

## **BNP PARIBAS**

**Société Anonyme au capital de 2.397.320.312 euros**  
**Siège Social : 16, boulevard des Italiens - 75009 PARIS**  
**662 042 449 R.C.S PARIS**

---

### **Procès-verbal de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 11 mai 2011**

L'an deux mille onze mercredi 11 mai, à 15 heures 30, les actionnaires de BNP Paribas se sont réunis en Assemblée générale mixte au Palais des Congrès, 2, place de la Porte Maillot, à Paris 17<sup>ème</sup>, suivant avis préalable de réunion inséré dans le Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO) du 9 mars 2011, et avis de convocation inséré dans le Journal Spécial des Sociétés (JSS) daté du 7 avril 2011 et le BALO du 8 avril 2011.

M. Michel Pébereau, Président du Conseil d'administration, déclare la séance ouverte. Il indique qu'en raison de la présence de personnes n'ayant pas la qualité d'actionnaire, l'Assemblée générale revêt le caractère d'une réunion publique et que les débats feront l'objet d'un enregistrement intégral, sous le contrôle de deux huissiers de justice près la Cour d'Appel de Paris.

Le Président indique que, sauf événements actuellement imprévisibles, l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011 se tiendra le 23 mai 2012 au Palais des Congrès de la Porte Maillot, à Paris. Il décrit les principales modalités du déroulement de la séance et rappelle que le Document de référence et rapport financier annuel 2010 a été proposé à chaque membre de l'Assemblée, au moment de l'émargement de la feuille de présence, puis lors de l'entrée en séance, des exemplaires de ce document restant, à tout moment, à la disposition des participants. Le Président informe les actionnaires qu'une somme de douze euros par actionnaire présent sera affectée au programme « coup de pouce aux projets du personnel » spécifiquement développé par la Fondation BNP Paribas pour encourager les initiatives de solidarité d'intérêt général dans lesquelles des collaborateurs de la banque sont impliqués bénévolement à titre personnel.

Il est ensuite procédé à la constitution du Bureau de l'Assemblée.

M. Michel Pébereau, en sa qualité de Président du Conseil d'administration, préside l'Assemblée conformément à l'article 18 des statuts.

M. Robert Tollet, Président de la Société Fédérale de Participations et d'Investissement (SFPI) et M. Laurent Abensour, représentant le groupe AXA, qui tant par eux-mêmes que comme mandataires représentent le plus grand nombre d'actions, sont appelés comme scrutateurs et acceptent cette mission. M. Bernard Lemée est désigné comme secrétaire.

M. Pascal Colin représentant la société Deloitte & Associés, M. Patrice Morot représentant la société PricewaterhouseCoopers Audit ainsi que M. Guillaume Potel représentant la société Mazars, Commissaires aux comptes de BNP Paribas, ont été régulièrement convoqués et sont présents à l'Assemblée.

Le Président fait part à l'Assemblée de la présence à ses côtés de M. Baudouin Prot, Administrateur Directeur Général, et de MM. Jean-Laurent Bonnafé et Georges Chodron de Courcel, Directeurs Généraux délégués.

Le Président indique que la présente Assemblée nécessite, pour sa partie ordinaire un quorum du cinquième des 1 198 926 926 actions ayant le droit de vote et, pour sa partie extraordinaire, un quorum du quart calculé sur ce même nombre d'actions. Il constate que la situation provisoire, établie suivant la feuille de présence permet de vérifier que les actionnaires présents et représentés, ainsi que les actionnaires ayant voté par correspondance, possèdent 744 365 509 actions, soit 62,08 % des actions ayant le droit de vote.

Le Président ajoute qu'un quorum définitif sera établi avant le vote des résolutions et que l'accueil des participants à la réunion se poursuivra jusqu'à 17 heures 30 afin de permettre aux actionnaires qui auraient été retenus de pouvoir assister et voter à cette Assemblée générale.

