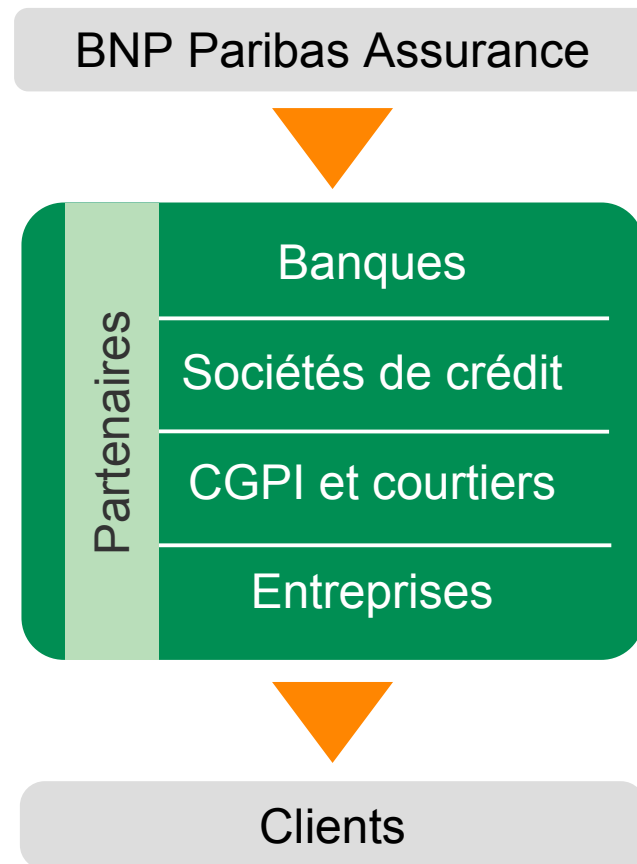
■ Nouveaux pays 2005

**5 200 collaborateurs**

**Présence dans 31 pays**  
**Un développement international qui remonte à 1989**



- Offre adaptée aux besoins des partenaires et de leurs clients
  - Segmentation des offres
  - Intégration des unités de compte de la banque partenaire dans l'offre épargne
  - Systèmes de gestion et de reporting adaptés aux besoins du partenaire
  
- Une intervention à haute valeur ajoutée pour les partenaires
  - Accompagnement de l'offre produits par un haut niveau de service : outil de diagnostic clients
  - Accompagnement commercial : savoir-faire en télémarketing
  - Conseil dans le pilotage du centre de profit du partenaire
  
- Réactivité dans la mise en place de partenariats



# Des capacités couvrant l'ensemble des canaux de distribution

CA	Produits	Épargne des particuliers	Retraite collective	Prévoyance	Assurance dommages
	Canaux de distribution				
<b>Groupe BNP Paribas</b> <b>56 %</b>	Réseau des agences BNP Paribas en France	✓	✓	✓	✓
	Banque privée France	✓		✓	
	Filiales de BNP Paribas (Cetelem, Cortal Consors,)	✓	✓	✓	
<b>Partenariats externes</b> <b>44 %</b>	CGPI / Courtiers	✓	✓	✓	
	Banques, institutions financières, sociétés de distribution	✓		✓	
	Télémarketing			✓	

## Partenariats

externes

5,7 Md€

44 %

du CA

- 150 partenaires institutionnels dont plus de 35 des 100 premières banques mondiales
- Une dynamique de conquête, avec, à titre d'exemples, en 2005
  - Unicredit (Pologne)
  - Sumitomo Mitsui (Japon)
  - Standard Chartered (Corée du Sud)
- Des partenariats qui s'inscrivent dans la durée et se développent
  - Renault depuis 1998, Carrefour, Citibank et Suruga Bank depuis 1999
  - PSA, 3 pays en 1998 et 9 pays en 2005
  - GMAC, 4 pays en 1999 et 10 pays en 2005
- Des alliances capitalistiques consolidant certains partenariats
  - Shinhan Financial Group, 2<sup>ème</sup> banque de Corée, 180 000 assurés
  - Cassa di Risparmio di Firenze, 250 000 contrats d'épargne et 1 million d'assurés en prévoyance
  - JV avec State Bank of India, 1<sup>ère</sup> banque en Inde, 3,5 millions d'assurés

# Forte croissance de l'épargne et de la prévoyance en France

- Second marché européen de l'épargne avec 150 Md€, en forte croissance : +14% en 2005

- Marché dominé par les bancassureurs

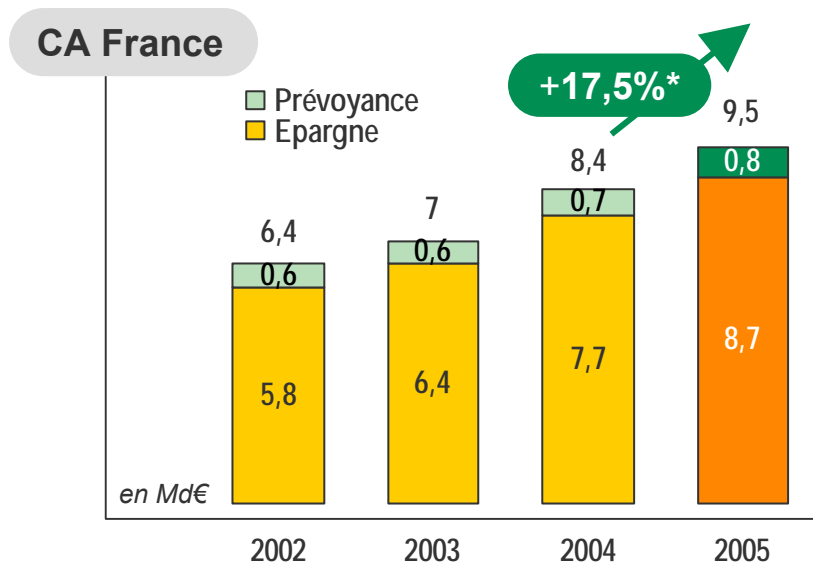
- Collaboration étroite avec le réseau de BNP Paribas

- Elaboration d'offres adaptées aux besoins des clients
  - Distribution concertée des produits

- Actions commerciales ciblées

- Offre PERP
  - Transferts de PEL
  - Cardif Garantie Emprunteur

- Utilisation du réseau Cardif pour tirer parti du dynamisme du marché des conseillers en gestion de patrimoine indépendants



\* Taux de croissance 2005 hors impact de la cession d'Antarius – Taux de croissance avec impact de la cession d'Antarius : 12,3%

# Un fort potentiel de développement en France

## Réseau BNP Paribas

- Un réservoir important de clients à équiper (245 000 nouveaux contrats en 2005)
- Amendement Fourgous et transformation des PEL de plus de 10 ans d'ancienneté
- Lancement de nouvelles offres de produits innovantes
- Potentiel en protection qui reste entier
- Création d'un réseau d'ingénieurs conseils en épargne financière

## Conseillers indépendants / Courtiers

- Marché en développement
- Offre Cardif élargie : assurance-vie, produits bancaires (Cortal Consors) et prévoyance
- Commercialisation de produits de prévoyance par des courtiers spécialisés

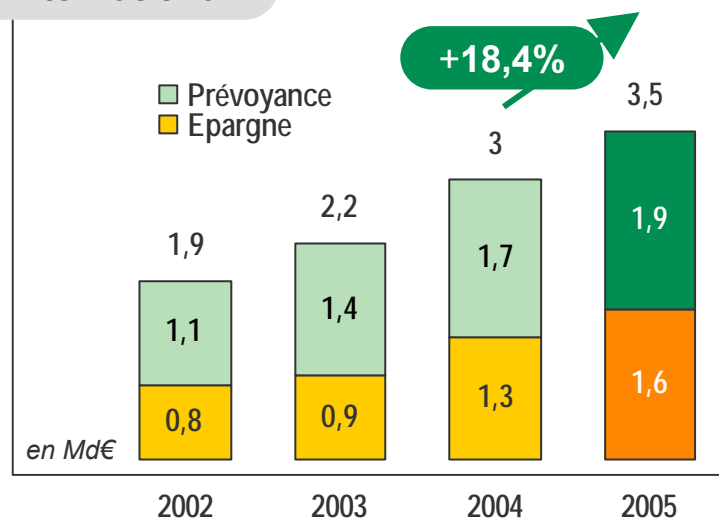
## Autres canaux de distribution

- Banques privées en architecture ouverte pour l'assurance-vie
  - Construction d'une offre de gestion déléguée (*white labelling*)
  - Offre Investlife France pour les très hauts patrimoines
  - Renforcement de l'équipe commerciale dédiée aux banques
- Offre Internet
  - Elaboration d'une interface avec les principaux partenaires
- Développement d'une offre prévoyance avec les grands émetteurs de factures
- Prises de participation dans des réseaux de distribution
  - Acquisition du réseau de distribution de JP Morgan Fleming en France (Patrimoine Management et Associés)

