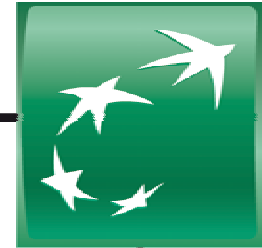


# Responsabilité Sociale et Environnementale



*Paris*  
*Juin 2011*



---

## **Synthèse Groupe**

---

Stratégie de croissance

---

Gouvernement d'entreprise

---

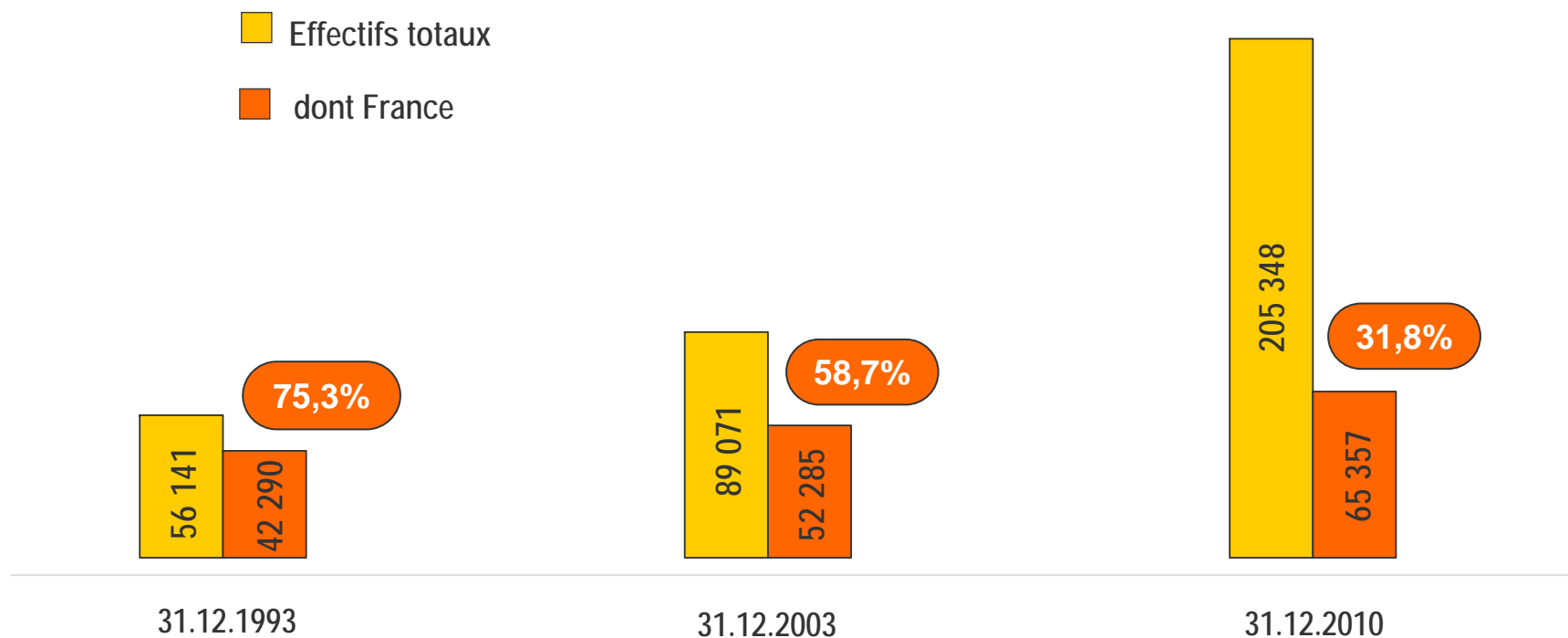
# Evolution des résultats de BNP Paribas de 1993 à 2010

<i>En M€</i>	> 31/12/1993 (BNP)	> 31/12/2010
● <b>Produit net bancaire</b>	6 353	43 880
● <b>Résultat brut d'exploitation</b>	1 899	17 363
● <b>Coefficient d'exploitation</b>	70,1%	60,4%
● <b>Coût du risque</b>	(1 648)	(4 802)
● <b>Résultat net part du groupe</b>	155	7 843
● <b>Rendement des Fonds Propres</b>	2,2%	12,3%
● <b>Bénéfice Net par Action (BNA)</b>	0,41 €	6,33 €



**BNA : une multiplication par plus de 15 depuis la privatisation**

# Evolution des effectifs de BNP Paribas de 1993 à 2010



> **Une expansion mondiale qui profite aussi à la France**

# Groupe consolidé 2006-2010

<i>En Md€</i>	> 2006	> 2007	> 2008	> 2009	> 2010
● <b>Produit Net Bancaire</b>	27,9	31,0	27,4	40,2	<b>43,9</b>
● <b>Résultat Brut d'Exploit.</b>	10,9	12,3	9,0	16,9	<b>17,4</b>
● <b>Coût du risque</b>	-0,8	-1,7	-5,8	-8,4	<b>-4,8</b>
● <b>Rés. Net (part du Groupe)</b>	7,3	7,8	3,0	5,8	<b>7,8</b>
● <b>CAPITAUX PROPRES *</b>	37,2	40,7	43,2	58,3	<b>63,8</b>
● <b>ROE (en %)</b>	21,2%	19,6%	6,6%	10,8%	<b>12,3%</b>

\* Capitaux propres part du Groupe, non réévalués, hors TSDDI.

> **Forte capacité récurrente de génération de revenus**

# Une croissance robuste des revenus sur le cycle

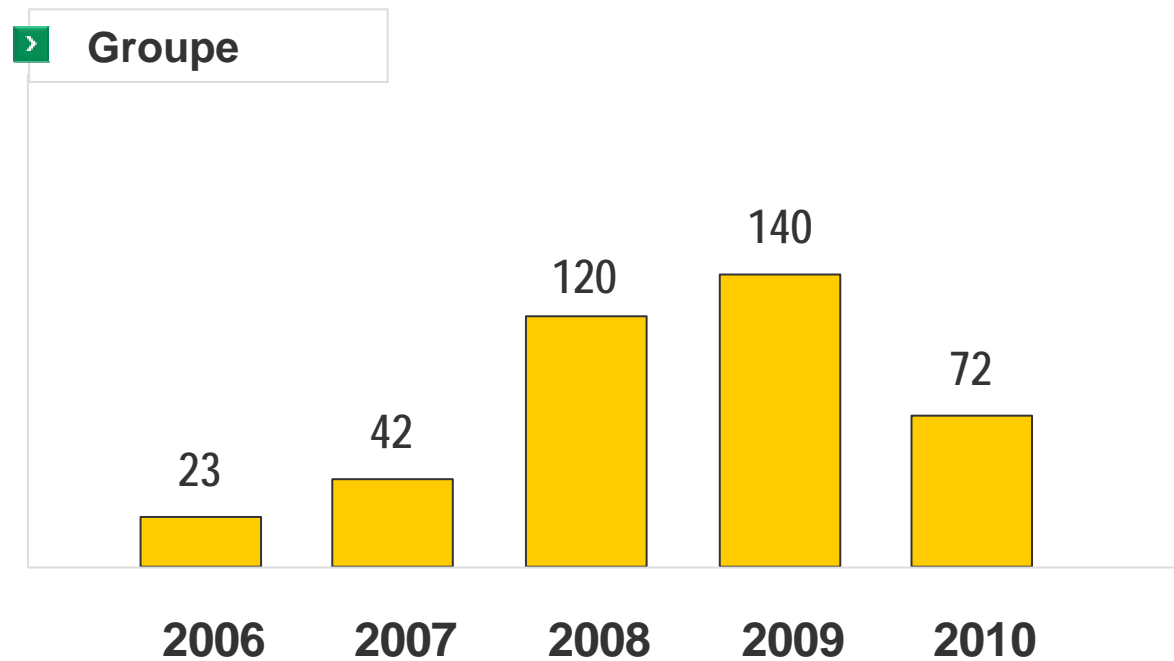


**Rôle actif dans le financement de l'économie**

*\*dont 100% de la Banque Privée en France (hors impact PEL/CEL), en Italie et en Belgique* | 6