Le Président déclare que la présente Assemblée a été convoquée conformément aux prescriptions des articles R. 225-66 et suivants du Code de commerce et que les documents et renseignements visés aux articles R. 225-81 et R. 225-83 dudit Code ont été adressés aux actionnaires ou tenus à leur disposition au siège social depuis la convocation de l'Assemblée, ainsi que la liste des actionnaires. Les documents destinés au Comité central d'entreprise lui ont été remis dans les délais légaux.

Le Président dépose sur le bureau et tient à la disposition des membres de l'Assemblée les pièces relatives à la présente séance :

- un exemplaire du BALO du 9 mars 2011 dans lequel a été publié l'avis préalable de réunion,
- un exemplaire du BALO du 8 avril 2011, et du JSS daté du 7 avril 2011 dans lesquels a été publié l'avis de convocation,
- l'avis de convocation adressé aux actionnaires nominatifs comprenant notamment l'ordre du jour, le texte des résolutions et leur présentation, les renseignements concernant les candidats au Conseil d'administration, l'exposé sommaire, le résultat des cinq derniers exercices, la demande d'envoi de documents complémentaires,
- les pouvoirs des actionnaires représentés, ainsi que les formulaires de vote par correspondance,
- la copie de la lettre de convocation adressée aux Commissaires aux comptes,
- les comptes sociaux et les états financiers consolidés,
- les rapports généraux et les rapports spéciaux des Commissaires aux comptes,
- l'avis du Comité central d'entreprise sur la répartition des bénéfices,
- le rapport du Conseil d'administration,
  - tant sur la partie ordinaire,
  - que sur les résolutions de la partie extraordinaire de la présente Assemblée,

- le rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration décrivant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière,
- les rapports spéciaux sur les stock options et les actions gratuites attribuées au cours de l'exercice 2010,
- les documents relatifs à l'opération réservée aux salariés en 2010 (rapport complémentaire du Conseil d'administration et rapport complémentaire des Commissaires aux comptes),
- les documents relatifs à l'opération réservée aux salariés en 2011 (rapport complémentaire du Conseil d'administration et rapport complémentaire des Commissaires aux comptes),
- les rapports spéciaux des Commissaires aux comptes sur les autorisations de l'Assemblée générale extraordinaire :
  - rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les attributions d'actions de performance au profit de membres du personnel salarié et de mandataires sociaux du groupe (quinzième résolution),
  - rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe (seizième résolution),
  - rapport spécial des Commissaires aux comptes sur la réduction de capital social par annulation d'actions achetées (dix-septième résolution),
- le traité de fusion entre Banque de Bretagne et BNP Paribas,
- le traité de fusion simplifiée transfrontalière entre BNP Paribas International BV et BNP Paribas,
- le traité de fusion entre Cerenicim et BNP Paribas,
- le traité de fusion entre SAS Noria et BNP Paribas,
- le rapport du Conseil d'administration sur la fusion simplifiée transfrontalière entre BNP Paribas International BV et BNP Paribas,
- un exemplaire certifié conforme des statuts,
- la liste des actionnaires nominatifs,
- la feuille de présence certifiée par le Bureau,
- la liste des Administrateurs, Directeur Général et Directeurs Généraux délégués,
- les renseignements concernant Monsieur Jean-François Lepetit, Madame Hélène Ploix, Monsieur Baudouin Prot et Madame Daniela Weber-Rey dont il sera demandé de renouveler le mandat d'administrateur, ainsi que Madame Fields Wicker-Miurin qu'il sera proposé de nommer en tant qu'administratrice.

## **RAPPEL DE L'ORDRE DU JOUR**

Le Président rappelle que l'Assemblée est appelée à délibérer sur l'ordre du jour publié et que les sujets étrangers à cet ordre du jour ne pourront pas être traités.

Il rappelle également que la présente Assemblée, réunie sur première convocation, peut valablement délibérer, le quorum étant supérieur au quart des droits de vote. Il précise que la feuille de présence, en cours de contrôle, sera déposée incessamment sur le bureau et donne lecture de l'ordre du jour.

