

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2015



BNP PARIBAS

La banque
d'un monde
qui change

2

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

2.1	Présentation	30
	Composition du Conseil d'administration	30
	Synthèse des échéances des mandats des administrateurs de la société	43
	Autres mandataires sociaux	44
	Rémunérations	46
	État récapitulatif des opérations déclarées sur le titre BNP Paribas	68
	Autres informations	68
2.2	Rapport du Président du Conseil d'administration établi en application de l'article L.225-37 du Code de commerce	69
	Le gouvernement d'entreprise de BNP Paribas	69
	Règlement intérieur du Conseil d'administration	81
	Contrôle interne	88
	Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	94
2.3	Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration	99
2.4	Le Comité Exécutif	101

2.1 Présentation

Pour la liste des mandats et fonctions énoncée ci-après, et conformément aux dispositions de l'article L. 511-52 du Code monétaire et financier, «il n'est pas tenu compte des fonctions exercées au sein d'entités dont l'objet n'est pas principalement commercial, y compris lorsqu'elles revêtent la forme de sociétés commerciales».

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Jean LEMIERRE Fonction principale : Président du Conseil d'administration de BNP Paribas			
Né le 6 juin 1950 <i>Nationalité</i> : Française <i>Date du 1^{er} mandat</i> : 1 ^{er} décembre 2014 ratifié par l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 <i>Dates de début et de fin de mandat</i> : 1 ^{er} décembre 2014 – AG 2017 <i>Nombre d'actions BNP Paribas détenues</i> ⁽¹⁾ : 12 968 ⁽²⁾ <i>Adresse professionnelle</i> : 3, rue d'Antin 75002 PARIS, FRANCE		Mandats⁽³⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées du Groupe BNP Paribas, y compris étrangères BNP Paribas ⁽³⁾ , Président du Conseil d'administration TEB Holding AS (Turquie), administrateur Autres⁽⁴⁾ Centre d'Études Prospectives et d'Informations Internationales (CEPII), Président Institute of International Finance (IIF), membre International Advisory Board d'Orange, membre International Advisory Council de China Development Bank (CDB), membre International Advisory Council de China Investment Corporation (CIC), membre	
Études Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris Ancien Élève de l'École Nationale d'Administration Titulaire d'une licence en Droit			
Mandats exercés au 31 décembre des exercices précédents <i>(Les sociétés mentionnées sont les têtes des groupes dans lesquels les fonctions sont exercées)</i>			
2014 : Président du Conseil d'administration de BNP Paribas Administrateur : Bank Gospodarki Zywosciowej (BGZ) (Pologne), TEB Holding AS (Turquie) Président : Centre d'Études Prospectives et d'Informations Internationales (CEPII) Membre : Institute of International Finance (IIF), International Advisory Board d'Orange, International Advisory Council de China Development Bank (CDB), International Advisory Council de China Investment Corporation (CIC)			

(1) Au 31 décembre 2015.

(2) Dont 1 023 actions BNP Paribas détenues au titre du Plan d'Épargne Entreprise.

(*) Société cotée.

Michel PÉBEREAU

Fonction principale : Administrateur de BNP Paribas (jusqu'au 13 mai 2015)

Né le 23 janvier 1942
Nationalité : Française
Date du 1^{er} mandat : 14 mai 1993
Dates de début et de fin de mandat : 23 mai 2012 – AG 2015

Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽¹⁾ : 159 772
Adresse professionnelle : 3, rue d'Antin
75002 PARIS,
FRANCE

Études

Ancien Élève de l'École Polytechnique
Ancien Élève de l'École Nationale d'Administration

Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées du Groupe BNP Paribas, y compris étrangères

Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie – BMCI^(*) (Maroc),
Vice-Président et membre du Conseil de surveillance
BNP Paribas^(*), administrateur (jusqu'au 13 mai 2015)

Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées à l'extérieur du Groupe BNP Paribas, y compris étrangères

Airbus^(*) (Pays-Bas), administrateur
ESL Network (SAS), Président du Conseil stratégique
M.J.P. Conseil (Sarl), gérant
Pargesa Holding SA^(*) (Suisse), administrateur
Paris fait son cinéma (SAS), associé
Total SA^(*), administrateur

Participation⁽¹⁾ aux Comités spécialisés du Conseil d'administration de ces sociétés françaises ou étrangères

Airbus, membre du Comité d'audit
Total SA, Président du Comité des rémunérations

Autres⁽¹⁾

Académie des Sciences morales et politiques, membre
BNP Paribas^(*), Président d'Honneur
Centre des Professions Financières, Président
Centre National Éducation Économie (CNEE), membre
Cercle Jean-Baptiste Say, membre du Comité de parrainage
Club des partenaires de TSE, Président
Collège des Bernardins, membre du Comité de parrainage
Fondation ARC pour la Recherche sur le Cancer, Président
Fondation BNP Paribas, Président
Fondation Jean-Jacques Laffont – TSE, administrateur
Fondation Nationale des Sciences Politiques, administrateur
HSBC France, Président d'Honneur
Institut de l'entreprise, Président d'Honneur et membre du Conseil d'orientation
Institut Vaucanson, Président du Conseil scientifique et pédagogique
Medef, membre du Conseil d'orientation stratégique

Mandats exercés au 31 décembre des exercices précédents

(les sociétés mentionnées sont les têtes des groupes dans lesquels les fonctions sont exercées)

<p>2014 : Président d'Honneur de BNP Paribas Administrateur : Airbus (Pays-Bas), BNP Paribas (Suisse) SA, Fondation Jean-Jacques Laffont – TSE, Pargesa Holding SA (Suisse), Total SA Vice-Président et membre du Conseil de surveillance : Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie (Maroc) Président : Centre des Professions Financières, Club des partenaires de TSE, Fondation BNP Paribas Président d'Honneur : HSBC France, Institut Aspen, Institut de l'entreprise Président du Conseil d'administration de la Fondation ARC Gérant : M.J.P. Conseil (Sarl) Associé : Paris fait son cinéma (SAS) Membre : Académie des Sciences morales et politiques, Fondation Nationale des Sciences Politiques, Conseil d'orientation stratégique du Medef, Comité de parrainage du Cercle Jean-Baptiste Say, Comité de parrainage du Collège des Bernardins Représentant du Président du Medef au Centre National Éducation Économie (CNEE)</p>	<p>2013 : Président d'Honneur de BNP Paribas Administrateur : Total SA, BNP Paribas (Suisse) SA, EADS NV (Pays-Bas), Pargesa Holding SA (Suisse) Membre du Conseil de surveillance : Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie (Maroc) Censeur : Société Anonyme des Galeries Lafayette Président : Fondation BNP Paribas Président d'Honneur : HSBC France, Institut Aspen, Institut de l'entreprise Membre : Académie des Sciences morales et politiques, Conseil de surveillance et Conseil d'orientation de l'Institut Aspen, Conseil d'orientation de l'Institut de l'entreprise, Fondation Nationale des Sciences Politiques, Conseil d'administration de la Fondation ARC</p>	<p>2012 : Président d'Honneur de BNP Paribas Administrateur : AXA, Compagnie de Saint-Gobain, Total SA, BNP Paribas (Suisse) SA, EADS NV (Pays-Bas), Pargesa Holding SA (Suisse) Membre du Conseil de surveillance : Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie (Maroc) Censeur : Société Anonyme des Galeries Lafayette Président : Conseil de direction de l'Institut d'Études Politiques de Paris, Fondation BNP Paribas Président d'Honneur : HSBC France, Conseil de surveillance de l'Institut Aspen, Institut de l'entreprise Membre : Académie des Sciences morales et politiques, Conseil Exécutif du Mouvement des Entreprises de France, Conseil d'orientation de l'Institut de l'entreprise, Fondation Nationale des Sciences Politiques, Fondation ARC</p>	<p>2011 : Président d'Honneur de BNP Paribas (à compter du 1er décembre 2011) Administrateur : AXA, Compagnie de Saint-Gobain, Lafarge, Total SA, BNP Paribas (Suisse) SA, EADS NV (Pays-Bas), Pargesa Holding SA (Suisse) Membre du Conseil de surveillance : Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie (Maroc) Censeur : Société Anonyme des Galeries Lafayette Président : Conseil de direction de l'Institut d'Études Politiques de Paris Président d'Honneur : HSBC France Membre : Académie des Sciences morales et politiques, Conseil Exécutif du Mouvement des Entreprises de France, International Business Leaders' Advisory Council for the Mayor of Shanghai (IBLAC)</p>
---	---	---	--

(1) Au 13 mai 2015.

(*) Société cotée.

Jean-Laurent BONNAFFÉ**Fonction principale : Administrateur Directeur Général de BNP Paribas**

Né le 14 juillet 1961

Nationalité : Française

Date du 1^{er} mandat : 12 mai 2010

Dates de début et de fin de mandat : 15 mai 2013 – AG 2016

Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽¹⁾ : 81 077⁽²⁾Adresse professionnelle : 3, rue d'Antin
75002 PARIS,
FRANCE**Études**

Ancien Élève de l'École Polytechnique

Ingénieur en chef des Mines

Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées du Groupe BNP Paribas, y compris étrangèresBNP Paribas^(*), Administrateur Directeur Général

BNP Paribas Fortis (Belgique), administrateur

Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées à l'extérieur du Groupe BNP Paribas, y compris étrangèresCarrefour^(*), administrateur**Mandats exercés au 31 décembre des exercices précédents***(Les sociétés mentionnées sont les têtes des groupes dans lesquels les fonctions sont exercées)***2014 :****Administrateur Directeur Général**
de BNP Paribas**Administrateur :** Carrefour,
BNP Paribas Fortis (Belgique)**2013 :****Administrateur Directeur**
Général de BNP Paribas**Administrateur :** Carrefour,
Banca Nazionale del Lavoro
(Italie),
BNP Paribas Fortis (Belgique)**2012 :****Administrateur Directeur**
Général de BNP Paribas**Administrateur :** Carrefour,
Banca Nazionale del Lavoro
(Italie),
BNP Paribas Fortis (Belgique),
Erbé SA (Belgique)**2011 :****Administrateur Directeur**
Général de BNP Paribas (à
compter du 1^{er} décembre
2011)**Administrateur :** Carrefour,
BNP Paribas Personal Finance,
Banca Nazionale del Lavoro
(Italie), BNP Paribas Fortis
(Belgique)

(1) Au 31 décembre 2015.

(2) Dont 18 532 actions BNP Paribas détenues au titre du Plan d'Épargne Entreprise.

(*) Société cotée.

Pierre André de CHALENDAR**Fonction principale : Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain**

Né le 12 avril 1958

Nationalité : Française

Date du 1^{er} mandat : 23 mai 2012

Dates de début et de fin de mandat : 13 mai 2015 – AG 2018

Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽¹⁾ : 1 000Adresse professionnelle : Les Miroirs
92096 LA DÉFENSE CEDEX,
FRANCE**Études**Diplômé de l'École Supérieure des Sciences Économiques
et Commerciales (Essec)

Ancien Élève de l'École Nationale d'Administration

Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées du Groupe BNP Paribas, y compris étrangèresBNP Paribas^(*), administrateur**Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées à l'extérieur du Groupe BNP Paribas, y compris étrangères**Compagnie de Saint-Gobain^(*), Président-Directeur Général

GIE SGPM Recherches, administrateur

Saint-Gobain Corporation (États-Unis), administrateur

Participation⁽¹⁾ aux Comités spécialisés de ces sociétés françaises ou étrangères

BNP Paribas, Président du Comité des rémunérations et membre du

Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations

Compagnie de Saint-Gobain, membre du Comité stratégique

Mandats exercés au 31 décembre des exercices précédents*(Les sociétés mentionnées sont les têtes des groupes dans lesquels les fonctions sont exercées)***2014 :****Président-Directeur Général** de la
Compagnie de Saint-Gobain**Administrateur :** BNP Paribas, GIE
SGPM Recherches,
Saint-Gobain Corporation (États-
Unis),
Veolia Environnement**2013 :****Président-Directeur Général** de
la Compagnie de Saint-Gobain**Président :** Verallia
Administrateur : BNP Paribas,
Veolia Environnement,
Saint-Gobain Corporation
(États-Unis),
GIE SGPM Recherches**2012 :****Président-Directeur Général** de
la Compagnie de Saint-Gobain**Président :** Verallia
Administrateur : BNP Paribas,
Veolia Environnement,
Saint-Gobain Corporation
(États-Unis),
GIE SGPM Recherches

(1) Au 31 décembre 2015.

(*) Société cotée.

Monique COHEN
Fonction principale : Associée d'Apax Partners

Née le 28 janvier 1956
 Nationalité : Française
 Date du 1^{er} mandat : 12 février 2014 ratifié par l'Assemblée Générale du 14 mai 2014
 Dates de début et de fin de mandat : 14 mai 2014 – AG 2017
 Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽¹⁾ : 9 620
 Adresse professionnelle : 1, rue Paul-Cézanne
 75008 PARIS,
 FRANCE

Études
 Ancienne Élève de l'École Polytechnique
 Titulaire d'une maîtrise en Mathématiques
 Titulaire d'une maîtrise en Droit des affaires

Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées du Groupe BNP Paribas, y compris étrangères
 BNP Paribas^(*), administratrice

Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées à l'extérieur du Groupe BNP Paribas, y compris étrangères
 Hermès, Vice-Présidente du Conseil de surveillance
 JC Decaux, membre du Conseil de surveillance
 Safran, administratrice

Mandats exercés au titre de la fonction principale
 Apax Partners MidMarket SAS, administratrice
 Proxima Investissement SA (Luxembourg), Présidente du Conseil d'administration
 Trocadero Participations II SAS, Présidente
 Trocadero Participations SAS, Présidente du Conseil de surveillance

Participation⁽¹⁾ aux Comités spécialisés de ces sociétés françaises ou étrangères
 BNP Paribas, membre du Comité des comptes et du Comité des rémunérations
 Hermès, Présidente du Comité d'audit et des risques
 JC Decaux, membre du Comité d'audit
 Safran, membre du Comité d'audit et des risques

Autres⁽¹⁾
 Global Project SAS, membre du Comité spécial (consultatif)

Mandats exercés au 31 décembre des exercices précédents
 (Les sociétés mentionnées sont les têtes des groupes dans lesquels les fonctions sont exercées)

<p>2014 : Présidente du Conseil d'administration de Proxima Investissement SA (Luxembourg) Présidente du Conseil de surveillance de Trocadero Participations SAS Vice-Présidente et membre du Conseil de surveillance : Hermès Administratrice : BNP Paribas, Safran, Apax Partners Midmarket SAS Directrice Générale déléguée : Altamir Gérance SA Présidente : Trocadero Participations II SAS Membre : Comité spécial (consultatif) de Global Project SAS, Conseil de surveillance de JC Decaux</p>			
---	--	--	--

(1) Au 31 décembre 2015.
 (*) Société cotée.

Marion GUILLOU

Fonction principale : Présidente d'Agreenium

Née le 17 septembre 1954

Nationalité : Française

Date du 1^{er} mandat : 15 mai 2013

Dates de début et de fin de mandat : 15 mai 2013 – AG 2016

Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽¹⁾ : 600Adresse professionnelle : 147, rue de l'Université
75007 PARIS,
FRANCE**Études**

Ancienne Élève de l'École Polytechnique

Ingénieur Général des Ponts, des Eaux et des Forêts

Docteur en Sciences des aliments

Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées du Groupe BNP Paribas, y compris étrangèresBNP Paribas^(*), administratrice**Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées à l'extérieur du Groupe BNP Paribas, y compris étrangères**

Agreenium (établissement public), Présidente du Conseil d'administration de l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France

Apave, administratrice

CGIAR (organisation internationale), administratrice

Imerys^(*), administratriceVeolia Environnement^(*), administratrice**Participation⁽¹⁾ aux Comités spécialisés de ces sociétés françaises ou étrangères**

BNP Paribas, membre du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations et du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité

CGIAR, Présidente du Comité des nominations et de l'évaluation, et du Comité scientifique

Imerys, membre du Comité des nominations et des rémunérations

Veolia Environnement, membre du Comité recherche, innovation et développement durable et du Comité des rémunérations

Autres⁽¹⁾

Fondation Nationale de Sciences Politiques (FNSP), administratrice

Mandats exercés au 31 décembre des exercices précédents*(Les sociétés mentionnées sont les têtes des groupes dans lesquels les fonctions sont exercées)***2014 :****Présidente** d'Agreenium**Administratrice** : BNP Paribas,
Apave, CGIAR, Imerys, Veolia
Environnement**2013 :****Présidente** d'Agreenium**Administratrice** : BNP Paribas,
Apave, CGIAR, Imerys, Veolia
Environnement*(1) Au 31 décembre 2015.**(*) Société cotée.*

Denis KESSLER
Fonction principale : Président-Directeur Général de SCOR SE

Né le 25 mars 1952
 Nationalité : Française
 Date du 1^{er} mandat : 23 mai 2000
 Dates de début et de fin de mandat : 13 mai 2015 – AG 2018

Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽¹⁾ : 2 684
 Adresse professionnelle : 5, avenue Kléber
 75016 PARIS,
 FRANCE

Études

Agrégé de Sciences économiques
 Agrégé de Sciences sociales
 Docteur d'État en Sciences économiques
 Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales
 Institut des actuaires, membre agréé

Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées du Groupe BNP Paribas, y compris étrangères

BNP Paribas^(*), administrateur

Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées à l'extérieur du Groupe BNP Paribas, y compris étrangères

Invesco Ltd^(*) (États-Unis), administrateur

SCOR SE^(*), Président-Directeur Général

Participation⁽¹⁾ aux Comités spécialisés de ces sociétés françaises ou étrangères

BNP Paribas, Président du Comité des comptes

Invesco Ltd, membre du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et du Comité de nomination et de gouvernance d'entreprise

SCOR SE, Président du Comité stratégique

Autres⁽¹⁾

Association de Genève, administrateur

Bureau de la Fédération Française des Sociétés d'Assurance, membre

Conference Board, Global counsellor, membre

Global Reinsurance Forum, du Reinsurance Advisory Board, membre

Mandats exercés au 31 décembre des exercices précédents

(les sociétés mentionnées sont les têtes des groupes dans lesquels les fonctions sont exercées)

2014 :
Président-Directeur Général de SCOR SE
Administrateur : BNP Paribas, Invesco Ltd (États-Unis)
Membre du Conseil de surveillance : Yam Invest NV (Pays-Bas)
Membre : Conseil d'administration de l'Association de Genève, Conseil d'administration de l'Association Le Siècle, Global Reinsurance Forum, du Reinsurance Advisory Board, Laboratoire d'Excellence Finance et Croissance Durable (LabexFCD), Global counsellor du Conference Board

2013 :
Président-Directeur Général de SCOR SE
Administrateur : BNP Paribas, Dassault Aviation, Invesco Ltd (États-Unis)
Membre du Conseil de surveillance : Yam Invest NV (Pays-Bas)
Membre : Commission Économique de la Nation, Conseil d'administration de l'Association de Genève, Conseil d'administration de l'Association Le Siècle, Global Reinsurance Forum, Reinsurance Advisory Board, du Laboratoire d'Excellence Finance et Croissance Durable (LabexFCD), Global counsellor du Conference Board

2012 :
Président-Directeur Général de SCOR SE
Administrateur : BNP Paribas, Bolloré, Dassault Aviation, Fonds Stratégique d'Investissement, Invesco Ltd (États-Unis)
Membre du Conseil de surveillance : Yam Invest NV (Pays-Bas)
Membre : Commission Économique de la Nation, Conseil d'administration de l'Association de Genève, Conseil d'administration de l'Association Le Siècle, Global Reinsurance Forum, du Reinsurance Advisory Board, Laboratoire d'Excellence Finance et Croissance Durable (LabexFCD)

2011 :
Président-Directeur Général de SCOR SE
Administrateur : BNP Paribas, Bolloré, Dassault Aviation, Fonds Stratégique d'Investissement, Invesco Ltd (États-Unis)
Membre du Conseil de surveillance : Yam Invest NV (Pays-Bas)
Membre : Commission Économique de la Nation, Conseil d'administration de l'Association Le Siècle, Conseil d'administration de l'Association de Genève, Conseil de la Fondation pour la Recherche Médicale, Conseil Stratégique du Comité Européen des Assurances, Global Reinsurance Forum, du Reinsurance Advisory Board

(1) Au 31 décembre 2015.

(*) Société cotée.

Jean-François LEPETIT**Fonction principale : Administrateur de sociétés**

Né le 21 juin 1942

Nationalité : Française

Date du 1^{er} mandat : 5 mai 2004

Dates de début et de fin de mandat : 14 mai 2014 – AG 2017

Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽¹⁾ : 9 167Adresse professionnelle : 30, boulevard Diderot
75572 PARIS CEDEX 12,
FRANCE**Études**

Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales

Titulaire d'une licence en Droit

Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées du Groupe BNP Paribas, y compris étrangèresBNP Paribas^(*), administrateur**Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées à l'extérieur du Groupe BNP Paribas, y compris étrangères**

Shan SA, administrateur

Participation⁽¹⁾ aux Comités spécialisés de ces sociétés françaises ou étrangères

BNP Paribas, Président du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité et membre du Comité des rémunérations

Autres⁽¹⁾

Qatar Financial Center Regulatory Authority (QFCRA), Doha (Qatar), membre du Board

Mandats exercés au 31 décembre des exercices précédents*(Les sociétés mentionnées sont les têtes des groupes dans lesquels les fonctions sont exercées)***2014 :****Administrateur :** BNP Paribas, Shan SA, Smart Trade Technologies SA**Membre :** Board de la Qatar Financial Center Regulatory Authority (QFCRA), Doha (Qatar)**2013 :****Administrateur :** BNP Paribas, Smart Trade Technologies SA, Shan SA**Membre :** Board de la Qatar Financial Center Regulatory Authority (QFCRA), Doha (Qatar), Conseil de la régulation financière et du risque systémique (Corefris)**2012 :****Administrateur :** BNP Paribas, Smart Trade Technologies SA, Shan SA**Membre :** Board de la Qatar Financial Center Regulatory Authority (QFCRA), Doha (Qatar), Conseil de la régulation financière et du risque systémique (Corefris)**2011 :****Administrateur :** BNP Paribas, Smart Trade Technologies SA, Shan SA**Membre :** Board de la Qatar Financial Center Regulatory Authority (QFCRA), Doha (Qatar)

(1) Au 31 décembre 2015.

(*) Société cotée.

Nicole MISSON**Fonction principale : Conseillère de clientèle Particuliers**

Née le 21 mai 1950

Nationalité : Française

Date du 1^{er} mandat : 1^{er} juillet 2011

Dates de début et de fin de mandat : élue titulaire par les salariés cadres de BNP Paribas pour 3 ans, le 16 février 2015 – 15 février 2018

Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽¹⁾ : 1 937⁽²⁾Adresse professionnelle : 32, rue de Clignancourt
75018 PARIS,
FRANCE**Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées du Groupe BNP Paribas, y compris étrangères**BNP Paribas^(*), administratrice**Participation⁽¹⁾ aux Comités spécialisés de ces sociétés françaises ou étrangères**

BNP Paribas, membre du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité et du Comité des rémunérations

Autres⁽¹⁾

CPH PARIS, conseillère prud'homme section Encadrement Commission paritaire de la Banque (AFB – formation recours), membre

Mandats exercés au 31 décembre des exercices précédents*(Les sociétés mentionnées sont les têtes des groupes dans lesquels les fonctions sont exercées)***2014 :****Conseillère prud'homme section Encadrement CPH PARIS, Administrateur :** BNP Paribas
Membre : Commission paritaire de la Banque (AFB – formation recours)**2013 :****Conseillère prud'homme section Encadrement CPH PARIS, Administrateur :** BNP Paribas
Membre : Commission paritaire de la Banque (AFB – formation recours)**2012 :****Conseillère prud'homme section Encadrement CPH PARIS, Administrateur :** BNP Paribas
Membre : Commission paritaire de la Banque (AFB – formation recours)**2011 :****Conseillère prud'homme section Encadrement CPH PARIS, Administrateur :** BNP Paribas
Membre : Commission paritaire de la Banque (AFB – formation recours)

(1) Au 31 décembre 2015.

(2) Dont 1 763 actions BNP Paribas détenues au titre du Plan d'Épargne Entreprise.

(*) Société cotée.

Thierry MOUCHARD

Fonction principale : Chargé de fonctions administratives service Transactions clientèle (jusqu'au 15 février 2015)

Né le 4 juillet 1960
 Nationalité : Française
 Date du 1^{er} mandat : 16 février 2012
 Dates de début et de fin de mandat : 16 février 2012 (date à laquelle M. Thierry MOUCHARD devient titulaire à la suite de son élection par les salariés) – 15 février 2015

Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽¹⁾ : 10
 Adresse professionnelle : 41, boulevard du Maréchal-Foch
 49000 ANGERS,
 FRANCE

Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées du Groupe BNP Paribas, y compris étrangères

BNP Paribas^(*), administrateur

Participation⁽¹⁾ aux Comités spécialisés de ces sociétés françaises ou étrangères

BNP Paribas, membre du Comité des comptes

Mandats exercés au 31 décembre des exercices précédents

(Les sociétés mentionnées sont les têtes des groupes dans lesquels les fonctions sont exercées)

2014 :	2013 :	2012 :
Administrateur : BNP Paribas	Administrateur : BNP Paribas	Administrateur : BNP Paribas

(1) Au 14 février 2015.

(*) Société cotée.

Laurence PARISOT

Fonction principale : Vice-Présidente du Directoire de Ifop SA

Née le 31 août 1959

Nationalité : Française

Date du 1^{er} mandat : 23 mai 2006

Dates de début et de fin de mandat : 13 mai 2015 – AG 2018

Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽¹⁾ : 755Adresse professionnelle : Immeuble Millénaire 2
35, rue de la Gare
75019 PARIS,
FRANCE**Études**

Diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris

Titulaire d'une maîtrise de Droit Public de l'Université de Nancy II

Titulaire d'un DEA d'études politiques de l'IEP

Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées du Groupe BNP Paribas, y compris étrangèresBNP Paribas^(*), administratrice**Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées à l'extérieur du Groupe BNP Paribas, y compris étrangères**EDF^(*), administratrice

Ifop SA, Vice-Présidente du Directoire

Participation⁽¹⁾ aux Comités spécialisés de ces sociétés françaises ou étrangères

BNP Paribas, Présidente du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations

EDF, membre du Comité d'audit et du Comité stratégique

Autres⁽¹⁾

Conseil scientifique et d'évaluation de la Fondapol, Présidente

European Council for Foreign Relations, membre

Mouvement des Entreprises de France (Medef), Présidente

d'Honneur

Mandats exercés au 31 décembre des exercices précédents

(Les sociétés mentionnées sont les têtes des groupes dans lesquels les fonctions sont exercées)

2014 :**Vice-Présidente du Directoire** de Ifop SA**Présidente d'Honneur** du Mouvement des Entreprises de France (Medef)**Présidente** : Conseil scientifique et d'évaluation de la Fondapol**Administratrice** : BNP Paribas, Fives**Membre** : Conseil de surveillance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (SCA), Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE), European Council for Foreign Relations**2013 :****Vice-Présidente du Directoire** de Ifop SA**Présidente d'Honneur** du Mouvement des Entreprises de France (Medef)**Administratrice** : BNP Paribas, Coface SA, Fives**Membre** : Conseil de surveillance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (SCA)**2012 :****Vice-Présidente du Directoire** de Ifop SA**Présidente** : Mouvement des Entreprises de France (Medef)**Administratrice** : BNP Paribas, Coface SA**Membre** : Conseil de surveillance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (SCA)**2011 :****Vice-Présidente du Directoire** de Ifop SA**Présidente** : Mouvement des Entreprises de France (Medef)**Administratrice** : BNP Paribas, Coface SA**Membre** : Conseil de surveillance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (SCA)

(1) Au 31 décembre 2015

(*) Société cotée.

Daniela SCHWARZER
Fonction principale: Membre du Comité exécutif (Senior Director of Research, Directrice du programme européen et du bureau de Berlin)
German Marshall Fund, think tank transatlantique (Berlin)

Née le 19 juillet 1973
 Nationalité : Allemande
 Date du 1^{er} mandat : 14 mai 2014
 Dates de début et de fin de mandat : 14 mai 2014 – AG 2017
 Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽¹⁾ : 200
 Adresse professionnelle : Neue Strasse 5,
 14163 BERLIN,
 ALLEMAGNE

Études
 Titulaire d'un doctorat en Économie politique de l'Université Libre de Berlin
 Titulaire d'une maîtrise de Science politique et Titulaire d'une maîtrise de Linguistique de l'Université de Tübingen

Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées du Groupe BNP Paribas, y compris étrangères
 BNP Paribas^(*), administratrice

Participation⁽¹⁾ aux Comités spécialisés de ces sociétés françaises ou étrangères
 BNP Paribas, membre du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations

Autres
 Association Notre Europe – Institut Jacques Delors, administratrice
 Fondation United Europe (Hambourg), administratrice
 Professeur-chercheur à l'Institut des Études européennes et eurasiennes de l'Université Johns-Hopkins (Bologne et Washington)

Mandats exercés au 31 décembre des exercices précédents
(les sociétés mentionnées sont les têtes des groupes dans lesquels les fonctions sont exercées)

2014 : Administratrice : BNP Paribas, Association Notre Europe – Institut Jacques Delors, Fondation United Europe (Hambourg)			
---	--	--	--

(1) Au 31 décembre 2015.
 (*) Société cotée.

Michel TILMANT

Fonction principale : Gérant de Strafin sprl (Belgique)

Né le 21 juillet 1952

Nationalité : Belge

Date du 1^{er} mandat : 12 mai 2010

(M. Michel Tilmant a exercé les fonctions de censeur de BNP Paribas du 4 novembre 2009 au 11 mai 2010)

Dates de début et de fin de mandat : 15 mai 2013 – AG 2016

Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽¹⁾ : 500Adresse professionnelle : Rue du Moulin 10
B-1310 LA HULPE,
BELGIQUE**Études**

Diplômé de l'Université de Louvain

Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées du Groupe BNP Paribas, y compris étrangèresBNP Paribas^(*), administrateur**Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées à l'extérieur du Groupe BNP Paribas, y compris étrangères**

Groupe Foyer :

CapitalatWork Foyer Group SA (Luxembourg), administrateur délégué

Foyer SA (Luxembourg), administrateur

Groupe Lhoist SA (Belgique), administrateur

Sofina SA^(*) (Belgique), administrateur

Strafin sprl (Belgique), gérant

Participation⁽¹⁾ aux Comités spécialisés de ces sociétés françaises ou étrangères

BNP Paribas, membre du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité

Groupe Lhoist SA, membre du Comité d'audit

Sofina, membre du Comité des rémunérations et des nominations

Autres⁽¹⁾

Cinven Ltd (Royaume-Uni), senior advisor

Royal Automobile Club of Belgium (Belgique), administrateur

Université Catholique de Louvain (Belgique), administrateur

Mandats exercés au 31 décembre des exercices précédents

(les sociétés mentionnées sont les têtes des groupes dans lesquels les fonctions sont exercées)

2014 :**Administrateur :** BNP Paribas, CapitalatWork Foyer Group SA (Luxembourg), Foyer Assurances SA (Luxembourg), Groupe Lhoist SA (Belgique), Ark Life Ltd (Irlande), Guardian Acquisitions Limited (Royaume-Uni), Guardian Assurance Limited (Royaume-Uni), Guardian Financial Services Holdings Limited (Royaume-Uni), Guardian Holdings Limited (Jersey), NBGB SA (Belgique), Royal Automobile Club of Belgium (Belgique), Sofina SA^(*) (Belgique), Université Catholique de Louvain (Belgique)**Gérant :** Strafin sprl (Belgique)**Senior advisor :** Cinven Ltd (Royaume-Uni)**2013 :****Administrateur :** BNP Paribas, CapitalatWork Foyer Group SA (Luxembourg), Foyer Assurances SA (Luxembourg), Groupe Lhoist SA (Belgique), Guardian Financial Services Holdings Limited (Royaume-Uni), Guardian Assurance Limited (Royaume-Uni), Guardian Holdings Limited (Jersey), Guardian Acquisitions Limited (Royaume-Uni), NBGB SA (Belgique), Royal Automobile Club of Belgium (Belgique), Sofina SA^(*) (Belgique), Université Catholique de Louvain (Belgique)**Senior advisor :** Cinven Ltd (Royaume-Uni)**2012 :****Président :** Guardian Holdings Limited (Jersey), Guardian Acquisitions Limited (Royaume-Uni)**Administrateur :** BNP Paribas, Sofina SA (Belgique), Groupe Lhoist SA (Belgique), Foyer Assurances SA (Luxembourg), CapitalatWork Foyer Group SA (Luxembourg), Université Catholique de Louvain (Belgique), Royal Automobile Club of Belgium (Belgique)**Senior advisor :** Cinven Ltd (Royaume-Uni)**2011 :****Président :** Green Day Holdings Limited (Jersey), Green Day Acquisitions Limited (UK)**Administrateur :** BNP Paribas, Sofina SA (Belgique), Groupe Lhoist SA (Belgique), Foyer Assurances SA (Luxembourg), CapitalatWork Foyer Group SA (Luxembourg), Université Catholique de Louvain (Belgique), Royal Automobile Club of Belgium (Belgique)
Senior advisor : Cinven Ltd (Royaume-Uni)

(1) Au 31 décembre 2015.

(*) Société cotée.