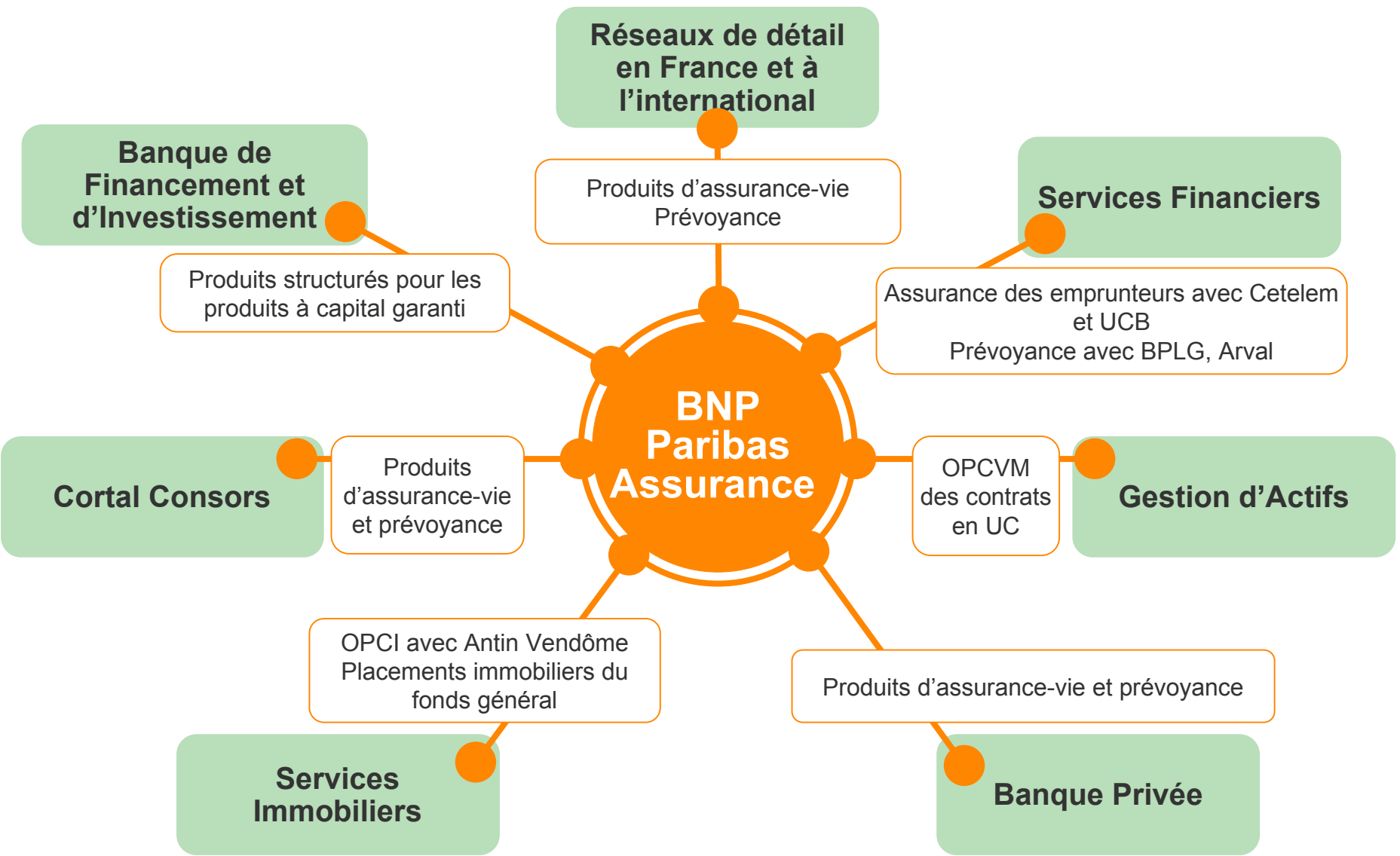
# Une stratégie ambitieuse d'expansion internationale

- Intensification de la relation avec les partenaires
  - Augmentation de la pénétration produits
  - Multiplication des modes de distribution
  - Adaptation des structures : accords de distribution, JV communes
- Couverture géographique permettant de proposer des solutions globales à de nouveaux prospects
- Politique volontariste d'implantation dans de nouveaux pays
  - Accompagnement de partenaires
  - Positionnement sur des marchés d'avenir
  - Exploitation des opportunités résultant des prises de participation de BNP Paribas dans des réseaux de banque de détail
- Développement sélectif par acquisition ou création de joint-ventures

**CA International**



# Une amplification des ventes croisées avec les autres métiers du Groupe



- Maintenir une croissance annuelle des revenus à deux chiffres
- Augmenter la part du PNB réalisé à l'international et en prévoyance
- Gagner des parts de marché en France
- Conforter le leadership mondial en assurance des emprunteurs



# AMS Cortal Consors

Olivier LE GRAND  
*Président Directeur Général*

*6 avril 2006*

# Plan de la présentation Cortal Consors

---

Chiffres clés

---

Business Model

---

Dynamiques de marché

---

Axes de développement

---

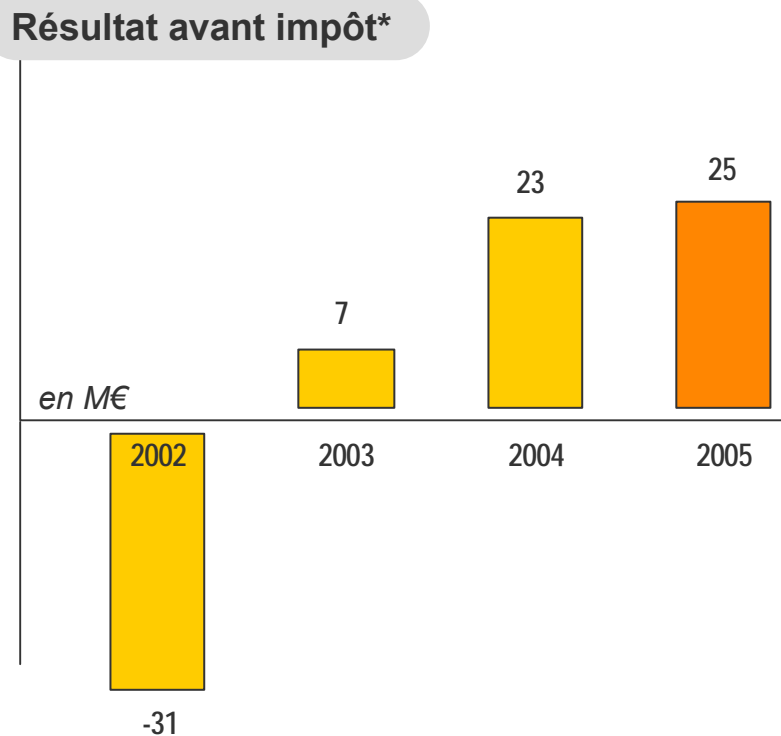
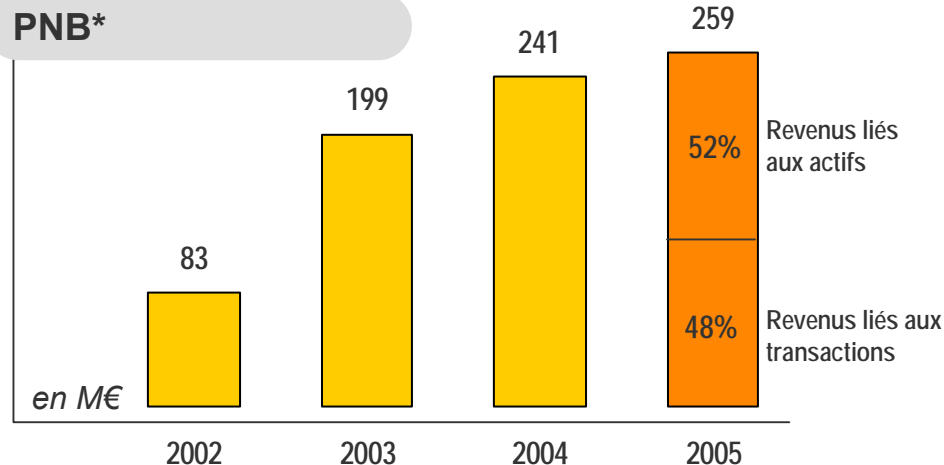
# Un asset-gatherer pan-européen