## ***I - DE LA COMPETENCE DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE***

- Rapports du Président du Conseil d'administration, du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes sur les opérations de l'exercice clos le 31 décembre 2010,
- Approbation du bilan et du compte de résultat sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2010,
- Approbation du bilan et du compte de résultat consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010,
- Affectation du résultat et mise en distribution du dividende,
- Rapport spécial des Commissaires aux comptes et approbation des conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce,
- Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'achat d'actions de la Société,
- Renouvellement du mandat d'administrateurs,
- Nomination d'un administrateur.

## ***II - DE LA COMPETENCE DE L'ASSEMBLEE GENERALE EXTRAORDINAIRE***

- Traités de fusions,
- Approbation de la fusion-absorption de Banque de Bretagne par BNP Paribas,
- Approbation de la fusion simplifiée transfrontalière de BNP Paribas International BV par BNP Paribas,
- Approbation de la fusion-absorption de la société Cerenicim par BNP Paribas,
- Approbation de la fusion-absorption de la société SAS Noria par BNP Paribas,
- Rapport du Conseil d'administration et rapport spécial des Commissaires aux comptes,
- Autorisation à conférer au Conseil d'administration, de procéder à l'attribution d'actions de performance à des salariés et des mandataires sociaux du groupe,
- Autorisation de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions à des membres du personnel et des mandataires sociaux du groupe,
- Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions,
- Pouvoirs pour formalités.

Avant d'inviter MM. Baudouin Prot, Jean-Laurent Bonnafé et Georges Chodron de Courcel à présenter les résultats et les perspectives de la Banque, le Président prononce l'allocution suivante :

*« Mesdames, Messieurs les actionnaires,*

*Il est temps pour moi, de revenir sur les dix-huit années qu'il m'a été donné de passer dans cette formidable entreprise qu'est BNP Paribas et qui était, lorsque j'y suis entré le 19 mai 1993, la Banque Nationale de Paris.*

*Pendant dix ans, j'ai dirigé l'entreprise en tant que Président Directeur Général. En mai 2002, j'avais fait décider par l'Assemblée générale de BNP Paribas de rendre possible une nouvelle gouvernance séparant les fonctions de Président et de Directeur Général. En mai 2003, une fois le succès de la fusion de la BNP et de Paribas bien assuré, j'ai annoncé à votre*

*Assemblée ma décision de proposer que Baudouin Prot assure la Direction Générale et de limiter mes fonctions à la Présidence du Groupe.*

*Aujourd'hui, je voudrais vous remercier de la confiance que vous avez bien voulu nous accorder en approuvant chaque année toutes les propositions que je vous ai présentées au nom de notre Conseil, et dire ma reconnaissance, à nos administrateurs pour leur mobilisation et leur efficacité au service de notre Groupe, dans les temps difficiles comme dans les temps ordinaires. Sans votre soutien à tous, notre entreprise ne serait pas devenue ce qu'elle est.*

*C'est en mai 1993 que j'ai pris la responsabilité de la Banque Nationale de Paris. René Thomas, qui en était Président, m'a fait l'honneur de proposer mon nom pour lui succéder et pour mener à bien la privatisation annoncée de la banque.*

*En 1993, la BNP était l'archétype d'une banque nationalisée. Certes, elle avait dans sa culture, une véritable fidélité à l'égard des clients et un certain sens de l'intérêt général. Mais elle n'était pas armée pour assurer sa pérennité sur un marché de libre concurrence. Elle avait des méthodes de gestion trop rudimentaires pour permettre un véritable pilotage de l'entreprise et de ses risques, une organisation et des pratiques de grande institution. Ses équipes étaient professionnelles et valeureuses, mais elles n'avaient pas été préparées aux immenses changements à venir dans le monde bancaire. Nous nous sommes trouvés confrontés à un défi considérable : garantir la pérennité et l'indépendance de ce fleuron de l'économie ayant ses centres de décision en France ; en faire un groupe de services financiers performant au service de ses clients et capable de répondre aux aspirations de ses actionnaires, et le faire entrer dans l'ère de la concurrence, tout en développant ses valeurs éthiques et humaines.*