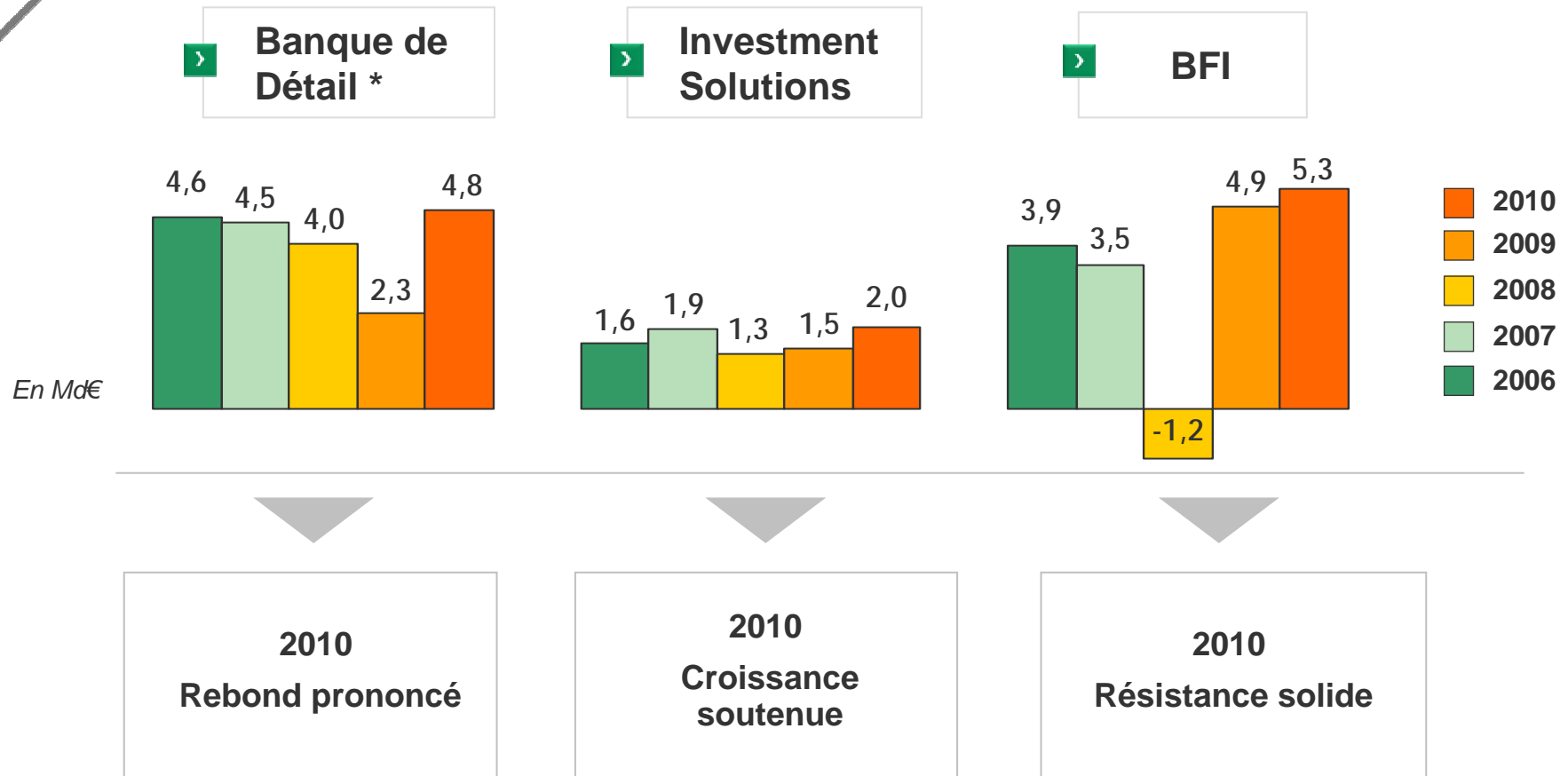
# Coût du risque

*Dotations nettes / Encours de crédits à la clientèle (en pb annualisés)*



> **Forte réduction du coût du risque  
dans un environnement économique amélioré**

# Résultat avant impôt



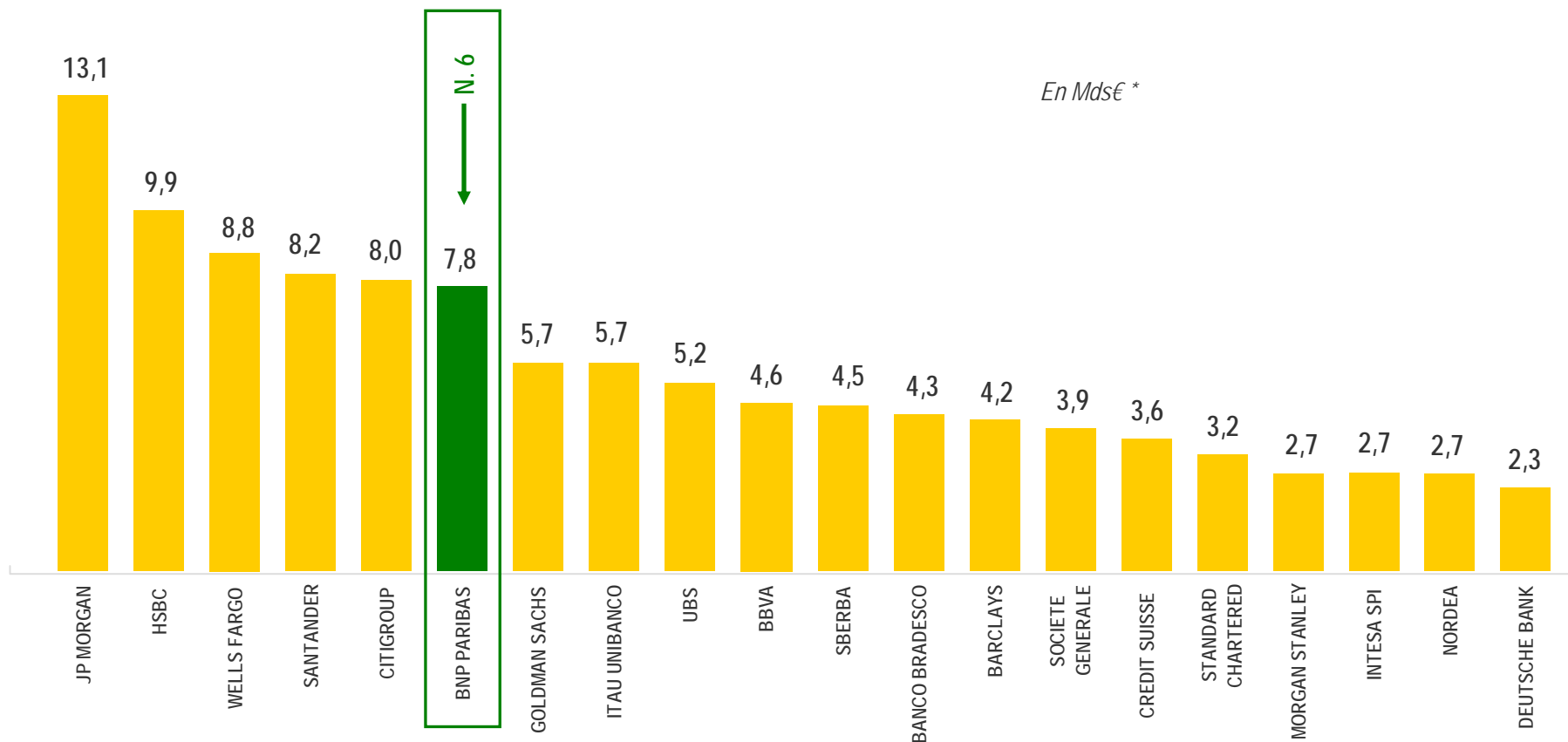
**Rééquilibrage de la contribution des pôles,  
du fait du rebond des résultats de la Banque de Détail**

\*dont 2/3 de la Banque Privée en France (dont impact PEL/CEL), en Italie et en Belgique