Cortal Consors apporte aux investisseurs individuels européens des produits et services financiers indépendants à travers des canaux de distribution diversifiés

- Gamme complète de produits d'investissements : courtage sur les valeurs mobilières, fonds, produits d'assurance-vie et produits de trésorerie
  - Distribution multi-canal : internet, téléphone, face-à-face
  - Conseil sur les actions et sur les fonds
- 
- Leader européen, implanté sur 6 marchés
    - N°1 en France
    - N°3 en Allemagne
    - Espagne, Belgique, Italie, Luxembourg



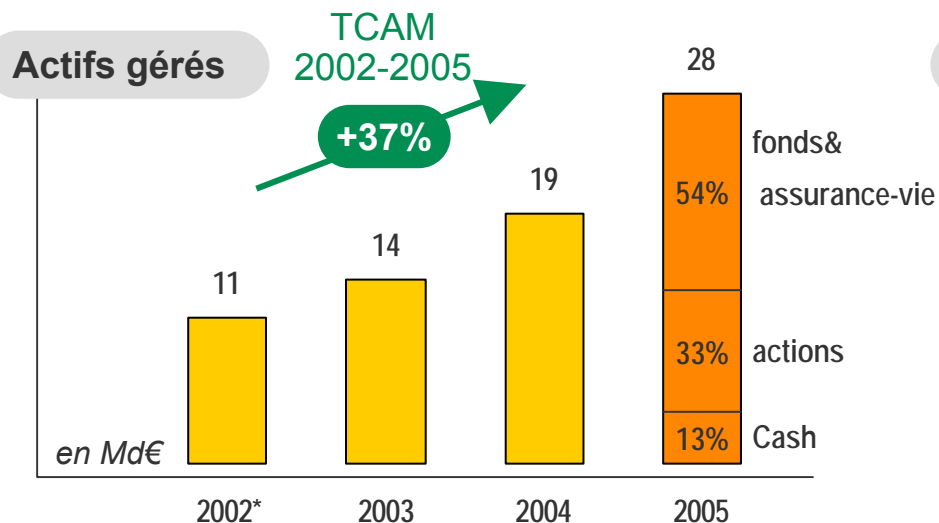
# Un mix d'activité équilibré qui croît de façon profitable



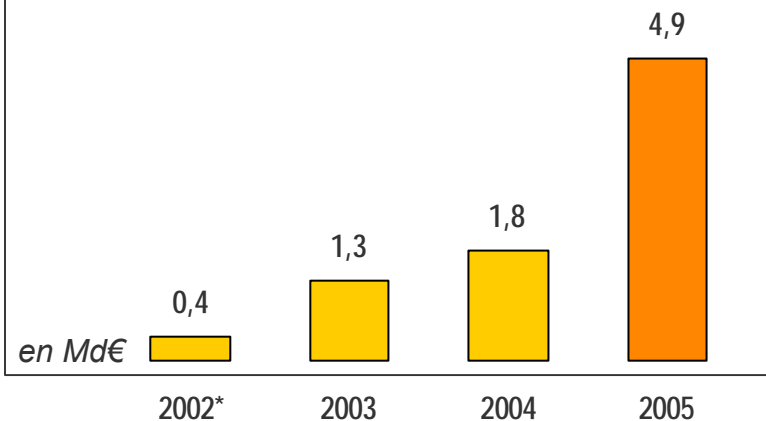
- Un mix d'activité équilibré entre l'épargne et le courtage
- Une forte amélioration de la profitabilité depuis la fusion de Cortal et Consors en 2002, qui a permis d'augmenter les investissements marketing en 2005

\* Y compris B\*Capital à partir de 2004

# Une forte croissance de l'activité



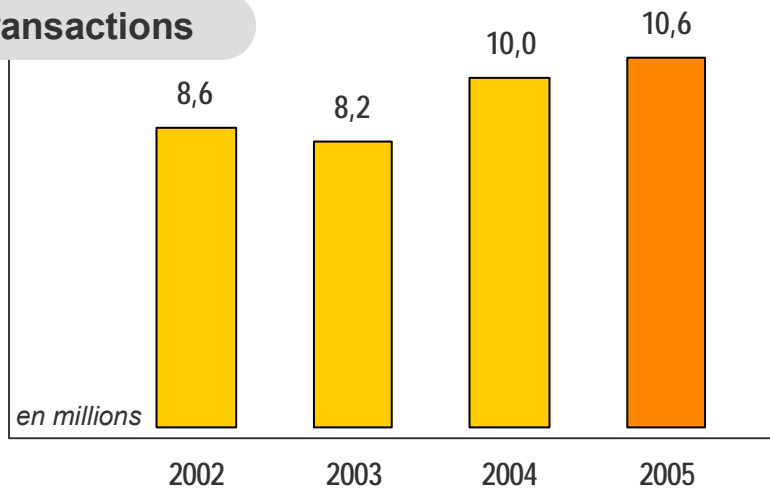
**Collecte nette**



● Forte augmentation des actifs gérés

- Renforcement des efforts en vue d'acquies de nouveaux clients en Allemagne
- Développement de l'activité en face-à-face en France
- Effet performance des marchés