Emiel VAN BROEKHOVEN
Fonction principale : Économiste, Professeur Honoraire de l'Université d'Anvers (Belgique)

Né le 30 avril 1941
 Nationalité : Belge
 Date du 1^{er} mandat : 12 mai 2010
 (M. Emiel Van Broekhoven a exercé les fonctions de censeur de BNP Paribas du 4 novembre 2009 au 11 mai 2010)
 Dates de début et de fin de mandat : 15 mai 2013 – AG 2016

Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽¹⁾ : 577
 Adresse professionnelle : Zand 7 – 9
 B-2000 ANVERS,
 BELGIQUE

Études
 Diplômé de Saint Ignatius Business College (Belgique)
 Docteur en Sciences économiques de l'Université d'Oxford (Royaume-Uni)

Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées du Groupe BNP Paribas, y compris étrangères
 BNP Paribas^(*), administrateur

Participation⁽¹⁾ aux Comités spécialisés de ces sociétés françaises ou étrangères
 BNP Paribas, membre du Comité des comptes

Mandats exercés au 31 décembre des exercices précédents
 (Les sociétés mentionnées sont les têtes des groupes dans lesquels les fonctions sont exercées)

2014 : Administrateur : BNP Paribas	2013 : Administrateur : BNP Paribas	2012 : Administrateur : BNP Paribas	2011 : Administrateur : BNP Paribas
---	---	---	---

(1) Au 31 décembre 2015.
 (*) Société cotée.

Sandrine VERRIER
Fonction principale : Assistante de production et d'appui commercial

Née le 9 avril 1979
 Nationalité : Française
 Date du 1^{er} mandat : 16 février 2015
 Dates de début et de fin de mandat : élue titulaire par les salariés techniciens des métiers de BNP Paribas pour 3 ans, le 16 février 2015 – 15 février 2018

Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽¹⁾ : 10
 Adresse professionnelle : 32, rue de Clignancourt
 75018 PARIS,
 FRANCE

Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées du Groupe BNP Paribas, y compris étrangères
 BNP Paribas^(*), administratrice

(1) Au 31 décembre 2015.
 (*) Société cotée.

Fields WICKER-MIURIN**Fonction principale : Co-fondatrice et Associée chez Leaders' Quest (Grande-Bretagne)**

Née le 30 juillet 1958

Nationalité : Britannique, Américaine

Date du 1^{er} mandat : 11 mai 2011

Dates de début et de fin de mandat : 14 mai 2014 – AG 2017

Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽¹⁾ : 139Adresse professionnelle : 11-13 Worples Way
RICHMOND-UPON-THAMES,
SURREY TW10 6DG,
ROYAUME-UNI**Études**

Diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris

Titulaire d'un MA de l'University of Virginia (États-Unis)

Titulaire d'un BA de la Johns-Hopkins University (États-Unis)

Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées du Groupe BNP Paribas, y compris étrangèresBNP Paribas^(*), administratrice**Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées à l'extérieur du Groupe BNP Paribas, y compris étrangères**

Bilt Paper B.V. (Pays-Bas), administratrice

SCOR SE^(*), administratrice**Participation⁽¹⁾ aux Comités spécialisés de ces sociétés françaises ou étrangères**

BNP Paribas, membre du Comité des comptes

SCOR SE, membre du Comité stratégique, membre du Comité des risques et membre du Comité des nominations et des rémunérations

Bilt Paper B.V., Senior Independent Director, Présidente du Comité des rémunérations et des nominations et Présidente du Comité de Responsabilité Sociale et Environnementale

Présidente du Comité de Responsabilité Sociale et Environnementale

Autres⁽¹⁾

Batten School of Leadership – University of Virginia (États-Unis),

membre du Conseil

Mandats exercés au 31 décembre des exercices précédents*(Les sociétés mentionnées sont les têtes des groupes dans lesquels les fonctions sont exercées)***2014 :****Administratrice :** BNP Paribas, Bilt Paper B.V. (Pays-Bas), SCOR SE, Ministry of Justice of Her Majesty's Government (Royaume-Uni)**Membre :** Conseil de la Batten School of Leadership – University of Virginia (États-Unis)**2013 :****Administratrice :** BNP Paribas, CDC Group Plc, Ballarpur Industries Ltd (BILT), SCOR SE, Ministry of Justice of Her Majesty's Government (Royaume-Uni)**Membre :** Conseil de la Batten School of Leadership – University of Virginia (États-Unis)**2012 :****Administratrice :** BNP Paribas, CDC Group Plc, Ballarpur International Graphic Paper Holdings**Membre :** Conseil de la Batten School of Leadership – University of Virginia (États-Unis)**2011 :****Administratrice :** BNP Paribas, CDC Group Plc, Ballarpur International Graphic Paper Holdings**Membre :** Conseil de la Batten School of Leadership – University of Virginia (États-Unis)

(1) Au 31 décembre 2015.

(*) Société cotée.

SYNTHÈSE DES ÉCHÉANCES DES MANDATS DES ADMINISTRATEURS DE LA SOCIÉTÉ

Sur proposition du Conseil d'administration, l'Assemblée Générale des actionnaires du 23 mai 2000 a décidé de limiter à trois années la durée du mandat des nouveaux administrateurs.

Administrateurs	Assemblée Générale 2016 (statuant sur les comptes 2015)	Assemblée Générale 2017 (statuant sur les comptes 2016)	Assemblée Générale 2018 (statuant sur les comptes 2017)
J. Lemierre		✓	
J-L. Bonnafé	✓		
PA. de Chalendar			✓
M. Cohen		✓	
M. Guillou	✓		
D. Kessler			✓
J-F. Lepetit		✓	
N. Misson			✓ ⁽ⁱ⁾
L. Parisot			✓
D. Schwarzer		✓	
M. Tilmant	✓		
E. Van Broekhoven	✓		
S. Verrier			✓ ⁽ⁱⁱ⁾
F. Wicker-Miurin		✓	

(i) Administratrice élue par les salariés cadres, entrée en fonction lors du CA du 16 février 2015, pour une durée de 3 ans, soit jusqu'au 15 février 2018.

(ii) Administratrice élue par les salariés techniciens, entrée en fonction lors du CA du 16 février 2015, pour une durée de 3 ans, soit jusqu'au 15 février 2018.

AUTRES MANDATAIRES SOCIAUX

Philippe BORDENAVE

Fonction principale : Directeur Général délégué de BNP Paribas

Né le 2 août 1954

Nationalité : Française

Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽¹⁾ : 51 674Adresse professionnelle : 3, rue d'Antin
75002 PARIS,
FRANCE**Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées du Groupe BNP Paribas, y compris étrangères**BNP Paribas^(*), Directeur Général délégué

Exane BNP Paribas, censeur

Verner Investissements, administrateur

Études

Ancien Élève de l'École Polytechnique

Ancien Élève de l'École Nationale d'Administration

Titulaire d'un DEA en Sciences économiques

Mandats exercés au 31 décembre des exercices précédents*(Les sociétés mentionnées sont les têtes des groupes dans lesquels les fonctions sont exercées)***2014 :****Directeur Général délégué** de
BNP Paribas**Administrateur** : BNP Paribas
Personal Finance**Représentant permanent** : Antin
Participation 5 (SAS), BNP Paribas
Securities Services (SCA)**Censeur** : Exane BNP Paribas**2013 :****Directeur Général délégué** de
BNP Paribas**Administrateur** : BNP Paribas
Personal Finance**Représentant permanent** :
Antin Participation 5 (SAS),
BNP Paribas Securities Services
(SCA)**2012 :****Directeur Général délégué** de
BNP Paribas**Administrateur** : BNP Paribas
Personal Finance**Représentant permanent** :
Antin Participation 5 (SAS),
BNP Paribas Securities Services
(SCA)**2011 :****Directeur Général délégué** de
BNP Paribas (à compter du
1^{er} décembre 2011)**Administrateur** : BNP Paribas
UK Holdings Ltd (Grande-
Bretagne), BNP Paribas
Personal Finance**Représentant permanent** :
Antin Participation 5 (SAS)
dans BNP Paribas Securities
Services (SCA)

(1) Au 31 décembre 2015.

(*) Société cotée.

François VILLEROY de GALHAU
Fonction principale : Directeur Général délégué de BNP Paribas (jusqu'au 30 avril 2015)

Né le 24 février 1959
 Nationalité : Française
 Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽¹⁾ : 15 746⁽²⁾
 Adresse professionnelle : 3, rue d'Antin
 75002 PARIS,
 FRANCE

Études
 Ancien Élève de l'École Polytechnique
 Ancien Élève de l'École Nationale d'Administration

Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées du Groupe BNP Paribas, y compris étrangères (jusqu'au 30 avril 2015)
 Arval Service Lease, administrateur
 Banca Nazionale del Lavoro (Italie), Vice-Président
 BGL BNP Paribas (Luxembourg), Vice-Président^(**)
 BNP Paribas^(*), Directeur Général délégué
 BNP Paribas Fortis (Belgique), Vice-Président
 BNP Paribas Leasing Solutions (Luxembourg), administrateur
Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées à l'extérieur du Groupe BNP Paribas, y compris étrangères
 Bayard Presse, membre du Conseil de surveillance
 Villeroy-Boch AG^(*) (Allemagne), membre du Conseil de surveillance

Mandats exercés au 31 décembre des exercices précédents
 (les sociétés mentionnées sont les têtes des groupes dans lesquels les fonctions sont exercées)

<p>2014 : Directeur Général délégué de BNP Paribas Vice-Président : Banca Nazionale del Lavoro (Italie), BGL BNP Paribas (Luxembourg), BNP Paribas Fortis (Belgique) Administrateur : Arval Service Lease, BNP Paribas Leasing Solutions (Luxembourg) Membre du Conseil de surveillance : Bayard Presse, Villeroy-Boch AG (Allemagne)</p>	<p>2013 : Directeur Général délégué de BNP Paribas Vice-Président : BGL BNP Paribas (Luxembourg) Administrateur : BNP Paribas Fortis (Belgique), BNP Paribas Leasing Solutions (Luxembourg), Arval Service Lease, Cortal Consors, Banca Nazionale del Lavoro (Italie) Membre du Conseil de surveillance : Bayard Presse, Villeroy-Boch AG (Allemagne)</p>	<p>2012 : Directeur Général délégué de BNP Paribas Vice-Président : BGL BNP Paribas (Luxembourg) Administrateur : BNP Paribas Fortis (Belgique), BNP Paribas Leasing Solutions (Luxembourg), Arval Service Lease, Cortal Consors, Banca Nazionale del Lavoro (Italie) Membre du Conseil de surveillance : Bayard Presse, Villeroy-Boch AG (Allemagne)</p>	<p>2011 : Directeur Général délégué de BNP Paribas (à compter du 1^{er} décembre 2011) Administrateur : BNP Paribas Cardif, BNP Paribas Développement, BGL BNP Paribas (Luxembourg) Membre du Conseil de surveillance : Bayard Presse, Villeroy-Boch AG (Allemagne)</p>
--	--	--	--

(1) Au 30 avril 2015.
 (2) Dont 5 745 actions détenues au titre du Plan d'Épargne Entreprise.
 (*) Société cotée.
 (**) Jusqu'au 7 mai 2015.

RÉMUNÉRATIONS

RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES SOCIAUX BÉNÉFICIAIRE AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Politique de rémunération

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux du Groupe se réfère au Code de gouvernance Afep-Medef et tire aussi sa légitimité de son souci d'appliquer une démarche conforme à la Charte de responsabilité de BNP Paribas (cf. chapitre 7.1). La détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux relève de la responsabilité du Conseil d'administration et se fonde sur les propositions du Comité des rémunérations. Ce Comité est composé de trois administrateurs indépendants et d'un administrateur représentant les salariés.

La définition des modalités de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux tient compte des objectifs suivants :

- alignement avec l'intérêt social de la Banque et de ses actionnaires :
 - en s'inscrivant dans une perspective de moyen long terme notamment en termes d'évolution de la valeur intrinsèque de la Banque, de la bonne maîtrise des risques et de la performance relative du titre ;
 - en intégrant des éléments d'appréciation, qui ne sont pas seulement financiers, notamment en tenant compte de la dimension RSE dans les critères qualitatifs concourant à la détermination de la rémunération ;
 - en s'assurant d'une variabilité suffisante des montants attribués pour tenir compte de l'évolution de la marche de la Banque sans peser trop lourdement sur les frais fixes ;
- transparence des rémunérations :
 - exhaustivité : l'ensemble des éléments (fixe, variable annuel, variable pluriannuel) est retenu dans l'appréciation globale de la rémunération ;
 - équilibre entre les éléments de rémunération qui doivent concourir à l'intérêt général de la Banque et tenir compte des meilleures pratiques de marché ;
 - intelligibilité de règles stables et exigeantes ;
- attractivité afin de sélectionner avec exigence des profils reconnus comme particulièrement compétents dans les domaines d'activité du Groupe.

I. Rémunération du Président non exécutif

La rémunération du Président est déterminée par le Conseil d'administration selon des modalités proposées par le Comité des rémunérations, en ligne avec les objectifs énoncés ci-dessus.

Le niveau de la rémunération du Président est défini en considération de références de marché établies sur la base d'enquêtes de rémunération menées par des cabinets spécialisés.

La rémunération fixe de M. Jean Lemierre en qualité de Président s'est élevée en 2015 à 950 000 euros.

M. Jean Lemierre, en qualité de Président, ne perçoit pas de rémunération variable annuelle ou pluriannuelle.

L'absence de rémunération variable annuelle ou pluriannuelle traduit l'indépendance du Président à l'égard de la Direction Générale.

II. Rémunération de la Direction Générale

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs est déterminée selon des modalités proposées par le Comité des rémunérations au Conseil d'administration, en ligne avec les objectifs énoncés ci-dessus.

La rémunération comprend :

- une partie fixe ;
- une partie variable annuelle ;
- et un plan d'incitation à long terme conditionnel (plan de rémunération à long terme ou PRLT), qui en constitue la partie variable pluriannuelle.

Les niveaux de ces différentes composantes sont définis en considération de références de marché établies sur la base d'enquêtes de rémunération menées par des cabinets spécialisés.

Afin de respecter le plafonnement de la rémunération variable prévu à l'article L511-78 du Code monétaire et financier spécifiquement applicable aux établissements bancaires et financiers, le Conseil d'administration se réserve le droit de modifier à la baisse le plan de rémunération à long terme (PRLT, décrit ci-dessous). Sur décision de l'Assemblée Générale des actionnaires du 13 mai 2015, ce plafonnement a été fixé à deux fois le montant de la rémunération fixe pour une période de 3 ans.

1. Rémunération fixe

La rémunération annuelle fixe de M. Jean-Laurent Bonnafé en qualité de Directeur Général s'est élevée en 2015 à 1 250 000 euros.

La rémunération annuelle fixe de M. Philippe Bordenave en qualité de Directeur Général délégué s'est élevée en 2015 à 800 000 euros.

La rémunération annuelle fixe de M. François Villeroy de Galhau en qualité de Directeur Général délégué jusqu'au 30 avril 2015, date de la fin de son mandat social, s'est élevée à 150 000 euros.

► **TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS FIXES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE**

En euros	Rémunérations fixes versées en 2015	Commentaires
Jean-Laurent BONNAFÉ	1 250 000	Dernière augmentation de la rémunération fixe datant du 1 ^{er} juillet 2012
Philippe BORDENAVE	800 000	Dernière augmentation de la rémunération fixe datant du 1 ^{er} janvier 2015
François VILLEROY de GALHAU	150 000	Fin de mandat le 30 avril 2015

2. Rémunération variable annuelle

La part variable est destinée à refléter la contribution effective des dirigeants mandataires sociaux exécutifs à la réussite de BNP Paribas au titre de leurs fonctions de dirigeants d'un groupe international de services financiers.

Principes généraux

La partie variable de la rémunération des membres de la Direction Générale est déterminée à partir d'une rémunération cible égale à 150 % de leur rémunération fixe de l'exercice pour MM. Jean-Laurent Bonnafé et Philippe Bordenave.

Elle évolue en fonction de critères représentatifs des résultats du Groupe et d'une appréciation qualitative effectuée par le Conseil d'administration.

Critères liés à la performance du Groupe (quantitatifs)

Les critères liés à la performance du Groupe portent :

- sur 75 % de la rémunération variable cible ;
- et permettent de calculer la partie correspondante de la rémunération de manière proportionnelle à l'évolution d'indicateurs chiffrés.

Si les objectifs fondés sur des critères quantitatifs sont dépassés (ou non atteints), la fraction de la rémunération cible concernée évolue proportionnellement dans la limite du plafond mentionné ci-après.

Les critères quantitatifs s'appliquent aux performances globales du Groupe :

- rapport du bénéfice net par action de l'exercice à celui de l'exercice précédent (37,5 % de la rémunération variable cible) ;
- pourcentage de réalisation du budget de résultat brut d'exploitation du Groupe (37,5 % de la rémunération variable cible).

Critères personnels (qualitatifs)

La part de la rémunération variable liée à l'évaluation qualitative conduite par le Conseil d'administration est limitée à 25 % de la rémunération

variable cible. En aucun cas cette évaluation ne peut conduire à une augmentation de la part variable liée à cette évaluation.

La conduite par le Conseil d'administration de cette évaluation qualitative est indispensable, notamment compte tenu du renforcement de ses responsabilités en matière de surveillance et de contrôle prévues par le Code monétaire et financier depuis 2014 (transposant ainsi la directive européenne CRD 4). Au-delà de la stratégie de la Banque qu'il lui convient d'approuver, le Conseil d'administration doit exercer un pouvoir d'appréciation sur les performances des dirigeants, en fonction des événements de l'exercice écoulé, de la maîtrise des risques et de l'efficacité du dispositif de contrôle interne qu'il doit évaluer.

Dans la conduite de son évaluation qualitative, le Conseil d'administration prend notamment en considération des capacités d'anticipation, de décision, d'animation et d'exemplarité :

- *anticiper* : définir une vision, préparer l'avenir, favoriser l'esprit d'innovation, assurer la relève et l'internationalisation des cadres dirigeants ;
- *décider* : déterminer, avec les responsables concernés, et mettre en œuvre les mesures nécessaires au développement du Groupe, à son efficacité interne et à l'adéquation de sa politique de risque, de contrôle interne et de gestion du capital ;
- *animer* : reconnaître les comportements conformes aux valeurs du Groupe. Susciter l'initiative et la coopération interne. Promouvoir une culture du changement et de la performance ;
- *être exemplaire* : conduire le Groupe dans une démarche éthique et active de responsabilité économique, sociale, civique et environnementale (cf. les 4 piliers et les 12 engagements de la politique RSE du Groupe présentés au chapitre 7.1). Privilégier une stratégie à long terme basée sur la performance durable.

Le Conseil d'administration a considéré que le résultat au titre de l'exercice 2015 a été au-delà des attentes dans un contexte réglementaire et économique complexe et qu'il n'aurait pas été obtenu sans une implication forte de la Direction Générale.

► **RÉCAPITULATIF DES CRITÈRES DE FIXATION DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE**

Critères de détermination	% de la RVC ⁽¹⁾	Jean-Laurent BONNAFÉ Philippe BORDENAVE
QUANTITATIFS Critères liés à la performance du Groupe	37,50 %	■ Évolution du Bénéfice Net par Action
	37,50 %	■ Réalisation du budget de Résultat Brut d'Exploitation
QUALITATIFS Critères personnels	25,00 %	Évaluation de la performance managériale Qualités personnelles attendues : anticipation, décision, animation, exemplarité L'appréciation du Conseil d'administration peut, si nécessaire, prendre en compte d'autres critères

(1) Rémunération variable cible.

Plafond

Outre le respect des dispositions du Code monétaire et financier précitées, le Conseil d'administration s'assure de la cohérence du montant de la rémunération variable annuelle avec l'évolution des résultats du Groupe.

En tout état de cause, le montant de la rémunération variable annuelle pour chacun des mandataires sociaux est plafonné à 180 % de la rémunération fixe.

Appréciation de la réalisation des objectifs fixés pour l'exercice 2015

Le Conseil d'administration du 4 février 2016 a procédé à l'évaluation de la réalisation des objectifs fixés.

Le résultat de chaque critère est détaillé dans le tableau suivant :

En euros		Critères qualitatifs	Critères quantitatifs		Variable décidé par le CA	Rappel du variable cible
			BNPA ⁽²⁾ Groupe	RBE ⁽³⁾ Groupe		
Jean-Laurent BONNAFÉ	Poids ⁽¹⁾	25,00 %	37,50 %	37,50 %		
	Mesure ⁽¹⁾	25,00 %	41,01 %	38,19 %	1 950 000	1 875 000
Philippe BORDENAVE	Poids ⁽¹⁾	25,00 %	37,50 %	37,50 %		
	Mesure ⁽¹⁾	25,00 %	41,01 %	38,19 %	1 250 000	1 200 000

(1) En pourcentage de la rémunération variable cible.

(2) Rapport du Bénéfice Net par Action (BNPA) de l'exercice à celui de l'exercice précédent (le BNPA 2014 retenu ne tient pas compte de l'élément exceptionnel lié à l'accord conclu avec les autorités américaines).

(3) Pourcentage de réalisation du budget de Résultat Brut d'Exploitation (RBE).

Modalités et conditions de paiement

a) Les modalités de paiement des rémunérations variables des dirigeants mandataires sociaux exécutifs du Groupe BNP Paribas au titre de l'exercice 2015, conformes aux dispositions du Code monétaire et financier, sont les suivantes :

- 60 % de la rémunération variable est différée sur trois ans ;
- la partie non différée de la rémunération variable est payée pour moitié en mars 2016, déduction faite des jetons de présence perçus au sein du Groupe en 2015 pour des entités autres que BNP Paribas SA ; et pour moitié en septembre 2016, indexée sur la performance du titre BNP Paribas depuis son attribution ;
- la partie différée de la rémunération variable sera payée par tiers en 2017, 2018 et 2019. Chaque paiement annuel sera versé pour moitié en mars ; et pour moitié en septembre, indexé sur la performance du titre BNP Paribas depuis son attribution.

b) En outre, le paiement annuel de la rémunération variable différée est soumis à la condition que le ROE avant impôt du Groupe, au titre de l'année précédant le paiement, soit supérieur à 5 %.

Le Conseil d'administration a constaté que cette condition de performance n'a pas été atteinte sur l'exercice 2014 et qu'en conséquence les rémunérations différées payables en 2015 n'ont pas été versées.

Le Conseil d'administration a constaté que cette condition de performance a été atteinte sur l'exercice 2015 et qu'en conséquence les rémunérations différées payables en 2016 seront effectivement versées.

Après prise en compte des critères quantitatifs et qualitatifs, et de l'évolution des résultats opérationnels du Groupe, le Conseil d'administration, sur la proposition du Comité des rémunérations, a fixé la rémunération variable attribuée au titre de 2015 à :

- 1 950 000 euros pour M. Jean-Laurent Bonnafé (représentant 104 % de sa rémunération variable cible) ;
- 1 250 000 euros pour M. Philippe Bordenave (représentant 104 % de sa rémunération variable cible).

François Villeroy de Galhau ne perçoit pas de rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2015.

3. Plan de rémunération long terme (PRLT) conditionnel sur cinq ans

Synthèse du PRLT

Afin d'associer les dirigeants mandataires sociaux exécutifs à la performance à moyen/long terme du Groupe BNP Paribas tout en gardant une maîtrise des risques, le Conseil d'administration a institué depuis 2011 un PRLT au titre duquel aucun versement ne sera effectué si le cours de Bourse de l'action BNP Paribas n'a pas progressé d'au moins 5 % sur cinq ans.

Dans l'hypothèse où le cours de Bourse aurait progressé d'au moins 5 %, l'association des dirigeants à cette performance est alors progressive selon un barème qui évolue moins rapidement que le cours de Bourse.

Ensuite, le PRLT associe les dirigeants à la régularité de la performance de l'action BNP Paribas par rapport à celle des autres grandes banques européennes, ce qui peut conduire à réduire le montant défini, même en cas de progression du cours de Bourse d'au moins 5 % sur les 5 ans du plan. Cette performance relative sera testée annuellement ; ainsi, chaque année, un cinquième du montant déterminé en fonction de l'évolution du cours de Bourse pourra être maintenu, réduit ou perdu en fonction de cette performance comparée.

Le montant payable dans le cadre du PRLT est soumis à une double limite résultant d'une évolution plafonnée du cours de Bourse, et d'un niveau absolu de rémunération.

Enfin, le PRLT attribué en 2016 prévoit des clauses dites de « malus » et « claw-back ». Ainsi, dans l'hypothèse où le bénéficiaire viendrait à adopter un comportement ou se rendrait coupable d'agissements non conformes aux attentes de BNP Paribas, telles qu'elles sont notamment définies en matière de conduite, d'éthique ou de comportement applicables aux collaborateurs du Groupe, le Conseil d'administration pourra être amené à décider non seulement de ne pas procéder au versement du montant prévu, que le bénéficiaire soit présent ou non,

mais également la restitution de tout ou partie des sommes déjà versées au titre des plans précédents sur une période de cinq ans. De même, ce règlement prévoit qu'en cas de mise en œuvre d'une mesure de résolution bancaire en application du Code monétaire et financier, les droits au titre du PRLT seront définitivement annulés. Le règlement du PRLT prévoit une condition de présence pendant toute la durée du plan. Le départ entraîne la suppression du paiement du PRLT. En cas de départ à la retraite ou de décès avant le terme de la première année du plan, aucun versement ne sera effectué. En cas de départ à la retraite ou de décès, les versements seraient réalisés sous réserve de la réalisation des conditions de performance et de l'appréciation par le Conseil d'administration.

Explication détaillée du PRLT

Le Conseil d'administration peut décider d'allouer un PRLT dont le montant est alors égal à la rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice précédent.

Le tableau ci-dessous indique les coefficients appliqués selon le degré de progression de l'action à l'issue du délai de cinq ans.

Niveau de progression de l'action au terme des 5 ans par rapport au niveau initial	Coefficient appliqué au montant attribué (éventuellement réduit du fait de la condition ci-après)
Strictement inférieure à 5 %	0 (Pas de versement)
Supérieure ou égale à 5 % et inférieure à 10 %	40 %
Supérieure ou égale à 10 % et inférieure à 20 %	80 %
Supérieure ou égale à 20 % et inférieure à 33 %	120 %
Supérieure ou égale à 33 % et inférieure à 50 %	130 %
Supérieure ou égale à 50 % et inférieure à 75 %	150 %
Supérieure ou égale à 75 %	175 %

Le montant ainsi déterminé en application de la condition préalable peut ensuite être minoré en cas de sous-performance du cours de l'action BNP Paribas par rapport à celle de l'indice regroupant les principales banques de la zone euro « EURO STOXX Banks ».

L'existence même, et le montant d'une rémunération effective au terme des 5 ans sont soumis à des conditions très strictes : une condition préalable, liée à la progression de l'action BNP Paribas sur toute la période du plan (5 ans), est appliquée. En application de cette condition, aucun versement ne sera effectué si le cours de l'action BNP Paribas n'a pas progressé d'au moins 5 % entre la date d'attribution par le Conseil d'administration et l'issue du délai de 5 ans à compter de la date d'attribution⁽¹⁾.

Si l'action a progressé d'au moins 5 % pendant cette période, un coefficient est appliqué au montant initial, conduisant, selon l'ampleur de la progression, à le réduire ou l'augmenter, étant entendu qu'en toute hypothèse ce coefficient est plafonné à 175 % en cas de progression du cours de l'action BNP Paribas supérieure ou égale à 75 % sur la période de 5 ans.

Cette condition consiste en la mesure, au terme de chacune des cinq années de la période d'acquisition, de l'évolution pendant l'année considérée du cours de l'action BNP Paribas par rapport à celle de l'indice. Lors de chaque mesure, un cinquième du montant peut être réduit ou perdu en cas de sous-performance relative constatée.

Performance relative du titre BNP Paribas par rapport à la performance de l'indice Dow Jones EURO STOXX Banks	Conséquence sur la fraction du montant attribué soumise à la mesure de performance
Supérieure ou égale	Maintien
Inférieure de 5 points au plus	Réduction de 10 %
Inférieure de plus de 5 points à 10 points	Réduction de 30 %
Inférieure de plus de 10 points à 15 points	Réduction de 50 %
Inférieure de plus de 15 points	Perte

La rémunération versée dans le cadre du PRLT est soumise à un double plafond : le premier plafond résulte du barème appliqué en cas de progression de l'action, qui est limité à 175 %. Ensuite, la somme versée in fine sera en tout état de cause limitée à un plafond égal à la somme

de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle attribuée au bénéficiaire au titre de l'exercice précédant celui au cours duquel le Conseil d'administration a décidé de procéder à l'attribution au titre du PRLT.

(1) Les valeurs initiale et finale à retenir pour mesurer la progression du cours de l'action sur 5 ans sont les suivantes :

- la valeur initiale correspond au montant le plus élevé entre, d'une part la moyenne des cours d'ouverture de l'action BNP Paribas pendant les douze mois glissants précédant la date d'attribution, et, d'autre part, le cours d'ouverture de l'action BNP Paribas en date d'attribution ;
- la valeur finale correspond à la moyenne des cours d'ouverture de l'action BNP Paribas pendant les douze mois glissants précédant la date de paiement.

Montants de PRLT attribués au titre de 2015

Le Conseil d'administration, sur la proposition du Comité des rémunérations, a fixé les montants de PRLT attribués au titre de 2015. Les montants attribués mesurés en juste valeur sont les suivants :

PRLT attribué le 4 février 2016 (en euros)	Montant attribué ^(*)	Valorisation du montant attribué en juste valeur ^(**)
Jean-Laurent BONNAFÉ	1 950 000	339 885
Philippe BORDENAVE	1 250 000	217 875

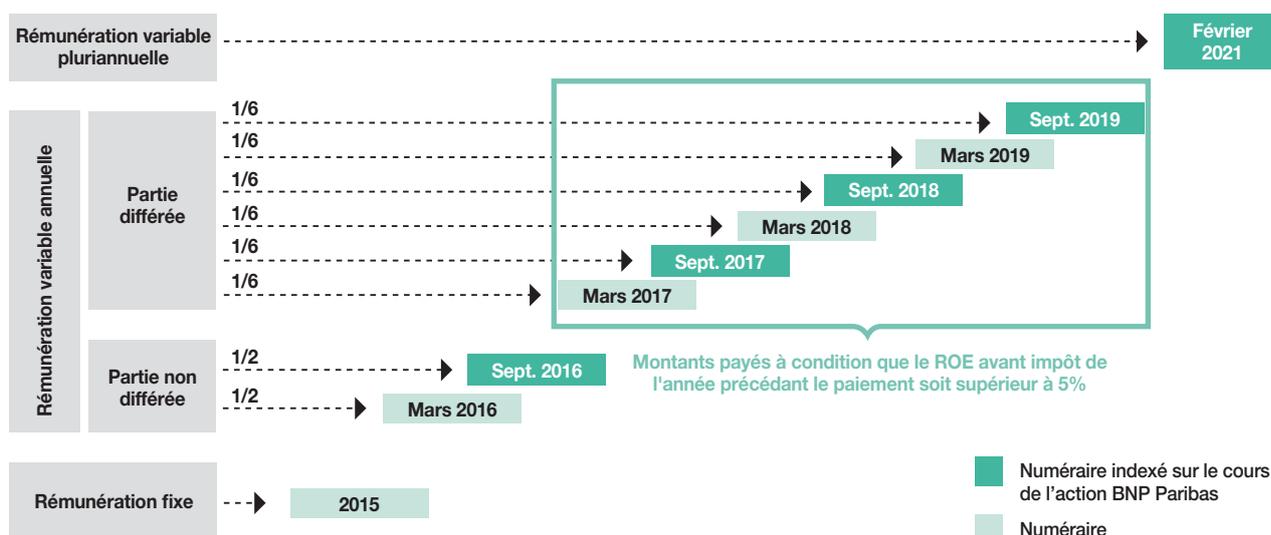
(*) Égal au montant de rémunération variable annuelle au titre de 2015.

(**) Juste valeur de 17,43 % du montant attribué dont le calcul est effectué par un expert indépendant.

François Villeroy de Galhau a quitté le Groupe en 2015 et en conséquence n'a pas été bénéficiaire d'une attribution conformément au règlement du PRLT.

4. Synthèse des rémunérations des mandataires sociaux exécutifs en exercice au 31/12/2015

1. Répartition dans le temps du versement des rémunérations au titre de 2015



2. Rémunération totale attribuée au titre de 2015, en comparaison par rapport à 2014

En euros	Rémunération totale attribuée au titre de 2015					Rémunération totale attribuée au titre de 2014
	Fixe	Variable annuel	PRLT (en juste valeur)	Total	Ratio Variable/Fixe	
Jean-Laurent BONNAFÉ	1 250 000	1 950 000	339 885	3 539 885	1,8	2 781 200
Philippe BORDENAVE	800 000	1 250 000	217 875	2 267 875	1,8	1 418 360

III. Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions : néant

Depuis 2009, les dirigeants mandataires sociaux n'ont pas, en leur qualité, bénéficié d'attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions.

IV. Actions de performance : néant

Les dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient pas d'attributions d'actions de performance ou d'actions gratuites.

V. Avantages postérieurs à l'emploi

1. Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions

M. Jean Lemierre, entré chez BNP Paribas en 2008, a, conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, renoncé à son contrat de travail qui a pris fin en date du 30 novembre 2014. En conséquence, il perd à cette date le bénéfice des avantages sociaux qui lui étaient attribués en qualité de salarié de BNP Paribas. Il ne bénéficie d'aucune compensation contractuelle au titre de la cessation de son mandat.

Il conservera néanmoins, en qualité de mandataire social, le bénéfice des dispositifs communs d'assurance décès ou invalidité, de couverture de frais de santé et de retraite à cotisations définies.

M. Jean-Laurent Bonnafé, entré chez BNP Paribas en 1993, nommé Directeur Général le 1^{er} décembre 2011, a accepté de renoncer, avec effet au 1^{er} juillet 2012, à son contrat de travail conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef.

Cette décision a eu pour conséquence de lui faire perdre, à l'exception des dispositifs communs d'assurance décès ou invalidité, de couverture des frais de santé et du régime de retraite à cotisations définies, les avantages des dispositions de la convention collective et des accords d'entreprise dont il aurait bénéficié en tant que salarié et cadre dirigeant depuis près de vingt ans (notamment les droits liés à son contrat de travail en cas de rupture de celui-ci).