# Résultats nets - 2010

## Résultats nets part du groupe

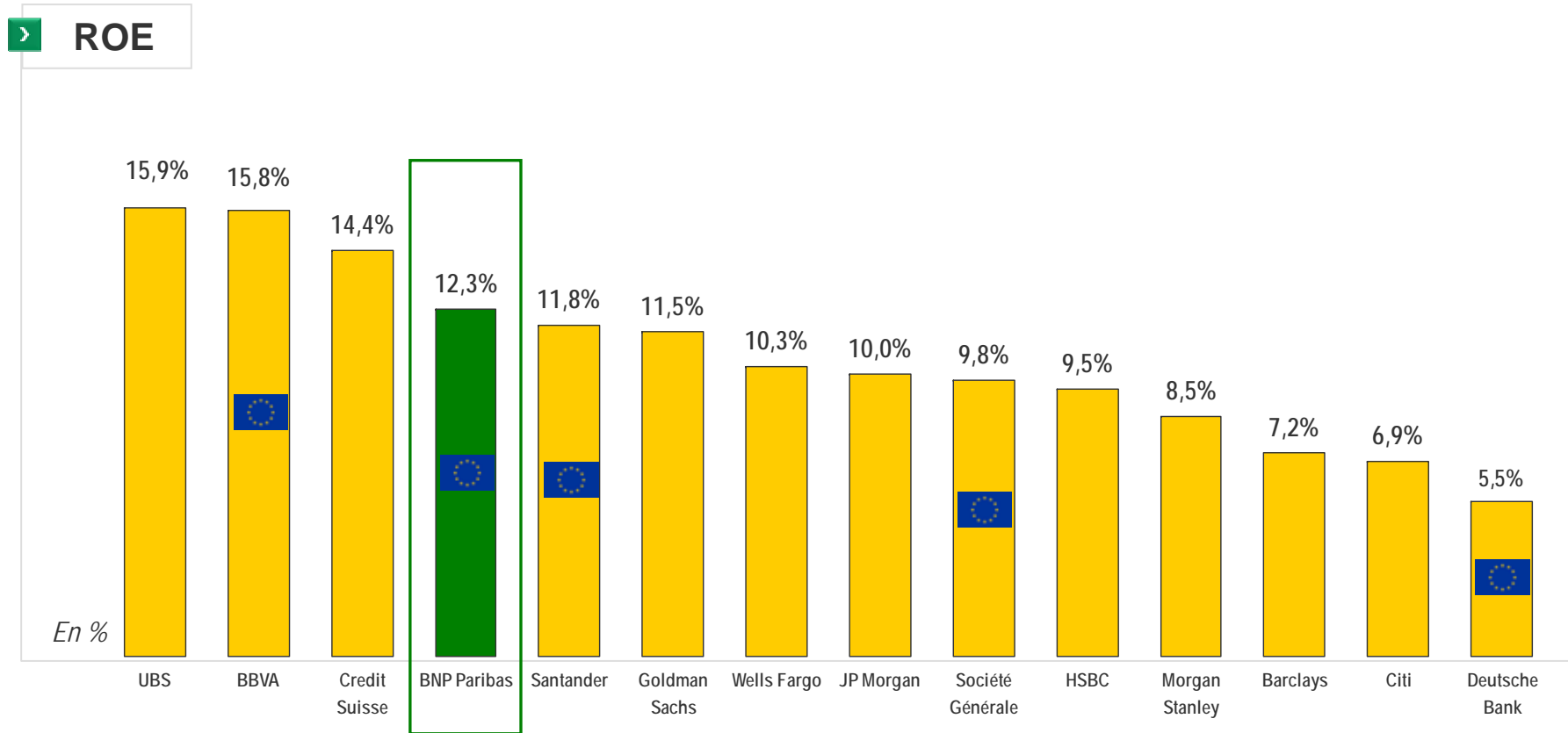


Un résultat qui reflète la position de BNP Paribas dans l'industrie bancaire

(hors banques chinoises)

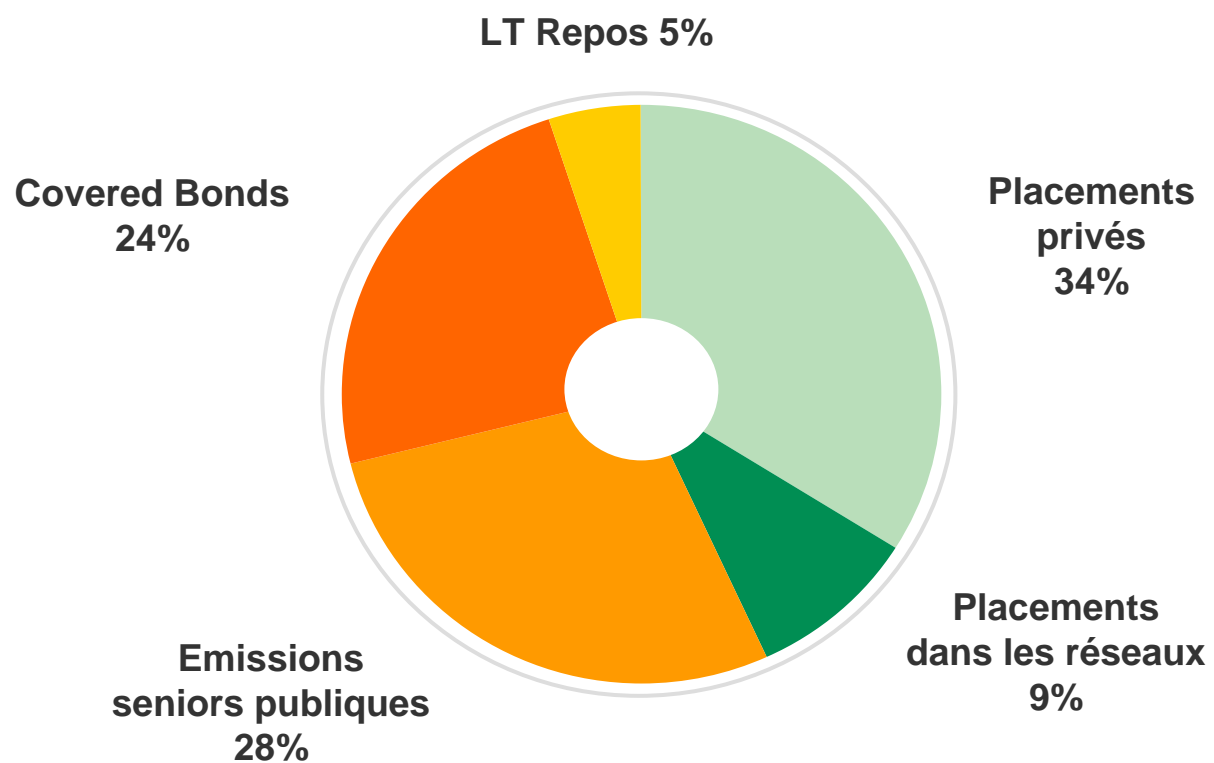
\* Taux de change moyens sur 2010

# Rentabilité des fonds propres - 2010



> **Une rentabilité solide**

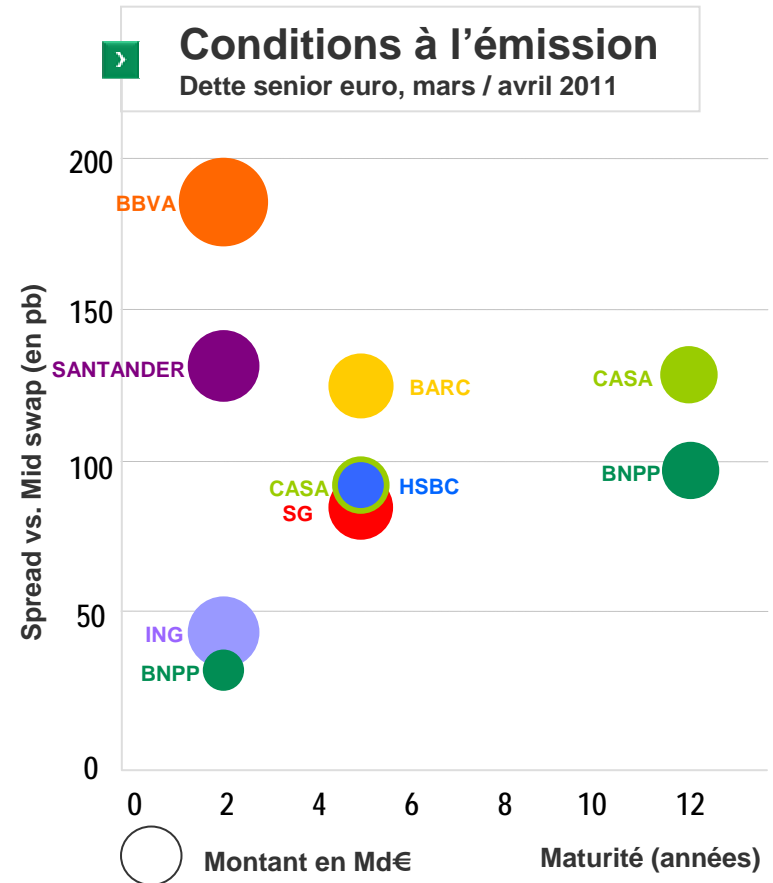
## Structure du financement MLT 2010



**Un accès large et diversifié à la liquidité**

# Liquidité

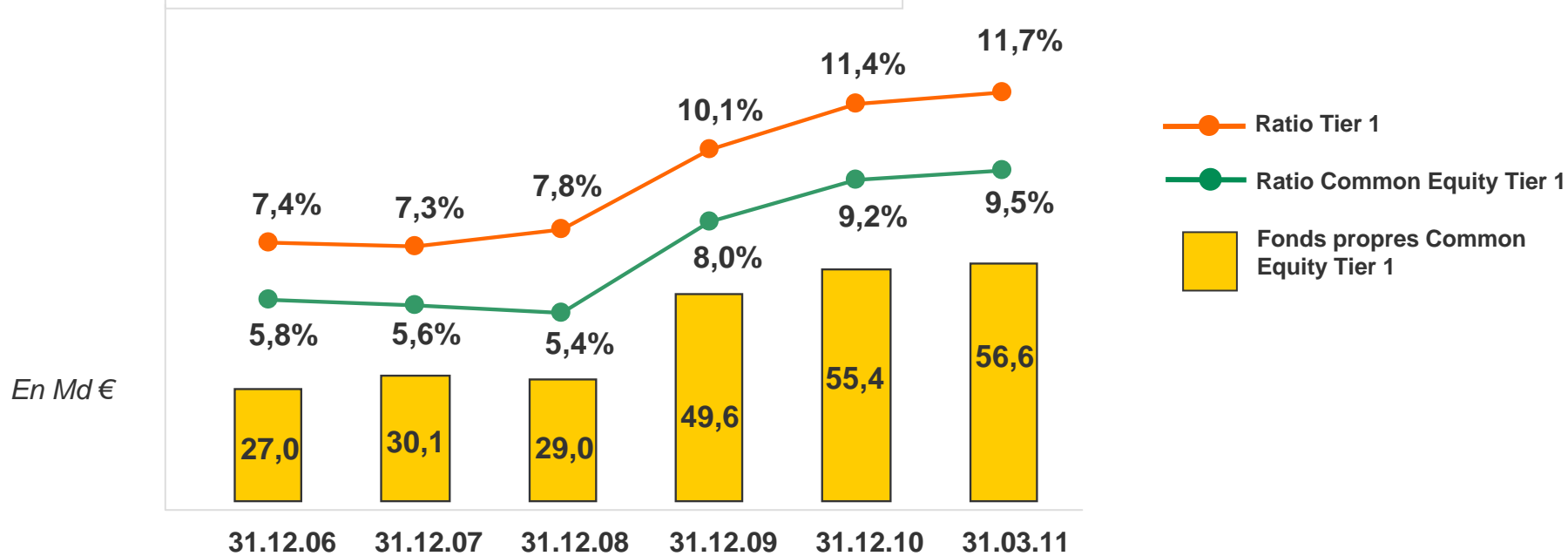
- Programme MLT 2011: 35 Md€
  - 20 Md€ levés à fin avril 2011
  - Maturité moyenne > 6 ans
  - Dans les principales devises : EUR, USD, AUD, JPY
  - Avec une variété d'instruments
  - Auprès d'une base diversifiée d'investisseurs dans le monde