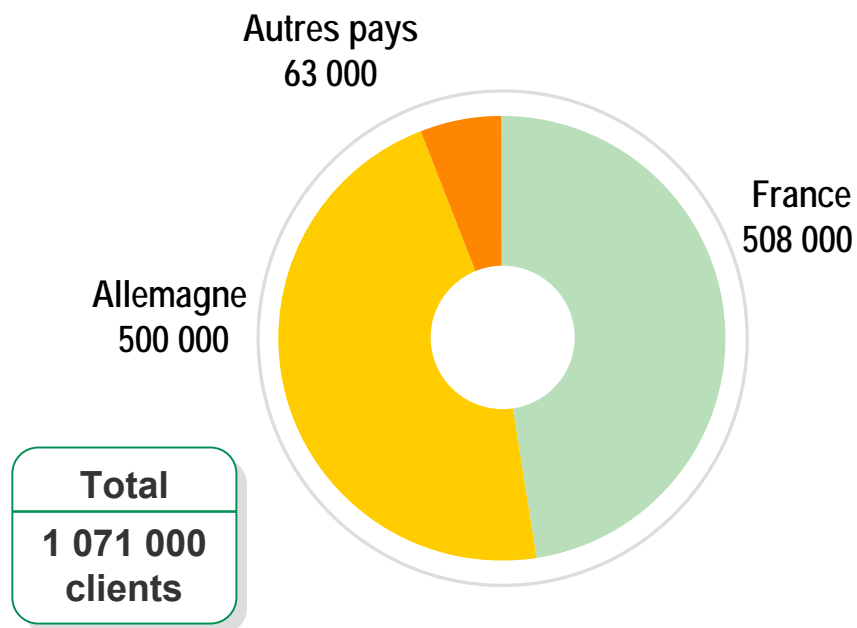
**Transactions**



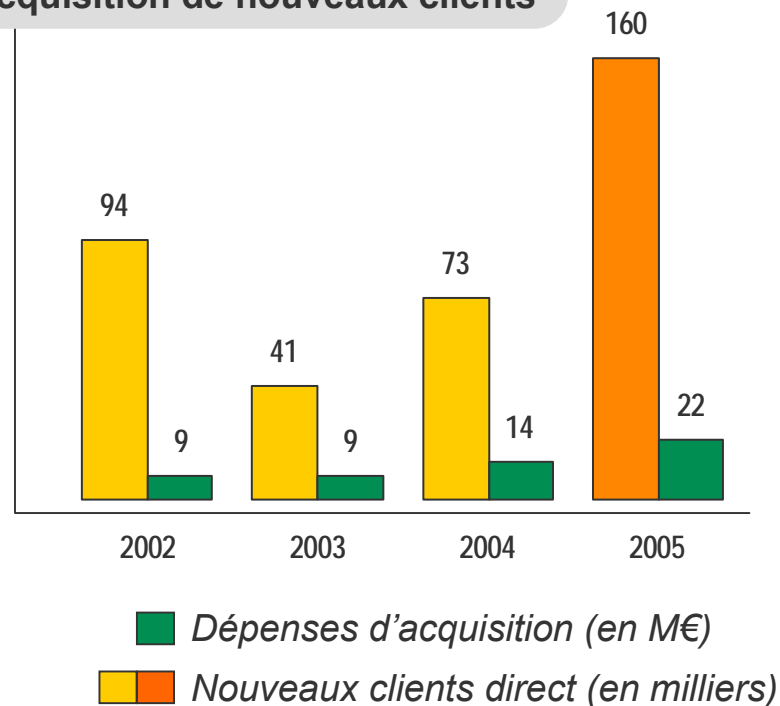
\* including Consors

# Accélération de la conquête clients

Répartition de la clientèle – 31/12/2005

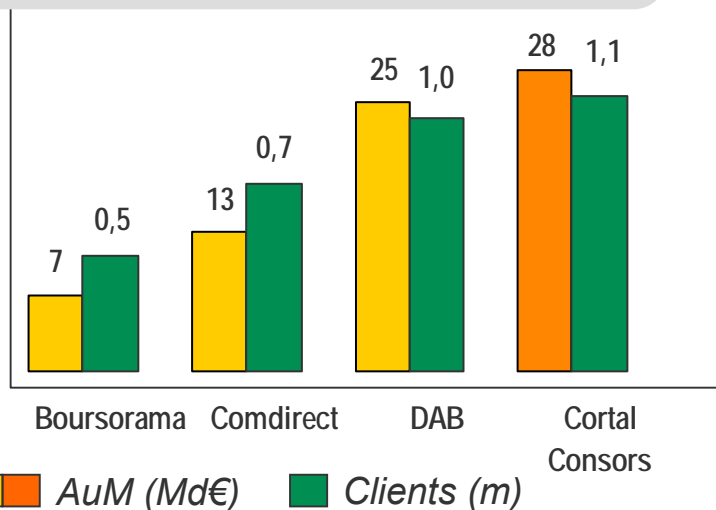


Acquisition de nouveaux clients

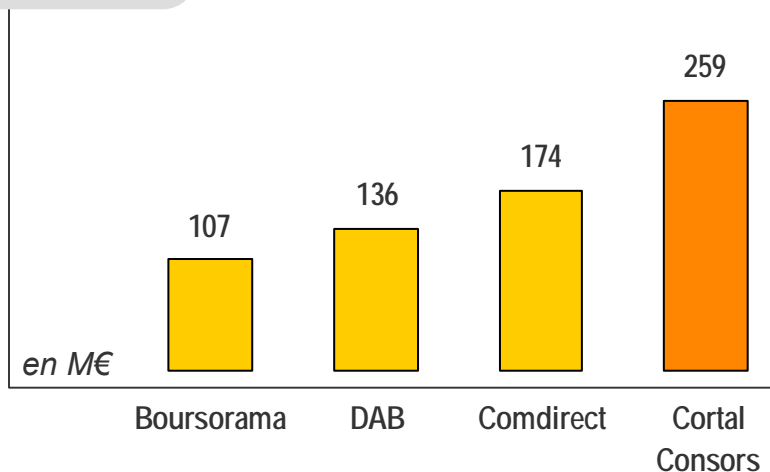


- Investissements significatifs pour générer la croissance future (hausse de 58% des dépenses d'acquisition de clients en 2005)
- Coût d'acquisition par client en Allemagne inférieur de moitié à celui de la France, avec un retour sur investissement inférieur à 24 mois

## Clients & actifs gérés au 31/12/2005



## PNB 2005



- N°1 par les revenus, le nombre de clients et les actifs gérés

Implantation	France	Allemagne	Belgique	Espagne	Italie	Luxembourg	Autriche	R-U
Cortal Consors	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Comdirect		✓						
DAB		✓					✓	
Boursorama	✓	✓		✓				✓

- Le plus vaste réseau européen

## Architecture ouverte

- Gamme de produits très étendue
- Services à la carte
- Ergonomie de l'accès aux produits et aux services
- Recherche complète et de qualité

## Niveau de conseil personnalisé à travers des canaux de distribution adaptés

- Services standards de haute qualité
- Conseils personnalisés par téléphone ou en face à face
- Gestion sous mandat

## Technologie de pointe

- Des outils de *front-end* puissants
  - Information financière
  - Aide à la décision
  - Exécution rapide et sécurisée



# Une offre unique qui maximise la valeur du client

## Positionnement

## Éléments clés de l'offre

### Courtage

Leader européen  
des services de  
courtage en ligne



- information financière
- Titres et dérivés
- Conseil actions (B\*Capital)
- Outils de courtage professionnels
- Systèmes d'alerte sophistiqués

### Epargne

La référence pour la  
sélection de fonds



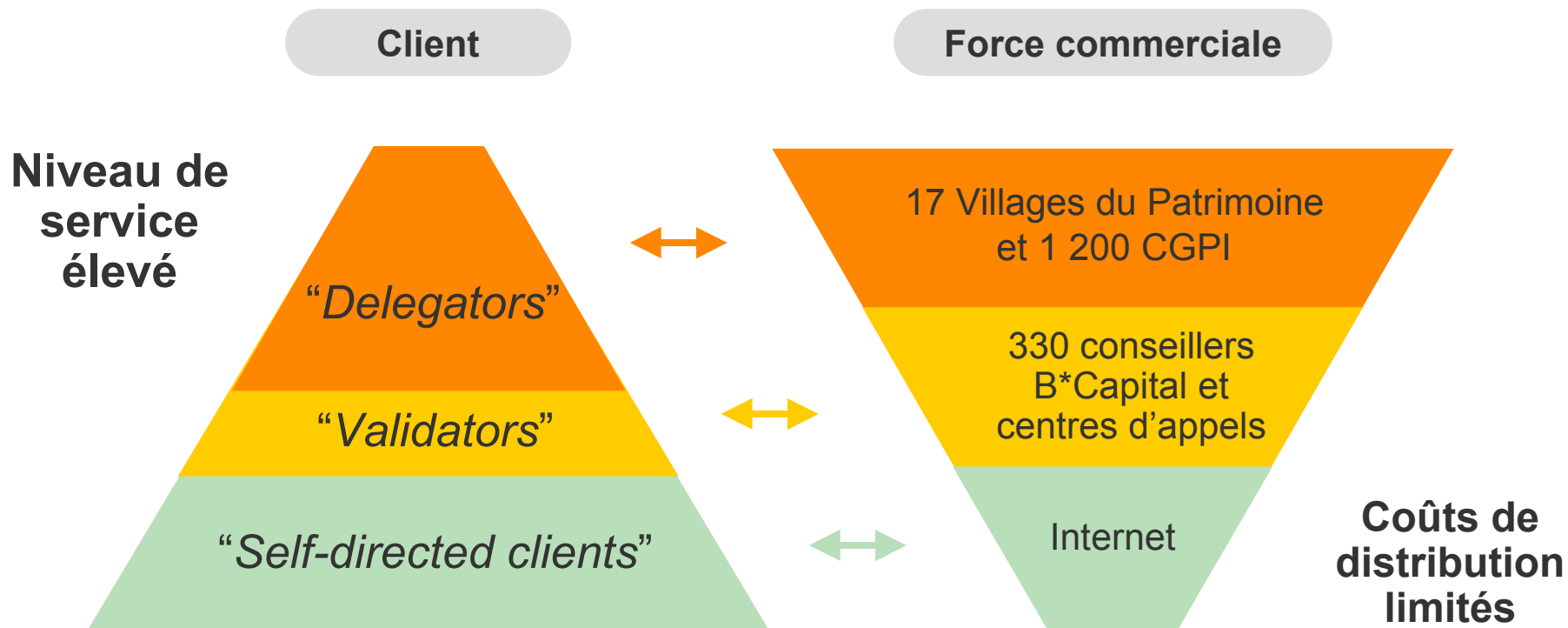
- Supermarché de fonds, produits retraite, produits de trésorerie, assurance-vie, immobilier
- Recherche en ligne de qualité (FundQuest)
- Conseil et sélection de fonds
- Fonds de fonds
- Managed accounts (FundQuest)
- Livret d'épargne