Lors de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2012, une convention réglementée a été soumise au vote des actionnaires et approuvée par ceux-ci. Elle prévoit les dispositions suivantes, en cas de cessation des fonctions de Directeur Général de M. Jean-Laurent Bonnafé :

1. aucune indemnité de départ ne sera due à M. Jean-Laurent Bonnafé :
 - en cas d'une faute grave ou d'une faute lourde,
 - en cas de non-satisfaction des conditions de performance énoncées au point 2,
 - ou dans le cas où il déciderait de mettre fin volontairement à ses fonctions de Directeur Général ;
2. si la cessation des fonctions de M. Jean-Laurent Bonnafé devait intervenir en dehors des cas énumérés au point 1, il lui serait versé une indemnité conditionnelle calculée comme suit :
 - a) si, sur au moins deux des trois années précédant la cessation de ses fonctions de Directeur Général, M. Jean-Laurent Bonnafé a rempli à hauteur d'au moins 80 % les objectifs quantitatifs fixés par le Conseil d'administration pour la détermination de sa rémunération variable annuelle, son indemnité serait égale à deux années de sa dernière rémunération fixe et variable-cible précédant la cessation d'activité,
 - b) dans l'hypothèse où le taux de réussite indiqué en (2a) n'est pas atteint mais où l'entreprise dégage un résultat net part du Groupe positif lors de deux des trois années précédant la cessation de son activité, M. Jean-Laurent Bonnafé percevrait une indemnité égale à deux années de sa rémunération due au titre de l'année 2011 ;

3. en cas de cessation des fonctions au cours de l'année précédant la date à compter de laquelle M. Jean-Laurent Bonnafé aurait la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite, l'indemnité versée :

- sera limitée à la moitié de celle déterminée ci-dessus,
- et sera soumise aux mêmes conditions.

En date du 25 février 2016, il a été mis fin à cette convention.

M. Philippe Bordenave ne bénéficie d'aucune compensation contractuelle au titre de la cessation de son mandat.

2. Indemnités de fin de carrière

M. Jean-Laurent Bonnafé ne percevra pas d'indemnité de fin de carrière lors de son départ en retraite.

M. Philippe Bordenave, Directeur Général délégué, bénéficie des dispositions applicables aux collaborateurs de BNP Paribas SA en matière d'indemnité de fin de carrière en fonction de sa situation contractuelle initiale.

Aucun engagement n'a été pris à l'égard de M. Jean Lemierre.

3. Régimes de retraite supplémentaire

Ni M. Jean Lemierre, ni M. Jean-Laurent Bonnafé, ni M. Philippe Bordenave ne bénéficient d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies.

Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient uniquement du dispositif de retraite supplémentaire à cotisations définies (art. 83 du Code général des impôts) établi au bénéfice de tous les collaborateurs de BNP Paribas SA. Le montant des cotisations versées à ce titre par l'entreprise a été, en 2015, de 418 euros par bénéficiaire pour l'année entière.

4. Régimes de prévoyance

Le Président du Conseil d'administration, le Directeur Général et le Directeur Général délégué bénéficient des dispositifs de prévoyance flexible offerts aux salariés et mandataires sociaux de BNP Paribas SA en matière d'assurance-décès et invalidité, ainsi que du régime commun de couverture des frais de santé.

Ils bénéficient par ailleurs du dispositif de la Garantie Vie Professionnelle Accidents (assurance-décès et invalidité) en vigueur au bénéfice de l'ensemble des salariés de BNP Paribas SA.

Le Directeur Général et le Directeur Général délégué bénéficient également du dispositif complémentaire mis en place au bénéfice des membres du Comité Exécutif du Groupe, offrant un capital complémentaire de 1,10 million d'euros en cas de décès ou d'invalidité permanente totale liés à l'activité professionnelle. Une cotisation patronale annuelle de 1 460 euros, assimilée à un avantage en nature, a été versée au titre de l'exercice 2015 dans le cadre de ce dispositif.

Le montant total des cotisations versées par BNP Paribas pour les régimes de prévoyance et la couverture santé s'élève à 10 284 euros.

VI. Détention d'actions et conservation d'actions issues de levées d'options

Le Conseil d'administration a décidé que la quantité minimale de titres que M. Jean-Laurent Bonnafé sera tenu de détenir pendant la durée de ses fonctions sera de 80 000 actions. La mise en conformité avec cette obligation, sous forme de détention directe d'actions ou de parts de fonds du Plan d'Épargne Entreprise intégralement investies en actions BNP Paribas, a été réalisée par M. Jean-Laurent Bonnafé. Concernant M. Jean Lemierre, ce nombre d'actions a été fixé à 10 000, la mise en conformité avec cette obligation devant être réalisée au plus tard le 1^{er} juin 2016, soit dans un délai de 18 mois après sa nomination en

qualité de Président. M. Jean Lemierre détenait 12 968 titres BNP Paribas au 31 décembre 2015.

Le Conseil d'administration a arrêté en considération de sa rémunération la quantité minimale de titres que M. Philippe Bordenave devra détenir pendant la durée de ses fonctions sous forme d'actions BNP Paribas. Il a fixé cette quantité minimale à 30 000 titres. La mise en conformité avec cette obligation devra être réalisée au plus tard le 1^{er} décembre 2016. M. Philippe Bordenave détenait 51 674 titres BNP Paribas au 31 décembre 2015.

VII. Rémunération et avantages sociaux bénéficiant aux administrateurs représentant les salariés

L'ensemble des rémunérations versées en 2015 aux administrateurs représentant les salariés s'est élevé à 76 660 euros (87 681 euros en 2014), à l'exclusion des jetons de présence liés à leur mandat. Les jetons de présence versés en 2015 aux administrateurs représentant les salariés se sont élevés au total à 117 557 euros (120 081 euros en 2014). Ils ont été versés directement à leurs organisations syndicales.

Les administrateurs représentant les salariés bénéficient des dispositifs offerts à tous les collaborateurs de BNP Paribas SA en matière d'assurance-décès et invalidité et de Garantie Vie Professionnelle Accidents ainsi que d'une couverture en remboursement des frais de santé. Le montant total des primes versées par BNP Paribas à ces régimes

en 2015 pour le compte de ces administrateurs représentant les salariés a été de 1 366 euros (1 707 euros en 2014).

Les administrateurs représentant les salariés bénéficient du dispositif de retraite à cotisations définies (art. 83 du Code général des impôts) établi au bénéfice de tous les collaborateurs de BNP Paribas SA. Le montant total des cotisations versées par BNP Paribas à ce régime en 2015 pour le compte de ces mandataires sociaux a été de 672 euros (697 euros en 2014). Ils bénéficient également des compléments bancaires résultant de l'accord professionnel entré en vigueur le 1^{er} janvier 1994.

VIII. Prêts, avances et garanties accordés aux mandataires sociaux

Au 31 décembre 2015, le montant des prêts en cours consentis directement ou indirectement aux mandataires sociaux s'élève à 1 045 637 euros (1 352 550 euros au 31 décembre 2014) ; il correspond à la somme des prêts accordés aux mandataires sociaux de BNP Paribas ainsi qu'à leurs conjoints. Ces prêts constitutifs d'opérations courantes ont été consentis à des conditions normales.

IX. Éléments chiffrés de la rémunération des mandataires sociaux

Le tableau ci-dessous présente la rémunération brute attribuée au titre de l'exercice ainsi que les jetons de présence et les avantages en nature pour chaque dirigeant mandataire social.

Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à chaque dirigeant mandataire social

En euros		2014	2015
		Montants attribués	Montants attribués
Jean LEMIERRE Président du Conseil d'administration à compter du 1 ^{er} décembre 2014	Rémunération fixe	79 167	950 000
	Rémunération variable annuelle	Néant	Néant
	Rémunération variable pluriannuelle ⁽¹⁾	Néant	Néant
	Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
	Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
	Sous-total	79 167	950 000
	Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant
	Jetons de présence ⁽²⁾	4 414	47 371
	<i>dont jetons de présence déduits de la rémunération variable</i>	-	-
	Avantages en nature ⁽³⁾	131	3 623
TOTAL	83 712	1 000 994	
Jean-Laurent BONNAFÉ Directeur Général	Rémunération fixe	1 250 000	1 250 000
	Rémunération variable annuelle	1 200 000	1 950 000
	Rémunération variable pluriannuelle ⁽¹⁾	331 200	339 885
	Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
	Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
	Sous-total	2 781 200	3 539 885
	Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant
	Jetons de présence ⁽²⁾	62 391	47 371
	<i>dont jetons de présence déduits de la rémunération variable</i>	(9 531)	-
	Avantages en nature ⁽³⁾	4 568	4 568
TOTAL	2 838 628	3 591 824	

En euros		2014	2015
		Montants attribués	Montants attribués
Philippe BORDENAVE Directeur Général délégué	Rémunération fixe	640 000	800 000
	Rémunération variable annuelle	610 000	1 250 000
	Rémunération variable pluriannuelle ⁽¹⁾	168 360	217 875
	Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
	Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
	Sous-total	1 418 360	2 267 875
	Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant
	Jetons de présence ⁽²⁾	1 218	-
	<i>dont jetons de présence déduits de la rémunération variable</i>	<i>(1 218)</i>	-
	Avantages en nature ⁽³⁾	6 631	6 631
TOTAL	1 424 991	2 274 506	
François VILLEROY de GALHAU Directeur Général délégué jusqu'au 30 avril 2015	Rémunération fixe	450 000	150 000
	Rémunération variable annuelle	440 000	-
	Rémunération variable pluriannuelle ⁽¹⁾	121 440	-
	Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
	Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
	Sous-total	1 011 440	150 000
	Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant
	Jetons de présence ⁽²⁾	135 578	23 806
	<i>dont jetons de présence déduits de la rémunération variable</i>	<i>(135 578)</i>	-
	Avantages en nature ⁽³⁾	5 006	1 182
TOTAL	1 016 446	174 988	

(1) Valorisation du montant attribué sous certaines conditions de performance.

(2) Le cas échéant, les montants des jetons de présence perçus au titre des mandats exercés dans les sociétés du Groupe (à l'exception de BNP Paribas SA) sont déduits de la rémunération variable.

(3) Le Président du Conseil d'administration, le Directeur Général et les Directeurs Généraux délégués disposent d'une voiture de fonction et d'un téléphone portable. Le Directeur Général et les Directeurs Généraux délégués bénéficient d'une assurance Vie professionnelle COMEX dont la contribution de l'entreprise est assimilée à un avantage en nature.

Les deux tableaux ci-dessous présentent la rémunération brute versée en 2015 ainsi que les jetons de présence et les avantages en nature pour chaque dirigeant mandataire social.

Tableau récapitulatif des rémunérations versées en qualité de dirigeant mandataire social

En euros		2014	2015	
		Montants versés	Montants versés	
Jean LEMIERRE Président du Conseil d'administration à compter du 1 ^{er} décembre 2014	Rémunération fixe	79 167	950 000	
	Rémunération variable annuelle	-	-	
	Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Néant	
	Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	
	Jetons de présence ⁽¹⁾	4 414	47 371	
	Avantages en nature ⁽²⁾	131	3 623	
TOTAL		83 712	1 000 994	
Jean-Laurent BONNAFÉ Directeur Général	Rémunération fixe	1 250 000	1 250 000	
	Rémunération variable annuelle ⁽³⁾	1 400 819	507 834	
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2014</i>	-	507 834	
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2013</i>	500 274	-	
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2012</i>	363 498	-	
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2011</i>	273 251	-	
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2010</i>	263 796	-	
	Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Néant	
	Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	
	Jetons de présence ⁽¹⁾	62 391	47 371	
	Avantages en nature ⁽²⁾	4 568	4 568	
	TOTAL		2 717 778	1 809 773
	Philippe BORDENAVE Directeur Général délégué	Rémunération fixe	640 000	800 000
Rémunération variable annuelle ⁽³⁾		493 683	322 121	
<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2014</i>		-	322 121	
<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2013</i>		292 408	-	
<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2012</i>		186 044	-	
<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2011</i>		15 231	-	
<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2010</i>		-	-	
Rémunération variable pluriannuelle		Néant	Néant	
Rémunération exceptionnelle		Néant	Néant	
Jetons de présence ⁽¹⁾		1 218	-	
Avantages en nature ⁽²⁾		6 631	6 631	
TOTAL		1 141 532	1 128 752	

En euros		2014	2015
		Montants versés	Montants versés
François VILLEROY de GALHAU Directeur Général délégué jusqu'au 30 avril 2015	Rémunération fixe	450 000	150 000
	Rémunération variable annuelle ⁽²⁾	244 256	148 441
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2014</i>	-	148 441
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2013</i>	152 609	-
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2012</i>	82 926	-
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2011</i>	8 721	-
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2010</i>	-	-
	Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Néant
	Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant
	Jetons de présence ⁽¹⁾	135 578	23 806
	Avantages en nature ⁽²⁾	5 006	1 182
TOTAL	834 840	323 429	

(1) Cf. Note (2) du tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à chaque dirigeant mandataire social.

(2) Le Président du Conseil d'administration, le Directeur Général et les Directeurs Généraux délégués disposent d'une voiture de fonction et d'un téléphone portable. Le Directeur Général et les Directeurs Généraux délégués bénéficient d'une assurance Vie professionnelle COMEX dont la contribution de l'entreprise est assimilée à un avantage en nature.

(3) Les rémunérations payables en 2015 au titre de 2011, 2012 et 2013 étaient soumises à la condition ROE avant impôt 2014 > 5 % ; cette condition n'ayant pas été satisfaite, les versements correspondants ont été annulés. Le montant versé en 2015 au titre de 2014 concerne la partie non différée de la rémunération variable annuelle attribuée et n'est pas soumis à condition de performance.

Le taux de charges et contributions sociales moyen sur ces rémunérations en 2015 est de 35 % (38 % en 2014).

Tableau récapitulatif des rémunérations versées au titre de leurs précédentes activités salariées

En euros		2014	2015
		Montants versés	Montants versés
Jean LEMIERRE Président du Conseil d'administration à compter du 1 ^{er} décembre 2014	Rémunération fixe	Néant	Néant
	Rémunération variable annuelle	-	270 717
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2014</i>		188 000
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2013</i>		19 325
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2012</i>		30 314
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2011</i>		33 078
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2010</i>		-
	Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Néant
	Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant
	Jeton de présence ⁽¹⁾	Néant	Néant
	Avantages en nature ⁽²⁾	Néant	Néant
TOTAL	-	270 717	
Jean-Laurent BONNAFÉ Directeur Général	Rémunération fixe	Néant	Néant
	Rémunération variable annuelle ⁽³⁾	-	-
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2014</i>		
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2013</i>		
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2012</i>		
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2011</i>		
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2010</i>		
	Rémunération variable pluriannuelle ⁽¹⁾	Néant	Néant
	Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant
	Jetons de présence ⁽¹⁾	Néant	Néant
	Avantages en nature ⁽²⁾	Néant	Néant
TOTAL	-	-	
Philippe BORDENAVE Directeur Général délégué	Rémunération fixe	Néant	Néant
	Rémunération variable annuelle ⁽³⁾	280 852	168 377
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2014</i>	-	-
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2013</i>	-	-
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2012</i>	-	-
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2011</i>	154 627	168 377
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2010</i>	126 225	-
	Rémunération variable pluriannuelle ⁽¹⁾	Néant	Néant
	Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant
	Jetons de présence ⁽¹⁾	Néant	Néant
	Avantages en nature ⁽²⁾	Néant	Néant
TOTAL	280 852	168 377	

En euros		2014	2015
		Montants versés	Montants versés
François VILLEROY de GALHAU Directeur Général délégué jusqu'au 30 avril 2015	Rémunération fixe	Néant	Néant
	Rémunération variable annuelle ⁽³⁾	100 238	59 578
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2014</i>	-	-
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2013</i>	-	-
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2012</i>	-	-
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2011</i>	54 696	59 578
	<i>dont rémunération variable annuelle au titre de 2010</i>	45 542	-
	Rémunération variable pluriannuelle ⁽¹⁾	Néant	Néant
	Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant
	Jetons de présence ⁽¹⁾	Néant	Néant
	Avantages en nature ⁽²⁾	Néant	Néant
TOTAL	100 238	59 578	

(1) Cf. note (2) du tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à chaque dirigeant mandataire social.

(2) Le Président du Conseil d'administration, le Directeur Général et les Directeurs Généraux délégués disposent d'une voiture de fonction et d'un téléphone portable. Le Directeur Général et les Directeurs Généraux délégués bénéficient d'une assurance Vie professionnelle COMEX dont la contribution de l'entreprise est assimilée à un avantage en nature.

(3) Les montants repris ici correspondent aux rémunérations variables différées attribuées au titre des précédentes activités salariées des dirigeants mandataires sociaux, antérieurement à leur mandat.

Le taux de charges et contributions sociales moyen sur ces rémunérations en 2015 est de 35 % (38 % en 2014).

Jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non dirigeants

À l'exception des administrateurs élus par les salariés (Cf. section VII : Rémunération et avantages sociaux bénéficiant aux administrateurs représentant les salariés), aucune autre rémunération n'a été versée aux mandataires sociaux.

Mandataires Sociaux non dirigeants	Montants versés en 2014	Montants versés en 2015
De CHALENDAR Pierre André	63 662	73 860
COHEN Monique ⁽¹⁾	53 877	66 706
GUILLOU Marion	55 021	75 987
KESSLER Denis	67 219	78 887
LEPETIT Jean-François	76 368	89 908
De MARGERIE Christophe ⁽²⁾	53 750	Néant
MISSON Nicole	65 568	68 253
MOUCHARD Thierry ⁽³⁾	54 513	9 562
PARISOT Laurence	56 419	71 540
PÉBEREAU Michel ⁽⁴⁾	65 568	43 240
PLOIX Hélène ⁽⁵⁾	17 948	Néant
SCHWARTZER Daniela ⁽⁶⁾	45 713	49 305
TILMANT Michel	60 104	73 667
VAN BROEKHOVEN Emiel	66 203	69 800
VERRIER Sandrine ⁽⁷⁾	Néant	39 742
WICKER-MIURIN Fields	64 932	69 800
TOTAL	866 865	880 257

(1) Mandat ayant débuté le 12 février 2014.

(2) Mandat jusqu'au 20 octobre 2014.

(3) Mandat ayant pris fin le 15 février 2015.

(4) Mandat ayant pris fin le 13 mai 2015.

(5) Mandat ayant pris fin le 14 mai 2014.

(6) Mandat ayant débuté le 14 mai 2014.

(7) Mandat ayant débuté le 16 février 2015.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

	Numéro et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Jean LEMIERRE			Néant			
Jean-Laurent BONNAFÉ			Néant			
Philippe BORDENAVE			Néant			
François VILLEROY de GALHAU			Néant			

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social

	Numéro et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Jean LEMIERRE	Plan 7 du 06/04/2009	2 000	35,11
Jean-Laurent BONNAFÉ		Néant	
Philippe BORDENAVE		Néant	
François VILLEROY de GALHAU (*)	Plan 7 du 06/04/2009	10 000	35,11

(*) Les 10 000 options de M. Villeroy de Galhau ont été levées via une opération de levée-vente

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

	Numéro et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions de performance selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Jean LEMIERRE			Néant			
Jean-Laurent BONNAFÉ			Néant			
Philippe BORDENAVE			Néant			
François VILLEROY de GALHAU			Néant			

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social

	Numéro et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Jean LEMIERRE	Plan 1 du 5 mars 2010	1 110	Cf. infra tableau « Historique des attributions d'actions de performance »
Jean-Laurent BONNAFÉ		Néant	
Philippe BORDENAVE	Plan 1 du 5 mars 2010	2 070	
François VILLEROY de GALHAU (*)	Plan 1 du 5 mars 2010	2 070	

(*) M. Villeroy de Galhau a vendu les 2 070 actions devenues disponibles durant l'exercice 2015.

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

	Plan 5	Plan 6	Plan 7	Plan 8	Plan 9
Date de l'Assemblée Générale	18/05/2005	18/05/2005	21/05/2008	21/05/2008	21/05/2008
Date du Conseil d'administration	08/03/2007	18/04/2008	06/04/2009	05/03/2010	04/03/2011
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées ⁽¹⁾ , dont le nombre pouvant être souscrit ou acheté par :	3 719 812	4 085 347	2 437 234	2 423 700	2 296 820
les mandataires sociaux	113 809	117 909	96 409	63 100	47 300
Jean LEMIERRE	-	-	14 381	13 300	9 980
Jean-Laurent BONNAFÉ	61 518	61 517	-	-	-
Philippe BORDENAVE	36 911	41 012	41 014	24 900	18 660
François VILLEROY de GALHAU	15 380	15 380	41 014	24 900	18 660
Point de départ d'exercice des options	08/03/2011	18/04/2012	08/04/2013	05/03/2014	04/03/2015
Date d'expiration	06/03/2015	15/04/2016	05/04/2017	02/03/2018	04/03/2019
Prix de souscription ou d'achat ⁽¹⁾	80,66	64,47	35,11	51,20	56,45
Prix ajusté valable au 31/12/2015 ⁽²⁾					67,74
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	30 % de l'attribution est conditionnelle et est divisée en 3 tranches égales soumises à conditions de performance. Le prix d'exercice peut être ajusté à la hausse selon le niveau d'atteinte des conditions de performance applicables à chaque tranche.		60 % de l'attribution est conditionnelle et est divisée en 4 tranches égales soumises à conditions de performance. Le prix d'exercice peut être ajusté à la hausse selon le niveau d'atteinte des conditions de performance applicables à chaque tranche.		100 % de l'attribution est conditionnelle et est divisée en 4 tranches égales soumises à conditions de performance. Le prix d'exercice peut être ajusté à la hausse selon le niveau d'atteinte des conditions de performance applicables à chaque tranche.
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2015	-	-	27 645	-	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	15 380	15 380	15 369	24 900	18 660
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice (31/12/2015)	98 429	102 529	53 395	38 200	28 640

(1) Les nombres d'options et les prix d'exercice de ces plans ont été ajustés pour tenir compte du détachement d'un droit préférentiel de souscription intervenu le 30 septembre 2009 conformément à la réglementation en vigueur. Les prix d'exercice de ces plans ne comportent pas de décote.

(2) Sur certaines tranches pour lesquelles les conditions de performance n'ont pas été totalement atteintes.

Mesures des conditions de performance rattachées aux stock-options attribuées en 2011

Date d'attribution	Date d'acquisition	Mesure	Année de mesure	Performance du titre BNP Paribas	Performance de l'indice	Degré d'atteinte de la condition de performance
04/03/2011	04/03/2015	Première	2011	84 %	76 %	Condition atteinte
		Deuxième	2012	79 %	70 %	Condition atteinte
		Troisième	2013	136 %	121 %	Condition atteinte
		Quatrième	2014	111 %	122 %	Condition partiellement atteinte ⁽¹⁾

(1) Du fait de l'atteinte partielle de la condition de performance, le prix d'exercice initialement fixé à 56,65 euros est par conséquent augmenté de 20 % pour cette tranche (soit 67,74 euros)

Historique des attributions d'actions de performance

Information sur les actions de performance	Plan 1	Plan 2	Plan 3
Date de l'Assemblée Générale	21/05/2008	21/05/2008	11/05/2011
Date du Conseil d'administration	05/03/2010	04/03/2011	06/03/2012
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à :	998 015	1 040 450	1 921 935
Les mandataires sociaux	7 875	11 835	7 000
Jean LEMIERRE	1 665	2 505	7 000
Jean-Laurent BONNAFÉ	-	-	-
Philippe BORDENAVE	3 105	4 665	-
François VILLEROY de GALHAU ⁽¹⁾	3 105	4 665	-
Date d'acquisition des actions	05/03/2013	04/03/2014	09/03/2015
Date de fin de période de conservation	05/03/2015	04/03/2016	09/03/2017
Conditions de performance	oui ⁽²⁾	oui ⁽²⁾	oui ⁽³⁾
Nombre d'actions acquises au 31/12/2015	5 250	3 945	7 000
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques ⁽⁴⁾	2 625	7 890	-
Actions de performance restantes en fin d'exercice (31/12/2015)	-	-	-

(1) Sur les 4 665 actions attribuées à M. Villeroy de Galhau en 2011 (Plan 2), 3 110 ont été perdues en raison des conditions de performance et 1 555 sont cessibles en mars 2016. Par lettre publique du 8 septembre 2015 adressée aux Présidents des deux Commissions des Finances du Parlement, M. Villeroy de Galhau a indiqué qu'il s'est engagé à faire don de ces 1 555 actions à une ou des associations d'intérêt général.

(2) La condition de performance est basée sur la progression du Résultat par action du Groupe (elle est réalisée soit annuellement si le Résultat par action du Groupe augmente de 5 % ou plus par rapport à l'exercice précédent, soit de manière cumulée au terme des trois années de la période d'acquisition).

(3) La condition de performance est basée sur la performance relative du titre BNP Paribas par rapport à l'indice des banques européennes EURO STOXX Banks.

(4) Les 2 070 actions annulées du Plan 1 sont le fait de la non-atteinte de la condition de performance sur 1 des 3 tranches initiales du plan. Les 7 890 actions annulées du Plan 2 sont le fait de la non-atteinte de la condition de performance sur 2 des 3 tranches initiales du plan.

Mesures des conditions de performance rattachées aux actions gratuites attribuées en 2011

Date d'attribution	Date d'acquisition	Mesure	Période de mesure	Performance du titre BNP Paribas	Performance de l'indice	Degré d'atteinte de la condition de performance
06/03/2012	09/03/2015	Première	2012-2014	107 %	88 %	Condition atteinte
		Deuxième	2012-2015	114 %	96 %	Condition atteinte

Valorisation⁽¹⁾ des plans de rémunérations variables pluriannuelles à la date d'attribution et au 31 décembre 2015

Date d'attribution du plan	12/04/2011		03/05/2012		02/05/2013		29/04/2014		04/02/2015		04/02/2016
Date d'échéance du plan	12/04/2016		03/05/2017		02/05/2018		29/04/2019		04/02/2020		04/02/2021
	À la date d'attribution du plan	Au 31/12/2015	À la date d'attribution du plan	Au 31/12/2015	À la date d'attribution du plan	Au 31/12/2015	À la date d'attribution du plan	Au 31/12/2015	À la date d'attribution du plan	Au 31/12/2015	À la date d'attribution du plan
Valorisation ⁽¹⁾											
Jean LEMIERRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jean-Laurent BONNAFÉ	399 744	26 632	311 323	1 079 153	560 112	969 864	449 668	402 426	331 200	404 400	339 885
Philippe BORDENAVE	-	-	193 561	670 948	286 724	496 478	230 526	206 307	168 360	205 570	217 875
TOTAL	399 744	26 632	504 884	1 750 101	846 836	1 466 342	680 194	608 733	499 560	609 970	557 760

(1) Valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés.

Hypothèses retenues pour la valorisation des PRLT selon la méthode retenue pour les comptes consolidés

Valorisation en date d'attribution		
Date d'attribution du plan	04/02/2015	04/02/2016
Cours d'ouverture de l'action BNP Paribas	48,62 €	39,98 €
Valeur d'ouverture de l'indice EURO STOXX Banks	135,02	96,36
Taux zéro coupon	Euribor	Euribor
Volatilité de l'action BNP Paribas	24,24 %	26,64 %
Volatilité de l'Indice EURO STOXX Banks	23,15 %	26,07 %
Corrélation entre l'action BNP Paribas et l'Indice EURO STOXX Banks	85,77 %	88,00 %
Modèle financier utilisé	Monte-Carlo	Monte-Carlo
Juste valeur du plan à la date d'attribution^(*)	27,60 %	17,43 %

(*) En pourcentage du montant attribué.

	Valeur initiale de l'action à l'attribution ⁽¹⁾	Juste valeur en date d'attribution	Valorisation en date de clôture 31/12/2014	Valorisation en date de clôture 31/12/2015
Cours de clôture de l'action BNP Paribas			49,26 €	52,23 €
Valeur de clôture de l'indice EURO STOXX Banks			134,51	127,87
Taux zéro coupon			Euribor	Euribor
Volatilité de l'action BNP Paribas			25,01 %	25,02 %
Volatilité de l'Indice EURO STOXX Banks			25,42 %	24,63 %
Corrélation entre l'action BNP Paribas et l'Indice EURO STOXX Banks			84,00 %	86,00 %
Modèle financier utilisé			Monte-Carlo	Monte-Carlo
Juste valeur en fin de période du plan attribué le 12 avril 2011	53,68 €	29,42 %⁽²⁾	17,23 %⁽²⁾	1,96 %⁽²⁾
Juste valeur en fin de période du plan attribué le 3 mai 2012	37,39 €	26,89 %⁽²⁾	68,98 %⁽²⁾	93,21 %⁽²⁾
Juste valeur en fin de période du plan attribué le 2 mai 2013	42,15 €	33,34 %⁽²⁾	51,51 %⁽²⁾	57,73 %⁽²⁾
Juste valeur en fin de période du plan attribué le 29 avril 2014	55,11 €	28,46 %⁽²⁾	22,49 %⁽²⁾	25,47 %⁽²⁾
Juste valeur en fin de période du plan attribué le 4 février 2015	51,76 €	27,60 %⁽²⁾	N/A	33,70 %⁽²⁾

(1) Cf Explication détaillée du PRLT (note de bas de page (1) p. 49).

(2) En pourcentage du montant attribué

Situation contractuelle détaillée des mandataires sociaux

Dirigeants mandataires sociaux au 31 décembre 2015	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnité relative à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
	M. Jean LEMIERRE Président du Conseil d'administration		✓ ⁽¹⁾		✓ ⁽²⁾		✓	
M. Jean-Laurent BONNAFÉ Directeur Général		✓ ⁽³⁾		✓ ⁽²⁾		✓ ⁽⁴⁾		✓
M. Philippe BORDENAVE Directeur Général délégué	✓ ⁽⁵⁾			✓ ⁽²⁾		✓		✓

(1) Renonciation au contrat de travail avec effet au 1^{er} décembre 2014.

(2) MM. Jean Lemierre, Jean-Laurent Bonnafé, Philippe Bordenave bénéficient exclusivement du régime de retraite article 83 du Code Général des Impôts mis en place pour tous les salariés et les mandataires sociaux de BNP Paribas SA.

(3) Renonciation au contrat de travail avec effet au 1^{er} juillet 2012.

(4) Cf Section V.1 Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions.

(5) Contrat de travail suspendu.

CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LA RÉMUNÉRATION INDIVIDUELLE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EN APPLICATION DU CODE AFEP-MEDEF

Les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à chaque dirigeant mandataire social soumis au vote consultatif des actionnaires sont les suivants :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice à M. Jean LEMIERRE soumis à l'avis des actionnaires (montants en euros)

	2015	Commentaires
Jean LEMIERRE - Président du Conseil d'administration		
Rémunération fixe due au titre de l'exercice	950 000	La rémunération de M. Jean LEMIERRE est déterminée selon des modalités proposées par le Comité des rémunérations au Conseil d'administration. Cette rémunération fixe n'a pas évolué en 2015.
Rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice	Néant	M. Jean LEMIERRE ne bénéficie pas d'une rémunération variable annuelle. L'absence de rémunération variable traduit l'indépendance du Président à l'égard de la Direction Générale.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	M. Jean LEMIERRE ne bénéficie pas d'une rémunération variable pluriannuelle. L'absence de rémunération variable traduit l'indépendance du Président à l'égard de la Direction Générale.
Jetons de présence	47 371	M. Jean LEMIERRE ne perçoit pas de jetons de présence au titre des mandats qu'il exerce dans les sociétés du Groupe, à l'exception de son mandat d'administrateur de BNP Paribas SA
dont jetons de présence déduits de la rémunération variable	Néant	
Rémunération exceptionnelle	Néant	M. Jean LEMIERRE n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au cours de l'exercice.
Options d'actions attribuées au cours de l'exercice	Néant	Aucune option n'a été attribuée à M. Jean LEMIERRE au cours de l'exercice.
Actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Aucune action de performance n'a été attribuée à M. Jean LEMIERRE au cours de l'exercice.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	Néant	M. Jean LEMIERRE ne bénéficie d'aucune indemnité de prise ou de cessation de fonction.
Régime de retraite supplémentaire à prestations définies	Néant	M. Jean LEMIERRE ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire à prestations définies.
Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies	418	M. Jean LEMIERRE bénéficie du dispositif de retraite à cotisations définies (art. 83 du Code Général des Impôts) établi au bénéfice de tous les collaborateurs de BNP Paribas SA. Le montant des cotisations versées à ce titre par l'entreprise pour M. Jean LEMIERRE a été, en 2015, de 418 euros.
Régime collectif de prévoyance et de frais de santé	3 085	M. Jean LEMIERRE bénéficie des dispositifs de prévoyance incapacité, invalidité et décès et de couverture des frais de santé offerts aux salariés et mandataires sociaux de BNP Paribas SA. Il bénéficie par ailleurs du dispositif de la Garantie Vie Professionnelle Accidents en vigueur au bénéfice de l'ensemble des salariés de BNP Paribas SA. Ce montant correspond aux sommes perçues.
Avantages de toute nature	3 623	M. Jean LEMIERRE bénéficie d'un véhicule de fonction et d'un téléphone portable.
TOTAL	1 004 497	

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice à M. Jean-Laurent BONNAFÉ soumis à l'avis des actionnaires (montants en euros)

	2015	Commentaires
Jean-Laurent BONNAFÉ - Directeur Général		
Rémunération fixe due au titre de l'exercice	1 250 000	La rémunération de M. Jean-Laurent BONNAFÉ est déterminée selon des modalités proposées par le Comité des rémunérations au Conseil d'administration. Cette rémunération fixe n'a pas évolué en 2015.
Rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice	1 950 000	La rémunération variable de M. Jean-Laurent BONNAFÉ évolue en fonction de critères représentatifs des résultats du Groupe et de sa performance managériale. Elle est exprimée en pourcentage d'une rémunération variable cible correspondant à 150 % de la rémunération fixe de l'exercice. Les critères quantitatifs s'appliquent aux performances globales du Groupe ; ils sont les suivants : <ul style="list-style-type: none"> ■ rapport du bénéfice net par action de l'exercice à celui de l'exercice précédent (37,5 % de la rémunération variable cible) ; ■ pourcentage de réalisation du budget de résultat brut d'exploitation du Groupe (37,5 % de la rémunération variable cible). Après prise en compte des critères quantitatifs et qualitatifs, et de l'évolution des résultats du Groupe, le Conseil d'administration a fixé à 1 950 000 euros, soit 104 % de la rémunération variable annuelle cible ; ■ la partie non différée de la rémunération variable sera payée pour moitié en mars 2016, déduction faite des jetons de présence perçus au sein du Groupe en 2015 pour des entités du Groupe autres que BNP Paribas SA ; et pour moitié en septembre 2016, indexée à la performance du titre BNP Paribas ; ■ la partie différée de la rémunération variable sera payée par tiers en 2017, 2018 et 2019 ; chaque paiement annuel sera versé pour moitié en mars, et pour moitié en septembre indexé à la performance du titre BNP Paribas. Le paiement annuel de la rémunération variable différée est soumis à la condition que le ROE avant impôt du Groupe l'année précédant le paiement soit supérieur à 5 %.
Programme de rémunération à long terme conditionnel (paiement intégralement différé à cinq ans)	339 885	La juste valeur du PRLT attribué le 4 février 2016 et rattaché à l'exercice 2015 s'établit à 339 885 euros pour M. Jean-Laurent BONNAFÉ. Le plan de rémunération à long terme (PRLT) à cinq ans ne sera versé que si, cinq ans après la date d'attribution, le cours de l'action a progressé d'au moins 5 %. La somme versée in fine évoluera de manière moins que proportionnelle à cette hausse et dans la limite du plafond s'élevant à 1,75 fois la rémunération variable attribuée au titre de l'exercice précédent (soit un montant maximum de 3 412 500 euros). Par ailleurs, le PRLT est intégralement conditionnel à la performance du titre BNP Paribas comparé à un panel de banques européennes.
Jetons de présence	47 371	M. Jean-Laurent BONNAFÉ ne perçoit pas de jetons de présence au titre des mandats qu'il exerce dans les sociétés du Groupe, à l'exception de son mandat d'administrateur de BNP Paribas SA.
dont jetons de présence déduits de la rémunération variable	-	Le montant des jetons de présence attribué à M. Jean-Laurent BONNAFÉ au titre de mandats dans les sociétés consolidées du Groupe (hors BNP Paribas SA) est déduit de sa rémunération variable.
Rémunération exceptionnelle	Néant	M. Jean-Laurent BONNAFÉ n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au cours de l'exercice.
Options d'actions attribuées au cours de l'exercice	Néant	Aucune option n'a été attribuée à M. Jean-Laurent BONNAFÉ au cours de l'exercice.
Actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Aucune action de performance n'a été attribuée à M. Jean-Laurent BONNAFÉ au cours de l'exercice.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction(*)	Néant	Sous réserve du respect des conditions de performance indiquées ci-dessous, M. Jean-Laurent BONNAFÉ bénéficierait d'une indemnité de départ dans le cas où le Conseil d'administration mettrait fin à ses fonctions. Cette disposition a été autorisée par le Conseil d'administration du 14 décembre 2012 et approuvée par l'Assemblée Générale du 15 mai 2013. La convention prévoit les dispositions suivantes : <ol style="list-style-type: none"> 1. aucune indemnité de départ ne sera due à M. Jean-Laurent BONNAFÉ : <ul style="list-style-type: none"> ■ en cas d'une faute grave ou d'une faute lourde ; ■ en cas de non-satisfaction des conditions de performance énoncées au paragraphe 2 ; ■ ou dans le cas où il déciderait de mettre fin volontairement à ses fonctions de Directeur Général ; 2. si la cessation des fonctions de M. Jean-Laurent BONNAFÉ devait intervenir en dehors des cas énumérés au paragraphe 1, il lui serait versé une indemnité conditionnelle calculée comme suit : <ol style="list-style-type: none"> (a) si, sur au moins deux des trois années précédant la cessation de ses fonctions de Directeur Général, M. Jean-Laurent BONNAFÉ a rempli à hauteur d'au moins 80 % les objectifs quantitatifs fixés par le Conseil d'administration pour la détermination de sa rémunération variable, la référence pour le calcul de son indemnité serait égale à deux années de sa dernière rémunération fixe et variable-cible précédant la cessation d'activité ; (b) dans l'hypothèse où le taux de réussite indiqué au paragraphe 2 (a) n'est pas atteint mais où l'entreprise dégage un résultat net part du Groupe positif lors de deux des trois années précédant la cessation de son activité, M. Jean-Laurent BONNAFÉ percevrait une indemnité égale à deux années de sa rémunération au titre de l'année 2011 ; 3. en cas de cessation des fonctions au cours de l'année précédant la date à compter de laquelle M. Jean-Laurent BONNAFÉ aurait la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite, l'indemnité versée : <ul style="list-style-type: none"> ■ sera limitée à la moitié de celle déterminée ci-dessus ; ■ et sera soumise aux mêmes conditions.
Régime de retraite supplémentaire à prestations définies	Néant	M. Jean-Laurent BONNAFÉ ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire à prestations définies.
Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies	418	M. Jean-Laurent BONNAFÉ bénéficie du dispositif de retraite à cotisations définies (art. 83 du Code Général des Impôts) établi au bénéfice de tous les collaborateurs de BNP Paribas SA. Le montant des cotisations versées à ce titre par l'entreprise pour M. Jean-Laurent BONNAFÉ a été, en 2015, de 418 euros.
Régime collectif de prévoyance et de frais de santé	3 085	M. Jean-Laurent BONNAFÉ bénéficie des dispositifs de prévoyance incapacité, invalidité et décès et de couverture des frais de santé offerts aux salariés et mandataires sociaux de BNP Paribas SA. Il bénéficie par ailleurs du dispositif de la Garantie Vie Professionnelle Accidents en vigueur au bénéfice de l'ensemble des salariés de BNP Paribas SA.
Avantages de toute nature	4 568	M. Jean-Laurent BONNAFÉ dispose d'une voiture de fonction et d'un téléphone portable. Ce montant inclut également la cotisation patronale versée au titre du contrat Vie professionnelle du COMEX.
TOTAL	3 595 327	

(*) En date du 25 février 2016, il a été mis fin à cette convention.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice à M. Philippe BORDENAVE soumis à l'avis des actionnaires (montants en euros)

	2015	Commentaires
Philippe BORDENAVE - Directeur Général délégué		
Rémunération fixe due au titre de l'exercice	800 000	La rémunération de M. Philippe BORDENAVE est déterminée selon des modalités proposées par le Comité des rémunérations au Conseil d'administration. La rémunération fixe annuelle de M. Philippe BORDENAVE a été portée à 800 000 euros à compter du 1 ^{er} janvier 2015.
Rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice	1 250 000	<p>La rémunération variable de M. Philippe BORDENAVE évolue en fonction de critères représentatifs des résultats du Groupe et de leur performance managériale. Elle est exprimée en pourcentage d'une rémunération variable cible correspondant à 150 % de la rémunération fixe de l'exercice. Les critères quantitatifs s'appliquent aux performances globales du Groupe ; ils sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ rapport du bénéfice net par action de l'exercice à celui de l'exercice précédent (37,5 % de la rémunération variable cible) ; ■ pourcentage de réalisation du budget de résultat brut d'exploitation du Groupe (37,5 % de la rémunération variable cible). <p>Après prise en compte des critères quantitatifs et qualitatifs, et de l'évolution des résultats du Groupe, le Conseil d'administration a fixé à 1 250 000 euros, soit 104 % de la rémunération variable annuelle cible ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ la partie non différée de la rémunération variable sera payée pour moitié en mars 2016, déduction faite des jetons de présence perçus au sein du Groupe en 2015 pour des entités du Groupe autres que BNP Paribas SA ; et pour moitié en septembre 2016, indexée à la performance du titre BNP Paribas ; ■ la partie différée de la rémunération variable sera payée par tiers en 2017, 2018 et 2019 ; chaque paiement annuel sera versé pour moitié en mars, et pour moitié en septembre indexé à la performance du titre BNP Paribas. Le paiement annuel de la rémunération variable différée est soumis à la condition que le ROE avant impôt du Groupe l'année précédant le paiement soit supérieur à 5 %.
Programme de rémunération à long terme conditionnel (paiement intégralement différé à cinq ans)	217 875	<p>La juste valeur du PRLT attribué le 4 février 2016 et rattaché à l'exercice 2015 s'établit à 217 875 euros pour M. Philippe BORDENAVE.</p> <p>Le plan de rémunération à long terme (PRLT) à cinq ans ne sera versé que si, cinq ans après la date d'attribution, le cours de l'action a progressé d'au moins 5 %. La somme versée in fine évoluera de manière moins que proportionnelle à cette hausse et dans la limite du plafond s'élevant à 1,75 fois la rémunération variable attribuée au titre de l'exercice précédent (soit un montant maximum de 2 187 500 euros). Par ailleurs, le PRLT est intégralement conditionnel à la performance du titre BNP Paribas comparé à un panel de banques européennes.</p>
Jetons de présence	-	M. Philippe BORDENAVE ne perçoit pas de jetons de présence au titre des mandats qu'il exerce dans les sociétés du Groupe.
dont jetons de présence déduits de la rémunération variable	-	
Rémunération exceptionnelle	Néant	M. Philippe BORDENAVE n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au cours de l'exercice.
Options d'actions attribuées au cours de l'exercice	Néant	Aucune option n'a été attribuée à M. Philippe BORDENAVE au cours de l'exercice.
Actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Aucune action de performance n'a été attribuée à M. Philippe BORDENAVE au cours de l'exercice.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	Néant	M. Philippe BORDENAVE ne bénéficie d'aucune indemnité de prise ou de cessation de fonction.
Régime de retraite supplémentaire à prestations définies	Néant	M. Philippe BORDENAVE ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire à prestations définies.
Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies	418	Les mandataires sociaux bénéficient du dispositif de retraite à cotisations définies (art. 83 du Code Général des Impôts) établi au bénéfice de tous les collaborateurs de BNP Paribas SA. Le montant des cotisations versées à ce titre par l'entreprise pour M. Philippe BORDENAVE a été, en 2015, de 418 euros.
Régime collectif de prévoyance et de frais de santé	3 085	M. Philippe BORDENAVE bénéficie des dispositifs de prévoyance incapacité, invalidité et décès et de couverture des frais de santé offerts aux salariés et mandataires sociaux de BNP Paribas SA. Il bénéficie par ailleurs du dispositif de la Garantie Vie Professionnelle Accidents en vigueur au bénéfice de l'ensemble des salariés de BNP Paribas SA.
Avantages de toute nature	6 631	M. Philippe BORDENAVE dispose d'une voiture de fonction et d'un téléphone portable. Ce montant inclut également la cotisation patronale versée au titre du contrat Vie professionnelle du COMEX.
TOTAL	2 278 009	

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice à M. François VILLEROY de GALHAU soumis à l'avis des actionnaires (montants en euros)

	2015	Commentaires
François VILLEROY de GALHAU - Directeur Général délégué		
Rémunération fixe due au titre de l'exercice	150 000	La rémunération de M. François VILLEROY de GALHAU était déterminée selon des modalités proposées par le Comité des rémunérations au Conseil d'administration. Cette rémunération fixe n'a pas évolué en 2015.
Rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice	-	M. François VILLEROY de GALHAU ne perçoit pas de rémunération variable annuelle au titre de 2015
Programme de rémunération à long terme conditionnel (paiement intégralement différé à cinq ans)	-	M. François VILLEROY de GALHAU ne perçoit pas de rémunération variable pluriannuelle rattachée à l'exercice 2015
Jetons de présence	23 806	M. François VILLEROY de GALHAU ne perçoit pas de jetons de présence au titre des mandats qu'il exerce dans les sociétés du Groupe, à l'exception de son mandat d'administrateur de BGL.
dont jetons de présence déduits de la rémunération variable	Néant	
Rémunération exceptionnelle	Néant	M. François VILLEROY de GALHAU n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au cours de l'exercice.
Options d'actions attribuées au cours de l'exercice	Néant	Aucune option n'a été attribuée à M. François VILLEROY de GALHAU au cours de l'exercice.
Actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Aucune action de performance n'a été attribuée à M. François VILLEROY de GALHAU au cours de l'exercice.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	Néant	M. François VILLEROY de GALHAU n'a bénéficié d'aucune indemnité de prise ou de cessation de fonction.
Régime de retraite supplémentaire à prestations définies	Néant	M. François VILLEROY de GALHAU n'a bénéficié d'aucun régime de retraite supplémentaire à prestations définies.
Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies	139	M. François VILLEROY de GALHAU bénéficiait du dispositif de retraite à cotisations définies (art. 83 du Code Général des Impôts) établi au bénéfice de tous les collaborateurs de BNP Paribas SA. Le montant des cotisations versées à ce titre par l'entreprise pour M. François VILLEROY de GALHAU a été, en 2015, de 139 euros.
Régime collectif de prévoyance et de frais de santé	1 028	M. François VILLEROY de GALHAU bénéficiait des dispositifs de prévoyance incapacité, invalidité et décès et de couverture des frais de santé offerts aux salariés et mandataires sociaux de BNP Paribas SA. Il bénéficiait par ailleurs du dispositif de la Garantie Vie Professionnelle Accidents en vigueur au bénéfice de l'ensemble des salariés de BNP Paribas SA.
Avantages de toute nature	1 182	M. François VILLEROY de GALHAU a disposé d'une voiture de fonction et d'un téléphone portable.
TOTAL	176 155	

ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS DÉCLARÉES SUR LE TITRE BNP PARIBAS

Opérations des dirigeants mentionnées à l'article L621-18-2 du Code monétaire et financier sur les titres de la société, visées aux articles 223-22 à 223-26 du Règlement général de l'AMF, réalisées au cours de l'exercice 2015 et déclarables au sens de la réglementation de l'AMF.

Nom et Prénom Qualité	Opérations réalisées	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Montant des opérations (eneuros)
BONNAFÉ Jean-Laurent Directeur Général de BNP Paribas	À titre personnel	Actions BNP Paribas	Acquisition de 692 actions	2	37 958,99
PÉBEREAU Michel Administrateur de BNP Paribas (jusqu'au 12/03/15)	À titre personnel	Actions BNP Paribas	Cession de 22 000 actions	2	1 227 516,00
VERRIER Sandrine Administrateur de BNP Paribas	À titre personnel	Actions BNP Paribas	Acquisition de 10 actions	1	557,60
VILLEROY de GALHAU François ⁽¹⁾ Directeur Général délégué de BNP Paribas	À titre personnel	Actions BNP Paribas	cession de 10 000 actions	1	520 935,32

(1) Hors exercices de stock-options, détaillés au chapitre 2.1.

AUTRES INFORMATIONS

INFORMATIONS SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ET LES ACTIONS DE PERFORMANCE

Instruments consentis en 2015 aux salariés non mandataires sociaux bénéficiant du nombre d'attribution le plus élevé, et instruments transférés ou levés en 2015 les plus importants, au profit de salariés non mandataires sociaux.

	Nombre d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)	Dates d'attribution
Options consenties en 2015 (Somme des 10 plus importantes attributions)	-	-	-
Options levées en 2015 (10 salariés)	26 419 49 800 6 368	35,11 51,20 56,45	06/04/2009 05/03/2010 04/03/2011

	Nombre d'actions attribuées/transférées	Dates d'attribution
Actions de performance consenties en 2015 (Somme des 10 plus importantes attributions)	-	-
Actions de performance transférées en 2015 (10 salariés)	95 000	06/03/2012

2.2 Rapport du Président du Conseil d'administration établi en application de l'article L.225-37 du Code de commerce

Dans le présent rapport, le Président du Conseil d'administration rend compte de la composition du Conseil d'administration et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société, en détaillant notamment celles de ces procédures qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de

l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et pour les comptes consolidés.

Les informations qu'il comporte prennent notamment en considération l'annexe I du Règlement européen (CE) n° 809/2004 du 29 avril 2004 (modifié), la Recommandation AMF n° 2012-02⁽¹⁾ ainsi que le rapport d'activité annuel d'octobre 2015 du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE).

LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DE BNP PARIBAS

Il est précisé que le Code de gouvernement d'entreprise auquel BNP Paribas se réfère volontairement est le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (révisé en novembre 2015) publié par l'Association Française des Entreprises Privées (Afp) et le Mouvement des Entreprises de France (Medef). BNP Paribas applique les recommandations de ce Code, ci-après dénommé Code de gouvernement d'entreprise ou Code Afep-Medef, lequel peut être consulté sur le site internet de BNP Paribas (<http://invest.bnpparibas.com>), sur le site de l'Afp (<http://www.afep.com>) et sur le site du Medef (<http://www.medef.com>).

Par ailleurs, les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont définies à l'article 18, Titre V Assemblées des actionnaires, des statuts de BNP Paribas publiés dans le Document de référence et rapport financier annuel dans la partie Actes constitutifs et statuts. En outre, un résumé de ces modalités ainsi que le compte rendu de l'organisation et du déroulement de l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 sont repris dans la partie BNP Paribas et ses actionnaires dudit Document.

1. PRINCIPES DE GOUVERNANCE

Le règlement intérieur adopté en 1997 par le Conseil d'administration définit les missions du Conseil et de ses Comités spécialisés. Il est périodiquement mis à jour afin d'être en conformité avec les lois, règlements et recommandations de Place en vigueur, et d'être adapté en considération des meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise.

En 2015, le Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations a examiné et revu en profondeur le règlement intérieur et en a soumis une nouvelle version à l'approbation du Conseil d'administration. Après discussion et modifications délibérées lors de sa séance du 2 octobre 2015, le Conseil d'administration a adopté le nouveau règlement intérieur joint en annexe du présent rapport.

La structure et le contenu en ont été revus pour tenir compte notamment des dispositions de la directive européenne dite CRD 4 (Capital Requirement Directive 4) telles que transposées en droit français courant 2014, lesquelles accroissent substantiellement les missions du Conseil d'administration des établissements de crédit. Par ailleurs, il a été précisé et renforcé, en considération notamment des lignes directrices de l'European Banking Authority (EBA), des règles en matière d'éthique, confidentialité, déontologie et de toutes obligations que doivent respecter les administrateurs.

Le règlement intérieur rappelle et souligne le caractère collégial du Conseil d'administration qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et qui agit en toutes circonstances dans l'intérêt social de la société. Il en détaille les missions (§ 1)⁽²⁾.

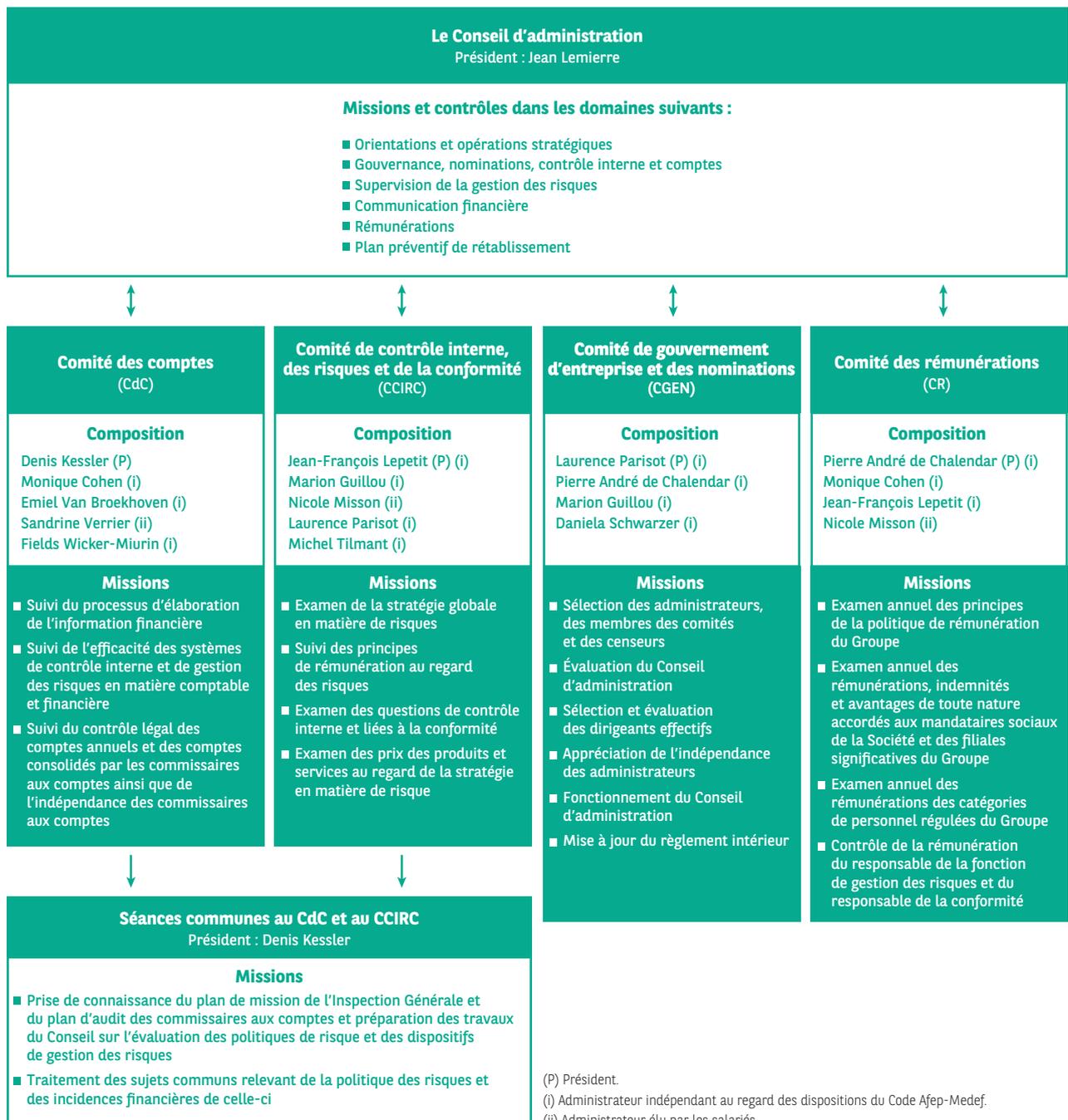
(1) Recommandation AMF n° 2012-02 – Gouvernement d'entreprise et rémunération des dirigeants des sociétés se référant au Code Afep-Medef – Présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l'AMF (modifiée le 22 décembre 2015).

(2) Les références aux § renvoient aux numéros des paragraphes du règlement intérieur du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration est assisté de quatre Comités spécialisés (Comité des comptes, Comité du contrôle interne, des risques et de la conformité, Comité des rémunérations, Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations) ainsi que de tout comité ad hoc. Le

règlement intérieur en précise les missions respectives qui ont été élargies par les dispositions de la CRD 4 et prévoit que le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité et le Comité des comptes se réunissent en séance commune en tant que de besoin.

Aucun membre de la Direction Générale, ni le Président du Conseil d'administration, n'est membre d'un Comité depuis 1997.



La composition de chaque comité tient compte des compétences de ses membres dans la matière concernée. Ainsi :

- Le Comité des comptes comprend une majorité de membres disposant d'une expérience et d'une compétence dans le domaine de la gestion financière d'entreprise, des disciplines comptables et de l'information financière. En considération des compétences financières renforcées

par ses fonctions de Président-Directeur Général de SCOR, société de réassurance majeure européenne, M. Denis Kessler a été désigné Président du Comité ;

- Le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité est constitué d'une majorité de membres présentant des compétences particulières en matière financière et dans le domaine des risques

en raison de leur formation ou de leur expérience. Son Président a exercé des responsabilités exécutives dans le secteur bancaire, il a été Président de la Commission des Opérations de Bourse (COB), membre du Collège de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et Président du Conseil National de la Comptabilité (CNC). Un autre de ses membres possède une expérience internationale du management bancaire ;

- Le Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations est composé d'administrateurs indépendants qui possèdent une expérience des problématiques de gouvernement d'entreprise et de configuration des équipes dirigeantes dans les entités internationales. Sa Présidente, en tant qu'ancienne Présidente du Medef, a supervisé la finalisation du code Afep-Medef ;
- la composition du Comité des rémunérations est conforme aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise : ses membres disposent d'une expérience des systèmes de rémunération et des pratiques de marché dans ce domaine et un administrateur salarié est membre du comité. Deux membres du Comité des rémunérations sont également membres du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité (M. Jean-François Lepetit et M^{me} Nicole Misson). Cette composition est de nature à favoriser les travaux du Conseil d'administration sur l'adéquation des principes de rémunération et de la politique de risque de BNP Paribas. Le Président n'en fait pas partie, mais est invité à participer aux échanges, hors ceux qui le concernent personnellement.

1.a La dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général

Depuis le 11 juin 2003, BNP Paribas dissocie les fonctions de Président et de Directeur Général. Cette décision est en conformité avec les obligations faites aux établissements de crédit depuis 2014 par la CRD 4.

Les missions du Président

Elles sont décrites à l'article 3.1.1 du règlement intérieur.

Le Président veille au maintien de la qualité de la relation avec les actionnaires en étroite coordination avec les actions menées dans ce domaine par la Direction Générale. Il préside, à ce titre, le Comité de liaison des actionnaires dont la mission est d'accompagner la Banque dans sa communication à destination de l'actionnariat individuel ; plusieurs fois par an, il invite les actionnaires à des rencontres au cours desquelles la stratégie de l'entreprise est exposée.

Le Président apporte son aide et ses conseils au Directeur Général tout en respectant les responsabilités exécutives de celui-ci. Le Président organise son activité pour garantir sa disponibilité et mettre son expérience au service du Groupe. Ses missions sont de nature contributive et ne lui confèrent aucun pouvoir exécutif. Elles ne limitent en rien les pouvoirs du Directeur Général, qui assume seul la responsabilité opérationnelle du Groupe.

En étroite coordination avec la Direction Générale, le Président peut représenter le Groupe dans ses relations de haut niveau, notamment les grands clients, les pouvoirs publics et les institutions, aux plans national, européen et international. Il participe activement au débat sur l'évolution de la régulation et des politiques publiques qui concernent BNP Paribas et, plus généralement, le secteur des services financiers.

Le Président contribue à la promotion des valeurs et de l'image de BNP Paribas tant au sein du Groupe qu'à l'extérieur de celui-ci. Il s'exprime sur les principes d'action de BNP Paribas, en particulier dans le domaine de l'éthique professionnelle. Il contribue à la réputation du

Groupe au travers de responsabilités qu'il exerce à titre personnel au sein d'instances publiques nationales ou internationales.

À la demande du Directeur Général, il peut participer à toute réunion interne portant sur des sujets qui concernent la stratégie, l'organisation, les projets d'investissement ou de désinvestissement, les risques et l'information financière. Il exprime son avis sans préjudice des compétences du Conseil d'administration ; il apporte son appui aux équipes responsables de la couverture des grandes entreprises et institutions financières internationales et contribue également au développement des activités de conseil de BNP Paribas, notamment en apportant son assistance à la réalisation d'opérations majeures de Corporate Finance.

Les pouvoirs du Directeur Général

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de BNP Paribas et pour représenter la Banque dans ses rapports avec les tiers. Il est responsable de l'organisation et des procédures de contrôle interne et de l'ensemble des informations requises à ce titre par la réglementation.

Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social, sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

À titre interne, le règlement intérieur du Conseil d'administration dispose que le Directeur Général lui présente pour accord préalable toutes les décisions d'investissement ou de désinvestissement (hors opérations de portefeuille) d'un montant supérieur à 250 millions d'euros, ainsi que tout projet de prise ou de cession de participations (hors opérations de portefeuille) supérieures à ce seuil (§ 1.1). Le Directeur Général doit présenter pour accord préalable au Comité des comptes du Conseil toute mission non couverte par le mandat des Commissaires aux comptes dont le montant d'honoraires (hors taxes) excède un million d'euros (§ 7.1.3).

1.b La composition du Conseil – L'indépendance des administrateurs

La composition du Conseil et son évolution

- Sur la proposition du Conseil d'administration, l'Assemblée Générale des actionnaires du 13 mai 2015 a renouvelé pour une durée de trois ans le mandat de MM. Pierre André de Chalendar, Denis Kessler et de M^{me} Laurence Parisot, et ratifié la cooptation de M. Jean Lemierre en remplacement de M. Baudouin Prot pour la durée du mandat restant à courir de ce dernier soit jusqu'à l'Assemblée Générale amenée à statuer sur les comptes 2016.

M. Michel Pébereau, dont le mandat d'administrateur est arrivé à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale du 13 mai 2015, n'a pas sollicité le renouvellement de son mandat.

- À l'issue de l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 et au 31 décembre 2015, le Conseil d'administration était composé de 14 administrateurs, dont 12 nommés par les actionnaires et 2 élus par les salariés.

La représentation des femmes parmi les administrateurs nommés par les actionnaires était de 41,66 % (5/12). Elle était de 50 % en tenant compte de l'ensemble des administrateurs (7/14).

Quatre nationalités sont représentées au sein du Conseil.

La présidence du Conseil

La fonction de Président du Conseil d'administration est assurée par M. Jean Lemierre.

L'indépendance des administrateurs (au 31 décembre 2015)

Le tableau ci-après présente la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance retenus par le Code de gouvernement d'entreprise pour définir l'indépendance des administrateurs :

Critères	Jean LEMIERRE	Jean-Laurent BONNAFE	Pierre André de CHALENDAR	Monique COHEN	Marion GUILLOU	Denis KESSLER	Jean-François LEPETIT	Nicole MISSON	Laurence PARISOT	Daniela SCHWARZER	Michel TILMANT	Emiel VAN BROEKHOVEN	Sandrine VERRIER	Fields WICKER-MIURIN
1 Statut de salarié ou de mandataire social au cours des cinq années précédentes	X	X	0	0	0	0	0	X	0	0	0	0	X	0
2 Existence ou non de mandats croisés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 Existence ou non de relations d'affaires significatives	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 Existence de lien familial proche avec un mandataire social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans	0	0	0	0	0	X ^(*)	0	0	0	0	0	0	0	0
7 Statut de l'actionnaire important	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 ^(*)	0 ^(*)	0	0

« 0 » représente un critère respecté d'indépendance selon les critères Afep-Medef.

« X » représente un critère non satisfait d'indépendance selon les critères Afep-Medef.

(*) Cf. page ci-après.

Répondent aux critères d'indépendance retenus par le Code de gouvernement d'entreprise et examinés par le Conseil d'administration : M^{mes} Monique Cohen, Marion Guillou, Laurence Parisot, Daniela Schwarzer, Fields Wicker-Miurin et MM. Pierre André de Chalendar et Jean-François Lepetit.

Plus précisément, pour M^{me} Monique Cohen, MM. Pierre André de Chalendar et Denis Kessler, le Conseil d'administration a constaté que les relations d'affaires entre BNP Paribas et respectivement (i) Apax, ainsi que les entreprises dans lesquelles Apax détient des participations, (ii) Saint-Gobain et son groupe, et (iii) le groupe SCOR SE n'ont pas de caractère significatif (les revenus générés par chacune de ces relations commerciales représentaient moins de 0,5 % des revenus totaux 2015 publiés par BNP Paribas).

Enfin, conformément aux dispositions du Code de gouvernement d'entreprise (point 9.5), le Conseil d'administration a considéré que la composition du capital de BNP Paribas et l'absence de conflit d'intérêts potentiel garantissaient l'indépendance de MM. Michel Tilmant et Emiel Van Broekhoven.

Par ailleurs, pendant la période de plus de douze années d'exercice du mandat d'administrateur de M. Denis Kessler, trois Directeurs Généraux se sont succédé, chacun d'eux ayant assumé ou assumant la direction effective de la Banque avec sa propre personnalité et ses propres méthodes et pratiques. L'actuel Directeur Général n'est dans cette position que depuis quatre ans. En conséquence, le Conseil d'administration a considéré que l'esprit critique dont fait preuve M. Denis Kessler se renouvelle à chaque changement de la direction effective, garantissant ainsi son indépendance. Le Conseil a également tenu compte de la compétence financière de M. Denis Kessler, indispensable à la compréhension des mécanismes bancaires (Docteur d'État en Sciences économiques et diplômé des Hautes Études Commerciales), renforcée par ses fonctions de Président-Directeur Général de l'une des sociétés de réassurance européennes majeures.

Plus de la moitié des administrateurs de BNP Paribas sont donc indépendants au regard des critères retenus par le Code de gouvernement d'entreprise et de l'appréciation qu'en a fait le Conseil d'administration.

Les deux administratrices élues par les salariés, M^{mes} Nicole Misson et Sandrine Verrier, ne sont pas reconnues comme indépendantes selon les critères du Code de gouvernement d'entreprise en dépit de leur statut et de leur mode d'élection qui constituent pourtant une garantie d'indépendance.

Deux administrateurs nommés par les actionnaires, MM. Jean Lemierre, Président du Conseil d'administration, et Jean-Laurent Bonnafé, Directeur Général, ne répondent pas aux critères du Code de gouvernement d'entreprise définissant l'administrateur indépendant.

Les administrateurs sont identifiés et recommandés par le Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations en considération de critères reposant sur des qualités tant personnelles que collectives, et selon les modalités prévues par le règlement intérieur, lesquelles permettent de s'assurer de leur indépendance (§ 4.2.1.) :

- la compétence, fondée sur l'expérience et la capacité de compréhension des enjeux et des risques lui permettant de prendre des décisions de manière judicieuse et éclairée ;
- le courage, notamment celui d'exprimer sa pensée et de formuler son jugement lui permettant de garder son objectivité ;

- la disponibilité et l'assiduité qui permettent d'avoir le recul nécessaire et favorisent l'implication et le sens des responsabilités de l'administrateur dans l'exercice de son mandat ;
- la loyauté, qui nourrit l'engagement de l'administrateur à l'égard de la société et au sein du Conseil qui représente collectivement les actionnaires ;
- la bonne compréhension par l'administrateur de la culture de l'entreprise et de son éthique.