**Refinancement diversifié à des conditions compétitives**

# Solvabilité

## ➤ Ratios de solvabilité



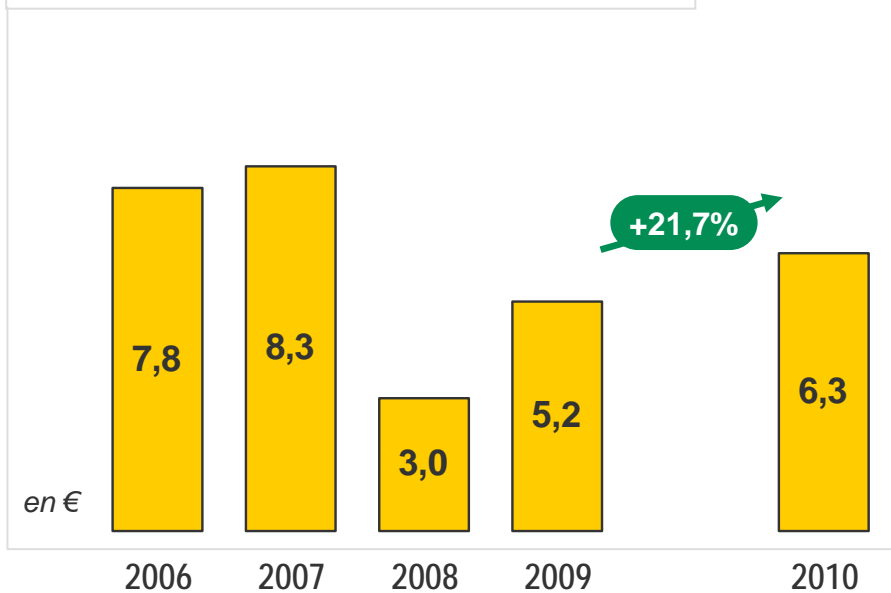
- Ratio Tier 1 : 11,7% au 31.03.2011 (+160 pb / 31.12.2009)
- Actifs pondérés : 595 Md€ (-26 Md€ / 31.12.2009, essentiellement dans BFI)



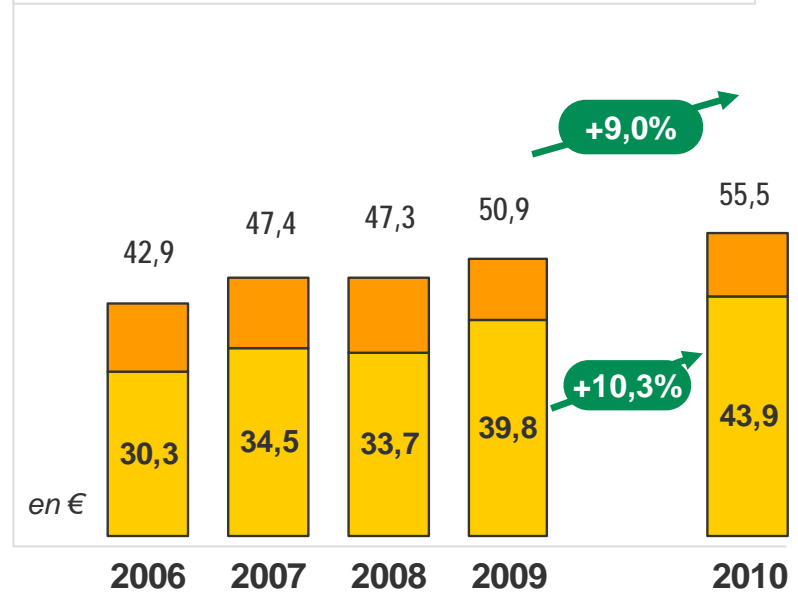
**Une solvabilité élevée**

# Bénéfice net par action, Actif net par action

## > Bénéfice Net par Action



## > Actif net comptable par action



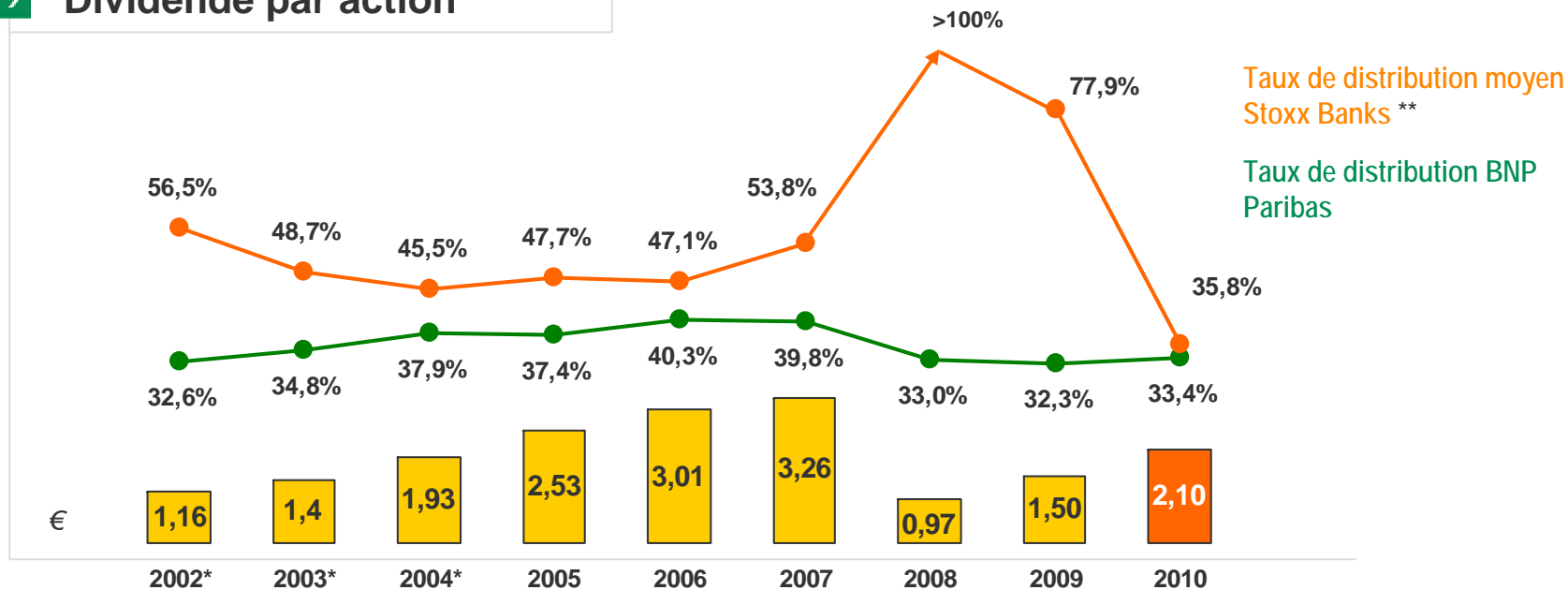
■ Actif net comptable tangible réévalué par action



**Un modèle assurant une croissance robuste de la valeur d'actif à travers le cycle**

# Dividende

## > Dividende par action



Les dividendes pour les exercices 2002 à 2008 ont été ajustés pour prendre en compte les augmentations de capital réalisées en 2006 et 2009, avec maintien des droits préférentiels de souscription,