# Un environnement en évolution rapide

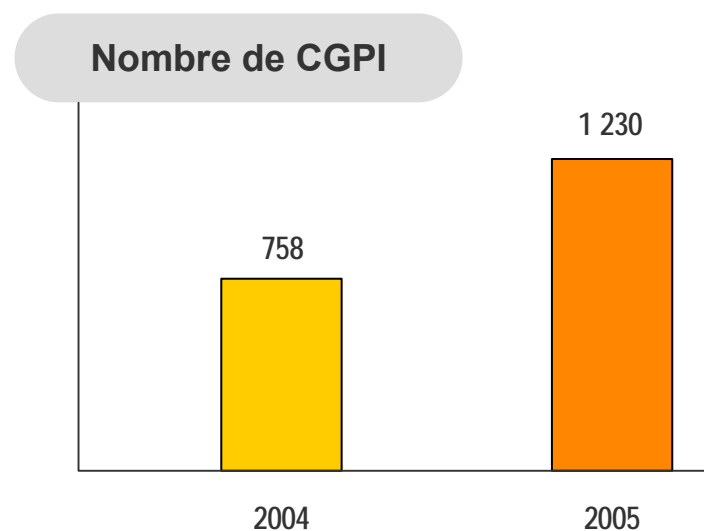
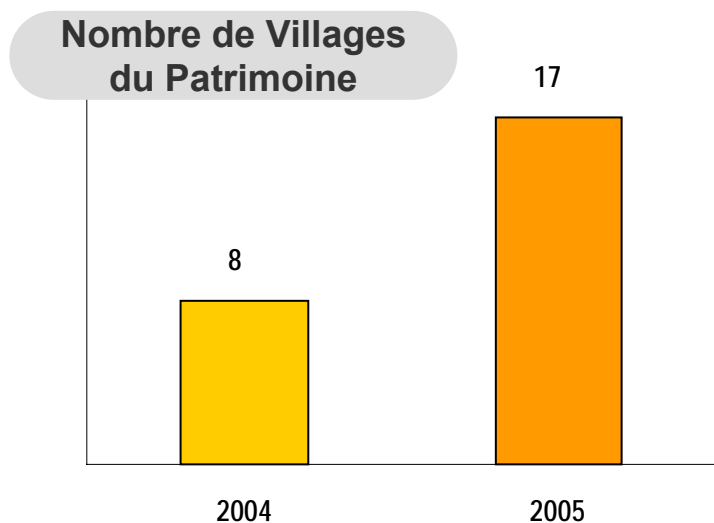
- Un nombre croissant d'investisseurs individuels ont recours à plus d'un partenaire financier
  - En Europe, 55% des investisseurs consultent à l'extérieur de leur banque principale quand ils achètent des produits financiers<sup>(1)</sup>
  - En France, le nombre de personnes ayant recours à plus d'un intermédiaire financier a augmenté de 50% entre 2001 et 2005<sup>(2)</sup>
- Une demande pour les meilleurs produits
  - L'offre doit porter sur une large gamme de produits provenant des meilleurs spécialistes
- Les clients expriment un besoin de conseils pour faire des choix parmi des produits de plus en plus nombreux et sophistiqués
  - La principale attente de 40% des investisseurs vis-à-vis de leur intermédiaire financier est un conseil indépendant, adapté à leur profil<sup>(1)</sup>

**L'évolution des comportements financiers des clients crée des opportunités pour des spécialistes ayant une approche client différente**

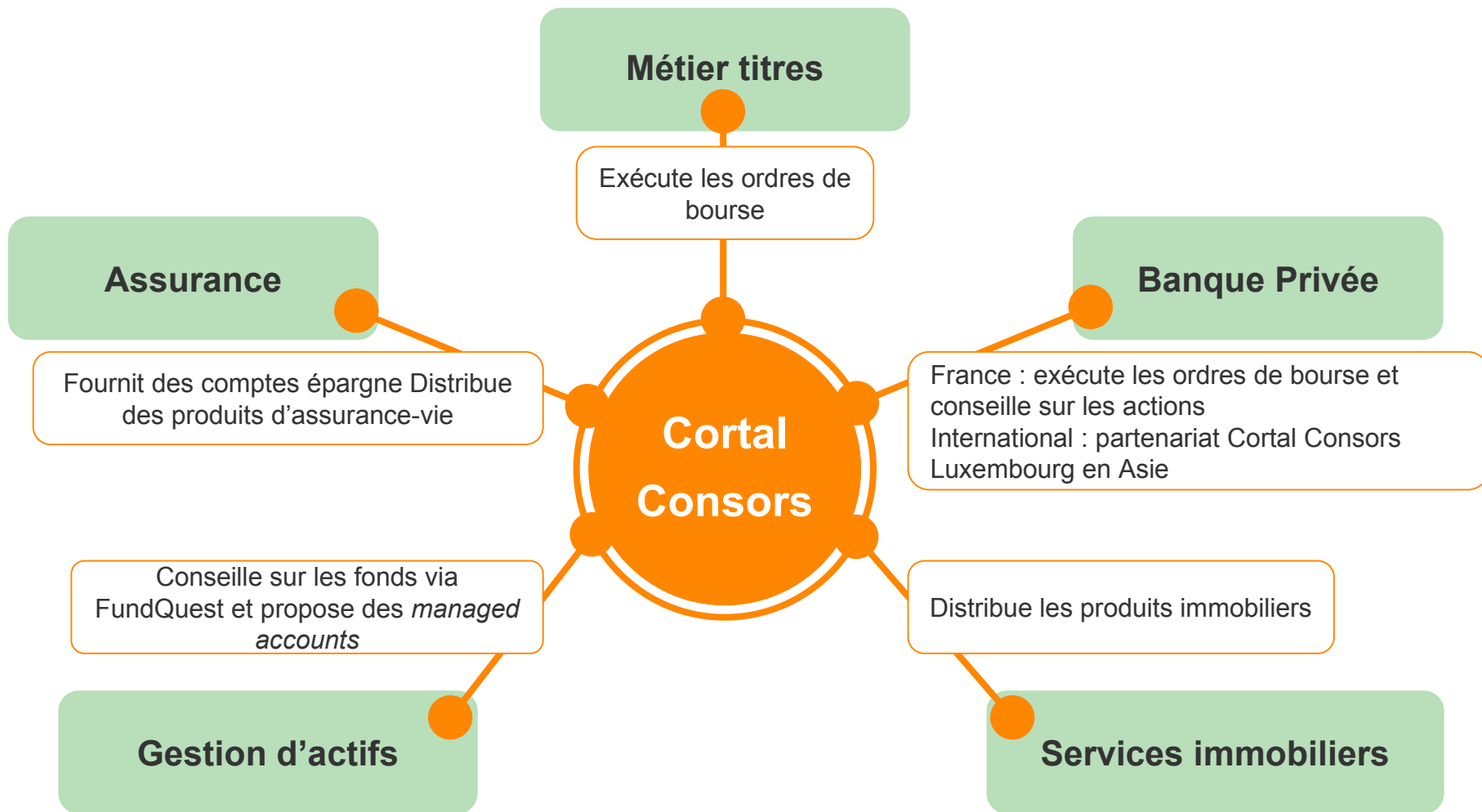
# Des canaux de distribution créateurs de valeur



- Des efforts commerciaux visant à accroître la valeur des services souscrits
- Des canaux spécialisés pour répondre aux besoins des clients



- En 2005, renforcement des forces de vente et des services pour cibler la clientèle *mass affluent*
  - Doublement du nombre de Villages du Patrimoine et 50 conseillers “face-à-face” supplémentaires
  - 470 CGPI supplémentaires (+62%)
  - Offres de conseil sur les actions et gestion sous mandat de fonds en Allemagne



# 3 relais de croissance complémentaires

- Renforcer la valeur des clients existants en augmentant leur taux d'équipement chez Cortal Consors
  - Campagnes marketing ciblées s'appuyant sur des outils et analyses CRM
  - Produits et services complémentaires pour renforcer la satisfaction client
- Accélérer l'acquisition de nouveaux clients en utilisant tous les canaux marketing pour tirer parti de la croissance du marché *mass-affluent*
  - Médias traditionnels et internet
  - Notoriété croissante du portail Cortal Consors EuroWeb
  - Investissements marketing renforcés en Allemagne pour bénéficier du potentiel du marché retail
- S'implanter sur de nouveaux marchés sélectionnés pour leur potentiel d'épargne élevé
  - Exploiter la flexibilité du kit d'outils *front-end* de Cortal Consors

# AMS

## Axes de développement et enjeux

Alain PAPIASSE

*Membre du Comité Exécutif de BNP Paribas*

*Head of AMS*

*6 avril 2006*

# Un objectif : croître plus vite que le marché

- Accélérer le développement sur des segments d'activité porteurs
- Renforcer tous les canaux de distribution
- Tirer pleinement parti des opportunités de croissance dans les différentes zones géographiques
- Poursuivre l'amélioration de l'efficacité opérationnelle



## Banque privée

- Accélération du développement en Asie et au Moyen-Orient
- Poursuite de la croissance externe sélective en Europe

## Gestion d'actifs

- Développement de FundQuest
- Renforcement de l'offre produits

## Cortal Consors

- Accélération du développement en Allemagne
- Utilisation de Cortal Consors comme vecteur de développement dans les pays émergents

## Services immobiliers

- Croissance externe sélective dans les services en Europe
- Développement de la gestion d'actifs immobiliers