1.c La déontologie de l'administrateur

- À la connaissance du Conseil, les administrateurs ne sont pas dans une situation de conflit d'intérêts. Le règlement intérieur du Conseil (§ 4.3.3) leur enjoint, en tout état de cause, de faire part de toute situation de conflit d'intérêts et de s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante. Le règlement intérieur prévoit qu'un administrateur consulte le Président du Conseil d'administration de toute situation qui serait susceptible de conflit d'intérêts.
- À la connaissance du Conseil, aucun des membres du Conseil d'administration n'a été condamné pour fraude ni n'a été associé, en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que Directeur Général, à toute faillite, mise sous séquestre ou liquidation, au cours des cinq dernières années au moins.
- À la connaissance du Conseil, aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du Conseil d'administration. Aucun administrateur n'a fait l'objet d'une interdiction d'exercer ès qualité au cours des cinq dernières années au moins.
- Indépendamment des conventions et engagements réglementés, il n'existe pas de disposition ou d'accord avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu desquels un membre du Conseil d'administration a été choisi.
- Les administrateurs doivent exercer leur mandat de façon responsable, notamment en ce qui concerne la réglementation relative aux opérations d'initiés. Ils sont, en particulier, tenus au respect des prescriptions légales relatives à la définition, à la communication et à l'exploitation des informations privilégiées. Aux termes du règlement intérieur, ils doivent s'abstenir d'effectuer sur le titre BNP Paribas des opérations qui pourraient être considérées comme spéculatives (§ 4.3.1).
- Les administrateurs sont informés des périodes pendant lesquelles ils peuvent, sauf circonstances particulières, effectuer d'éventuelles transactions sur le titre BNP Paribas (§ 4.3.1).

1.d L'information et la formation des administrateurs

- En application du règlement intérieur, chaque administrateur peut demander à se faire communiquer par le Président ou le Directeur Général tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission, afin de participer efficacement aux réunions du Conseil d'administration et de prendre une décision éclairée, dès lors qu'il s'agit de documents utiles à la prise de décision et reliés aux pouvoirs du Conseil (§ 3.4.1).
- Les administrateurs ont librement accès aux comptes rendus des réunions des Comités spécialisés du Conseil.

- Les séances des Comités sont mises à profit pour actualiser, sur des dossiers thématiques correspondant à l'ordre du jour, l'information des administrateurs. En outre, le Conseil est tenu informé et peut être formé à cette occasion, de l'évolution de la réglementation bancaire et des textes de référence en matière de gouvernance. Les travaux sur l'application de la CRD 4 dans son volet gouvernance avaient commencé au cours du dernier trimestre 2014 et leur finalisation a été réalisée au cours du premier trimestre 2015.
- À l'occasion de la mise en place de la règle Volcker aux États-Unis et de la loi de séparation et de régulation des activités bancaires en France sur lesquelles les membres du Conseil devaient se prononcer, ces derniers ont bénéficié d'une formation sur ces deux réglementations (avril 2015).
- Le séminaire stratégique qui s'est tenu le 17 décembre 2015 comprenait une session portant sur les évolutions réglementaires de capital et leur incidence pour BNP Paribas, et une présentation des lignes métiers Wealth Management et Personal Finance et de leurs enjeux.
- À cette occasion, il a été également dispensé une formation sur la transformation digitale dans les « Marchés Domestiques », sur le ratio de levier et les valorisations comptable et prudentielle ; les administrateurs ont alors rencontré les responsables concernés au sein du Groupe.
- Au regard des dispositions du décret du 3 juin 2015 pris en application de la loi du 14 juin 2013 de sécurisation de l'emploi relatives à la formation des administrateurs élus par les salariés et à leur temps de préparation des séances du Conseil d'administration et de ses Comités, le Conseil a déterminé que le contenu du programme de formation porterait entre autres sur le rôle et le fonctionnement du Conseil, l'organisation et les activités de la banque et la comptabilité bancaire. Au titre de 2015, les administrateurs élus par les salariés

ont bénéficié de formation sur la comptabilité bancaire à raison de 13 heures et sur la gouvernance des conseils d'administration pour l'un des administrateurs à raison de 14 heures. Ils bénéficient au même titre que les autres administrateurs des formations dispensées par BNP Paribas telles que décrites ci-dessus.

2. LES RÉUNIONS DU CONSEIL ET DES COMITÉS EN 2015

- Le Conseil d'administration s'est réuni à 11 reprises en 2015, dont quatre fois sur convocation exceptionnelle. La participation moyenne des administrateurs aux séances du Conseil a été de 94 %. Le Conseil s'est, en outre, réuni une fois pour un séminaire stratégique.
- Le Comité des comptes s'est réuni à six reprises avec un taux d'assiduité de ses membres de 96 %.
- Le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité s'est réuni à six reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.
- Le Comité des comptes et le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité se sont par ailleurs réunis deux fois en séance commune avec un taux d'assiduité de 100 %. Ces deux Comités se sont ainsi réunis, ensemble ou séparément, quatorze fois au cours de l'année 2015.
- Le Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations s'est réuni à huit reprises, dont une séance s'est tenue en présence des Présidents des autres Comités et d'un administrateur, M. Michel Tilmant, en considération de son expérience acquise en sa qualité d'ancien dirigeant d'une banque internationale. Le taux d'assiduité était de 100 %.
- Le Comité des rémunérations s'est réuni cinq fois avec un taux d'assiduité de 100 %.

► ASSIDUITÉ AUX SÉANCES DU CONSEIL ET DES COMITÉS EN 2015

Administrateurs	Conseil d'administration	Comités spécialisés	Total	Taux d'assiduité individuel
	Présence/Nombre de séances			
J. LEMIERRE	11/11		11/11	100 %
M. PÉBEREAU (jusqu'au 13/05/2015)	5/5	5/5	10/10	100 %
J-L. BONNAFÉ	11/11		11/11	100 %
P. A. de CHALENDAR	8/11	12/12	20/23	87 %
M. COHEN	11/11	11/12	22/23	96 %
M. GUILLOU	10/11	16/16	26/27	96 %
D. KESSLER	10/11	8/8	18/19	95 %
J-F. LEPETIT	11/11	13/13	24/24	100 %
N. MISSON	11/11	12/12	23/23	100 %
T. MOUCHARD (jusqu'au 15/02/2015)	2/2	1/1	3/3	100 %
L. PARISOT	11/11	8/8	19/19	100 %
D. SCHWARZER	9/11		9/11	82 %
M. TILMANT	10/11	9/9	19/20	95 %
E. VAN BROEKHOVEN	11/11	8/8	19/19	100 %
S. VERRIER (à compter du 16/02/2015)	9/9		9/9	100 %
F. WICKER-MIURIN	11/11	8/8	19/19	100 %
Moyenne	95 %	99 %	97 %	

3. LES TRAVAUX DU CONSEIL ET DES COMITÉS EN 2015

3.a Les travaux du Conseil en 2015

Le Conseil d'administration, qui détermine la stratégie et les orientations de l'activité de BNP Paribas sur la proposition de la Direction Générale :

- a examiné le plan de développement 2014-2016, tel qu'approuvé en 2014, au regard des résultats des pôles en 2014, du contexte économique et de taux qui s'est détérioré et de l'impact des nouvelles taxes et réglementations aussi bien nationales, qu'européennes et internationales. La pertinence des choix du Plan a été confirmée notamment par :
 - les projets préparant la banque de demain (Hello bank!, nouvelles solutions de paiement en ligne multibancaires),
 - de bons résultats du plan dans les différents territoires,
 - une bonne performance des métiers moteurs de croissance,
 - une adaptation au nouvel environnement pour les marchés de capitaux,
 - une nouvelle organisation pour accélérer l'évolution du modèle CIB (de Corporate Investment Banking vers Corporate and Institutional Banking),
 - les acquisitions 2014 réalisées au moment opportun et à des prix satisfaisants,
 - le renforcement des moyens en matière de conformité et de contrôle,
 - une politique rigoureuse de gestion des risques,
 - des économies de coûts en ligne avec le programme *Simple & Efficient* ;
- a été informé et a suivi le programme d'évolution de CIB of Tomorrow ;
- a, suite à la décision prise fin 2014 de la création d'une *Intermediate Holding Company* (IHC) avec une gouvernance regroupant les activités du Groupe aux États-Unis (à l'exception de celles de la succursale américaine de BNP Paribas SA), suivi les différentes étapes de cette création dont la finalisation devrait intervenir en 2016 ;
- a délibéré sur la comparaison des performances de la Banque par rapport à ses concurrents ainsi que de son bilan, sur la base des résultats disponibles pour l'année 2014 ;
- a entendu les commentaires de la Direction Générale sur la rentabilité de la production nouvelle de l'année 2014 et du 1^{er} semestre 2015 ;
- a été informé des nouvelles règles du *Single Supervisory Mechanism* (SSM) sur le programme des rachats d'actions. Il a continué à suivre le montant des enveloppes affectées aux différents objectifs du programme de rachat par la société de ses propres actions autorisé par l'Assemblée Générale ;
- a approuvé la Charte pour une représentation responsable auprès des autorités publiques ;
- a examiné chacune des conventions réglementées conclues et autorisées au cours des exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours du dernier exercice ;
- a convoqué la masse des porteurs du TSDI de 500 millions de dollars émis par BNP Paribas en 1986 ;
- a approuvé le projet de fusion-absorption simplifiée de la société Rueil 2000 par BNP Paribas ;

- a approuvé la soumission d'une offre liante pour l'acquisition du courtier non bancaire Sharekhan Limited en Inde et a approuvé son acquisition pour 100 % des titres ;
- a approuvé l'acquisition par Arval des activités européennes de Fleet Services de GE Capital ;
- a envisagé différentes alternatives pour First Hawaiian Bank ;
- a délibéré de la politique de BNP Paribas en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- a examiné la politique menée par BNP Paribas dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) ;
- a été informé des résultats de l'enquête annuelle sur la satisfaction des collaborateurs (*Global People Survey*) et des actions qui en ont découlé.

La séance du 7 juillet 2015 du Conseil d'administration s'est tenue en présence des représentants du SSM émanant de la Banque Centrale Européenne (BCE) et des représentants de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) qui ont présenté leurs missions, leurs approches et leurs réflexions suivi par un échange de vues avec les administrateurs.

Le Conseil d'administration s'est réuni, comme les années précédentes, pour un séminaire stratégique consacré, entre autres, à l'incidence pour BNP Paribas des évolutions réglementaires de capital, et aux enjeux des grandes lignes métiers que sont Wealth Management, Personal Finance, Domestic Markets, CIB.

3.b Les travaux réalisés par le Comité des comptes et les travaux approuvés par le Conseil d'administration en 2015

Examen des comptes et information financière

Le Comité des comptes :

- a procédé chaque trimestre à l'examen des comptes sur la base des documents et informations communiqués par la Direction Générale et des diligences effectuées par les Commissaires aux comptes ;
- a analysé chaque trimestre les tableaux de synthèse des résultats consolidés, la rentabilité annualisée des capitaux propres ainsi que les résultats et la rentabilité par domaine d'activité ; a examiné le bilan consolidé du Groupe au 31 décembre 2014 et son évolution entre cette date et le 30 juin 2015 ; il a, à cette occasion, été informé de l'évolution des engagements de hors-bilan ;
- a examiné la politique de distribution de dividendes en considération de la recommandation de la BCE relative au respect des règles prudentielles de solvabilité ;
- a suivi l'évolution d'exigence prudentielle de fonds propres et a examiné les résultats du Supervisory Review and Evaluation Process (SREP) et leur impact sur le ratio de solvabilité. Il a examiné l'évolution des actifs pondérés ;
- a examiné régulièrement les provisions pour litiges ;
- a examiné les écarts d'acquisition et leurs ajustements, notamment ceux liés à la dépréciation de l'écart d'acquisition de BNL bc suite aux résultats du SREP ;
- a pris connaissance des explications relatives à la *Funding Valuation Adjustment* (FVA) et à la *Prudent Valuation Adjustment* (PVA), des ajustements apportés à la *Credit Valuation Adjustment* (CVA) et à la mise en œuvre de la norme comptable IFRIC 21 impliquant un retraitement des comptes de résultat par métier ;
- a examiné la valorisation du portefeuille d'options de taux Euro ;

Le Conseil :

- a examiné et approuvé les résultats du 4^e trimestre 2014 et de l'année 2014, ainsi que ceux des trois premiers trimestres de l'année 2015 ;
- a pris connaissance, chaque trimestre, de l'évolution des revenus, du coefficient d'exploitation par métier. Pour chaque période considérée, a entendu la synthèse des travaux du Comité des comptes et les conclusions des Commissaires aux comptes ;
- a entendu les commentaires du Comité des comptes sur la synthèse du contrôle interne comptable examinée, chaque trimestre, par ce dernier ;
- a examiné et arrêté, lors de chaque séance consacrée aux résultats, les projets de communiqués et approuvé le rapport du Conseil d'administration pour l'année 2014 ;
- a délibéré de l'évolution des fonds propres et du ratio de solvabilité à la lumière des règles prudentielles de solvabilité et des demandes du régulateur. Il a pris connaissance de la demande faite par la BCE suite aux résultats du SREP et a arrêté le communiqué publié conformément à la demande de l'AMF.

- lors de l'examen des résultats, a entendu le responsable Finance Groupe et le responsable chargé du reporting comptable et financier. Il a, chaque trimestre, procédé à l'audition du responsable Finance Groupe, hors la présence du Directeur Général. Il a entendu les commentaires et les conclusions des Commissaires aux comptes sur les résultats de chaque trimestre. Hors la présence du Président, du Directeur Général et du responsable Finance Groupe, le Comité a procédé à l'audition des Commissaires aux comptes et leur a posé les questions qu'il a jugées utiles ;

Le Conseil a entendu le compte rendu des auditions des Commissaires aux comptes et du responsable Finance Groupe, réalisé par le Comité des comptes hors la présence du Président et du Directeur Général.

- a revu les dispositifs de certification comptable dans le cadre des procédures de contrôle interne ;
- a examiné la partie du rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière au titre de l'exercice 2014 ; il en a recommandé l'approbation par le Conseil d'administration.

Le Conseil a approuvé le rapport du Président du Conseil d'administration dans sa partie relative à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière au titre de l'exercice 2014.

Les travaux ad hoc réalisés par le Comité des comptes en 2015

Examen des comptes et information financière

- Le Comité des comptes a examiné chaque trimestre la synthèse des points de contrôle signalés par les entités du Groupe dans le cadre de la certification de leurs états financiers. Il a analysé à cette occasion l'évolution du niveau de risque constaté pour chacun des trente contrôles comptables majeurs.

Relations avec les Commissaires aux comptes

- Le Comité des comptes a reçu de chacun des Commissaires aux comptes la déclaration écrite de son indépendance.
- Hors la présence des Commissaires aux comptes, il a été informé des honoraires qui leur ont été versés et pris connaissance du tableau de synthèse des missions non directement liées à l'audit. Il a autorisé une mission de cette nature qui a été soumise à son approbation conformément au règlement intérieur (§ 7.1.3).

3.c Les travaux réalisés par le Comité des comptes et le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité en séance commune, et les travaux approuvés par le Conseil d'administration en 2015

Les Comités :

- ont examiné les conséquences pour la banque de la baisse des taux d'intérêt en euro ;
- ont pris connaissance du rapport Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP). Ils ont examiné l'évaluation faite par la Banque de ses risques, se sont assurés qu'elle a mis en place des contrôles adéquats et qu'elle dispose des fonds propres nécessaires pour faire face à ces risques ;
- ont pris connaissance du rapport *Internal Liquidity Adequacy Assessment Process* (ILAAP). Ils ont examiné le seuil de tolérance au-dessus duquel il peut être considéré que la situation de liquidité est en conformité avec le profil de risque de la Banque ;
- ont examiné le programme de conformité lié à l'application de la règle Volcker ainsi que la mise en œuvre de la loi française relative à la séparation et la régulation des activités bancaires ;
- ont été informés et suivent régulièrement les risques les plus significatifs pouvant avoir un impact à terme sur les comptes, notamment sur des enquêtes ou demandes d'informations menées par les autorités de régulation et judiciaires de plusieurs pays auprès d'un certain nombre d'institutions financières concernant les opérations sur les marchés des changes ainsi que sur des actions et négociations menées dans le cadre d'actions collectives ;
- ont examiné et suivent la situation de certains pays dont l'évolution géopolitique peut avoir un impact sur la qualité du portefeuille détenu par la Banque. Il en est de même de certains secteurs d'activités pour lesquels une revue du portefeuille a été réalisée et suivie ;
- ont examiné le rapport établi au titre de l'année 2014 sur la mesure et la surveillance des risques, conformément aux dispositions de l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR). Ils ont procédé à l'évaluation de l'efficacité des politiques et des dispositifs mis en place.

Le Conseil :

- a approuvé le niveau de tolérance au risque de liquidité et les politiques, procédures et systèmes internes relatifs au risque de liquidité ;
- a approuvé le processus interne d'évaluation de l'adéquation du capital ;
- a approuvé le programme de conformité lié à l'application de la règle Volcker ;
- a donné son accord pour que BNP Paribas souscrive à une augmentation de capital d'*Opera Trading Capital*, filiale dédiée aux activités sur instruments financiers pour compte propre et créée en application de la loi de séparation et de régulation des activités bancaires de 2013 ;
- a été informé de la revue du portefeuille Énergie hors électricité et autres matières premières ;
- a été informé de la situation de la Banque au Brésil ;
- a été régulièrement informé de l'évolution des négociations menées dans le cadre des actions collectives et des enquêtes ou investigations menées par les autorités de régulation et judiciaires de plusieurs pays concernant des opérations sur le marché des changes ;
- a entendu les conclusions des travaux effectués sur la base du rapport établi pour la mesure et la surveillance des risques au titre de l'année 2014.

3.d Les travaux réalisés par le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité et les travaux approuvés par le Conseil d'administration en 2015

Risques et liquidité

Le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité :

- a examiné et délibéré sur la nouvelle organisation de la fonction risques devant améliorer l'efficacité opérationnelle des dispositifs et procédures de contrôle, faciliter l'anticipation des risques, y compris ceux liés à la réglementation, et accentuer les contrôles ;
- a passé en revue l'évolution des risques de marché, des risques de contrepartie et des risques de crédit. Il a délibéré sur la base des informations présentées par *Risk*. Le responsable de Risk dans les différentes catégories de risques a répondu en séance aux questions du Comité ;
- a examiné le tableau de bord présenté trimestriellement par le responsable des risques et a proposé des modifications à sa présentation ;
- a examiné les profils de risque des filiales significatives pour lesquelles le Comité des risques de BNP Paribas exerce la fonction de Comité des risques desdites filiales, comme le permet la loi ;
- a examiné les premiers éléments du plan d'action sur le dispositif de pilotage du Profil de Risque suite à la revue thématique par la BCE de la gouvernance des risques, et le *Risk Assessment Framework* (RAF) ;
- a examiné les limites globales de risque conformément aux dispositions de l'arrêté du 3 novembre 2014 (précité) ;

- a examiné et suivi les risques de liquidité et la politique de liquidité du Groupe mise en œuvre par la Direction Générale au regard de l'évolution des marchés et des réglementations ;
- a examiné le rapport définitif de la BCE sur la revue de la gestion de la liquidité ;
- a délibéré sur l'approche consistant pour chaque métier à améliorer la prise en compte des risques dans les prix des produits et services ;
- a délibéré sur l'impact de la réforme réglementaire européenne Solvency II, notamment des exigences de fonds propres au regard des risques des compagnies d'assurances, et a été informé de l'impact de la loi Eckert pour Cardif ;
- a examiné les sujets liés à la cyber-sécurité et leurs impacts.

Le Conseil :

- a approuvé les limites globales de risques ;
- a approuvé la procédure de saisine du Conseil en cas de dépassement d'une limite globale de risques (cf. point 3.5 Gouvernance ci-dessous) ;
- a examiné, sur la base du *Risk Profile Statement* et du rapport du Président du Comité, le tableau de bord présentant la mesure des indicateurs retenus sur les différentes catégories de risques, et de façon régulière la gouvernance, la gestion et le suivi des risques ;
- a été informé de l'examen par le Comité du rapport définitif de la BCE sur la revue de la gestion de la liquidité ;
- a pris connaissance des conditions de prix et de maturité des émissions de titres de créance dans le cadre des enveloppes accordées par le Conseil ;
- sur la base du rapport du Président du Comité a pris connaissance de l'ensemble des travaux du Comité sur les risques du Groupe notamment ceux relatifs aux évolutions du RAF et à la gouvernance des risques ;
- a été régulièrement informé de l'évolution du coût du risque par métier et par zone géographique ;
- a été informé des impacts liés à Solvency II et des conséquences afférentes ;
- a demandé au Comité de suivre régulièrement le sujet lié à la cyber-sécurité.

Conformité et contrôle interne, litiges et contrôle périodique

Le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité :

- a continué à suivre la mise en place du plan de remédiation initiée en 2014 à la demande des autorités américaines représentant la traduction des engagements pris par BNP Paribas dans le cadre du contrôle des activités réalisées en US dollar ;
- a suivi la mise en place de la nouvelle organisation de la Conformité ;
- a été informé du plan de mise en place du programme *Know Your Customer* (KYC) et a suivi l'évolution de ce programme au regard de la mise en œuvre des règles de révision et de la définition d'un modèle de KYC transversal ;
- a examiné le rapport sur le contrôle interne au titre de l'exercice 2014 comprenant le rapport sur le *Risk Assessment* de la Conformité, les points marquants liés à la conformité dans l'ensemble des

lignes métiers et les zones géographiques, le rapport sur le risque opérationnel, le contrôle permanent et la continuité d'activité ainsi que le contrôle des activités externalisées, et le rapport du contrôle périodique ;

- a délibéré sur les principaux résultats du contrôle périodique en 2014 et au 1^{er} semestre 2015 notamment avec la mise en place d'une filière conformité en vue de réaliser des audits dans ce domaine ;
- a délibéré sur la politique Pays et le dispositif mis en place ;
- a passé en revue, lors de chacune de ses séances, le tableau des litiges et procédures en cours et les évolutions de chacun des dossiers d'une séance à l'autre. Il a suivi les litiges et procédures les plus significatifs notamment ceux liés aux comptes de contribuables américains en Suisse qui s'est résolu par la signature d'un *Non Prosecution Agreement*, au dossier relatif aux crédits immobiliers octroyés en francs suisses auprès de particuliers en vue de la réalisation d'un investissement locatif, aux investigations initiées par les autorités étrangères sur le marché des Credit Default Swaps (CDS) ainsi que la résolution de l'action collective liée ;
- a examiné les incidents notamment sur les opérations de marché et a demandé la mise en place de plans d'action afin de combler les défaillances du dispositif ;
- a été informé des demandes de modifications et des demandes complémentaires exprimées par les régulateurs sur les plans de redressement et de résolution ainsi que celles relatives au plan US ;
- a examiné les évolutions réglementaires françaises et européennes en matière de résolution et a été informé des problématiques liées à la mise en place du Total Loss Absorbing Capacity (TLAC) et du Minimum Requirement for own funds and Eligible Liabilities (MREL) ;
- a assuré un suivi dans la mise en place de la règle Volcker et de la loi de séparation et de régulation des activités bancaires.

Le Conseil :

- a approuvé sur la base du rapport du Président du Comité le rapport sur le contrôle interne au titre de 2014 ;
- a revu les modifications apportées au plan de résolution dont la version actualisée a été remise à la BCE ;
- a approuvé le plan de rétablissement dont la version actualisée est remise à la BCE ;
- a été informé des modifications du plan US de résolution bancaire demandées par les autorités américaines ;
- a suivi la mise en place du Plan de remédiation ;
- a été informé de la mise en place d'une politique Pays et d'un programme de KYC ;
- a été informé de l'état des procédures et litiges ainsi que des incidents et du montant des pertes liées à ces incidents ;
- a entendu le Président du Comité sur le suivi de la mise en place de la règle Volcker et de la loi de séparation et de régulation des activités bancaires.

Le Comité a consacré une séance dédiée à l'audition des responsables des fonctions risques, conformité, contrôle périodique et juridique, hors la présence de la Direction Générale et du management.

Il a examiné les échanges avec l'ACPR et la Direction Générale.

Le Conseil :

- a entendu le compte rendu des auditions ;
- a pris connaissance des échanges de correspondance entre la Direction Générale et l'ACPR.

3.e Les travaux réalisés par le Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations et les travaux approuvés par le Conseil d'administration en 2015

Évolution de la composition du Conseil et des Comités spécialisés

Le Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations :

- a proposé de nommer en tant que Présidente du Comité Laurence Parisot pour succéder à Michel Pébereau. Ce choix a été justifié par la compétence de Laurence Parisot en matière de gouvernance, sa contribution à l'amélioration du Code Afep-Medef, son ancienneté et son expérience au sein du Comité ;
- a examiné les dates d'échéances des mandats des administrateurs et a proposé au Conseil de demander à l'Assemblée Générale des actionnaires de renouveler les mandats arrivant à expiration en 2015, à savoir ceux de M^{me} Laurence Parisot, de MM. Pierre André de Chalendar et Denis Kessler et de ratifier la cooptation de M. Jean Lemierre ;
- a examiné la composition du Conseil d'administration et a proposé au Conseil de ne pas coopter ni proposer la nomination d'un nouvel administrateur, pour maintenir le nombre de ces derniers à 14 ;
- a passé en revue la situation de chaque administrateur et a proposé au Conseil de nommer M^{mes} Daniela Schwarzer, Sandrine Verrier et Laurence Parisot membres respectivement du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations, du Comité des comptes et du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité.

Le Conseil :

- a nommé M^{me} Laurence Parisot Présidente du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations ;
- a suivi la proposition du Comité de ne pas augmenter le nombre d'administrateurs ;
- a proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires le renouvellement des mandats des administrateurs concernés ainsi que la ratification de la cooptation du Président du Conseil ;
- a nommé les administrateurs proposés en tant que membres dans les Comités visés ci-dessus.

Gouvernance

Le Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations :

- a continué à mener ses travaux sur la mise en place de la CRD 4 dans son volet gouvernance. Il a proposé au Conseil un certain nombre de mesures en matière de risques ;
- a proposé au Conseil de mettre en place une procédure de saisine du Conseil en cas de dépassement d'une limite globale de risques ;

- a proposé dans un premier temps de ne pas mettre en place de comités de risques spécifiques dans les filiales ;
- a proposé de mettre en place des tableaux de bord risques séparant les différentes catégories : stock, nouveaux risques et ceux nécessitant un suivi ;
- a proposé au Conseil de mettre en place dans chaque filiale dont le total de bilan est supérieur à 5 milliards d'euros un Comité des nominations propre, cette mesure étant justifiée par la connaissance intrinsèque que chaque filiale a de ses équipes ;
- a examiné la partie du rapport du Président dans sa partie gouvernement d'entreprise au titre de l'exercice 2014 ; il en a recommandé l'approbation par le Conseil d'administration.

Le Conseil :

- a approuvé l'ensemble des mesures proposées par le Comité ;
- a approuvé le rapport du Président du Conseil dans sa partie gouvernement d'entreprise au titre de 2014.

Fonctionnement du Conseil

Le Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations a préparé la refonte en profondeur du règlement intérieur du Conseil d'administration (cf. point 1 *Principes de gouvernance* ci-dessus).

Le Conseil a délibéré et adopté son nouveau règlement intérieur entré en vigueur le 2 octobre 2015.

Formation des administrateurs salariés

Le Comité, conformément aux nouvelles dispositions du décret du 3 juin 2015, a proposé au Conseil d'établir à 20 heures minimum par an le temps de formation ; ce minimum peut être dépassé selon les besoins exprimés par les administrateurs.

Le Conseil a approuvé cette proposition.

Évaluation du Conseil d'administration

Le Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations :

- a proposé au Conseil de faire appel à un cabinet externe tous les trois ans et de réaliser une évaluation « interne » annuelle dans l'intervalle ;

- à la suite du résultat de l'évaluation au titre de 2014 qui a fait ressortir une satisfaction dans le fonctionnement du Conseil et un point d'attention dans la mise en œuvre de la CRD 4 dans sa composante de surveillance des risques, a proposé un plan d'action consistant à (i) renforcer les liens entre le Comité des comptes et le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité, (ii) assurer un suivi de la politique de risques et des décisions afférentes, (iii) expliquer dans le compte rendu du Président la teneur des discussions sur les sujets risques et (iv), en cas de crise majeure, créer des comités *ad hoc* ;
- a proposé dans le plan d'action de permettre aux administrateurs d'accéder plus rapidement à la documentation comptable et de continuer à préparer les plans de succession ;
- a préparé l'évaluation du Conseil d'administration pour 2015, de son fonctionnement et de celui de ses Comités spécialisés.

Le Conseil a approuvé le plan d'action.

Le Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations a engagé l'élaboration d'un nouveau Code of Conduct pour le Groupe, en collaboration avec les équipes managériales.

Rémunération des administrateurs

Le Comité a proposé au Conseil de soumettre à l'Assemblée Générale des actionnaires devant se tenir en 2016, l'augmentation à partir de l'exercice 2016 de l'enveloppe globale des jetons de présence afin de la porter à 1,3 million d'euros. Cette proposition se justifie par l'accroissement substantiel des missions et des responsabilités des administrateurs d'institutions financières avec l'entrée en vigueur des dispositions de la CRD 4 et un accroissement de la charge de travail. La dernière revalorisation de cette enveloppe remonte à 2010. Enfin le niveau actuel a été comparé à celui des pairs et se situe parmi les plus bas de la place.

Compte tenu des motivations évoquées, le Conseil a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires de relever le plafond des jetons de présence à 1,3 million d'euros, à compter de l'exercice 2016.

Le Comité a proposé au Conseil de maintenir le mode de répartition des jetons de présence et d'augmenter les montants unitaires comme suit, si le relèvement du plafond du montant des jetons de présence est approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires :

Montant des jetons de présence (en euros)	Régime 2015			Nouveau régime		
	Part fixe	Part variable		Part fixe	Part variable	
		Séance programmée	Séance exceptionnelle		Séance programmée	Séance exceptionnelle
Administrateurs résidant en France	17 000	2 400/séance	3 800/séance	21 000	3 000/séance	4 400/séance
Administrateurs résidant hors de France	17 000	3 600/séance	4 000/séance	21 000	4 200/séance	4 600/séance
Président de Comité spécialisé		5 000/séance			5 700/séance	
Membre de Comité spécialisé		2 000/séance			2 700/séance	

3.f Les travaux réalisés par le Comité des rémunérations et les travaux approuvés par le Conseil d'administration en 2015

Il est au préalable à noter que deux membres du Comité des rémunérations sont également membres du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité (Jean-François Lepetit et Nicole Misson). Cette composition est de nature à favoriser les travaux du Conseil d'administration sur l'adéquation des principes de rémunération et de la politique de risque de BNP Paribas, répondant en cela aux exigences de la CRD 4.

Le Comité des rémunérations :

- après avoir reçu une information détaillée sur les collaborateurs du Groupe dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque du Groupe, la population régulée, a examiné les sujets relatifs à leurs rémunérations au titre de 2014 :
 - périmètre final de la population régulée,
 - règles de différé et modalités de paiement des rémunérations variables applicables à la population régulée, ainsi que le rapport public 2015 sur les rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2014 à la population régulée,
 - la synthèse du rapport de l'Inspection Générale relatif à la mise en œuvre du processus de révision des rémunérations au titre de l'exercice 2014 de cette population régulée ;
- a pris connaissance de la liste nominative des rémunérations les plus élevées au titre de 2014 ;
- a pris connaissance du nouveau périmètre de la population régulée identifiée au titre de 2015 ;
- a proposé la modification de la politique de rémunération de la population régulée notamment par l'introduction d'une nouvelle clause de *claw-back* ;
- a pris connaissance des paramètres retenus pour déterminer les enveloppes de rémunération variable de ces collaborateurs et a été informé du déroulement du processus de rémunération des salariés concernés ; il a examiné la synthèse du rapport de l'Inspection Générale sur ce processus ;
- a été informé des correspondances de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution concernant ces sujets ;
- a contrôlé les rémunérations du responsable des Risques et du responsable de la Conformité ;
- a examiné les critères de performance à la fois quantitatifs et qualitatifs liés à la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux et proposé au Conseil leur rémunération variable au titre de 2014 ainsi que les dispositions destinées à différer sur plusieurs années et indexer sur l'évolution du cours de l'action une partie de ces rémunérations ;
- a délibéré des dispositifs susceptibles d'intéresser les dirigeants mandataires sociaux à la création de valeur sur une longue période et a proposé de modifier la présentation des conditions du plan de rémunération à long terme intégralement conditionnel et indexé sur l'évolution du cours de l'action BNP Paribas ;
- a proposé au Conseil de rattacher, afin de rendre lisible la rémunération totale des dirigeants mandataires sociaux au regard de la règle du 2 pour 1, la rémunération variable annuelle et la rémunération variable à long terme à la même année de référence ;
- a proposé au Conseil de soumettre à l'Assemblée Générale des actionnaires le renouvellement de la limitation de la rémunération variable par rapport à la rémunération fixe (2 pour 1) prévue par la CRD 4, pour une période de trois ans ;

- a déterminé les principes de la politique de rémunération, les rémunérations, indemnités et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux et aux responsables risques et conformité des filiales du Groupe entrant dans le seuil fixé par la loi et qui ont délégué au Comité ces missions ;
- a revu les fiches du *say on pay* relatives à chacun des dirigeants mandataires sociaux de BNP Paribas ainsi que les résolutions relatives aux rémunérations versées aux collaborateurs régulés ;
- a examiné la répartition des jetons de présence des administrateurs et le montant individuel affecté à chacun au titre de l'exercice 2015 ;
- a examiné la nouvelle répartition proposée par le Comité de gouvernement d'entreprises et des nominations pour les jetons de présence à compter de l'exercice 2016.