**Une politique de distribution responsable : 1/3 du résultat net distribué aux actionnaires, payé en numéraire**

■

---

Synthèse Groupe

---

**Stratégie de croissance**

---

Gouvernement d'entreprise

---

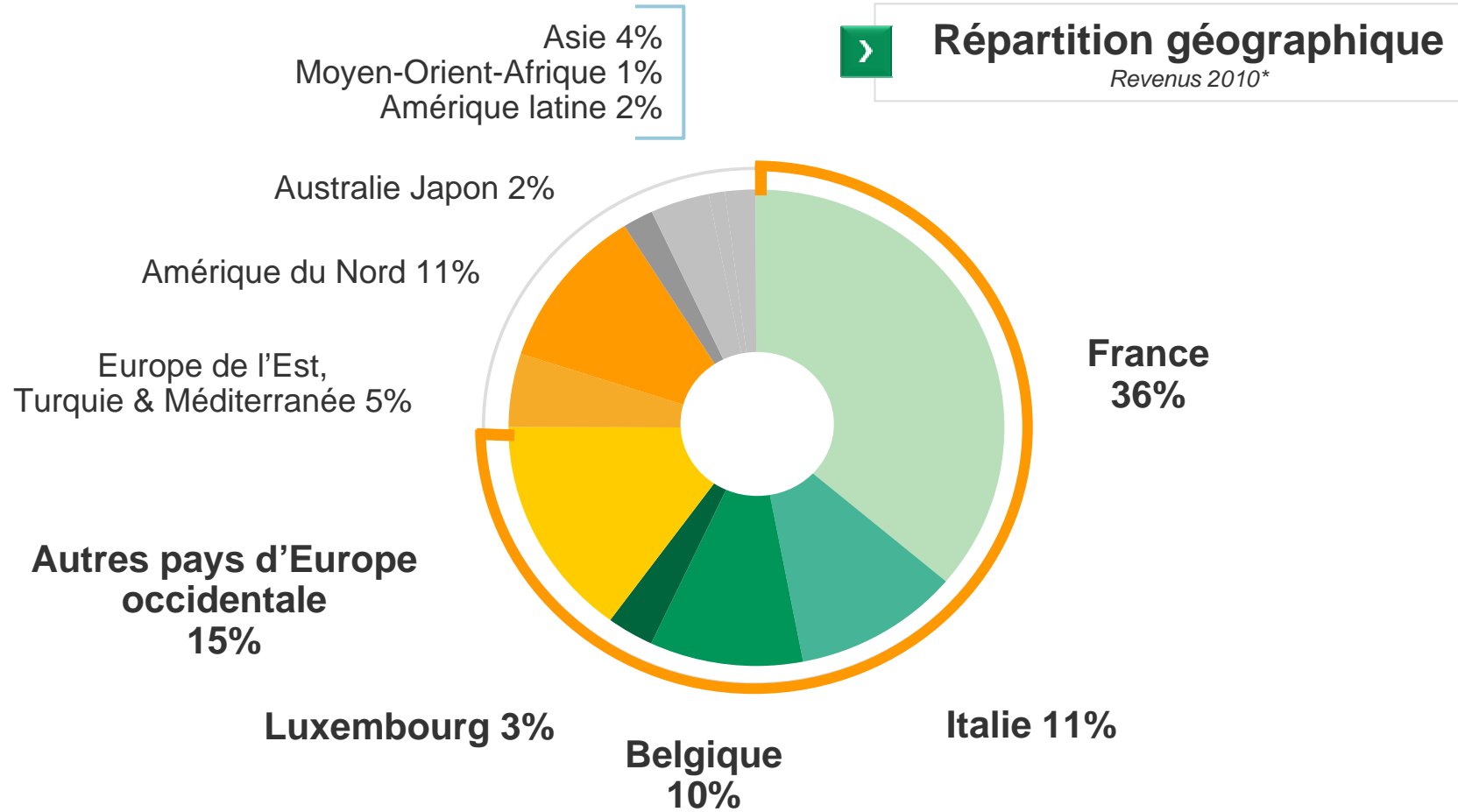


# Un groupe de 205 300 collaborateurs



79% des collaborateurs en Europe  
dont 52% dans nos 4 marchés domestiques et 32% en France

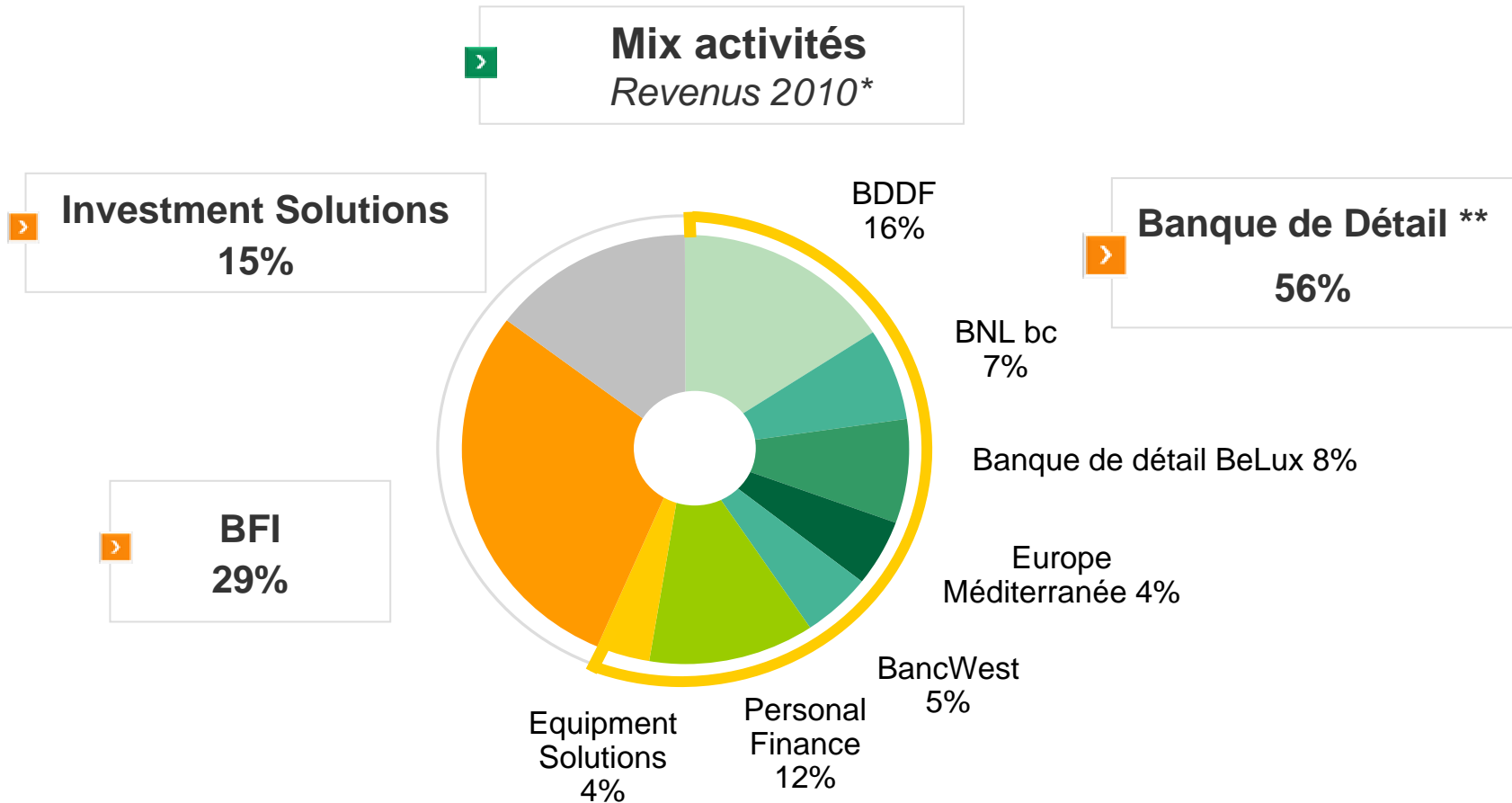
# Un business model intégré et diversifié (1/2)



**> 75 % Europe occidentale, 60 % marchés domestiques**

\* Pôles opérationnels

# Un business model intégré et diversifié (2/2)



**> 1/2 Banque de Détail, 1/3 BFI, 1/6 Investment Solutions**

\* Pôles opérationnels; \*\* dont 2/3 de la Banque Privée de BDDF (yc impact PEL/CEL), BNL bc et BeLux RB