## Titres

- Maintien d'un rythme élevé de croissance organique
- Lancement de services innovants

## Assurance

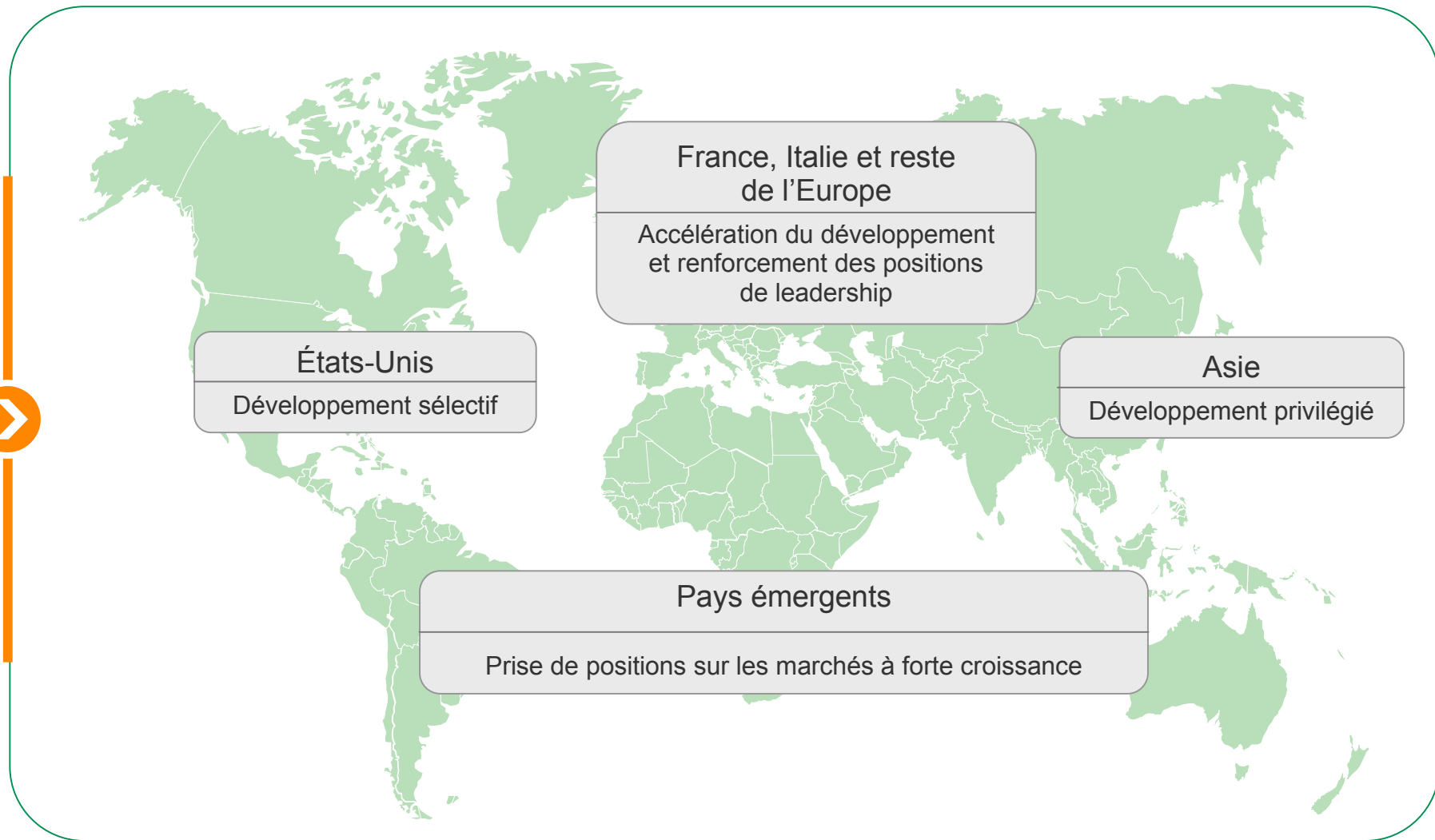
- Développement international, principalement par croissance organique et par partenariat
- Poursuite du renforcement des plates-formes pour soutenir la croissance

# Renforcement de tous les canaux de distribution

- Banquiers privés
  - Croissance organique et externe
- Internet et face-à-face pour la banque de détail et Cortal Consors
  - Croissance organique en France et en Europe
- Forces de vente pour les clients institutionnels et Corporates
  - Animation dynamique et recrutements
- Partenariats
  - Recherche active de nouveaux partenaires et extension dans de nouveaux pays

**Coordination commerciale accrue dans chaque pays pour renforcer les initiatives multi-métiers**

# Développement combinant croissance organique et acquisitions sélectives



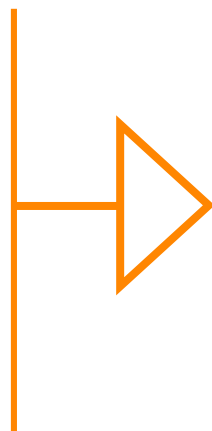
# France : accompagnement du réseau et développement des canaux de distribution alternatifs directs

<b>Patrimoine Management et Associés</b>	<b>Banque Privée France</b>	<b>Agences BNP Paribas en France</b>	<b>Cortal Consors</b>	<b>Réseau de conseillers de Cardif</b>
120 conseillers financiers salariés 300 conseillers indépendants	800 conseillers en gestion de patrimoine	8 000 conseillers	130 conseillers en gestion de patrimoine	3 000 conseillers financiers indépendants

- Renforcer l'animation commerciale du réseau de détail en France avec les ingénieurs commerciaux en épargne financière en charge de la promotion de produits d'épargne
- Déployer le conseil de vente en face-à-face avec la création de nouveaux Villages du Patrimoine en France
- Tirer parti de l'acquisition de l'activité détail de JP Morgan AM par BNP Paribas Assurance sous la marque Patrimoine Management et Associés
- Poursuivre l'exploitation par la banque privée du potentiel de la clientèle du réseau de détail en France

# BNL : une opportunité unique pour AMS

- Banque privée (depuis 1995)
  - 55 professionnels à Milan et Rome et 1,9 Md€ d'actifs clientèle
- Gestion d'actifs (depuis 1995)
  - Plus de 6 Md€ d'actifs pour des clients institutionnels et en distribution externe
- Titres (depuis 1995)
  - Conservation et services aux investisseurs
- Cortal Consors (depuis 2001)
  - 1 500 produits, 280 conseillers financiers indépendants
- Assurance (depuis 1993)
  - Leader de l'assurance des emprunteurs
- Services immobiliers (depuis 2005)
  - Acquisition : Opera Real Estate



- Elargissement de l'offre produit et déploiement du modèle Banque privée France
- Rapprochement des plates-formes de gestion et échange des meilleures pratiques
- Expertise et plates-formes de BP2S
- Architecture ouverte auprès des clients de BNL
- Développement en assurance-vie et déploiement de l'assurance des emprunteurs et de la prévoyance
- Développement des services immobiliers

**Une présence déjà significative**

**Une capacité de développement renforcée par l'acquisition de BNL**

- Particuliers
  - Plan d'accélération de Cortal Consors en Allemagne
- Clients privés
  - Forte croissance organique en on-shore et acquisitions sélectives
- Institutionnels
  - Services immobiliers : renforcement des activités au Royaume-Uni, en Irlande et en Italie et développement de l'offre de fonds immobiliers
  - Titres : poursuite de la forte croissance organique
- Partenaires
  - Développement des partenariats d'assurance en Europe de l'Est : Pologne, Croatie, Bulgarie, Roumanie
  - Déploiement de la plate-forme conjointe d'épargne entreprise

### Banque Privée

N° 2 en Inde, N° 5 à Hong-Kong et à Singapour

- Développer les positions dans les marchés porteurs : Hong-Kong (Premium Group), Singapour, Inde, Taïwan
- Développer l'activité on-shore

### Gestion d'actifs

Dans le TOP 10 des acteurs étrangers

- Accroître les canaux de distribution par les joint-ventures (Corée, Chine, Inde) et par la distribution externe
- Elargir la gamme de produits locaux

### Assurance

100 partenariats

- Accélérer la distribution de l'assurance-vie au Japon et en Corée
- Développer la prévoyance et l'assurance des emprunteurs

### Titres

Plus de 60 clients en Australie

- Poursuivre la croissance forte en Australie et en Nouvelle-Zélande

**1 400 personnes dans 11 pays**

**Encours 35 Md€**



### Banque Privée

- Accroître la croissance organique dans les principaux marchés
- Intégrer et développer la clientèle acquise : Sudameris et Bank of America