Le Conseil :

- a arrêté les principes de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2015. Ces dispositions sont décrites dans la section Rémunérations du point 2.1 du présent chapitre ;
- a apprécié et approuvé l'évaluation faite par le Comité des critères de performance quantitative et qualitative liés à la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2014 ;
- s'est assuré de la cohérence de l'évolution de la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux ;
- a approuvé les caractéristiques d'un plan de rémunération à long terme destiné à l'intéressement des dirigeants mandataires sociaux à la création de valeur sur longue période basé sur une stricte évolution du cours de Bourse avec toutefois un plafond, tout en assurant une performance durable et continue par rapport à celle d'autres banques européennes ;
- a approuvé le rattachement à la même année de référence de l'intégralité de la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux ;
- a approuvé les fiches *say on pay* à soumettre au vote consultatif de l'Assemblée Générale des actionnaires ;
- a proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires de renouveler la règle dite 2 pour 1 pour une période de 3 ans ;
- a été informé par le Président du Comité de l'approche des principes d'identification de la population des collaborateurs dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque de l'entreprise et de leurs principes de rémunération tels que proposés par la Direction Générale ;
- a entendu le rapport du Président sur la conformité de la rémunération du responsable des Risques et du responsable de la Conformité ;
- a approuvé la répartition individuelle des jetons de présence des administrateurs au titre de l'exercice 2015 et la nouvelle répartition au titre de l'exercice 2016 sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires de relever le plafond de l'enveloppe des jetons de présence pour les exercices 2016 et suivants.

Le Comité a été informé des rémunérations variables déterminées au titre de 2014 par le Directeur Général pour les membres du Comité Exécutif non mandataires sociaux.

RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Mise à jour par Le Conseil d'administration du 2 octobre 2015

PRÉAMBULE

Les règles relatives :

- au Conseil d'administration,
 - aux membres du Conseil d'administration, en ce compris leurs droits et obligations,
 - aux Comités du Conseil d'administration,
- sont fixées par les dispositions légales et réglementaires, les statuts de la Société et le présent règlement.

Le Conseil d'administration prend également en compte les recommandations de Place relatives au gouvernement d'entreprise, et en particulier les dispositions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'Association Française des Entreprises Privées (AfeP) et le Mouvement des Entreprises de France (Medef), ci-après dénommé le Code AfeP-Medef, auquel BNP Paribas (la « Société ») se réfère.

Le Conseil d'administration est une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et qui agit en toutes circonstances dans l'intérêt social de la Société.

Le Conseil d'administration est assisté de comités spécialisés (Comité des comptes, Comité du contrôle interne, des risques et de la conformité, Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations et Comité des rémunérations) ainsi que de tout comité ad hoc.

PREMIÈRE PARTIE – LE CONSEIL D'ADMINISTRATION, ORGANE COLLÉGIAL

ARTICLE 1. ATTRIBUTIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration délibère sur toute question relevant de ses attributions légales et réglementaires et contribue à promouvoir des valeurs d'entreprise visant notamment à assurer que la conduite des activités de BNP Paribas par ses collaborateurs soit respectueuse des exigences les plus élevées en matière d'éthique afin de préserver la réputation de la Société.

En particulier et de manière non exhaustive, Le Conseil d'administration est compétent dans les domaines suivants :

1.1 ORIENTATIONS ET OPÉRATIONS STRATÉGIQUES

Le Conseil d'administration :

- détermine les orientations de l'activité de BNP Paribas et veille à leur mise en œuvre par la Direction Générale ;
- sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent ;
- donne son accord préalable à toutes les décisions d'investissement ou de désinvestissement (hors opérations de portefeuille) d'un montant supérieur à 250 millions d'euros, ainsi que tout projet de prise ou de cession de participation (hors opérations de portefeuille) supérieur

à ce seuil qui lui sont soumises par le Directeur Général. Il lui rend compte périodiquement des opérations significatives dont le montant est inférieur à cette limite ;

- donne son accord préalable à toute opération stratégique significative se situant hors des orientations approuvées.

1.2 GOUVERNANCE, CONTRÔLE INTERNE ET COMPTES

Le Conseil d'administration :

- nomme le Président, le Directeur Général et, sur proposition de ce dernier, le ou les Directeurs Généraux délégués ;
- fixe les éventuelles limitations aux pouvoirs du Directeur Général et du ou des Directeurs Généraux délégués ;
- procède à l'examen du dispositif de gouvernance, lequel comprend notamment une organisation claire assurant un partage des responsabilités bien défini, transparent et cohérent, des procédures efficaces de détection, de gestion, de suivi et de déclaration des risques auxquels la Société est ou pourrait être exposée ; il évalue périodiquement l'efficacité de ce dispositif de gouvernance et s'assure que des mesures correctrices pour remédier aux éventuelles défaillances ont été prises ;
- détermine les orientations et contrôle la mise en œuvre par les dirigeants effectifs des dispositifs de surveillance afin de garantir une gestion efficace et prudente de la Société, notamment la séparation des fonctions au sein de l'organisation de la Société et la prévention des conflits d'intérêts ;
- s'assure du respect des obligations qui lui incombent en matière de contrôle interne, et notamment, procède au moins deux fois par an à l'examen de l'activité et des résultats du contrôle interne ;
- approuve le rapport du Président joint au rapport de gestion ;
- procède aux contrôles et aux vérifications qu'il juge opportuns ;
- procède à l'examen et à l'arrêté des comptes, et veille à leur sincérité ;
- procède à une revue, au moins une fois par an, des projets de budget, de rapport de gestion, ainsi que les projets des divers rapports légaux et réglementaires que le Président ou le Directeur Général lui soumet.

1.3. GESTION DES RISQUES

Le Conseil d'administration :

- approuve et revoit régulièrement les stratégies et politiques régissant la prise, la gestion, le suivi et la réduction des risques auxquels la Société est ou pourrait être exposée, y compris les risques engendrés par l'environnement économique. En particulier, le Conseil d'administration approuve les limites globales de risque et a mis en place un processus spécifique organisant son information et, le cas échéant, sa saisine en cas de dépassement de ces limites ;
- donne son accord, le cas échéant, à la révocation du responsable de la fonction de gestion des risques.

1.4. COMMUNICATION

Le Conseil d'administration :

- veille à la communication aux actionnaires et aux marchés d'une information financière de qualité ;

- contrôle le processus de publication et de communication financière, la qualité et la fiabilité des informations destinées à être publiées et communiquées par la Société.

1.5. RÉMUNÉRATION

Le Conseil d'administration :

- répartit les jetons de présence ;
- adopte et revoit régulièrement les principes généraux de la politique de rémunération du Groupe laquelle concerne notamment les catégories de personnel incluant les preneurs de risques, les personnes exerçant une fonction de contrôle ainsi que tout salarié qui, au vu de ses revenus globaux, se trouve dans la même tranche de rémunération que ceux dont les activités professionnelles ont une incidence sur le profil de risque du Groupe ;
- détermine la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, notamment leur rémunération fixe et variable ainsi que tout autre instrument de rémunération ou avantage en nature.

1.6. RÉOLUTION

Le Conseil d'administration arrête le plan préventif de rétablissement de l'établissement, ainsi que les éléments nécessaires à l'établissement du plan de résolution, communiqués aux autorités de contrôle compétentes.

ARTICLE 2. FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.1. ORGANISATION DES RÉUNIONS

Il se réunit un minimum de quatre fois par an et autant de fois que les circonstances ou l'intérêt de BNP Paribas l'exigent.

Les convocations peuvent être transmises par le Secrétaire du Conseil.

Le Secrétaire du Conseil prépare l'ensemble des documents nécessaires aux séances du Conseil et organise la mise à disposition de l'ensemble de la documentation aux administrateurs et autres participants aux séances.

Il est tenu un registre de présence, signé par les administrateurs participant à la séance du Conseil d'administration et qui mentionne le nom des administrateurs réputés présents.

Les délibérations du Conseil sont constatées par des procès-verbaux établis par le Secrétaire du Conseil transcrits sur un registre spécial conformément à la législation en vigueur. Le Secrétaire du Conseil est habilité à délivrer et certifier les copies ou extraits de procès-verbaux. Chaque procès-verbal de Conseil fait l'objet d'une approbation lors d'une séance de Conseil ultérieure.

Les décisions du Conseil d'administration sont exécutées par le Directeur Général, ou un Directeur Général délégué, soit par tout délégué spécial que le Conseil désigne.

2.2. MOYENS DE PARTICIPATION

Sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification, garantissant leur participation effective et satisfaisant, de par leurs caractéristiques techniques, aux besoins de confidentialité et à la retransmission continue et simultanée des délibérations, dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par la loi. Le procès-verbal mentionne, le cas échéant, la survenance d'éventuels incidents techniques si elle a perturbé le déroulement de la séance.

DEUXIÈME PARTIE – LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

ARTICLE 3. COMPOSITION, INFORMATION ET COMPÉTENCE

3.1. PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.1.1. Relations avec les autres organes de la Société et vis-à-vis de l'extérieur

Dans les relations avec les autres organes de la Société et vis-à-vis de l'extérieur, le Président est le seul à pouvoir agir au nom du Conseil et à s'exprimer en son nom, sauf circonstances exceptionnelles, et hormis mission particulière ou mandat spécifique confié par le Conseil d'administration à un autre administrateur.

Le Président apporte son aide et ses conseils à la Direction Générale, tout en respectant les fonctions exécutives de celle-ci. Il organise son activité pour garantir sa disponibilité et mettre son expérience au service de la Société. Il contribue à la promotion des valeurs et de l'image de la Société, tant au sein du Groupe qu'à l'extérieur de celui-ci.

En étroite coordination avec la Direction Générale, il peut représenter le Groupe dans ses relations de haut niveau, notamment les grands clients, les pouvoirs publics et les institutions, aux plans national, européen et international.

Il veille au maintien de la qualité des relations avec les actionnaires en étroite coordination avec les actions menées dans ce domaine par la Direction Générale.

Il veille à ce que soient établis et mis en œuvre les principes du gouvernement d'entreprise.

Le Président est le gardien du bon fonctionnement du Conseil d'administration de BNP Paribas. À ce titre :

- avec le concours du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations, avec l'approbation du Conseil et de l'Assemblée générale des actionnaires lorsqu'il y a lieu, il s'efforce de construire un Conseil efficace et équilibré, et de gérer les processus de remplacement et de succession concernant le Conseil et les nominations dont celui-ci a à connaître ;
- il peut assister à tous les Comités et peut ajouter à l'ordre du jour de ceux-ci tout sujet qu'il considère comme pertinent ;
- il s'assure que les administrateurs disposent en temps voulu, sous une forme claire et appropriée, de la documentation et de l'information nécessaires à l'exercice de leur mission.

3.1.2. Organisation des travaux du Conseil d'administration

Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'administration afin de le mettre à même d'accomplir toutes ses missions. Il fixe le calendrier et l'ordre du jour des réunions du Conseil et le convoque.

Il veille à la bonne organisation des travaux du Conseil de manière à en promouvoir le caractère décisionnaire et constructif. Il anime les travaux du Conseil et coordonne ses travaux avec ceux des comités spécialisés.

Il s'assure que le Conseil consacre le temps nécessaire aux questions intéressant l'avenir de la Société et notamment sa stratégie.

Il veille à maintenir une relation étroite et confiante avec le Directeur Général. Il lui apporte son aide et ses conseils tout en respectant ses responsabilités exécutives.

Le Président est tenu régulièrement informé par le Directeur Général et les autres membres de la Direction Générale des événements et situations significatifs relatifs à la vie du Groupe, notamment : le déploiement de la stratégie, l'organisation, les projets d'investissement et de désinvestissement, les opérations financières, les risques, les états financiers.

Il reçoit du Directeur Général l'ensemble des informations requises par la loi au titre du rapport sur le contrôle interne.

Il peut demander au Directeur Général ou à tout responsable, et particulièrement au responsable de la fonction de gestion des risques, toute information propre à éclairer le Conseil et ses comités dans l'accomplissement de leur mission.

Il peut entendre les Commissaires aux comptes en vue de la préparation des travaux du Conseil et du Comité des comptes.

Il prépare le rapport du Président du Conseil d'administration établi en application de l'article L.225-37 du Code de commerce.

3.2. ADMINISTRATEURS

Les administrateurs sont identifiés et recommandés par le Comité de Gouvernement d'entreprise et des nominations en considération de critères reposant sur des qualités tant personnelles que collectives, et selon les modalités prévues par le présent Règlement Intérieur lesquelles permettent de s'assurer de leur indépendance telle que mentionnée à l'article 4.2.1.2.

Ils s'engagent à agir dans l'intérêt social de BNP Paribas et à respecter toutes les dispositions du présent Règlement Intérieur qui leur sont applicables.

3.3. AUTRES PARTICIPANTS

3.3.1. Censeurs

Les censeurs assistent aux séances du Conseil et des comités spécialisés avec voix consultative.

3.3.2. Commissaires aux comptes

Les Commissaires aux comptes, assistent aux séances du Conseil et des comités spécialisés qui examinent ou arrêtent les comptes annuels ou intermédiaires et peuvent assister aux séances du Conseil et des comités spécialisés lorsque le Président du Conseil le juge nécessaire.

3.3.3. Personnes invitées

Le Conseil peut décider d'inviter une ou plusieurs personnes à assister aux séances.

3.3.4. Représentant du Comité central d'entreprise (CCE)

Le représentant du CCE assiste aux séances du Conseil avec voix consultative.

3.3.5. Secrétaire du Conseil

Le Secrétaire du Conseil est nommé par le Conseil et assiste aux séances de ce dernier.

3.3.6. Responsable de la fonction de gestion des risques

Si nécessaire, en cas d'évolution des risques affectant ou susceptible d'affecter BNP Paribas, le responsable de la fonction de gestion des risques peut rendre directement compte au Conseil et, le cas échéant, au Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité, sans en référer aux dirigeants effectifs.

Les personnes visées au point 3.3 sont soumises aux mêmes règles d'éthique, de confidentialité et de déontologie que les administrateurs.

3.4. ACCÈS À L'INFORMATION

3.4.1. Information et documentation

Afin de contribuer efficacement aux réunions du Conseil d'administration et de permettre à celui-ci de prendre une décision éclairée, chaque administrateur peut demander à se faire communiquer par le Président ou le Directeur Général tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission, dès lors qu'ils sont utiles à la prise de décision et reliés aux pouvoirs du Conseil.

Les demandes sont adressées au Secrétaire du Conseil d'administration qui en informe le Président.

Lorsque le Secrétaire du Conseil l'estime préférable, pour des raisons de commodité ou de confidentialité, les documents ainsi mis à la disposition de l'administrateur ainsi qu'à toute personne assistant aux séances du Conseil sont consultés auprès du Secrétaire du Conseil ou auprès du collaborateur compétent du Groupe.

3.4.2. Outils

La mise à disposition de l'ensemble de la documentation aux administrateurs, ou à toute personne assistant aux séances du Conseil, dans la perspective des séances du Conseil peut se faire par tous modes, y compris dématérialisés. Dans ce cas, toutes les mesures de protections jugées nécessaires sont prises aux fins de préserver la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des informations et chaque membre du Conseil ou toute personne ayant reçu la documentation est responsable non seulement des outils et des supports ainsi mis à leur disposition mais également de leurs accès.

3.5. FORMATION, COMPÉTENCES INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE

Les administrateurs de BNP Paribas possèdent, tant individuellement que collectivement, l'expertise, l'expérience, les compétences, la compréhension et les qualités personnelles nécessaires, notamment sur le plan du professionnalisme et de l'intégrité, pour accomplir correctement leurs missions en rapport avec chacune des activités significatives de BNP Paribas en garantissant une gouvernance et une surveillance efficaces.

Les administrateurs veillent à maintenir leurs connaissances en matière financière. À cet effet, la Société consacre les ressources nécessaires à la formation des administrateurs notamment dans le domaine bancaire et financier. Des formations annuelles sont dispensées par BNP Paribas au cours desquelles les membres du Conseil sont amenés à rencontrer les responsables des thèmes présentés, et par les séminaires stratégiques organisés par BNP Paribas au bénéfice de ses administrateurs.

Les administrateurs élus par les salariés bénéficient d'un temps consacré à la formation déterminé par le Conseil. À la fin de la formation, le centre de formation choisi par le Conseil doit délivrer une attestation d'assiduité que l'administrateur élu par les salariés doit remettre au Secrétaire du Conseil.

ARTICLE 4. OBLIGATIONS

4.1. DÉTENTION ET CONSERVATION D' ACTIONS BNP PARIBAS

Chaque administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires doit détenir à titre personnel 1 000 actions. L'administrateur doit détenir l'intégralité des actions à l'issue de la période de versement des jetons de présence correspondant à douze mois d'exercice de sa fonction. À l'issue de ce délai, chaque administrateur veille à conserver cette détention minimum pendant toute la durée de son mandat.

Les administrateurs s'interdisent de recourir à des stratégies individuelles de couverture ou d'assurance sur les actions ainsi détenues.

4.2. ÉTHIQUE - CONFIDENTIALITÉ

4.2.1. Éthique

4.2.1.1. Disponibilité et assiduité

Les membres du Conseil d'administration consacrent le temps et les efforts nécessaires à l'exercice de leurs fonctions et de leurs responsabilités. Ils acceptent les disciplines du travail en commun dans le respect mutuel des opinions et ils exercent leur sens des responsabilités à l'égard des actionnaires et des autres parties prenantes du Groupe.

Les administrateurs participent activement et avec assiduité aux réunions du Conseil d'administration et des comités, et assistent aux Assemblées générales d'actionnaires.

Les administrateurs élus par les salariés bénéficient d'un temps de préparation déterminé par le Conseil.

4.2.1.2. Indépendance et loyauté

Chaque membre du Conseil d'administration maintient à tout moment son indépendance d'esprit, d'analyse, d'appréciation, de décision et d'action afin d'être en mesure d'émettre des avis et de prendre des décisions de manière éclairée, judicieuse, objective et indépendante. Il exprime librement ses positions, éventuellement minoritaires, sur les sujets débattus en séance.

Il agit avec loyauté tant à l'égard des autres administrateurs, des actionnaires que de BNP Paribas

Il refuse tout avantage ou service susceptible de compromettre son indépendance.

4.2.1.3. Devoir de vigilance

Chaque membre du Conseil d'administration est tenu à un devoir de vigilance quant à la conservation, à l'usage et, le cas échéant, à la restitution des outils, des documents et des informations mis à disposition.

4.2.2. Confidentialité

Tout administrateur et toute personne participant aux travaux du Conseil sont tenus à une obligation absolue de confidentialité en ce qui concerne le contenu des débats et des délibérations du Conseil et de ses comités ainsi que les informations et les documents qui y sont présentés ou qui leur sont communiqués, sous quelque forme que ce soit.

Il lui est interdit de communiquer à quiconque en dehors du Conseil d'administration des informations qui ne seraient pas rendues publiques par BNP Paribas.

4.3. DÉONTOLOGIE – CUMUL DES MANDATS SOCIAUX - CONFLITS D'INTÉRÊTS – DÉCLARATIONS PERSONNELLES

4.3.1. Déontologie

Pour toute question d'ordre déontologique, un administrateur peut consulter le responsable de la Fonction Conformité Groupe.

L'administrateur est particulièrement concerné par la législation relative aux opérations d'initiés tant à titre personnel qu'au titre de fonctions qu'il pourrait exercer au sein de sociétés actionnaires de BNP Paribas. Il est notamment tenu au respect des prescriptions légales relatives à la définition, à la communication et à l'exploitation des informations privilégiées, dont les principales dispositions lui sont communiquées lors de sa prise de fonction.

Il ne peut effectuer des opérations sur le titre BNP Paribas à titre personnel que dans les six semaines qui débutent le lendemain de la

publication des comptes trimestriels et annuels, ou de la publication d'un communiqué sur la marche de la Société, sauf s'il dispose pendant cette période d'informations le mettant en situation d'initié au regard de la réglementation boursière.

Il s'abstient d'effectuer des opérations qui pourraient être considérées comme spéculatives, notamment des opérations d'achat ou de vente à découvert ou des allers retours sur de courtes durées.

L'administrateur ainsi que les personnes ayant des liens étroits avec lui sont tenus de déclarer à l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) qui en assure la publication et à BNP Paribas les opérations qu'ils réalisent sur le titre BNP Paribas et les instruments financiers qui lui sont liés.

4.3.2. Cumul des mandats sociaux

L'administrateur respecte les dispositions légales et réglementaires qui lui sont applicables ou qui sont applicables à BNP Paribas en matière de cumul de mandats.

Un administrateur qui ne s'estimerait plus en mesure de remplir sa fonction au sein du Conseil, ou des Comités dont il est membre, doit démissionner.

4.3.3. Conflits d'intérêts

Par « conflits d'intérêts » sont visées les situations dans lesquelles les intérêts du Groupe, appréciés au regard des activités variées qu'il conduit, et ceux d'un administrateur sont susceptibles d'être en concurrence, que ce soit directement ou indirectement ou celles dans lesquelles l'indépendance de l'administrateur est susceptible d'être remise en cause.

L'administrateur s'engage à éviter, dans la mesure du possible, de conduire des activités ou de conclure des transactions qui pourraient être source de conflits d'intérêts ou donneraient l'apparence d'un conflit d'intérêts pour les tiers. Si de telles transactions étaient toutefois conclues, elles devront l'être à des conditions de marché et notifiées immédiatement au Secrétaire du Conseil.

Afin de permettre au Conseil de veiller à la bonne mise en œuvre des règles relatives aux conflits d'intérêts, l'administrateur consulte le Président du Conseil d'administration de toute situation qui serait susceptible de conflit d'intérêts.

L'administrateur s'engage à tenir informé le Secrétaire du Conseil avant signature de toute convention et/ou engagement potentiellement réglementé au sens du Code de commerce qui pourrait le lier avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres de la Société. Il s'abstient de participer au vote de la délibération correspondante.

L'administrateur informe le Président du Conseil d'administration de son intention d'accepter un nouveau mandat social, que ce soit dans une entité cotée ou non, française ou étrangère, n'appartenant pas à un groupe dont il est dirigeant, ou toute participation aux comités spécialisés d'un organe social, ou toute autre nouvelle fonction, de telle sorte que le Conseil d'administration sur proposition du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations puisse se prononcer sur la compatibilité d'une telle nomination avec le mandat d'administrateur dans la Société.

Tout administrateur de nationalité étrangère soumis à des obligations légales et réglementaires susceptibles de lui être imposées en raison de sa nationalité doit, à son initiative, ne pas participer à certaines délibérations du Conseil.

En cas de manquement à ces obligations par un administrateur, le Président du Conseil d'administration prend toutes les mesures légales nécessaires afin d'y remédier ; il peut en outre tenir informé les régulateurs concernés de tels agissements.

4.3.4. Déclarations personnelles

L'administrateur s'engage à tenir informé dans les plus brefs délais le Secrétaire du Conseil de toute modification de sa situation personnelle (changement d'adresse, nomination, mandats sociaux, fonction exercée...).

L'administrateur informe le Président du Conseil d'administration de toute condamnation pénale ou civile, interdiction de gérer, sanction administrative ou disciplinaire ou mesure d'exclusion d'une organisation professionnelle ainsi que de toute procédure susceptible d'entraîner de telles sanctions à son encontre, de tout licenciement pour faute professionnelle ou de toute révocation de mandat social dont il ferait l'objet. De même l'administrateur informe le Président du Conseil d'administration de toute condamnation pénale ou civile, sanction administrative ou disciplinaire ou mesure d'exclusion d'une organisation professionnelle ainsi que de toute mesure de redressement ou de liquidation judiciaire dont une entreprise dont il est dirigeant, actionnaire ou associé fait l'objet ou serait susceptible de faire l'objet.

ARTICLE 5. RÉMUNÉRATIONS DES ADMINISTRATEURS ET DES CENSEURS

Le montant global des jetons de présence est fixé par l'Assemblée générale des actionnaires.

Le montant individuel des jetons est fixé par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations. Il comprend une partie variable prépondérante déterminée en fonction de la participation effective, quelle qu'en soit la modalité, aux séances. Il est majoré pour les administrateurs résidant à l'étranger.

La participation effective aux comités donne droit à un jeton supplémentaire, qui peut être d'un montant différent selon les comités. Les membres des comités reçoivent ce jeton supplémentaire pour chacune de leur participation à un comité différent. Les Présidents des comités reçoivent un jeton supplémentaire majoré.

La rémunération des censeurs est fixée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations.

TROISIÈME PARTIE - LES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pour faciliter l'exercice de leurs fonctions par les administrateurs de BNP Paribas, des comités spécialisés sont constitués au sein du Conseil d'administration.

ARTICLE 6. DISPOSITIONS COMMUNES

6.1 COMPOSITION ET COMPÉTENCE

Ils sont composés de membres du Conseil d'administration qui n'exercent pas de fonctions de direction au sein de la Société. Ils comprennent le nombre requis de membres répondant à la qualification d'indépendance, tel que préconisé par le Code Afep-Medef. Les membres des comités disposent de connaissances et de compétences adaptées à l'exercice des missions des comités auxquels ils participent.

Le Comité des rémunérations comprend au moins un administrateur représentant les salariés.

Leurs attributions ne réduisent ni ne limitent les pouvoirs du Conseil.

Le Président du Conseil d'administration s'assure que le nombre, les missions, la composition, le fonctionnement des comités soient en permanence adaptés aux dispositions légales et réglementaires,

aux besoins du Conseil et aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise.

Le Comité du contrôle interne, des risques et de la conformité, le Comité des rémunérations et le Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations peuvent, conformément aux dispositions de l'article L. 511-91 du Code monétaire et financier, assurer leurs missions pour les sociétés du Groupe soumis à la surveillance du régulateur sur une base consolidée ou sous-consolidée.

6.2 RÉUNIONS

Ces comités se réunissent autant de fois que nécessaire.

6.3 MOYENS MIS À LA DISPOSITION DES COMITÉS

Ils peuvent recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

Le Président de comité peut demander l'audition de tout responsable, au sein du Groupe, en charge de questions relevant de la compétence de ce comité, telle que définie par le présent Règlement.

Le Secrétaire du Conseil prépare l'ensemble des documents nécessaires aux séances des comités spécialisés et organise la mise à disposition de la documentation aux administrateurs et autres participants aux séances.

La mise à disposition de cette documentation peut se faire par tous modes, y compris dématérialisés. Dans ce cas, toutes les mesures de protections jugées nécessaires sont prises aux fins de préserver la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des informations et chaque membre du comité spécialisé concerné ou toute personne ayant reçu la documentation est responsable non seulement des outils et des supports ainsi mis à leur disposition mais également de leurs accès.

6.4 AVIS ET COMPTE-RENDUS

Ils émettent des avis destinés au Conseil d'administration. Les Présidents des comités, ou en cas d'empêchement un autre membre du même comité, présentent oralement une synthèse de leurs travaux à la plus prochaine séance du Conseil.

Un compte rendu écrit des séances des comités est établi par le Secrétaire du Conseil et communiqué, après approbation lors d'une séance ultérieure, aux administrateurs qui le souhaitent.

ARTICLE 7. LE COMITÉ DES COMPTES

7.1. MISSIONS

Conformément aux dispositions du Code de commerce, le Comité assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.

7.1.1. Suivi du processus d'élaboration de l'information financière

Le Comité a pour missions d'analyser les états financiers trimestriels, semestriels et annuels diffusés par la Société à l'occasion de l'arrêté des comptes et d'en approfondir certains éléments avant leur présentation au Conseil d'administration.

Le Comité examine toutes questions relatives à ces comptes et documents financiers : choix des référentiels comptables, provisions, résultats analytiques, normes prudentielles, calcul de rentabilité et toute question comptable présentant un intérêt méthodologique ou susceptible de générer des risques potentiels.

7.1.2. Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques en matière comptable et financière

Le Comité analyse au moins deux fois par an la synthèse de l'activité et les résultats du contrôle interne comptable et financier sur la base des informations qui lui sont transmises par la Direction Générale. Il prend connaissance des incidents révélés par le contrôle interne comptable et financier, déclarés en considération des seuils et critères définis par le Conseil d'administration et en rend compte au Conseil d'administration.

Il est informé par le Président du Conseil d'administration de l'absence éventuelle d'exécution de mesures correctrices décidées dans le cadre du dispositif de contrôle interne comptable et financier, qui aurait été portée directement à sa connaissance par le responsable du contrôle périodique et en rend compte au Conseil d'administration.

7.1.3. Suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes ainsi que de l'indépendance des commissaires aux comptes

Le Comité pilote la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, formule un avis sur le montant des honoraires pour l'exécution des missions de contrôle légal et soumet au Conseil le résultat de cette sélection.

Il examine le programme d'intervention des Commissaires aux comptes, leurs recommandations et leur suivi.

Il se fait communiquer annuellement le montant et la répartition des honoraires versés par le Groupe BNP Paribas aux Commissaires aux comptes et aux réseaux auxquels ils appartiennent, recensés selon un modèle approuvé par le Comité. Il s'assure que le montant ou la part que BNP Paribas représente dans le chiffre d'affaires du Commissaire aux comptes ou du réseau ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Il donne son accord préalable pour toute mission dont le montant d'honoraires (hors taxes) excède 1 million d'euros. Le Comité ratifie a posteriori les autres missions sur présentation de Finance Groupe. Le Comité approuve la procédure d'agrément et de contrôle rapide de Finance Groupe sur toute mission « non-audit » dont le montant serait supérieur à 50 000 euros. Le Comité reçoit tous les ans un compte rendu de Finance Groupe sur l'ensemble des missions « non-audit » réalisées par les réseaux des Commissaires aux comptes du Groupe.

Il reçoit des Commissaires aux comptes un rapport écrit sur leurs principales constatations relatives aux déficiences du contrôle interne, et l'examine.

Chaque Commissaire aux comptes présente annuellement au Comité le fonctionnement de son dispositif de contrôle interne de garantie d'indépendance et atteste annuellement par écrit de son indépendance dans le déroulement de la mission d'audit.

Au moins deux fois par an, le Comité consacre une partie de la séance à une rencontre avec le collège des Commissaires aux comptes, hors la présence de la Direction Générale de la Société.

Le Comité se réunit en présence du collège des Commissaires aux comptes, pour l'examen des comptes trimestriels, semestriels et annuels.

Toutefois, les Commissaires aux comptes n'assistent pas à tout ou partie de séance traitant de leurs honoraires et du renouvellement de leur mandat.

Les Commissaires n'assistent pas à tout ou partie de séance lorsque le Comité traite de cas particuliers intéressant l'un des leurs.

Sauf circonstances exceptionnelles, les dossiers de résultats et comptes trimestriels, semestriels et annuels sont envoyés aux membres du Comité au plus tard le vendredi ou samedi matin précédant les séances du Comité programmées pour les lundis ou mardis suivants.

Sur les questions d'interprétation comptable appelant un choix à l'occasion des résultats trimestriels, semestriels et annuels, et ayant un impact significatif, les Commissaires aux comptes et Finance Groupe présentent trimestriellement au Comité une note analysant la nature et l'importance de la question, exposant les arguments plaidant en faveur ou en défaveur des différentes solutions envisageables et justifiant le choix retenu.

7.2. RAPPORT DU PRÉSIDENT

Le Comité examine le projet de rapport du Président sur les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

7.3. AUDITIONS

Sur tous les sujets de sa compétence, le Comité entend à sa diligence, les responsables financier et comptable du Groupe, ainsi que le responsable de la Gestion actif-passif.

Le Comité peut demander à entendre le responsable de Finance Groupe sur toute question de sa compétence susceptible d'engager sa responsabilité et celle du management de la Société ou de mettre en cause la qualité de l'information comptable et financière délivrée par la Société.

ARTICLE 8. LE COMITÉ DE CONTRÔLE INTERNE, DES RISQUES ET DE LA CONFORMITÉ

8.1. MISSIONS

8.1.1. Missions relatives à la stratégie globale en matière de risques

Le Comité conseille le Conseil d'administration sur l'adéquation de la stratégie globale de la Société et l'appétence en matière de risques, tant actuels que futurs. Il assiste le Conseil d'administration lorsque celui-ci contrôle la mise en œuvre de cette stratégie par les dirigeants effectifs et par le responsable de la fonction de gestion des risques.

Pour cela, il examine les grandes orientations de la politique de risques du Groupe en s'appuyant sur les mesures de risques et de rentabilité des opérations qui lui sont communiquées en application de la réglementation en vigueur, ainsi que d'éventuelles questions spécifiques liées à ces sujets et à ces méthodes.

En cas de dépassement d'une limite globale de risque, une procédure de saisine du Conseil d'administration est prévue. La Direction Générale informe le Président du Comité, lequel peut décider de convoquer le Comité ou de demander la convocation du Conseil d'administration.

8.1.2. Missions relatives à l'examen des prix des produits et services proposés aux clients

Le Comité examine, dans le cadre de sa mission et selon des conditions qu'il définira lui-même, si les prix des produits et services proposés aux clients sont compatibles avec la stratégie en matière de risques. Lorsque ces prix ne reflètent pas correctement les risques, il présente au Conseil d'administration un plan d'action pour y remédier.

8.1.3. Missions relatives aux rémunérations

Sans préjudice des missions du Comité des rémunérations, le Comité des risques examine si les incitations prévues par la politique et les pratiques de rémunérations de la Société sont compatibles avec sa

situation au regard des risques auxquels elle est exposée, de son capital, de sa liquidité ainsi que de la probabilité et de l'échelonnement dans le temps des bénéfices attendus.

Pour la réalisation de cette mission, le président du Comité assiste au Comité des rémunérations et y présente la position retenue.

8.1.4. Missions relatives au contrôle interne et à la conformité

Le Comité examine également toute question relative à la politique de conformité relevant, notamment, du risque de réputation ou de l'éthique professionnelle.

Le Comité analyse le rapport sur la mesure et la surveillance des risques. Il procède deux fois par an à l'examen de l'activité et des résultats du contrôle interne (hors contrôle interne comptable et financier, qui relève du Comité des comptes) sur la base des informations qui lui sont transmises par la Direction Générale et des rapports qui lui sont présentés par les responsables du contrôle permanent, de la conformité et du contrôle périodique. Il analyse les correspondances avec le Secrétariat Général de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR).

Le Comité prend connaissance des incidents révélés par le contrôle interne déclarés en considération des seuils et critères définis par le Conseil d'administration et en rend compte au Conseil d'administration.

Il analyse l'état des préconisations de l'Inspection Générale non mises en œuvre. Il est informé par le Président du Conseil d'administration de l'absence éventuelle d'exécution des mesures de correction décidées dans le cadre du dispositif de contrôle interne, qui aurait été portée directement à sa connaissance par le responsable du contrôle périodique et en rend compte au Conseil d'administration.