# Plan d'action 2011

## Réseaux domestiques : BDDF, BNL, BeLux



### Marchés domestiques : 60 % des revenus du Groupe en 2010

- Deux priorités
  - Satisfaction et service des clients
  - Collecte de dépôts

#### Clients particuliers et privés

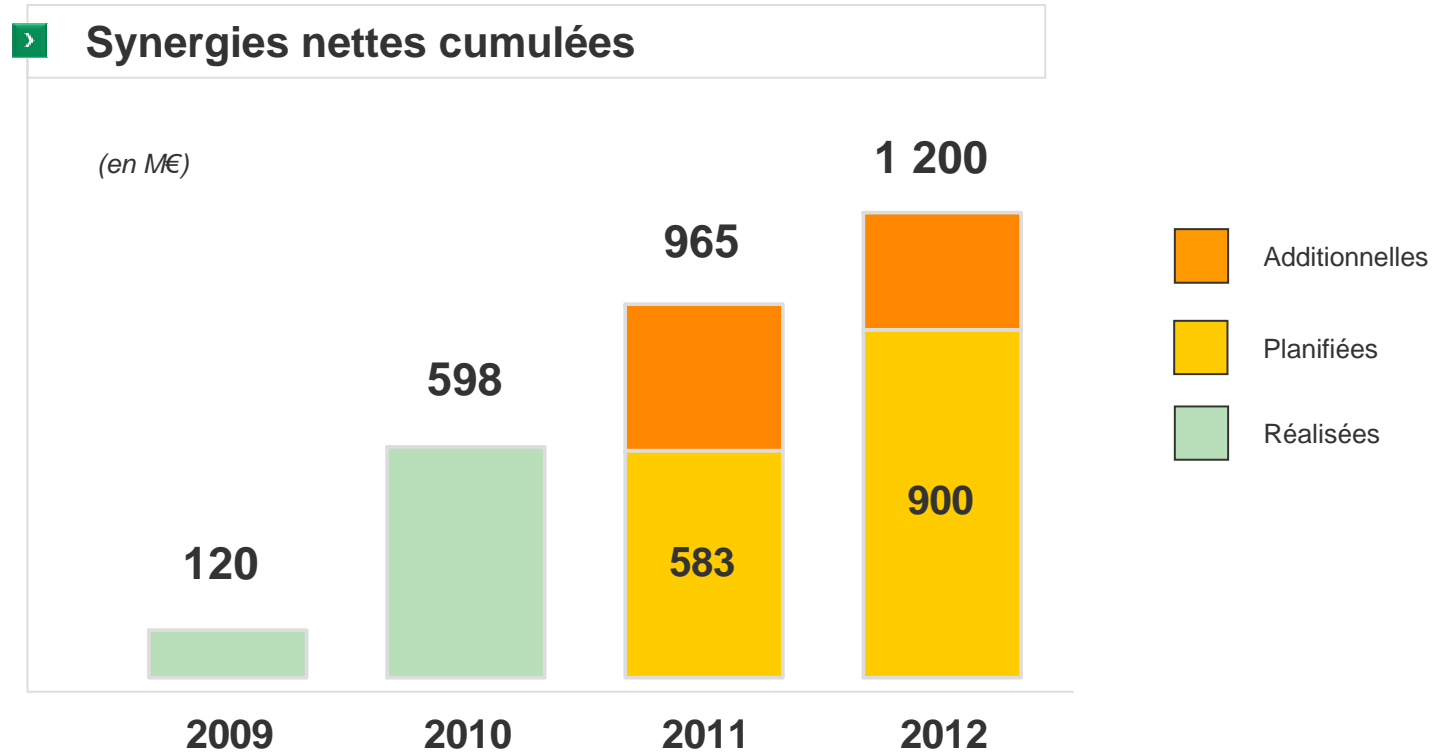
- Innovations technologiques: Internet, iPad, mobile banking
- Déploiement / optimisation du modèle de Banque Privée
- Distribution des produits d'assurance dans les réseaux

#### Clients entreprises et entrepreneurs

- « One Bank for Corporates in Europe »
- Élargissement de l'offre de produits et ventes croisées avec Investment Solutions et BFI
- Développement du cash management

➤ **Déployer complètement le modèle intégré au service des clients**

# BNP Paribas Fortis Synergies



> Synergies révisées en hausse à 1,2 Md€ (+33%)

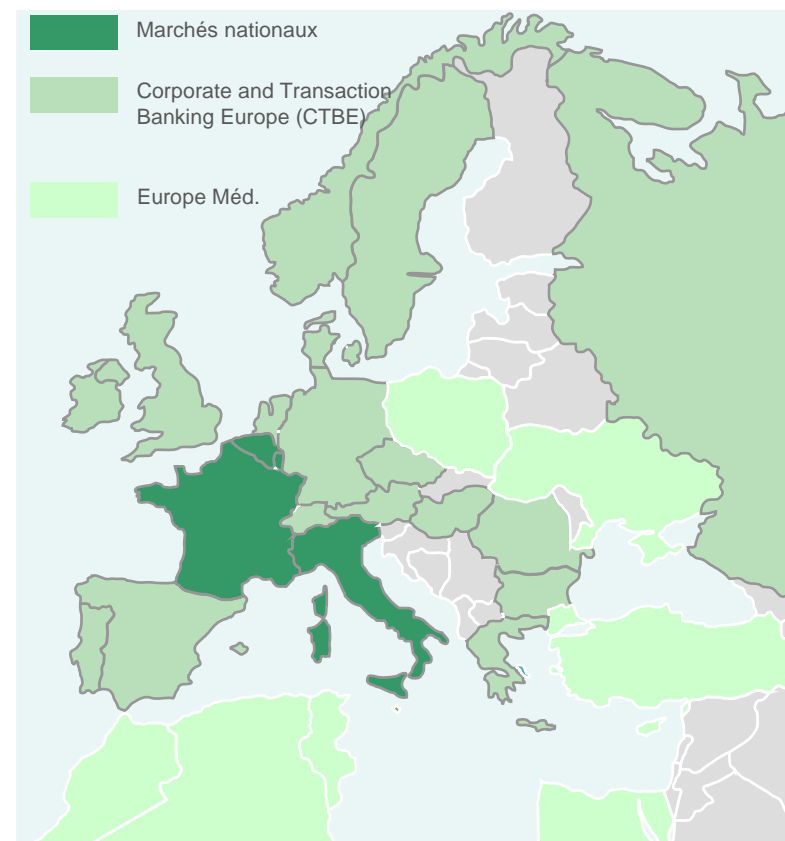
# Reste de l'Europe : levier de croissance



**Pays CTBE : 15% des revenus du Groupe en 2010**

**Europe Méditerranée, Golfe et Afrique : 6 % des revenus  
du Groupe en 2010**

- Renforcer les franchises de BNP Paribas
  - Banque de Financement et d'Investissement
  - Investment Solutions
  - Personal Finance
  - Equipment Solutions
- CTBE : être le banquier des entreprises à travers toute l'Europe, avec une offre opérationnelle complète
  - « One Bank for Corporates in Europe »
- Europe Méditerranée : poursuivre le déploiement du modèle intégré
  - Pologne, Turquie, Ukraine



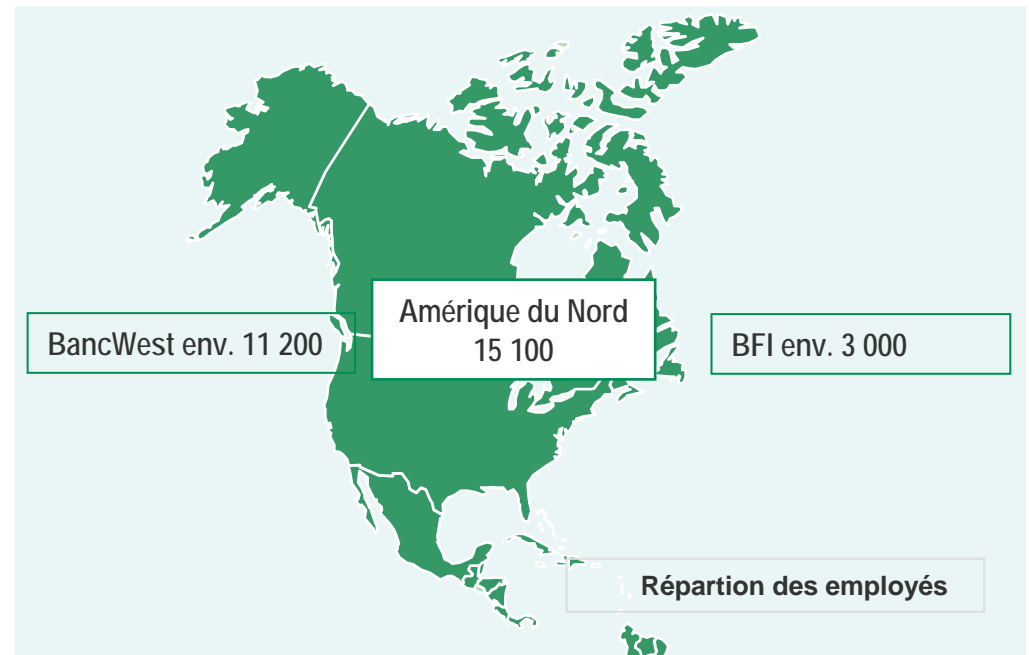
# États-Unis : accélérer la croissance et accroître les synergies



**Amérique du Nord : 11 % des  
revenus du Groupe en 2010**

## ● BancWest

- Mettre en œuvre le plan de développement organique
- Exploiter la nouvelle dynamique de croissance et le retour à la rentabilité



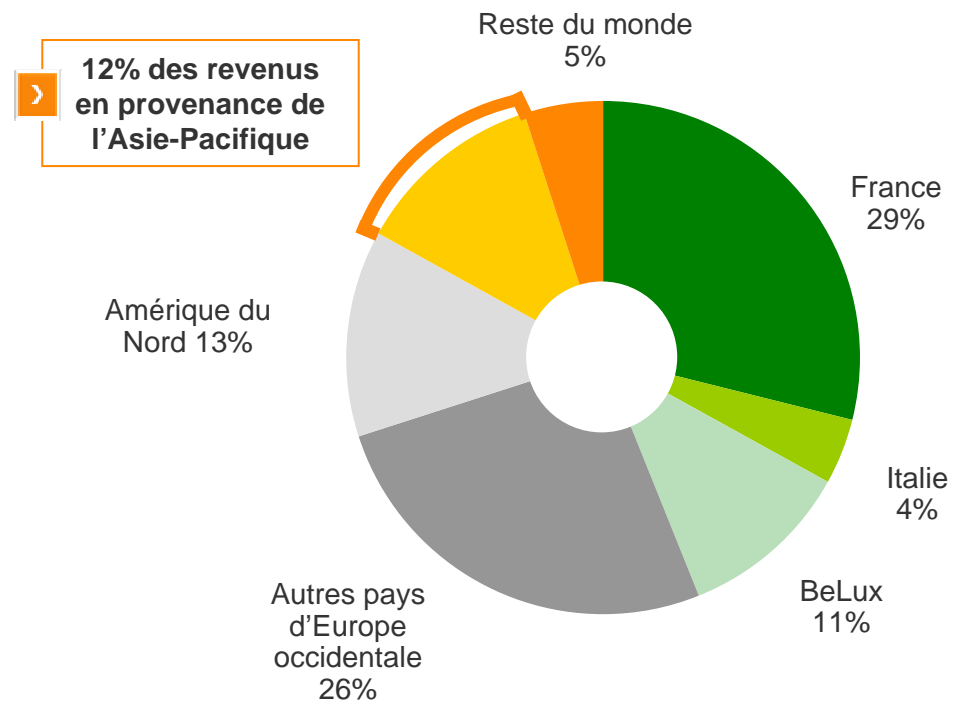
## ● BFI : profiter de la nouvelle dimension du Groupe pour croître de manière sélective