*C'était loin d'être gagné d'avance. Et d'ailleurs, dans la vie de l'entreprise, rien n'est gagné pour toujours. Mais depuis 18 ans, l'aventure de la BNP, puis de BNP Paribas, a été jalonnée de succès que nous n'aurions pas osé espérer et qui en ont fait une des premières entreprises européennes.*

*Cela n'a été possible que grâce à une formidable mobilisation de l'ensemble des collaborateurs de la Banque. Je tiens à leur dire toute mon admiration et ma reconnaissance. C'est parce qu'ils ont su s'adapter, jour après jour, aux changements nécessaires dans chaque métier, dans chaque fonction, dans chaque poste de travail, que notre projet a pu se réaliser.*

*Je vais d'abord dire un mot de la partie émergée de l'iceberg : les initiatives stratégiques les plus visibles qui ont permis la construction d'un leader européen à partir de la BNP.*

*1993, c'est l'année du Traité de Maastricht : une étape essentielle de la construction européenne. Elle crée l'opportunité de bâtir une banque internationale de premier plan grâce au grand marché intégré alors promis, mais aussi de grands risques pour les banques qui ne parviendront pas à acquérir une taille suffisante.*

*Isolée, la BNP n'avait manifestement pas l'envergure nécessaire pour faire face aux défis de l'Europe élargie. Son indépendance était loin d'être assurée. Pour le comprendre, il suffit de se rappeler que sa capitalisation boursière était le tiers de celle de Deutsche Bank. Pour rassurer ceux qui s'en inquiétaient, j'insistais alors sur la solidité de nos deux partenaires*

*d'alors : l'UAP, numéro 1 de l'assurance en France, et Dresdner Bank, deuxième banque allemande. Force est de constater que tous deux ont disparu, l'un après l'autre.*

*Changer de dimension était donc aussi urgent que de transformer l'entreprise. Comme vous le savez, plusieurs tentatives de rapprochement que j'ai proposées dans les années 90 n'ont pu être menées à bien, en particulier les diverses solutions présentées à Suez, qui était à l'époque un groupe financier et le grand actionnaire de Fortis, ou l'achat du CIC, pour lequel nous aurons la surprise de voir l'Etat décider une seconde mise aux enchères après que la première ait été remportée par la BNP. Nos tentatives de fusion d'égaux avec la Société Générale n'ont pas davantage abouti que nos discussions avec Paribas ou le Crédit Lyonnais. Nous avons donc exploré, sur un plan amical, la plupart des solutions envisageables en France. En vain.*

*C'est dans ce contexte que j'ai préparé, en réponse à l'offre de la Société Générale sur Paribas, un projet sans précédent de double offre publique non sollicitée sur la Société Générale et sur Paribas, le projet SBP. C'était un pari risqué. D'ailleurs, mon Comité exécutif lui-même était, dans l'analyse, divisé. Le Conseil d'administration de la Banque l'a soutenu à la quasi-unanimité. La réussite de ces six longs mois de bataille boursière a été le fruit du formidable soutien de tous les hommes et de toutes les femmes de la BNP, de ses actionnaires, en particulier d'AXA, et de nombre de nos partenaires et clients. Le régulateur ne nous a pas autorisés à conserver les 36 % d'actions de la Société Générale que ses actionnaires nous avaient apportées. Sans perdre de temps, nous nous sommes consacrés à la réalisation de BNP Paribas.*

*Sur le plan stratégique, nous étions désormais en état de passer à l'étape suivante : offrir aux clients européens une banque à la mesure de leur espace économique et capable de se développer dans le monde. Nous avons à nouveau exploré bien des idées. J'ai même engagé, en 2001, de longues conversations avec le management de Fortis, mais l'idée était sans doute prématurée.*