### Gestion d'actifs

- Renforcer les positions au Brésil par croissance organique et externe

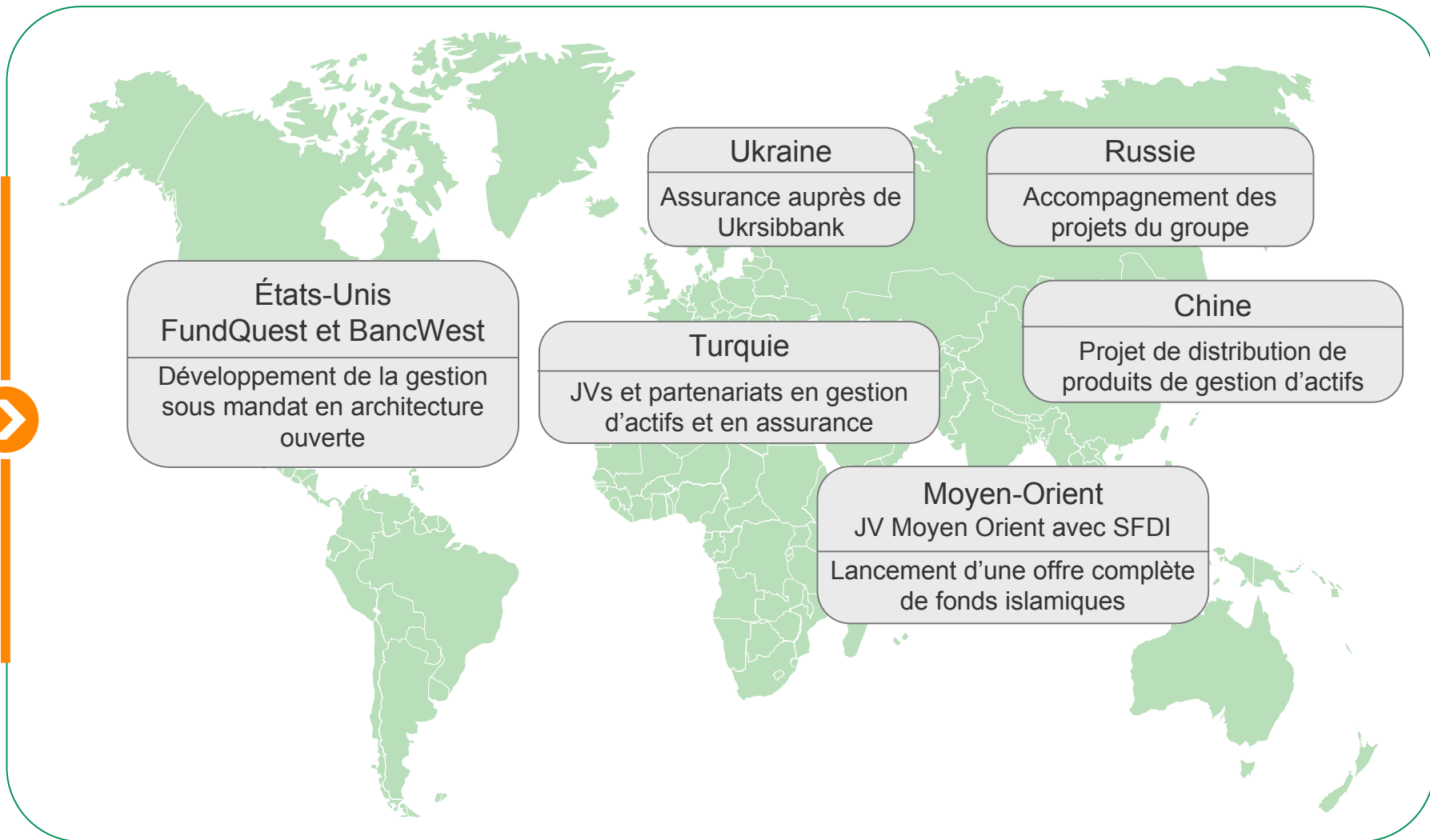
### Assurance

- Développer les partenariats dans les principaux pays : Brésil, Argentine, Chili, Mexique, Pérou
- Développer la joint-venture avec Magazine Luiza : 360 points de vente pour 6 millions de clients

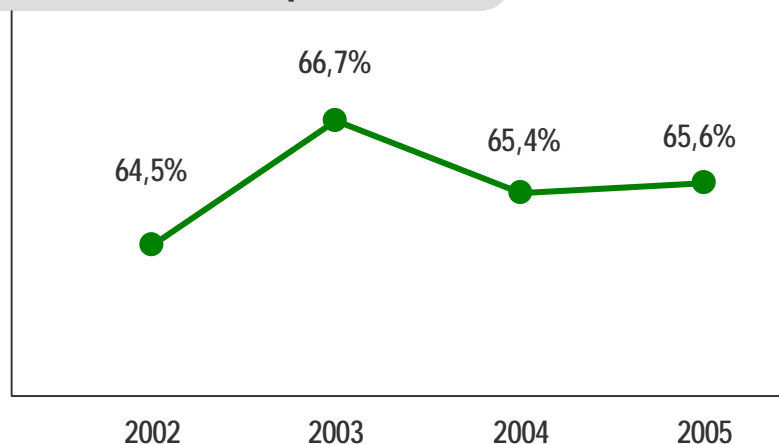
**950 personnes**

**Encours 10 Md€**

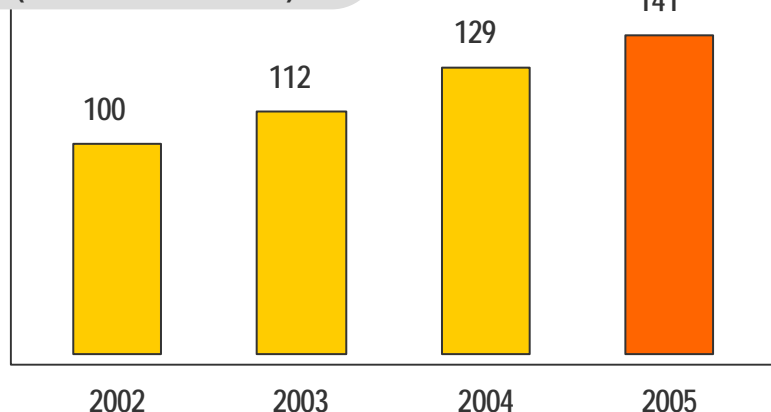
# Participation active aux initiatives de croissance du Groupe



**Coefficient d'exploitation**



**Effectifs**  
(base 100 en 2002)



- Stabilité du coefficient d'exploitation en 2005 dans un contexte de déploiement de nombreux projets de croissance organique et externe, impliquant des coûts de mise en oeuvre
  - Renforcement des Espaces Immobiliers et des Villages du Patrimoine
  - Renforcement des équipes commerciales dans la Banque privée en Asie et en Europe
  - Développement international de l'assurance
  - Obtention de mandats importants par BP2S
  - Acquisitions sélectives

## **Des projets de rationalisation déjà bien engagés**

- Système d'information international pour la prévoyance de BNP Paribas Assurance
- Plate-forme d'administration des fonds et de middle office de BNP Paribas Securities Services

## **Une gestion dynamique des ressources humaines**

- Un effectif jeune et en forte évolution
- Des compétences confirmées

## **Un dispositif efficace en matière de conformité**

- Une organisation indépendante
- Des attributions élargies

**Des plates-formes de production optimisées et innovantes**

**Des canaux de distributions puissants et diversifiés**

**Une clientèle diversifiée et internationale, à l'intérieur et à l'extérieur  
des canaux traditionnels bancaires**

**Des métiers rentables tournés vers la croissance, et un pipeline  
significatif de nouvelles activités, de nouveaux produits et services**

# AMS

## Un moteur de croissance pour BNP Paribas

Alain PAPIASSE

*Membre du Comité Exécutif de BNP Paribas*  
*Head of AMS*

*6 avril 2006*

# Annexes

*6 avril 2006*

# Retraitement des comptes de résultats

## ● Asset Management & Services

- Résultats historiques tels que publiés dans les comptes annuels de BNP Paribas : en French GAAP en 2002-2003 hors amortissement des survaleurs, et IFRS-EU en 2004-2005