- Développer la plateforme de dette
- S'appuyer sur la franchise « Energy & Commodities » pour développer les prestations de conseil en fusions-acquisitions dans ce secteur en mutation rapide

# Stratégie de croissance en Asie-Pacifique

- Renforcer des positions établies et solides
  - BFI : Financements Structurés, Fixed Income, Actions et Dérivés
  - IS : Gestion d'Actifs, Banque privée, Assurance et Métier Titres

**Répartition géographique  
BFI - IS**  
Revenus 2010



**Capitaliser sur une position déjà forte dans une région en croissance rapide**



■

---

Synthèse Groupe

---

Stratégie de croissance

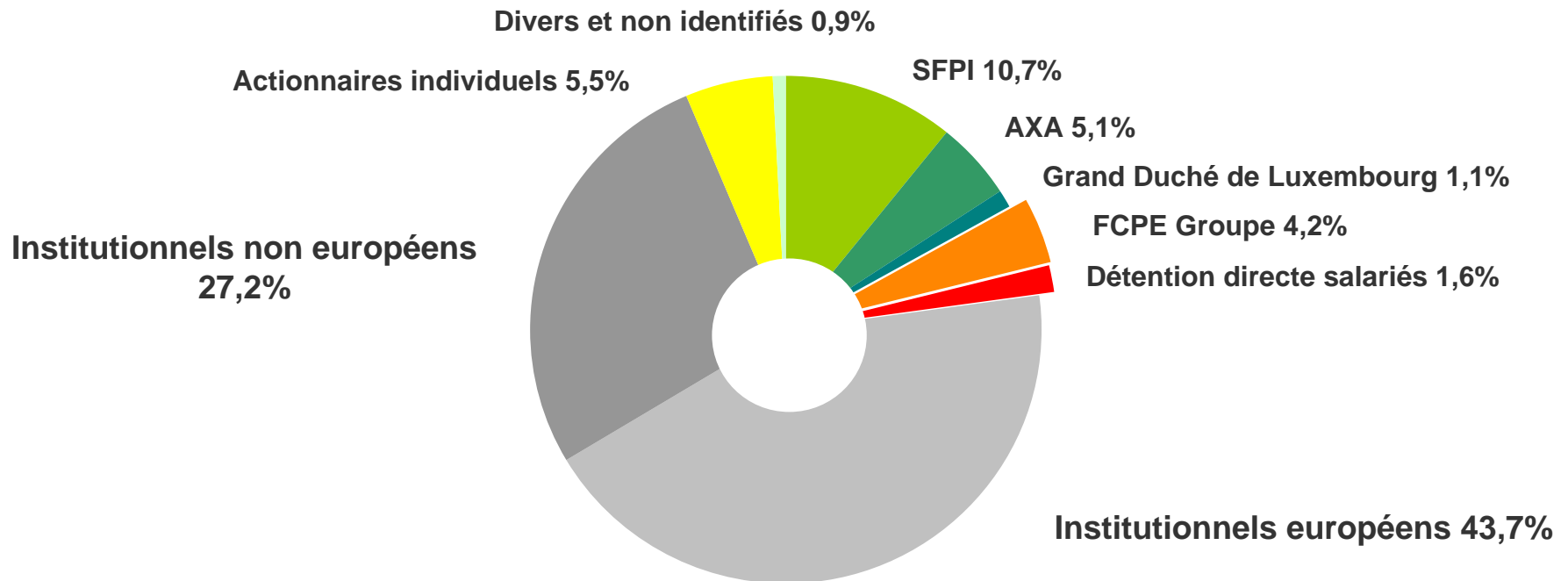
---

**Gouvernement d'entreprise**

---

# Structure actionnariale

## Composition de l'actionnariat de BNP Paribas au 31 décembre 2010 (en capital)



- Un titre très liquide, intégré à tous les principaux indices
  - CAC 40 → DJ Euro Stoxx 50 → DJ Stoxx 50 → Global Titans
  - FTSE4GOOD → DJ SI World → ASPI Eurozone → Ethibel

# Gouvernement d'entreprise

## Les meilleures pratiques

---

- Dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général depuis 2003
- Pas de membre du Comex dans les Comités du Conseil depuis 1997
- Engagement par les administrateurs de remettre leur mandat à la disposition du Conseil en cas de changement significatif dans leurs fonctions ou mandats
- 1 action = 1 vote = 1 dividende
  - Pas de droit de vote double
  - Pas de limitation des votes
- Pas de disposition anti OPA ou OPE
- Vote par Internet pré-AG
- Communication immédiate des résultats et de la composition du quorum post-AG

# Composition du Conseil

**Après l'Assemblée Générale du 11 mai 2011,  
le Conseil comprend :**

- **14 administrateurs nommés par l'Assemblée Générale**
  - Pour 3 ans
  - Représentant 5 nationalités
  - Dont 11 possèdent la qualification d'indépendants selon l'appréciation du Conseil et les critères de Place
  - Dont 5 femmes (35,7 % des administrateurs élus par les actionnaires)
- **2 administrateurs élus par le personnel**
  - Pour 3 ans
  - Non qualifiés d'indépendants par les critères de Place en dépit de leur mode d'élection



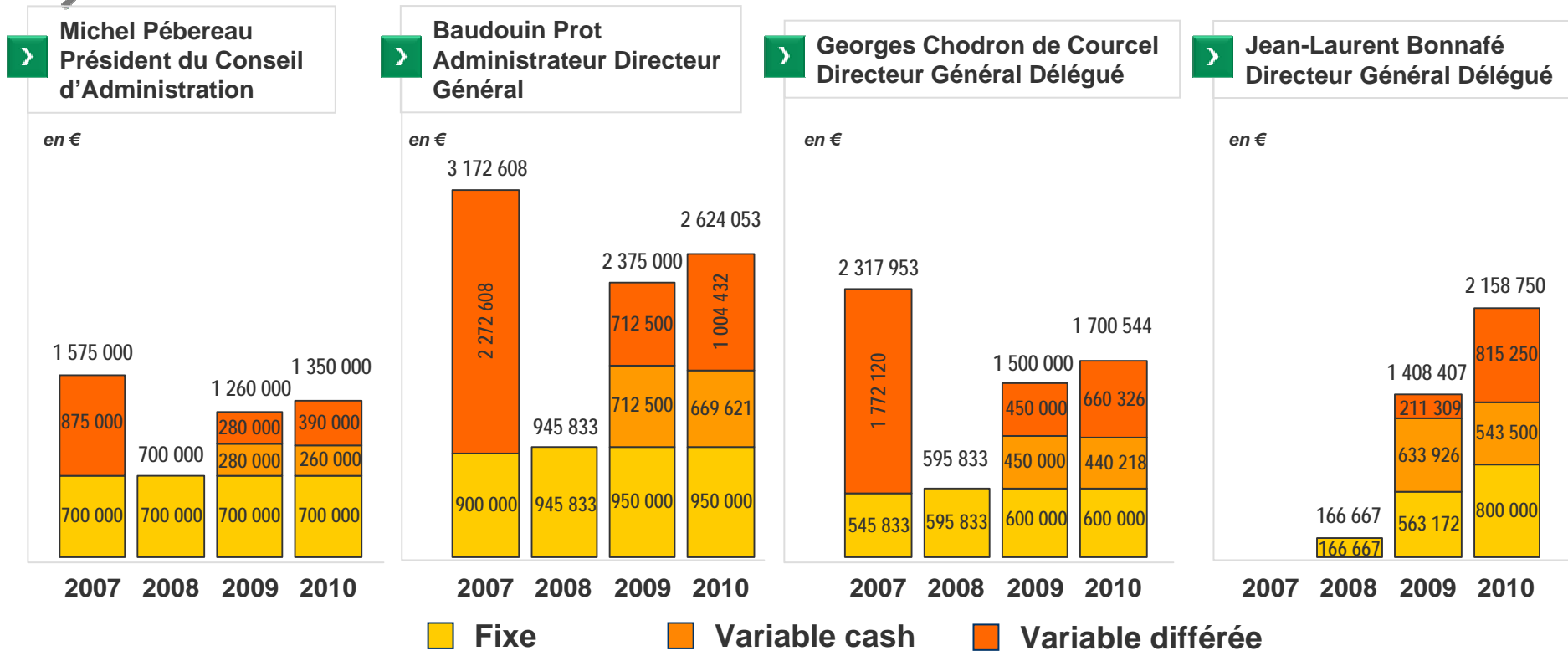
**Composition conforme aux recommandations de Place :  
50% d'administrateurs indépendants**

# Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

---

- Politique de rémunération des mandataires sociaux décrite dans toutes ses composantes dans une note spécifique (8e, pages 240 à 248) du Document de référence
- Les mandataires sociaux ne reçoivent aucune rémunération de la part d'autres sociétés du Groupe que BNP Paribas SA, à l'exception de Jean-Laurent Bonnafé qui a perçu une rémunération au titre des responsabilités opérationnelles qu'il a exercées en 2010 chez BNP Paribas Fortis en plus de ses responsabilités de Directeur Général délégué de BNP Paribas
- Les rémunérations variables reflètent la contribution effective des mandataires sociaux à la réussite de BNP Paribas
  - Président : contribution aux relations du Groupe avec ses grands clients et avec les autorités monétaires et financières nationales et internationales
  - Directeur Général : management opérationnel du Groupe
  - Directeurs Généraux délégués : contribution à la Direction Générale du Groupe et responsabilité des pôles

# Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (depuis le 1er septembre 2008 pour Jean-Laurent Bonnafé)



Rémunération brute	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Résultat net du Groupe	100	124	156	194	208	80	155	209
Rémunération totale	100	114	130	145	144	46	113	136
Rémunération variable	100	120	142	163	160	0	105	135

# Règles de détermination des rémunérations variables pour 2011

---

- Critères quantitatifs liés à la performance du groupe
  - Evolution du bénéfice net par action par rapport à 2010
  - Réalisation du budget de résultat brut d'exploitation du Groupe à périmètre constant
  - Evolution des résultats nets avant impôt et réalisation des budgets de résultat brut d'exploitation des pôles (Directeurs Généraux délégués)
- Critères liés à la politique de risque et de liquidité de BNP Paribas (DG et DGD)
  - Réalisation d'objectifs mesurables et préalablement définis
- Critères qualitatifs liés à la performance managériale
  - Capacités d'anticipation, de décision et d'animation mises en œuvre au service de la stratégie du Groupe et de son avenir
- Les rémunérations déterminées selon ces critères seront différées pour 60% de leur montant
- Les montants ainsi différés seront :
  - répartis sur 2013, 2014 et 2015
  - soumis à des conditions de rentabilité des fonds propres
  - indexés pour moitié sur la valeur de l'action

# Avantages postérieurs à l'emploi

---

- **Parachute doré**

Les mandataires sociaux ne bénéficient d'aucune compensation contractuelle au titre de la cessation de leur mandat

- **Indemnités de fin de carrière**

- M. Michel Pébereau ne bénéficie d'aucune indemnité de fin de carrière
- MM. Baudouin Prot, Georges Chodron de Courcel et Jean-Laurent Bonnafé bénéficieraient, lors de leur départ en retraite et selon leur situation contractuelle initiale, des dispositions applicables aux collaborateurs de BNP Paribas SA (montant maximum : 164 545 €)

- **Régime de retraite**

- MM. Michel Pébereau, Baudouin Prot et Georges Chodron de Courcel bénéficient d'un régime de retraite supplémentaire collectif et conditionnel conforme aux dispositions du Code de la Sécurité Sociale
- Ce régime est issu des régimes à prestations définies dont bénéficiaient les cadres supérieurs issus de la BNP, de Paribas et de la Compagnie Bancaire
- Sous réserve de la présence dans le groupe au moment du départ à la retraite, les pensions qui seraient servies au titre de ce régime seraient calculées sur la base des rémunérations fixes et variables perçues en 1999 et 2000, sans possibilité d'acquisition ultérieure de droits
- Le montant total de retraite (y compris les régimes obligatoires) ne pourrait représenter plus de 50 % des rémunérations ainsi déterminées



# Stock options / Détention et conservation d'actions

---

- Les options de souscription ou d'achat d'actions constituent un facteur de mobilisation à long terme du management et de l'encadrement de l'entreprise, conforme à l'intérêt des actionnaires
- Les programmes arrêtés par le Conseil d'administration dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée générale sont mis en œuvre chaque année à la même période calendaire afin de garantir la neutralité dans la détermination du prix d'exercice
- Le prix d'exercice est calculé sur la base de la moyenne des premiers cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour de l'attribution, sans décote
- Le Président, le Directeur Général et les Directeurs Généraux délégués sont également tenus de conserver, jusqu'à la cessation de leurs fonctions, une quantité d'actions issues des levées d'options
- Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, les mandataires sociaux sont tenus de détenir une quantité minimale d'actions pendant la durée de leurs fonctions
- Les mandataires sociaux ont renoncé à recevoir les stock options qui auraient pu leur être attribuées au titre du programme 2010 (près de 5 200 bénéficiaires). Sur leur proposition, le Conseil d'administration ne leur a pas attribué de stock options en 2011.

# Attribution d'actions de performance et d'options de souscription ou d'achat d'actions

---

- 3% du capital en 3 ans
  - rythme moyen de 1% par an
  - sous-plafond de 0,5% par an en moyenne pour les actions de performance
- attribution entièrement conditionnée aux critères de performance pour les membres du Comité Exécutif et les responsables des principaux métiers ou fonctions du Groupe, soit une centaine de collaborateurs
- conditions de performance fondées sur la performance boursière relative de l'action BNP Paribas par rapport à l'indice Dow Jones Euro Stoxx Banks
- En cas de décision du Conseil d'attribuer des stock options ou des actions de performance aux mandataires sociaux
  - Attribution maximale de 0,2 % du capital pour l'ensemble des mandataires sociaux
    - sous plafond de 0,1 % pour les actions de performance
  - Attribution intégralement soumise à des conditions de performance.



Alignement de l'intérêt des actionnaires et de celui des salariés

# Rémunération à long terme des mandataires sociaux en cas de hausse du cours de l'action

---

- Décision du Conseil d'administration prise le 12 avril 2011 après avis favorable du Comité des sages AFEP – MEDEF sur la conformité au code de gouvernement d'entreprise du dispositif envisagé. Décision rendue publique le 14 avril 2011.
- Rémunération intégralement conditionnelle, au terme d'une période de cinq ans
  - aucune rémunération ne serait versée en 2016 si le cours de l'action n'a pas progressé au moins de 5 % par rapport à 2011 ;
  - même si l'action a progressé de plus de 5 %, l'existence d'une rémunération serait soumise, chaque année, à la réalisation d'une condition de performance relative par rapport à l'indice des banques de la zone euro.
- Rémunération de référence égale, en 2011, à la rémunération variable attribuée au titre de 2010 au Directeur Général et aux Directeurs Généraux délégués.
- La somme versée serait fonction de la hausse de l'action constatée sur cinq ans ; elle évoluerait de manière moins que proportionnelle à cette hausse.
- Aucune possibilité de choix de la date d'exercice ; plafonnement des possibilités de gains en cas de forte hausse de l'action ;
- Versement conditionné à la présence du bénéficiaire dans le Groupe pendant cinq ans.

# Principes de rémunération des « collaborateurs régulés » (1 / 2)

---

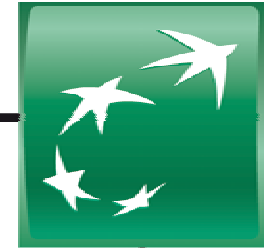
- Elaborés et proposés par les Ressources Humaines Groupe en collaboration avec les Métiers concernés, présentés pour avis au Comité « Conformité, Risques, Finances » puis décidés par la Direction Générale en Comité des Rémunérations et en Conseil d'Administration qui les approuvent
  - procédures auditées et contrôlées par l'Inspection Générale, dont le rapport est remis au Comité des Rémunérations
- Enveloppes de rémunération variable des professionnels de marché prennent en compte pour chaque métier concerné l'ensemble des éléments constitutifs des résultats et du risque :
  - revenus directs, ainsi que coûts directs et indirects alloués au métier
  - coût interne du refinancement (y compris le coût réel de la liquidité)
  - charge du risque
  - rémunération des fonds propres alloués
- Pas de bonus garanti, sauf dans un contexte d'embauche
  - limité à un an, et versé dans les mêmes conditions que le « non-garanti » (notamment avec une part différée)
- pas de garantie d'indemnités de rupture

# Principes de rémunération des « collaborateurs régulés » (2 / 2)

---

- Paiement
  - Différé pour 40 à 60%
  - Pour moitié en numéraire et pour moitié en parts indexées sur l'action BNP Paribas, payée en numéraire au terme d'une période d'indisponibilité
  - En 8 échéances de 2011 à 2014
  - Partie différée acquise par tiers sur les 3 années suivant celle de l'attribution, soumise chaque année à conditions de performance
  - En cas de non-réalisation des conditions de performance au cours d'un exercice, la fraction annuelle différée correspondante est perdue (« malus »)
- Rémunérations variables attribuées au titre d'un exercice ne peuvent excéder un multiple des rémunérations fixes versées la même année
  - Multiple fixé annuellement ex-ante
- Interdiction de couverture ou d'assurance

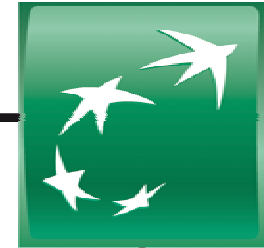
# Responsabilité Sociale et Environnementale



*Paris*  
*Juin 2011*



# Responsabilité Sociale et Environnementale



*Paris*  
*Juin 2011*