8.2. AUDITIONS

Il procède à l'audition, hors la présence de la Direction Générale, des responsables des fonctions de contrôle Groupe (Inspection Générale, Conformité, Risk and Legal).

Il présente au Conseil d'administration son appréciation sur les méthodes et procédures utilisées.

Il donne son avis sur l'organisation de ces Fonctions au sein du Groupe et il est tenu informé de leur programme de travail.

8.3. ACCÈS À L'INFORMATION

Le Comité dispose de toute information sur la situation de la Société en matière de risques. Il peut, si cela est nécessaire, recourir aux services du responsable de la fonction de gestion des risques ou à des experts extérieurs.

8.4. SÉANCES COMMUNES AU COMITÉ DES COMPTES ET AU COMITÉ DE CONTRÔLE INTERNE, DES RISQUES ET DE LA CONFORMITÉ

Le Comité des comptes et le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité se réunissent à la demande du Président du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité ou du Président du Comité des comptes ou du Président du Conseil d'administration.

Dans cette formation, les membres de ces Comités :

- prennent connaissance du plan de mission de l'Inspection Générale et du plan d'audit des Commissaires aux comptes et préparent les travaux du Conseil sur l'évaluation des politiques de risque et des dispositifs de gestion ;
- traitent des sujets communs relevant de la politique des risques et des incidences financières (dont le provisionnement). Ils procèdent en

particulier à une revue systématique des risques pouvant dans l'avenir avoir une incidence significative sur les comptes.

La présidence de cette séance est assurée par le Président du Comité des comptes.

ARTICLE 9. LE COMITÉ DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET DES NOMINATIONS

9.1. MISSIONS RELATIVES AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le Comité est chargé de suivre les questions relatives au gouvernement d'entreprise. Il a pour mission d'assister le Conseil d'administration dans l'adaptation du gouvernement d'entreprise de BNP Paribas et dans l'évaluation de son fonctionnement.

Il procède au suivi régulier de l'évolution des disciplines de gouvernance aux niveaux mondial, européen et national. Il en présente une synthèse, au moins une fois l'an, au Conseil d'administration. Il sélectionne les mesures adaptées au Groupe et susceptibles d'aligner sur les meilleures pratiques les procédures, organisations et comportements de celui-ci.

Il examine le projet de rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et tout autre document requis par la loi et les règlements.

9.2. MISSIONS RELATIVES À LA SÉLECTION DES ADMINISTRATEURS, DES MEMBRES DES COMITÉS ET DES CENSEURS

Le Comité identifie et recommande au Conseil d'administration des candidats aptes à l'exercice des fonctions d'administrateur, en vue de proposer leur candidature à l'assemblée générale.

Il précise les missions et les qualifications nécessaires aux fonctions exercées au sein du Conseil d'administration et évalue le temps à consacrer à ces fonctions. Dans la détermination des candidats potentiels, le Comité apprécie les compétences, fondées sur l'expérience, l'intégrité et la capacité de compréhension des enjeux et des risques, tant personnelles que collectives des membres du Conseil. Il veille en outre à ce que le candidat soit en mesure d'agir de manière objective, critique et indépendante, notamment au regard des autres mandats exercés, qu'il ait le courage nécessaire pour exprimer sa pensée et formuler son jugement, la disponibilité suffisante pour avoir un engagement fort dans son mandat et le recul indispensable à sa fonction et enfin le désir de protéger les intérêts et veiller à la bonne marche de la Société.

Le Comité fixe un objectif à atteindre en ce qui concerne la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration. Il élabore une politique ayant pour objet d'atteindre cet objectif.

Le candidat retenu est reçu par le Président du Comité et le président du Conseil qui décident ensemble de la proposition de la candidature à l'assemblée générale.

Il propose au Conseil d'administration la nomination des censeurs.

Il est en outre chargé d'étudier les dispositions permettant de préparer la relève des administrateurs.

Il propose au Conseil d'administration la nomination des membres et des Présidents de Comités lors de leur renouvellement.

9.3. MISSIONS RELATIVES À L'ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Comité évalue périodiquement et au moins une fois par an l'équilibre et la diversité des connaissances, des compétences et des expériences dont disposent individuellement et collectivement les membres du Conseil d'administration.

Le Comité évalue périodiquement et au moins une fois par an la structure, la taille, la composition et l'efficacité du Conseil d'administration au regard des missions qui lui sont assignées et soumet au Conseil toutes recommandations utiles. Il examine également la disponibilité des administrateurs.

Par ailleurs, une évaluation du Conseil d'administration est réalisée par un cabinet externe tous les trois ans.

9.4. MISSIONS RELATIVES À LA SÉLECTION DU PRÉSIDENT, DES MEMBRES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE ET DU RESPONSABLE DE LA FONCTION DE GESTION DES RISQUES

Le Comité examine périodiquement les politiques du Conseil d'administration en matière de sélection et de nomination des dirigeants effectifs, du ou des Directeurs Généraux délégués et du responsable de la fonction de gestion des risques et formule des recommandations en la matière.

Le Comité est chargé de proposer au Conseil d'administration le choix du Président. En concertation avec le Président, il est chargé de proposer au Conseil le choix du Directeur Général, et sur proposition du Directeur Général le choix du ou des Directeurs Généraux délégués. Il est informé, selon le cas, par le Président, le Directeur Général et le ou les Directeurs Généraux délégués de tout nouveau mandat social ou de toute nouvelle fonction que l'un d'entre eux envisage d'exercer et prépare l'analyse destinée à permettre au Conseil d'administration de se prononcer sur l'opportunité d'une telle perspective.

Il est également chargé d'étudier les dispositions permettant de préparer la relève du Président et des membres de la Direction Générale.

9.5. MISSIONS RELATIVES À L'ÉVALUATION DU PRÉSIDENT, DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU OU DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DÉLÉGUÉS

Le Comité procède à l'évaluation des actions du Président,

Il procède à l'évaluation des performances du Directeur Général et du ou des Directeurs Généraux délégués, eu égard aux orientations de l'activité déterminées par le Conseil d'administration, et en prenant en considération leurs capacités d'anticipation, de décision, d'animation et d'exemplarité.

9.6. MISSIONS RELATIVES À L'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Le Comité est chargé d'évaluer l'indépendance des administrateurs et en rend compte au Conseil d'administration.

9.7. MISSIONS RELATIVES À L'ÉQUILIBRE GÉNÉRAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Comité s'assure que le Conseil d'administration n'est pas dominé par une personne ou un petit groupe de personnes dans des conditions préjudiciables aux intérêts de la Société.

ARTICLE 10. LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Le Comité prépare les décisions que le Conseil d'administration arrête concernant les rémunérations, notamment celles qui ont une incidence sur le risque et la gestion des risques.

Le Comité procède à un examen annuel :

- des principes de la politique de rémunération de la Société ;
- des rémunérations, indemnités et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux de la Société ;
- de la politique de rémunération des catégories de personnel, incluant les dirigeants responsables, les preneurs de risques, les personnes exerçant une fonction de contrôle ainsi que tout salarié qui, au vu de ses revenus globaux, se trouve dans la même tranche de rémunération, dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque de la Société ou du Groupe.

Le Comité contrôle directement la rémunération du responsable de la fonction de gestion des risques et du responsable de la conformité.

Dans ce cadre de l'exercice des missions décrites ci-dessus, le Comité prépare les travaux du Conseil sur les principes de la politique de rémunération, notamment en ce qui concerne les collaborateurs du Groupe dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque du Groupe, conformément à la réglementation en vigueur.

Il est chargé d'étudier toutes questions relatives au statut personnel des mandataires sociaux, notamment les rémunérations, les retraites et les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société, ainsi que les dispositions de départ des membres des organes de direction ou de représentation de la Société.

Il examine les conditions, le montant et la répartition des programmes d'options de souscription ou d'achat d'actions. De même, il examine les conditions d'attribution d'actions gratuites.

Il est également compétent, avec le Président, pour assister le Directeur Général pour tout sujet concernant les rémunérations de l'encadrement supérieur que celui-ci lui soumettrait.

CONTRÔLE INTERNE

Les informations ci-après relatives au contrôle interne ont été fournies par la Direction Générale du Groupe. De fait, le Directeur Général est responsable de l'organisation et des procédures de contrôle interne et de l'ensemble des informations requises par la loi au titre du rapport sur le contrôle interne. Ce document repose sur les informations fournies par les fonctions Conformité, Risque, Finance, Affaires Juridiques et Inspection Générale. Il est validé par l'organe délibérant.

RÉFÉRENCES DU CONTRÔLE INTERNE DE BNP PARIBAS

Les principes et les modalités du contrôle interne des activités bancaires en France et à l'étranger se trouvent au cœur des réglementations bancaires et financières et sont l'objet de nombreuses dispositions législatives et réglementaires.

Le principal texte en la matière applicable à BNP Paribas est l'arrêté ministériel du 3 novembre 2014 qui a remplacé le règlement n° 97-02⁽¹⁾ modifié du Comité Consultatif de la Législation et de la Réglementation Financières (CCLRF). Ce texte a mis en conformité le règlement n° 97-02 avec la directive européenne CRD 4 et définit les conditions de mise en œuvre et de suivi du contrôle interne dans les établissements de crédit et les entreprises d'investissement. Il précise notamment les principes relatifs aux systèmes de contrôle des opérations et des procédures internes, à l'organisation comptable et au traitement de l'information, aux systèmes de mesure des risques et des résultats, aux systèmes de surveillance et de maîtrise des risques, au système de documentation et d'information sur le contrôle interne. L'article 258 de cet arrêté prévoit la rédaction à l'intention du Conseil d'administration d'un rapport réglementaire annuel sur les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré.

Cet arrêté impose à BNP Paribas d'être doté d'un dispositif de contrôle interne (ci-après le contrôle interne) comprenant des organisations et des responsables spécifiques pour le contrôle permanent (dont la Conformité et la fonction Risque) et le contrôle périodique. Ce dispositif doit aussi tenir compte, selon les cas, du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, des réglementations applicables aux succursales et filiales à l'étranger localement et aux activités spécialisées comme la gestion de portefeuille et l'assurance, des usages professionnels les plus reconnus en la matière et des recommandations d'organismes internationaux traitant des problèmes de régulation prudentielle des banques internationales, au premier rang desquels se trouvent le Comité de Bâle, le Financial Stability Board et les Autorités européennes (European Banking Authority, European Securities and Markets Authority).

DÉFINITION, OBJECTIFS ET NORMES DU CONTRÔLE INTERNE

La Direction Générale du Groupe BNP Paribas a mis en place un dispositif de contrôle interne dont le but principal est d'assurer la maîtrise globale des risques et de donner une assurance raisonnable que les objectifs que l'entreprise s'est fixés à ce titre soient bien atteints.

La Charte de contrôle interne de BNP Paribas précise le cadre de ce dispositif et constitue le référentiel interne de base du contrôle interne de BNP Paribas. Largement diffusée au sein du Groupe et accessible à tous ses collaborateurs, cette charte rappelle en premier lieu les objectifs du contrôle interne, qui vise à assurer :

- le développement d'une culture du risque de haut niveau des collaborateurs ;
- l'efficacité et la qualité du fonctionnement interne de l'entreprise ;
- la fiabilité de l'information interne et externe (notamment comptable et financière) ;
- la sécurité des opérations ;
- la conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes.

La charte fixe ensuite les règles en matière d'organisation, de responsabilité et de périmètre d'intervention des différents acteurs du contrôle interne et édicte le principe selon lequel les fonctions de contrôle (Conformité, Inspection Générale et Risque notamment) opèrent des contrôles de manière indépendante.

PÉRIMÈTRE DU CONTRÔLE INTERNE

L'un des principes fondamentaux du contrôle interne porte sur l'exhaustivité de son périmètre : il s'applique aux risques de toute nature et à toutes les entités du Groupe BNP Paribas, qu'il s'agisse d'entités opérationnelles (domaines d'activités, pôles et métiers, fonctions, régions et territoires) ou d'entités juridiques (succursales et filiales consolidables par intégration), sans exception et avec le même degré d'exigence. Il s'étend aux prestations de services ou tâches opérationnelles essentielles ou importantes qui ont été externalisées, dans les conditions prévues par la réglementation, ainsi qu'aux entreprises dont BNP Paribas assure la gestion opérationnelle même si celles-ci n'entrent pas dans le périmètre de consolidation comptable par intégration globale ou proportionnelle. La mise en œuvre de ce principe nécessite une visibilité précise sur le périmètre de responsabilité et doit tenir compte de l'évolution des activités du Groupe.

PRINCIPES FONDAMENTAUX DU CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne de BNP Paribas est fondé sur les règles suivantes :

- la responsabilité des opérationnels : le dispositif de contrôle permanent doit être intégré dans l'organisation opérationnelle des entités. En effet, chaque opérationnel a le devoir d'exercer un contrôle efficace sur les activités placées sous sa responsabilité et chaque collaborateur a un devoir d'alerte sur tout dysfonctionnement ou carence dont il a connaissance ;
- l'exhaustivité du contrôle interne (voir ci-dessus son périmètre) ;
- la séparation des tâches : elle s'exerce particulièrement entre l'origination et l'exécution des opérations, leur comptabilisation, leur règlement et leur contrôle ; elle se traduit aussi par la mise en place de fonctions spécialisées opérant des contrôles indépendants ainsi que par une distinction nette entre le contrôle permanent et le contrôle périodique ;
- la proportionnalité aux risques : l'ampleur et le nombre des contrôles doivent être proportionnels à l'intensité des risques à couvrir. Ces contrôles, le cas échéant, comprennent un ou plusieurs contrôles exercés par les opérationnels et, si nécessaire, par une ou plusieurs fonctions indépendantes de contrôle permanent. Un contrôle exercé par une fonction indépendante peut prendre la forme « d'un deuxième regard », consistant en une évaluation contradictoire. Les différends qui pourraient intervenir sont résolus dans le cadre d'un processus d'escalade hiérarchique ;
- une gouvernance appropriée : le dispositif est l'objet d'une gouvernance associant les différents acteurs et couvrant les différents aspects du contrôle interne, tant organisationnels que de surveillance et de contrôle ; les Comités de contrôle interne en sont un instrument privilégié ;
- la traçabilité du contrôle interne : il s'appuie sur des procédures écrites et sur des pistes d'audit. À ce titre, les contrôles, leurs résultats, leur exploitation et les remontées d'informations des entités vers les niveaux supérieurs de la gouvernance du Groupe sont documentés et traçables.

Le respect de ces principes est régulièrement vérifié, notamment au travers des investigations conduites par les équipes du contrôle périodique (Inspection Générale).

(1) Ce texte est l'objet de modifications fréquentes afin, notamment, d'améliorer l'efficacité des dispositifs de contrôle interne.

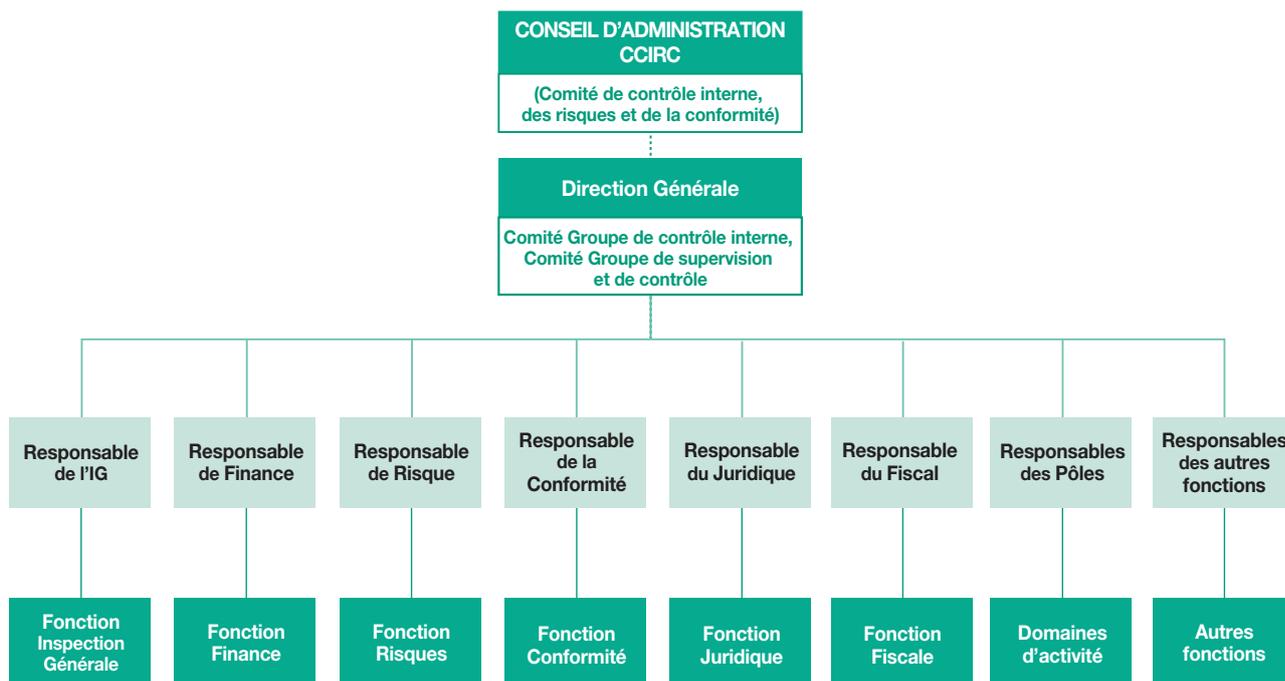
ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne de BNP Paribas est constitué du contrôle permanent et du contrôle périodique, distincts et indépendants l'un de l'autre, tout en étant complémentaires :

- le contrôle permanent est le dispositif d'ensemble qui permet la mise en œuvre de façon continue des actions de maîtrise des risques et de suivi de la réalisation des actions correctrices. Il est assuré en premier

lieu par les opérationnels, y compris leur hiérarchie, et en second lieu par des fonctions indépendantes de contrôle permanent, intégrées aux entités opérationnelles ou indépendantes de celles-ci ;

- le contrôle périodique est le dispositif d'ensemble par lequel est assurée la vérification ex post du bon fonctionnement de l'entreprise, au moyen d'enquêtes, conduites par l'Inspection Générale qui exerce ses fonctions de manière indépendante.



PRINCIPAUX ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE

- La Direction Générale, sous le contrôle du Conseil d'administration, est responsable du dispositif d'ensemble de contrôle interne du Groupe. En vue de renforcer sa supervision du contrôle interne du Groupe, elle a mis en place depuis 2014 deux nouveaux Comités de niveau Groupe auxquels elle participe directement : le Comité Groupe de contrôle interne et le Comité Groupe de supervision et de contrôle.
- Les Opérationnels, quelle que soit leur situation (front/middle/back-office, fonctions support), et en particulier ceux qui ont des responsabilités hiérarchiques, sont les premiers responsables de la maîtrise de leurs risques et les premiers acteurs du contrôle permanent. Ils exercent des contrôles dits de premier niveau : contrôles sur les opérations qu'ils traitent et dont ils sont responsables, contrôles sur des opérations ou transactions traitées par d'autres opérationnels ou encore contrôles hiérarchiques sur leurs équipes.
- Les fonctions indépendantes de contrôle permanent exercent des contrôles dits de deuxième niveau :
 - la Conformité contribue au contrôle permanent du respect des dispositions législatives et réglementaires, des normes professionnelles et déontologiques, ainsi que des orientations du Conseil d'administration et des instructions de la Direction Générale. Celle-ci était notamment assurée jusqu'en 2014 par une tutelle partagée avec les responsables opérationnels sur les responsables des équipes en charge de la Conformité dans les

pôles et les fonctions supports. Le dispositif a été renforcé par l'intégration hiérarchique de la fonction sous la seule autorité de son responsable. Cette nouvelle organisation a été mise en place au cours du premier semestre 2015. Le responsable de la Conformité, membre du Comité Exécutif du Groupe, est rattaché au Directeur Général et représente la Banque auprès de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution au titre du contrôle permanent ;

- la fonction Risque contribue, en particulier en portant un « deuxième regard » sur les transactions et activités nouvelles, à ce que les risques de crédit et de marché pris par BNP Paribas soient conformes et compatibles avec ses politiques et ses objectifs de rentabilité. Les missions de la fonction sont exercées de manière indépendante des pôles et fonctions de support, ce qui contribue à l'objectivité de son contrôle permanent. Son responsable, membre du Comité Exécutif, est rattaché au Directeur Général.

Depuis octobre 2015, avec un déploiement qui va s'étaler jusqu'au premier trimestre 2016, la fonction Risque assure aussi, dans le cadre d'équipes dédiées, la supervision des dispositifs, d'une part de contrôle permanent, d'autre part, de mesure et de surveillance du risque opérationnel des lignes d'activités (pôles d'activités et métiers) ainsi que des fonctions ; cette responsabilité était auparavant assurée par la Conformité ;

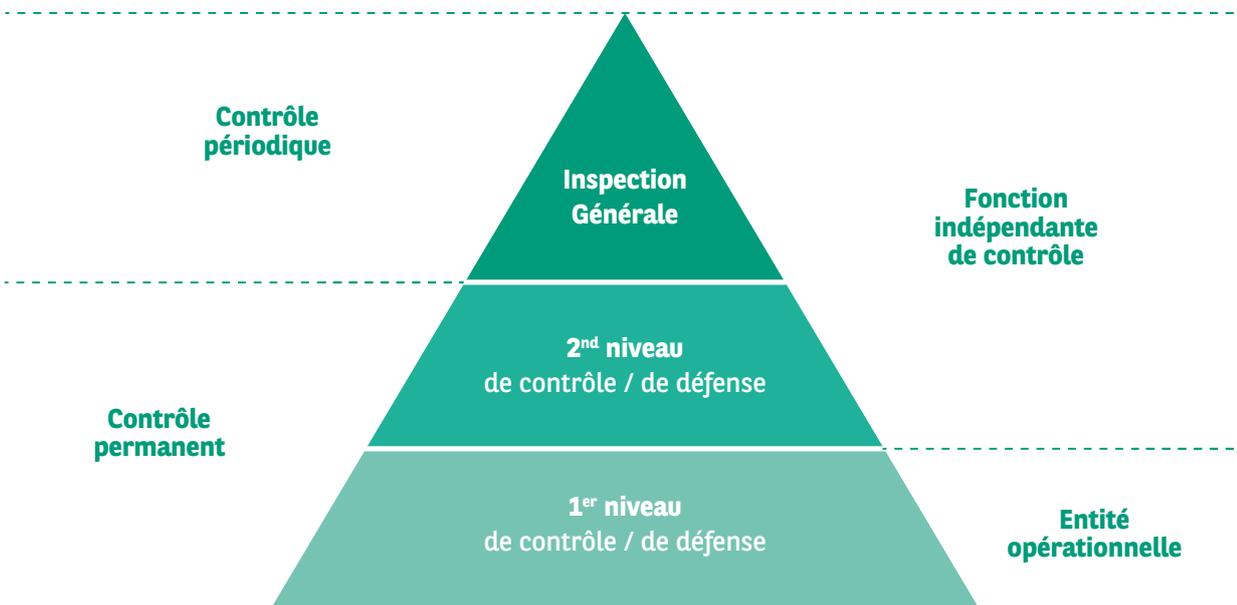
- la fonction Finance assure la production et le contrôle d'états comptables et de gestion de qualité, la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information comptable du Groupe et la conformité de la structure financière du Groupe. Son responsable rapporte au Directeur Général délégué ;
- d'autres fonctions sont des acteurs importants du contrôle permanent dans leurs domaines de responsabilités spécifiques : Affaires Juridiques, Affaires Fiscales, Technologies et Processus, Ressources Humaines.
- Le contrôle périodique (dit de 3^e niveau) est exercé de manière indépendante par l'Inspection Générale pour l'ensemble des entités du Groupe. Elle regroupe :
 - les inspecteurs basés au niveau central qui ont vocation à intervenir sur l'ensemble du Groupe ;
 - les auditeurs répartis dans des plateformes géographiques ou métiers (appelées « hubs »).
 L'Inspecteur Général, responsable du contrôle périodique, est rattaché au Directeur Général.
- Enfin, le Conseil d'administration exerce des missions en matière de contrôle interne. En particulier, le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité (CCIRC), comité spécialisé du Conseil d'administration (voir ci-dessus 4.b) :

- analyse les rapports sur le contrôle interne et sur la mesure et la surveillance des risques, les rapports d'activité de l'Inspection Générale, les correspondances significatives avec les principaux régulateurs ;
- examine les grandes orientations de la politique de risques ;
- en rend compte au Conseil d'administration.

Dans le cadre de la mise en œuvre des dispositions de la directive européenne CRD 4 relatives à la gouvernance, les missions du Conseil d'administration se trouvent renforcées. Le Conseil d'administration, notamment sur recommandation du CCIRC, revoit et valide les stratégies et politiques régissant la prise, la gestion, le suivi et la réduction des risques et examine le dispositif de gouvernance.

Les responsables des fonctions Conformité, Risque et Inspection Générale rendent compte de l'exercice de leurs missions au Directeur Général et au Conseil d'administration si celui-ci l'estime nécessaire. Ils rendent compte régulièrement au comité compétent du Conseil d'administration (le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité). Ils peuvent être entendus par ce Comité à leur demande.

Les responsables des fonctions Risque et Conformité ainsi que le responsable du contrôle périodique peuvent saisir directement le Conseil s'ils considèrent qu'un événement pouvant avoir un impact significatif doit lui être soumis ; le responsable de la gestion des risques ne peut être démis de ses fonctions sans l'accord du Conseil.



COORDINATION DU CONTRÔLE INTERNE

Celle-ci est désormais assurée par le Comité Groupe de supervision et de contrôle, dont c'est une des missions. Ce Comité, en place depuis le mois d'octobre 2014 et bimensuel, est présidé par le Directeur Général. Ses autres membres sont le Directeur Général délégué, les directeurs généraux adjoints et les responsables des fonctions Conformité, Inspection Générale, Juridique et Risque. Il a pour mission de définir des règles de principe et des politiques, de contribuer à l'organisation des fonctions de contrôle et à leur cohérence entre elles et d'assurer leur cohérence d'ensemble vis-à-vis des entités opérationnelles du Groupe.

PROCÉDURES

Les procédures sont un des éléments clés du dispositif de contrôle permanent à côté de l'identification et de l'évaluation des risques, des contrôles, du reporting et du pilotage du dispositif de contrôle.

Le référentiel d'instructions formalise et fait connaître dans l'ensemble du Groupe les organisations et les procédures à appliquer ainsi que les contrôles à exercer. Ces procédures constituent le référentiel de base du contrôle interne. La fonction Risque, dans le cadre de la supervision du dispositif de contrôle permanent, assure un suivi régulier de l'exhaustivité des référentiels de procédures. L'effort de rationalisation de l'architecture du dispositif des procédures se poursuit, notamment dans les domaines des standards applicables, de leur planification et de leur diffusion,

de leur accessibilité et des outils de recherche et de stockage, tant au niveau des procédures transversales que des procédures des entités opérationnelles (procédures de niveau 3). Le référentiel de procédures transversales du Groupe (niveaux 1 et 2) fait l'objet de mises à jour régulières auxquelles tous les pôles et fonctions contribuent activement. En ce qui concerne l'organisation du contrôle, les enquêtes sur l'état du dispositif sont intégrées au rapport semestriel sur le contrôle permanent.

Parmi les procédures transversales du Groupe, applicables dans toutes les entités, revêtent une importance majeure en matière de maîtrise des risques :

- les procédures qui encadrent le processus de validation des transactions exceptionnelles, des produits nouveaux et des activités nouvelles ;
- la procédure d'approbation des opérations de crédit et de marché.

Ces processus reposent essentiellement sur des Comités (Comités de transactions exceptionnelles, activités nouvelles et produits nouveaux, Comités de crédit, etc.) réunissant principalement, d'une part, les opérationnels et, d'autre part, les fonctions de contrôle permanent (Risque et Conformité, mais aussi Finance, Juridique et autres fonctions intéressées telles l'IT et les Opérations) qui exercent un « double regard » sur les opérations. En cas de différend, celui-ci est soumis à un niveau supérieur de l'organisation. Au sommet de ce processus se trouvent des Comités (Comités de crédit, de risques de marchés, de politiques de risques) auxquels participent les membres de la Direction Générale.

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2015

L'année 2015 est fortement marquée par trois objectifs : l'application du plan de remédiation, l'intégration des fonctions de contrôle, et un programme « Know Your Customer » (KYC) avec un renforcement considérable des moyens de la Conformité.

Conformité Groupe

Désormais intégrée mondialement, la Conformité regroupe l'ensemble des collaborateurs du Groupe rattachés à la fonction.

Quatre principes directeurs régissent le modèle opérationnel de la nouvelle fonction Conformité déployé au sein des pôles, des métiers et des territoires :

- L'indépendance, l'intégration et la déconcentration de la fonction ;
- Le dialogue et le partenariat – indépendant - avec les métiers ;
- La responsabilisation de chacun des acteurs du Groupe ;
- La culture de l'excellence.

La nouvelle organisation de la fonction Conformité décline ces principes directeurs au travers de trois périmètres opérationnels, trois régions, cinq domaines d'expertise, ainsi que cinq activités transverses.

Elle est alignée avec l'organisation du Groupe grâce à la création de trois périmètres opérationnels : Domestic Markets, International Financial Services (IFS) et CIB & ALM-Treasury, qui complètent la région Amériques, la région Asie-Pacifique (APAC) et la région Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA). Ces périmètres opérationnels et les régions ont la responsabilité du respect de la mise en œuvre des politiques Conformité.

La spécialisation des domaines d'expertise de la fonction Conformité est renforcée avec la création du domaine « Know Your Customer » (KYC), et le positionnement global des domaines Sécurité Financière, Intégrité des Marchés, Éthique Professionnelle et Protection des Intérêts des Clients.

Les domaines d'expertise ont en charge, pour leur domaine de spécialisation et d'application des réglementations liées, la définition de la politique, l'établissement des normes et procédures ainsi que leur diffusion et leur insertion. Ils contribuent par ailleurs à la définition des besoins en termes d'outils et assurent l'information et la coordination avec les périmètres opérationnels.

Les équipes Conformité précédemment rattachées aux autres fonctions Groupe rapportent désormais au Conseil en Conformité. Le Conseil en Conformité a pour responsabilité le déploiement des procédures globales et la formalisation des processus de décision. Il assure en anticipation des nouvelles réglementations la coordination avec la fonction juridique dans la veille juridique.

L'ensemble des responsables Conformité des périmètres opérationnels, des régions, des métiers et territoires, des domaines d'expertise et des fonctions Groupe sont ainsi rattachés hiérarchiquement à la fonction Conformité.

Par ailleurs, les activités de support de la fonction Conformité sont regroupées au sein d'un département COO (Chief Operating Office) renforcé. Le COO supervise, au niveau mondial, le pilotage des outils utilisés par la Conformité, l'organisation, les processus et la gestion de projets ainsi que le suivi et l'analyse budgétaire et la communication, en coordination avec les périmètres opérationnels et domaines d'expertise.

Un département Ressources Humaines de la Conformité a été créé : il a en charge le recrutement interne et externe, la gestion individuelle et collective des collaborateurs de la fonction et l'élaboration d'une offre de formation ciblée et enrichie.

Les effectifs de la fonction Conformité du Groupe ont augmenté de façon significative pour atteindre 2 940 équivalents temps plein (ETP) en fin d'année 2015, soit une progression de 70 % sur 2014 (hors effectifs dédiés à la supervision du contrôle permanent/risque opérationnel). La fonction Conformité continue à assurer la supervision de la mise en œuvre du « plan de remédiation » demandée par les autorités américaines qui représente la traduction des engagements pris par BNP Paribas dans le cadre du contrôle des activités réalisées en US dollars. Plusieurs autres projets sont en cours afin de mieux adapter cette organisation aux défis nombreux (exigences réglementaires nouvelles, transactions complexes, etc.) auxquels la Conformité doit faire face, en particulier dans les domaines de la sécurité financière (lutte contre le blanchiment, la corruption et le financement du terrorisme, sanctions financières internationales), de l'intégrité des marchés, de la mise en œuvre de la loi bancaire française et de la loi américaine dite Volcker Rule, de la protection des données personnelles, et du renforcement du dispositif de protection de l'intérêt des clients.

L'activité de la fonction Conformité s'est traduite en 2015 notamment par les actions suivantes :

Le dispositif normatif a été enrichi de plusieurs textes importants fixant les règles et standards du Groupe, notamment :

- dans le domaine de la sécurité financière, la mise en place, qui se poursuit cette année en liaison avec les Autorités, du dispositif destiné à assurer le respect des sanctions financières internationales, en particulier américaines. L'ensemble des politiques et procédures de la Conformité relatives aux sanctions internationales ou à l'évolution de celles-ci a fait l'objet d'une revue en profondeur, et notamment celles concernant le traitement des alertes et leur escalade, les personnes politiquement exposées, les déclarations à l'OFAC, etc. ;
- la mise à jour de la procédure de validation des activités nouvelles ;

- le déploiement de plans de contrôle permanent génériques dans le domaine de la protection des données personnelles, qui s'avère de plus en plus critique avec la digitalisation croissante de l'économie, et dans celui de la protection de l'intérêt des clients ;
- la mise en œuvre des nouvelles réglementations applicables (Loi bancaire française, « Volcker Rule » américaine, législation américaine Fatca, etc.) et le déploiement des processus de certifications périodiques correspondants.

Dans le domaine de la connaissance des clients (KYC), la Conformité a mis en place un suivi de la révision des dossiers dans l'ensemble des Métiers du Groupe présenté mensuellement à la Direction Générale, et a entrepris une refonte des principes de diligence, d'évaluation des risques et de prise de décision qui se traduira par un nouvel ensemble de politiques à paraître en 2016.