	2002	2003	2004	2005	2005 / 2004 IFRS-EU
en millions d'euros					
<b>PNB</b>	<b>2 292</b>	<b>2 476</b>	<b>3 044</b>	<b>3 552</b>	<b>+16,7%</b>
Frais de gestion	-1 500	-1 673	-1 990	-2 331	+17,1%
<b>RBE</b>	<b>792</b>	<b>803</b>	<b>1 054</b>	<b>1 221</b>	<b>+15,8%</b>
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>787</b>	<b>723</b>	<b>1 059</b>	<b>1 266</b>	<b>+19,5%</b>
Neutralisation de l'amortissements des survaleurs					
	43	74	0	0	
<b>Résultat avant impôt retraité</b>	<b>830</b>	<b>797</b>	<b>1 059</b>	<b>1 266</b>	<b>+19,5%</b>
Coefficient d'exploitation					
	65,4%	67,6%	65,4%	65,6%	+0,2 pt
Fonds propres alloués (MdE)					
	2,9	3,0	3,3	3,8	+16,6%
ROE retraité avant impôt					
	29%	26%	32%	33%	+1 pt

## ● Retraitement des services immobiliers (2002 et 2003)

- Intégration dans les comptes AMS 2002 et 2003 des résultats des services immobiliers alors inclus dans le pôle "autres activités"

	2002	2003
en millions d'euros		
<b>PNB</b>	<b>136</b>	<b>140</b>
Frais de gestion	-65	-73
<b>RBE</b>	<b>71</b>	<b>67</b>
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>60</b>	<b>59</b>
Neutralisation de l'amortissements des survaleurs		
	0	1
<b>Résultat avant impôt retraité</b>	<b>60</b>	<b>60</b>
Fonds propres alloués (MdE)		
	0,1	0,1

## ● Asset Management & Services Retraité

- Résultats homogènes intégrant sur la période 2002-2005 les métiers présents dans AMS en 2005

	2002	2003	2004	2005	2005 / 2004 IFRS-EU
en millions d'euros					
<b>PNB</b>	<b>2 428</b>	<b>2 616</b>	<b>3 044</b>	<b>3 552</b>	<b>+16,7%</b>
Frais de gestion	-1 565	-1 746	-1 990	-2 331	+17,1%
<b>RBE</b>	<b>863</b>	<b>870</b>	<b>1 054</b>	<b>1 221</b>	<b>+15,8%</b>
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>847</b>	<b>782</b>	<b>1 059</b>	<b>1 266</b>	<b>+19,5%</b>
Neutralisation de l'amortissements des survaleurs					
	43	75	0	0	
<b>Résultat avant impôt retraité</b>	<b>890</b>	<b>857</b>	<b>1 059</b>	<b>1 266</b>	<b>+19,5%</b>
Coefficient d'exploitation					
	64,5%	66,7%	65,4%	65,6%	+0,2 pt
Fonds propres alloués (MdE)					
	3,0	3,1	3,3	3,8	+16,6%
ROE retraité avant impôt					
	29%	28%	32%	33%	+1 pt



# Retraitement des comptes de résultats

- Gestion Institutionnelle et Privée

en millions d'euros	2002	2003	2004	2005	2005 / 2004 IFRS-EU
	<b>IFRS-EU</b>				
<b>PNB</b>	<b>1 073</b>	<b>1 143</b>	<b>1 568</b>	<b>1 810</b>	<b>+15,4%</b>
Frais de gestion	-795	-845	-1 109	-1 270	+14,5%
<b>RBE</b>	<b>278</b>	<b>298</b>	<b>459</b>	<b>540</b>	<b>+17,6%</b>
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>208</b>	<b>250</b>	<b>467</b>	<b>541</b>	<b>+15,8%</b>
Neutralisation de l'amortissements des survaleurs	21	37	0	0	
<b>Résultat avant impôt retraité</b>	<b>229</b>	<b>287</b>	<b>467</b>	<b>541</b>	<b>+15,8%</b>
Coefficient d'exploitation	74,1%	73,9%	70,7%	70,2%	-0,5 pt
Fonds propres alloués (MdE)	0,8	0,9	1,0	1,1	+10,4%

- Services immobiliers (2002 et 2003)

en millions d'euros	2002	2003
<b>PNB</b>	<b>136</b>	<b>140</b>
Frais de gestion	-65	-73
<b>RBE</b>	<b>71</b>	<b>67</b>
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>60</b>	<b>59</b>
Neutralisation de l'amortissements des survaleurs	0	1
<b>Résultat avant impôt retraité</b>	<b>60</b>	<b>60</b>
Fonds propres alloués (MdE)	0,1	0,1

- Gestion Institutionnelle et Privée Retraité

en millions d'euros	2002	2003	2004	2005	2005 / 2004 IFRS-EU
	<b>IFRS-EU</b>				
<b>PNB</b>	<b>1 209</b>	<b>1 283</b>	<b>1 568</b>	<b>1 810</b>	<b>+15,4%</b>
Frais de gestion	-860	-918	-1 109	-1 270	+14,5%
<b>RBE</b>	<b>349</b>	<b>365</b>	<b>459</b>	<b>540</b>	<b>+17,6%</b>
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>268</b>	<b>309</b>	<b>467</b>	<b>541</b>	<b>+15,8%</b>
Neutralisation de l'amortissements des survaleurs	21	38	0	0	
<b>Résultat avant impôt retraité</b>	<b>289</b>	<b>347</b>	<b>467</b>	<b>541</b>	<b>+15,8%</b>
Coefficient d'exploitation	71,1%	71,6%	70,7%	70,2%	-0,5 pt
Fonds propres alloués (MdE)	1,0	1,0	1,0	1,1	+10,4%

## ● Assurance

en millions d'euros	2002	2003	2004	2005	2005 / 2004 IFRS-EU
	IFRS-EU				
<b>PNB</b>	<b>674</b>	<b>733</b>	<b>867</b>	<b>1 017</b>	<b>+17,3%</b>
Frais de gestion	-342	-352	-397	-481	+21,2%
<b>RBE</b>	<b>332</b>	<b>381</b>	<b>470</b>	<b>536</b>	<b>+14,0%</b>
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>352</b>	<b>391</b>	<b>467</b>	<b>580</b>	<b>+24,2%</b>
Neutralisation de l'amortissements des survaleurs	10	13	0	0	
<b>Résultat avant impôt retraité</b>	<b>362</b>	<b>404</b>	<b>467</b>	<b>580</b>	<b>+24,2%</b>
Coefficient d'exploitation	50,7%	48,0%	45,8%	47,3%	+1,5 pt
Fonds propres alloués (MdE)	1,7	1,8	2,0	2,3	+13,8%

## ● Métier Titres

en millions d'euros	2002	2003	2004	2005	2005 / 2004 IFRS-EU
	IFRS-EU				
<b>PNB</b>	<b>545</b>	<b>600</b>	<b>609</b>	<b>725</b>	<b>+19,0%</b>
Frais de gestion	-363	-476	-484	-580	+19,8%
Neutralisation de l'amortissements des survaleurs	<b>182</b>	<b>124</b>	<b>125</b>	<b>145</b>	<b>+16,0%</b>
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>227</b>	<b>82</b>	<b>125</b>	<b>145</b>	<b>+16,0%</b>
Neutralisation des survaleurs	12	24	0	0	
<b>Résultat avant impôt retraité</b>	<b>239</b>	<b>106</b>	<b>125</b>	<b>145</b>	<b>+16,0%</b>
Coefficient d'exploitation	66,6%	79,3%	79,5%	80,0%	+0,5 pt
Fonds propres alloués (MdE)	0,4	0,3	0,3	0,5	+55,4%

- Gestion d'actifs
  - 2ème promoteur d'OPCVM en France. Source : EuroPerformance
  - Leader européen en multi-gestion. Source : communication des sociétés
  - European Chief Investment Officer of the Year. Source : Funds Europe
- Banque privée
  - N°1 en France. Source : Euromoney 2006
  - N°3 en Europe. Source : Euromoney 2006
- Cortal Consors
  - N°1 en France. Source : communication des sociétés
  - N°3 en Allemagne. Source : communication des sociétés
  - Leader européen. Source : communication des sociétés
- Services immobiliers
  - N° 1 en France en immobilier d'entreprise. Source : Estates Gazette – juillet 2005
  - Leader des services immobiliers en Europe continentale. Source : Estates Gazette – juillet 2005
- Assurance
  - N°4 de l'Assurance-vie en France. Source : communication des sociétés
  - N°2 mondial en assurance des emprunteurs. Source : communication des sociétés
- Titres
  - N°1 en France. Source : Globalcustody.net
  - N°1 en Europe. Source : Globalcustody.net
  - N° 5 mondial. Source : communication des sociétés

# AMS

## Un moteur de croissance pour BNP Paribas

Alain PAPIASSE

*Membre du Comité Exécutif de BNP Paribas*  
*Head of AMS*

*6 avril 2006*