En matière de formation, une action de grande envergure s'est poursuivie dans l'ensemble du Groupe, en utilisant plusieurs canaux (formation en ligne, obligatoire pour les collaborateurs exposés aux risques dans ce domaine, diffusion d'un guide, séances présentiels) en vue de sensibiliser tous les collaborateurs concernés à l'importance et aux principales caractéristiques des sanctions financières internationales. Ainsi et par exemple, dès le 30 juin 2015, 93 % des 70 930 collaborateurs concernés avaient été formés avec le manuel des sanctions financières, et au 31 décembre 2015, 93,8 % des 188 022 collaborateurs concernés ont suivi la formation en ligne sur les sanctions internationales et les embargos. 91 % des 11 456 collaborateurs concernés ont suivi la formation en ligne sur la loi bancaire française et la Volcker Rule.

L'année 2016 verra la poursuite et la finalisation de plusieurs chantiers :

- la mise en place de la nouvelle organisation, qui se verra dotée de moyens humains et techniques encore accrus ;
- la mise en place de nouveaux dispositifs de sécurité financière, dans l'ensemble du Groupe, dans le domaine des sanctions financières internationales.

CONTRÔLE OPÉRATIONNEL PERMANENT

Le dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques opérationnels du Groupe BNP Paribas est organisé autour de deux axes : une forte responsabilisation des opérationnels dans la gestion des risques et un contrôle de second niveau sur cette gestion par des fonctions indépendantes.

Sur le plan organisationnel, l'année 2015 a été marquée par une double évolution :

- intégration hiérarchique verticale des équipes de second niveau (juillet 2015), sauf contraintes réglementaires spécifiques ;
- transfert de la responsabilité hiérarchique de la fonction Conformité vers la fonction Risque, effective au 1^{er} octobre pour BNP Paribas SA avec une déclinaison progressive dans les mois suivants au niveau des différentes filiales du Groupe.

Plus globalement, plusieurs actions méritent d'être soulignées au titre de l'exercice 2015 :

- l'évolution du dispositif général de contrôle permanent dans le contexte du renforcement du rôle de supervision des fonctions de contrôle indépendantes intégrées qu'il s'agisse de Conformité, Juridique ou Risque ;
- l'adaptation du dispositif de contrôle permanent à plusieurs évolutions réglementaires structurantes, en particulier les lois de séparation

bancaire (lois française et belge et réglementation Volcker aux États-Unis) ;

- des progrès notables dans la vision consolidée des risques opérationnels et du dispositif de contrôle associé ;
- le renforcement du dispositif de suivi des suites données aux constats de faiblesse dans le dispositif de contrôle permanent ;
- le renforcement du dispositif de premier niveau de maîtrise du risque IT et en particulier du risque cyber, avec le lancement au niveau Groupe, et dans la plupart des Métiers, de programmes dédiés.

RISQUE

La fonction Risque a fait évoluer son organisation au cours de l'année 2015 afin de s'aligner davantage sur celle du Groupe tout en s'appuyant sur un modèle de fonctionnement homogène pour l'ensemble des entités opérationnelles du Groupe. Ainsi, l'ensemble des effectifs en charge du contrôle de second niveau sur la gestion des risques est désormais rattaché hiérarchiquement aux responsables des Risques des entités opérationnelles. Ces derniers sont eux-mêmes rattachés hiérarchiquement à un membre du Comité de direction de la fonction Risque. Cette évolution est déployée et sera pleinement opérationnelle à partir de 2016.

CONTRÔLE PÉRIODIQUE

L'organisation de l'Inspection Générale a connu des modifications importantes en 2015 dans le cadre du déploiement de sa nouvelle gouvernance.

Afin de s'aligner sur l'organisation du Groupe, la supervision des plateformes géographiques ou métiers (« hubs ») de l'Inspection Générale est désormais répartie en 5 domaines qui contribuent à la couverture d'audit aux côtés de 4 filières spécialisées (IT, modèles et marchés, conformité, finance). Parmi ces dernières, la filière conformité, créée en septembre 2014, a continué à être renforcée pour s'assurer de l'application des engagements pris par le Groupe dans le cadre du plan de remédiation signé avec les autorités américaines.

Les équipes centrales, qui assurent l'animation de la fonction, ont été pour leur part regroupées en 2 sous-ensembles respectivement en charge de la gestion des moyens et du pilotage de l'activité.

Le renforcement des effectifs initié dès fin 2014 s'est traduit au 31 décembre 2015 par une augmentation de 8 % pour passer le seuil de 1 100 personnes.

Dans ce cadre rénové, l'Inspection Générale a commencé à faire évoluer ses processus en matière de planification, de suivi et de reporting d'activité. Elle a également consolidé sa démarche d'amélioration constante de ses prestations avec la constitution d'un département Qualité, lequel assure à la fois une mission d'administration des données produites par la fonction, formalisée par une Charte de gouvernance, et le pilotage du programme d'assurance qualité. Le Référentiel sur la conduite de mission publié en 2013 a été complété, notamment par des instructions concernant les sujets de sécurité financière.

En matière de formation, les investissements ont été maintenus à un niveau élevé en 2015 avec 11 400 jours dédiés pour l'ensemble de la fonction. Un cursus de formation pour les inspecteurs de la nouvelle filière conformité a été mis en place. Des modules ont également été créés ou renforcés dans les domaines IT (gouvernance et sécurité) et risques (conformité et capital réglementaire). La politique visant à

favoriser les certifications professionnelles a été poursuivie (le ratio auditeurs certifiés/effectif total est de 17 %).

Dans un contexte d'évolution rapide de son environnement externe et interne, l'Inspection Générale a engagé en septembre 2015 une réflexion sur les changements et adaptations à entreprendre. Un plan d'action a été construit à la suite. Il va se traduire dès début 2016 par d'importants travaux sur la conduite des missions, la production des recommandations

et l'amélioration des méthodes et processus, notamment en termes de cartographie, risk assessment et planification. Le renforcement des effectifs sera par ailleurs poursuivi.

EFFECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

Fin 2015, les différentes fonctions du contrôle interne s'appuient sur les effectifs suivants (en ETP = Équivalents Temps Plein, fin de période) :

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Variation 2015/2014
Conformité (hors contrôle permanent/20PC)	1 369	1 567	1 577	1 650	1 732	2 940	+ 70 %
Supervision du contrôle permanent/ Risque Opérationnel (20PC)	315	381	361	331	371	417	+ 12 %
Risque	1 801	1 971	1 965	1 920	2 080	2 218	+ 7 %
Contrôle périodique	1 014	1 107	1 030	962	1 027	1 104	+ 8 %
TOTAL	4 499	5 026	4 933	4 807	5 210	6 679	+ 28 %

CONTRÔLE PERMANENT DE SECOND NIVEAU

Avec 2 940 ETP estimés à la fin de l'exercice 2015, les effectifs de la Conformité (hors contrôle permanent 20PC) ont progressé de 70 % par rapport au réalisé 2014. Le ratio effectifs Conformité (hors 20PC)/effectifs Groupe ressort à 1,57 % sur la base de l'estimé à fin 2015 des effectifs Groupe gérés, contre 1,09 % sur la base du réalisé 2014.

Les effectifs alloués à la fonction de supervision du contrôle permanent et du risque opérationnel ont progressé sur l'année 2015 avec l'intégration de BGZ, des effets d'évolutions de périmètre entre premier et second niveau (en particulier sur BGL BNP Paribas et Leasing Solutions) et un renforcement des ressources dédiées au pôle CIB.

Les effectifs de la fonction Risque (hors supervision du risque opérationnel et du contrôle permanent et à périmètre constant) ont légèrement augmenté entre 2014 et 2015 passant de 2 080 ETP à 2 218 ETP.

CONTRÔLE PÉRIODIQUE

L'effectif de l'Inspection Générale s'élève au 31 décembre 2015 à 1 056 ETP en base historique, et 1 104 ETP sur base du nouveau périmètre (incluant BGZ, LaSer et DAB), contre 965 ETP au 31 décembre 2014 en base historique, et 1 027 ETP sur base du nouveau périmètre (incluant BGZ, LaSer et DAB).

PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DANS L'ÉLABORATION ET LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Sous l'autorité du Directeur Général, la responsabilité de l'élaboration et du traitement de l'information comptable et financière est assurée par la fonction Finance dont les missions, auxquelles répond l'ensemble des acteurs de la fonction, sont définies par une charte spécifique. Elles consistent en particulier à :

- définir les politiques et normes comptables ainsi que les principes et normes de gestion ;
- assurer l'établissement des informations comptables et leur reporting réglementaire ;
- assurer l'établissement des informations participant aux ratios de solvabilité et de liquidité, l'élaboration des ratios eux-mêmes et leurs reportings réglementaires ;

- assurer l'élaboration des informations de gestion (réalisées et prévisionnelles) et fournir l'appui nécessaire au pilotage économique ;
- maîtriser les risques liés à l'information comptable et financière (résultat, bilan, solvabilité, liquidité) en définissant et en mettant en œuvre un dispositif de contrôle opérationnel permanent ;
- assurer la communication financière du Groupe en veillant à sa qualité et à sa bonne perception par les marchés ;
- assurer l'architecture, la conception et le déploiement des systèmes d'information financière (résultat, bilan, solvabilité, liquidité) ;
- assurer l'organisation ainsi que le traitement opérationnel des activités associées à la fonction Finance ;
- exercer un devoir d'alerte vis-à-vis de la Direction Générale.

L'ensemble de ces missions, qui s'exerce directement ou en relation avec d'autres fonctions, requiert des différents intervenants une maîtrise de leurs domaines qui s'exprime par la compréhension et le contrôle des éléments produits ainsi que par le respect des normes et des délais

impartis. La mise en œuvre de la gouvernance d'ensemble du dispositif repose sur trois principes de base : la décentralisation de la fonction, la séparation des filières comptable et de gestion et l'inscription des responsabilités de la fonction à l'intérieur d'axes opérationnels (par pôle-Entité Opérationnelle (EO) et leurs métiers) ou géographiques (par entité juridique). En pratique, la responsabilité de la fonction Finance s'exerce selon le mode suivant :

- la production des informations comptables et financières et les contrôles concourant à leur fiabilité sont assurés par la fonction Finance au niveau de chaque entité. La Direction Financière de l'entité transmet les informations produites au pôle-EO/métier auquel elle est attachée opérationnellement ;
- les pôles-EO/métiers conduisent pour leur part une analyse économique et un contrôle des données produites par les entités et contribuent à leur qualité en procédant notamment, à leur niveau, aux réconciliations adéquates entre les données comptables et les données de gestion ;
- au niveau central, Finance Groupe prépare des instructions de reporting diffusées à l'ensemble des pôles-EO/métiers et des entités consolidées, favorisant ainsi l'homogénéisation des données et leur conformité aux règles du Groupe. Elle collecte l'ensemble des informations comptables et de gestion produites par les entités une fois validées par les pôles-EO et assure l'assemblage puis la consolidation de ces données pour permettre leur utilisation tant par la Direction Générale que dans le cadre de la communication à l'égard des tiers.

PRODUCTION DES DONNÉES COMPTABLES ET FINANCIÈRES

Dispositif normatif

Les comptes locaux de chaque entité sont produits selon les normes comptables qui prévalent dans le pays où l'entité exerce ses activités tandis que les comptes consolidés sont établis selon les normes comptables internationales (International Financial Reporting Standards – IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne.

Au sein de Finance Groupe, le département « Politiques et normes comptables du Groupe » définit, selon ce référentiel IFRS, les principes comptables applicables à l'ensemble du Groupe. Il assure la veille réglementaire et édicte en conséquence les nouveaux principes avec le niveau d'interprétation nécessaire. Un manuel des principes comptables du Groupe IFRS est mis à disposition des pôles-EO/métiers et entités comptables sur les outils internes de communication en réseau (« intranet ») de BNP Paribas. Il est régulièrement mis à jour en fonction des évolutions normatives.

En outre, le département « Politiques et normes comptables du Groupe » répond aux demandes d'études comptables spécifiques exprimées par les pôles-EO/métiers ou entités notamment lors de la conception ou de l'enregistrement comptable d'un nouveau produit financier ou d'une nouvelle opération.

Enfin, un département au sein de Finance Groupe est également dédié à l'élaboration des principes et normes de gestion. Il travaille à partir des besoins identifiés par la filière gestion. Ces principes et normes sont également accessibles via les outils internes de communication.

Le dispositif normatif attaché à la solvabilité relève de la fonction Risque, celui attaché à la liquidité de l'ALM Trésorerie.

Dispositif d'élaboration des données

Le dispositif d'élaboration des données s'organise autour de deux filières distinctes :

- **la filière comptable** : elle est plus particulièrement chargée de l'établissement de la comptabilité financière et analytique des entités ainsi que de l'établissement des états financiers consolidés du Groupe dans le respect des politiques et normes comptables. Elle produit également des informations connexes participant à la solvabilité et à la liquidité en s'assurant à tous les niveaux de leur réconciliation avec la comptabilité. La filière atteste de la fiabilité des informations produites en application des procédures de certification interne (décrites plus loin) ;
- **la filière gestion** : elle élabore les informations de gestion (organisées par pôles-EO/métiers notamment et s'appuyant pour leur construction sur des données par entité) participant au pilotage économique des activités dans le respect des principes et normes internes retenus. Elle s'assure à tous les niveaux de la concordance des données de gestion avec les données comptables. L'élaboration des ratios de solvabilité et de liquidité ainsi que leur expression analytique relèvent de cette filière.

Finance Groupe conçoit, déploie et administre les outils de reporting des deux filières, destinés à fournir une information pour l'ensemble du Groupe, en prenant en compte leurs objectifs respectifs et leur nécessaire complémentarité. En particulier, Finance Groupe promeut l'implantation de systèmes comptables standards au sein des entités du Groupe, conçus à son niveau et faisant l'objet d'un déploiement progressif. Cette démarche favorise le partage d'informations et facilite la mise en œuvre de projets transversaux dans un contexte de développement des plateformes mutualisées de traitement et synthèse comptables dans le Groupe.

Concernant l'élaboration des données relatives à la liquidité, le Groupe a retenu un principe d'intégration des données de pilotage interne et celles nécessaires aux reportings réglementaires, qui s'articule autour du dispositif suivant :

- une gouvernance impliquant la Finance, l'ALM Trésorerie et la fonction Risque, tant au niveau du Groupe qu'au niveau des pôles-EO/métiers et entités ;
- des politiques et méthodologies applicables compte tenu de la réglementation ;
- des outils et processus pérennes au niveau du Groupe, des pôles-EO/métiers et des entités ;
- un outil Groupe dédié assurant la collecte des données et la production des reportings internes et réglementaires.

Ce dispositif assure la production des reportings réglementaires LCR et NSFR ainsi que des indicateurs de suivi interne.

CONTRÔLE PERMANENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Contrôle interne au sein de la fonction Finance

Afin de lui permettre d'assurer le suivi de la maîtrise du risque lié à l'information comptable et financière de manière centralisée, Finance Groupe dispose d'un département « Contrôle & Certification Groupe » qui assure les principales missions suivantes :

- définir la politique du Groupe en matière de dispositif de contrôle interne comptable. Ce dispositif prévoit la mise en œuvre par les

entités comptables des principes organisant l'environnement de contrôle interne comptable et de contrôles clés destinés à s'assurer de la fiabilité des informations figurant dans leur liasse de consolidation. À ce titre, le Groupe a émis à l'usage des entités consolidées des normes de contrôle interne comptable ainsi qu'un plan de contrôles comptables standard recensant les contrôles majeurs devant être mis en œuvre afin de couvrir le risque comptable ;

- s'assurer du bon fonctionnement de l'environnement de contrôle interne de l'information comptable et financière au sein du Groupe, notamment par la procédure de certification interne comptable décrite ci-après ; rendre compte chaque trimestre à la Direction Générale et au Comité des comptes du Conseil d'administration de la qualité des états financiers du Groupe ;
- veiller, conjointement avec la fonction Risque, au bon fonctionnement du dispositif de collecte et de traitement des reportings de risque de crédit consolidés, notamment au moyen d'un dispositif de certification spécifique et d'indicateurs qualité ;
- veiller à la mise en œuvre par les entités des recommandations des Commissaires aux comptes, et des recommandations de l'Inspection Générale relatives au risque comptable, avec l'appui des pôles-EO/métiers. Ce suivi est facilité par l'utilisation d'outils dédiés qui permettent à chaque entité de suivre les recommandations qui lui sont adressées et de préciser régulièrement l'état d'avancement des différents plans d'action. Le suivi centralisé de ces recommandations permet à Finance Groupe de connaître les points d'amélioration du dispositif de contrôle interne comptable au sein des entités consolidées, d'identifier, le cas échéant, les problématiques transversales et de faire évoluer, si nécessaire, les procédures et instructions de niveau Groupe.

Pour la filière comptable, ces missions sont relayées au sein des départements Finance des pôles-EO par des équipes de contrôle centrales qui réalisent une supervision rapprochée des entités et mettent en œuvre, si nécessaire, des procédures de contrôle comptable adaptées aux spécificités de leur périmètre.

Enfin, au sein des départements Finance des entités, la déclinaison des principes de contrôle interne comptable du Groupe conduit à la mise en place, selon la taille des entités, de correspondants ou d'équipes de contrôle comptable dédiés. À ce titre, les démarches de mutualisation des travaux de synthèse comptable au sein de plateformes régionales engagées au sein du Groupe, qui assurent une meilleure harmonisation des processus de reporting et de contrôle et accroissent leur efficacité sur le périmètre des entités concernées, permettent également de disposer d'équipes de contrôle comptable d'une taille et d'une expertise adaptées. Les principales missions de ces équipes locales sont les suivantes :

- assurer le lien entre Finance et les back-offices qui alimentent la comptabilité, notamment en vérifiant que ces derniers disposent des informations nécessaires à la réalisation des travaux comptables (formation aux outils comptables mis à leur disposition ; connaissance des schémas comptables...) ;
- mettre en œuvre les contrôles comptables de second niveau sur l'ensemble des entités relevant de leur périmètre. Dans le cadre d'une comptabilité décentralisée, ces contrôles complètent ceux réalisés au premier niveau par les back-offices, et s'appuient notamment sur des outils de contrôle comptable qui permettent par exemple d'identifier, pour chaque compte, le service responsable de sa justification et de son contrôle, de rapprocher les soldes enregistrés dans le système comptable avec les soldes figurant dans les systèmes opérations de chaque activité et d'identifier, de justifier et de suivre l'apurement des suspens dans les comptes de flux ;

- animer le processus de la « certification élémentaire » (décrit ci-après) par lequel les différents départements d'une entité rendent compte de la réalisation de leurs contrôles ;
- s'assurer que le dispositif de contrôle interne comptable permet au département Finance de l'entité d'avoir une visibilité adéquate sur le processus d'élaboration des synthèses comptables, et notamment sur l'ensemble des éléments nécessaires à la procédure de certification vis-à-vis du Groupe (décrite ci-après). La formalisation des travaux d'arrêté au moyen d'outils de cartographie des processus et des risques associés et de documentation des contrôles, ainsi que la coordination avec les autres filières de contrôle (conformité, risque) pour la qualité des données amont participe à cet objectif.

Dispositif de certification interne

Au niveau du Groupe

Finance Groupe anime, au moyen de l'outil FACT (Finance Accounting Control Tool), un processus de certification interne des données produites trimestriellement pour la liasse de consolidation par chaque entité ainsi que des travaux de validation réalisés au sein des départements Finance des pôles-EO/métiers et du processus de consolidation dont le département « Reportings Groupe » de Finance Groupe a la responsabilité.

Le responsable Finance de chaque entité concernée certifie à Finance Groupe :

- que les données transmises sont établies en conformité avec les normes et standards du Groupe ;
- que le bon fonctionnement du système de contrôle interne comptable permet d'en garantir la qualité et la fiabilité.

Le certificat principal renseigné par les entités consolidées par intégration globale reprend les résultats de l'ensemble des contrôles majeurs définis dans le plan de contrôles comptables du Groupe, et conduit à déterminer une notation pour chaque entité. Les entités consolidées par mise en équivalence remplissent un certificat adapté. Enfin, les entités non consolidées font l'objet d'une procédure de certification annuelle selon des modalités simplifiées.

Ce processus de certification interne participe au dispositif de surveillance globale du contrôle interne au sein du Groupe et permet à Finance Groupe, en tant que responsable de l'établissement et de la qualité des comptes consolidés du Groupe, d'avoir connaissance des incidences d'éventuels dysfonctionnements sur les comptes et de suivre la mise en œuvre, par les entités, des mesures correctrices appropriées. Un bilan de cette procédure est présenté à la Direction Générale et au Comité des comptes du Conseil d'administration lors de chaque arrêté trimestriel des comptes consolidés du Groupe.

Ce dispositif de certification est également en place, en liaison avec la fonction Risque pour les informations participant aux reportings réglementaires relatifs au risque de crédit et au ratio de solvabilité. Dans ce cadre, les différents contributeurs attestent du respect des normes et procédures et de la qualité des données utilisées, et rendent compte des contrôles réalisés aux différentes étapes de la production des reportings, et notamment de la réconciliation des données comptables et des données risque de crédit.

Sur les mêmes principes, un dispositif de certification est déployé pour le processus de reporting relatif à la liquidité. Dans ce cadre, les différents contributeurs rendent compte de la conformité aux normes des informations transmises ainsi que des résultats des contrôles clés pour la qualité du reporting.

Au niveau des entités

Afin d'assurer une visibilité d'ensemble du processus d'élaboration de l'information comptable au niveau du département Finance de l'entité, Contrôle & Certification Groupe préconise la mise en place d'une procédure de « certification élémentaire » (ou « sous-certification ») des données comptables dès lors qu'une organisation décentralisée du traitement des opérations et d'élaboration des données comptables et financières la rend nécessaire.

Il s'agit d'un processus par lequel les fournisseurs d'information contribuant à la confection des données comptables et financières (par exemple : middle-office, back-office, Ressources Humaines, Comptabilité Fournisseurs...) attestent formellement du bon fonctionnement des contrôles fondamentaux visant à assurer la fiabilité des données comptables et financières sous leur responsabilité. Les certificats élémentaires sont transmis au département Finance local qui les analyse en lien avec les contrôles comptables qu'il réalise directement, en établissant une synthèse avec pour objectif de contribuer au certificat principal et assure un suivi des points d'attention en liaison avec les différents intervenants.

L'outil FACT permet également d'automatiser cette sous-certification par la mise à disposition d'un environnement spécifique aux entités, leur permettant de gérer directement le processus mis en place à leur niveau.

Contrôle des valorisations des instruments financiers et de l'utilisation de la valorisation dans la détermination des résultats des activités de marché et dans les reportings comptables

Finance Groupe, responsable de l'établissement et de la qualité des informations comptables et de gestion du Groupe, délègue la production et le contrôle de la valeur de marché ou de modèle des instruments financiers aux différents acteurs de la chaîne qui constituent ainsi une filière de valorisation des instruments financiers unique et intégrée. Le processus couverts incluent notamment :

- le contrôle de l'adéquation du dispositif de valorisation dans le cadre du processus d'approbation de nouvelles transactions ou activités ;
- le contrôle du correct enregistrement des transactions dans les systèmes et de l'adéquation de leur représentation avec les méthodologies de valorisation ;
- le dispositif de développement et d'approbation indépendante des méthodes de valorisation ;
- la détermination des paramètres de marché et le processus de vérification indépendante de ces paramètres ;
- la détermination des ajustements de valeur pour les risques de marché, de liquidité et de contrepartie ;
- la classification des instruments au sein de la hiérarchie de juste valeur, la détermination des ajustements de day one profit, l'estimation de la sensibilité des valorisations de niveau 3 aux hypothèses de valorisation.

Au moyen de processus et d'outils adaptés, cette filière a pour objectifs de garantir la justesse et la fiabilité de la production de la valorisation des instruments financiers ainsi que la qualité et l'exhaustivité du dispositif de contrôle. Elle permet ainsi la mise à disposition d'une information adéquate aux différentes instances de décision ainsi que l'utilisation de ces éléments dans les processus opérationnels de préparation des résultats comptables et de gestion, et permet d'assurer la transparence des annexes dédiées à la juste valeur.

Le contrôle de la filière de valorisation, qui implique l'ensemble des acteurs, est placé sous la supervision de la fonction Finance, avec une gouvernance dédiée. Ce dispositif de contrôle s'appuie sur un ensemble de principes d'organisation définis dans la Charte de contrôle interne du Groupe et se décline à chaque niveau de l'organisation, c'est-à-dire au niveau du Groupe, au niveau du pôle CIB et des principales entités comptabilisant des opérations de marché.

Afin de s'assurer de son correct fonctionnement, la fonction Finance s'appuie sur des équipes dédiées (« CIB Methodology & Financial Control Capital Markets » - CIB MFC-CM), qui exercent la supervision de l'ensemble du dispositif. À cette fin, elle définit les reportings à produire par les différents acteurs qui comportent à la fois les éléments quantitatifs et qualitatifs permettant de rendre compte de l'évolution des activités ainsi que des résultats et de la qualité des contrôles réalisés en amont.

Plusieurs comités trimestriels ou mensuels réunissant l'ensemble des acteurs sont mis en place afin de revoir et d'examiner par processus, et par métier, les méthodologies mises en œuvre et/ou les résultats des contrôles opérés. Le fonctionnement de ces comités est régi par des procédures approuvées par la fonction Finance et assurant que Finance prend part aux principaux choix et arbitrages. Enfin, dans le cadre des arrêtés des comptes trimestriels, CIB MFC-CM rend compte à un Comité d'arbitrage et de décisions (« PFC - Product and Financial Control Committee »), présidé par le Directeur Financier du Groupe, de son action, et porte à l'attention du Comité les points d'arbitrage, ou d'attention concernant l'efficacité des contrôles et le degré de fiabilité du processus de valorisation et de détermination des résultats. Ce Comité trimestriel réunit les métiers, la Finance du Groupe et des pôles concernés, l'ALM Trésorerie et la fonction Risque. Des comités intermédiaires (« Intermediary PFC ») complètent ce dispositif et ont pour objectif de définir les priorités des projets, de suivre leur mise en œuvre et d'examiner de manière approfondie certains éléments techniques.

Évolutions du dispositif

Le dispositif de contrôle fait l'objet d'une adaptation permanente, les procédures décrites s'inscrivant dans un cadre évolutif visant à garantir un niveau de contrôle adéquat au sein du Groupe.

Notamment, en lien avec les pôles-EO/métiers, des actions systématiques de revue qualité du processus de certification comptable sont mises en œuvre, avec par exemple la collecte d'indicateurs chiffrés pour certains contrôles, des revues transversales ciblées sur un des contrôles majeurs ainsi que des actions ponctuelles en lien avec les pôles-EO sur des points d'amélioration spécifiques aux différents périmètres. Ces actions sont complétées par des présentations lors des différents comités de la filière Finance, des visites sur sites et des formations, ainsi que par la diffusion de procédures Groupe venant préciser certains contrôles majeurs, et d'instructions détaillées visant à assurer des modalités de réponses homogènes et une documentation adéquate de ce processus. Ces procédures et instructions Groupe sont complétées, si nécessaire, au niveau des pôles-EO/métiers afin de couvrir leurs problématiques spécifiques.

De même, concernant les données contribuant au ratio de solvabilité, le dispositif de certification fait l'objet d'adaptations afin de tenir compte des évolutions des processus et de l'organisation et de capitaliser sur les indicateurs et contrôles mis en place dans les différentes filières, en lien avec le programme d'amélioration du reporting et de la qualité des données mentionné ci-après.

En outre, dans le cadre du programme engagé pour le reporting liquidité, des actions spécifiques ont été menées en 2015 avec les différents contributeurs afin de s'assurer de :

- la prise en compte des évolutions normatives et méthodologiques, notamment l'implémentation de l'Acte Délégué sur le LCR d'octobre 2014 ;
- la mise en place des nouveaux reportings en complément du LCR (Additional Monitoring Metrics) ;
- la poursuite des travaux de renforcement du dispositif sur le contrôle permanent.

Enfin, le Groupe a engagé un programme afin d'assurer la conformité avec les principes fixés par le Comité de Bâle aux fins de l'agrégation des données sur les risques et de la notification des risques (« Principles for effective risk data aggregation and risk reporting »). Ce programme a pour objectif la rénovation et l'amélioration du reporting des différents risques (crédit, marché, liquidité, opérationnel), et de la qualité et de l'intégrité des données qui y participent. Organisé autour de différents domaines, il a notamment permis cette année de définir les plans d'actions pluriannuels sur lesquels se sont engagés les pôles/EO et fonctions du Groupe afin d'atteindre un degré de qualité élevé des données critiques. En outre, les principes de gouvernance du Groupe pour la qualité des données ont été diffusés et la déclinaison opérationnelle des rôles et responsabilités a débuté.

CONTRÔLE PÉRIODIQUE – ÉQUIPE CENTRALE D'INSPECTION COMPTABLE (ECIC)

L'Inspection Générale dispose d'une équipe d'inspecteurs (Équipe Centrale d'Inspection Comptable – ECIC) spécialisés dans l'audit comptable et financier, répondant ainsi à la volonté de l'Inspection Générale de renforcer le dispositif d'audit en matière comptable, tant du point de vue de la technicité de ses interventions que du périmètre de couverture du risque comptable.

Son plan d'action est déterminé notamment grâce aux outils de contrôle comptable à distance dont dispose Finance Groupe ainsi qu'à l'observatoire des risques mis en place par l'Inspection Générale.

Les principaux objectifs poursuivis par cette équipe sont les suivants :

- constituer au sein de l'Inspection Générale un pôle d'expertise comptable et financière pour renforcer les compétences de l'Inspection Générale lors des missions réalisées sur ces thèmes ;
- diffuser au sein du Groupe les meilleures pratiques en matière d'audit interne comptable et harmoniser la qualité des travaux d'audit comptable dans le Groupe ;
- identifier et inspecter les zones de risque comptable à l'échelle du Groupe.

RELATIONS AVEC LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Chaque année, dans le cadre de leur mission légale, les Commissaires aux comptes sont appelés à émettre un rapport dans lequel ils délivrent une opinion sur la régularité et la sincérité des comptes consolidés du Groupe BNP Paribas et des comptes annuels des sociétés du Groupe.

En outre, les Commissaires aux comptes réalisent des travaux d'examen limité dans le cadre de la clôture semestrielle et des diligences spécifiques lors des clôtures trimestrielles. Ainsi, dans le cadre de leur mission légale :

- ils examinent toute évolution significative des normes comptables et présentent au Comité des comptes leurs avis sur les choix comptables significatifs ;
- ils présentent à la fonction Finance des entités/métiers/pôles et du Groupe leurs conclusions et notamment leurs observations et recommandations éventuelles visant à l'amélioration de certains aspects du dispositif de contrôle interne qui contribue à l'élaboration de l'information financière et comptable et qu'ils ont examiné dans le cadre de leur audit.

Les choix comptables significatifs font l'objet, comme précisé ci-dessus au chapitre 2.2.1 *Gouvernement d'entreprise*, d'un exposé au Comité des comptes du Conseil d'administration.

COMMUNICATION FINANCIÈRE (COMMUNIQUÉS DE PRESSE, PRÉSENTATIONS THÉMATIQUES...)

Les supports de communication financière publiés sont élaborés par le département « Relations Investisseurs et Information Financière » au sein de Finance Groupe. Ils ont pour objectif de présenter aux actionnaires individuels, investisseurs institutionnels, analystes financiers et agences de notation les différentes activités du Groupe, d'expliquer ses résultats et de détailler sa stratégie de développement, dans le respect d'une information financière homogène avec celle utilisée au niveau interne.

L'équipe propose et définit, sous le contrôle de la Direction Générale et du Directeur Financier, le format de communication des informations financières publiées par le Groupe BNP Paribas. Avec l'appui des pôles et des fonctions, elle conçoit les présentations des résultats, des projets stratégiques et des présentations thématiques. Elle assure leur diffusion auprès de la communauté financière.

Les Commissaires aux comptes sont associés à la phase de validation et de revue des communications relatives aux arrêtés des comptes trimestriels, semestriels ou annuels, avant leur présentation au Comité des comptes et au Conseil d'administration qui les valide.

2.3 Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration

Deloitte & Associés

185, avenue Charles de Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

PricewaterhouseCoopers Audit

63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Mazars

61, rue Henri Regnault
92400 Courbevoie

Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux Actionnaires

BNP Paribas SA

16, boulevard des Italiens

75009 Paris

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de BNP Paribas SA et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Courbevoie, le 9 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Damien Leurent

PricewaterhouseCoopers Audit

Étienne Boris

Mazars

Hervé Hélias

2.4 Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif de BNP Paribas était composé au 4 janvier 2016 des membres suivants :

- **Jean-Laurent Bonnafé**, Administrateur Directeur Général ;
- **Philippe Bordenave**, Directeur Général délégué ;
- **Jacques d'Estais**, Directeur Général adjoint ; International Financial Services ;
- **Michel Konczaty**, Directeur Général adjoint ;
- **Thierry Laborde**, Directeur Général adjoint ; Domestic Markets ;
- **Alain Papiasse**, Directeur Général adjoint ; Amérique du Nord, Corporate and Institutional Banking ;
- **Marie-Claire Capobianco**, responsable de la Banque De Détail en France ;
- **Laurent David**, responsable de BNP Paribas Personal Finance ;
- **Stefaan Decraene**, responsable d'International Retail Banking ;
- **Renaud Dumora**, Directeur Général de BNP Paribas Cardif ;
- **Yann Gérardin**, responsable de Corporate and Institutional Banking ;
- **Maxime Jadot**, responsable de BNP Paribas Fortis ;
- **Éric Martin**, responsable de la Conformité ;
- **Yves Martrenchar**, responsable de la fonction Ressources Humaines Groupe ;
- **Andrea Munari**, responsable de l'Italie et Administrateur Directeur Général de BNL ;
- **Éric Raynaud**, responsable de la région Asie-Pacifique ;
- **Frank Roncey**, responsable des Risques ;
- **Thierry Varène**, Délégué Général aux Grands Clients ; Chairman de Corporate Clients Financing and Advisory EMEA.

Depuis novembre 2007, Le Comité Exécutif de BNP Paribas s'est doté d'un Secrétariat permanent.