*Depuis 2003, en tant que Président, j'ai soutenu l'action de Baudouin Prot qui a travaillé avec détermination et cohérence et à la réalisation du dessein européen que j'avais fixé pour BNP Paribas. Avec notre Conseil d'administration, je me suis attaché, en mettant en œuvre l'ensemble des prérogatives prévues par les statuts, à conseiller et accompagner notre Direction Générale dans la tempête que fut la crise financière.*

*La manière dont le Groupe a traversé la crise montre que BNP Paribas a su mettre en œuvre la vision qui l'a guidé depuis la privatisation de la BNP : se muer d'une institution française traditionnelle en leader européen de la Banque sans céder aux sirènes d'une croissance dopée par des activités sans rapport avec la vocation d'une banque, qui est de servir et d'accompagner ses clients. C'est bien la bonne tenue de BNP Paribas dans la crise, associée à la persévérance de sa Direction Générale, qui lui a permis de franchir, en 2009, une étape décisive de son développement avec l'acquisition de Fortis Banque. Auparavant, en 2006, l'acquisition de BNL en Italie avait déjà constitué un jalon significatif.*

*BNP Paribas est aujourd'hui un leader européen d'envergure mondiale, avec l'essentiel de ses centres de décision en France, mais aussi des centres de compétences importants en Belgique, au Royaume-Uni ou en Italie. Née avec la monnaie unique, c'est l'une des plus grandes banques de l'euro et des entreprises européennes. C'est là le résultat d'un développement organique vigoureux et de croissances externes opportunistes et maîtrisées.*

*Le Groupe a su conserver l'équilibre de métiers définis il y a onze ans : une grosse moitié de banque de détail, 30 % de banque de financement et d'investissement et 15 % de ce que nous appelons aujourd'hui Investment Solutions.*

*Mais une entreprise, ce n'est pas qu'une stratégie : c'est une organisation et une communauté humaine. Je voudrais passer un peu plus de temps que d'ordinaire sur la manière dont nous avons fait évoluer cette organisation et cette communauté, qui sont les fondations de BNP Paribas.*

*Venons-en d'abord à l'organisation.*

*Si BNP Paribas a fait un parcours brillant, dans les années d'euphorie comme dans celles où la crise a mis à bas tant de certitudes, c'est parce que son projet s'est appuyé, depuis l'origine, sur une approche industrielle de long terme et a su assurer le contrôle des risques, le développement de l'esprit d'entreprise et l'amélioration de la productivité.*

*Le contrôle des risques n'était pas le point fort des banques nationalisées. Grâce à René Thomas, la BNP avait été plus prudente que bien d'autres, mais de 1993 à 1995, les comptes de la Banque ont été très affectés par divers risques à provisionner : l'immobilier, les PME et les grands projets, mais aussi le régime spécial des retraites des salariés. Cette expérience a été utile pour convaincre les équipes de la nécessité de faire de la Banque une centrale efficace d'analyse, de gestion et de contrôle des risques.*

*Nous avons pour cela mis en place une filière réellement indépendante de spécialistes ; et j'ai posé en principe l'exigence d'un double regard dont l'un des leurs, pour toute prise de risques : pour les décisions de crédit, y compris au sommet de la banque, mais aussi pour la validation des modèles des activités de marché. Des Comités thématiques sont là pour analyser et limiter les concentrations de risque. Contrôles permanent et périodiques ont été restructurés et modernisés.*

*Pour gérer le risque de liquidité, nous avons mis en place, dès le milieu des années 90, les instruments d'une véritable gestion actif-passif et organisé une gestion centralisée de la trésorerie. La création de BNP Paribas a permis au Groupe de se hisser au meilleur niveau dans ce domaine, grâce à la compétence, unique, de Dominique Hoenn et de ses équipes de Paribas. Le travail effectué alors et poursuivi depuis lors explique que nous ayons été l'une des banques mondiales les moins affectées par la crise de liquidité qui a démarré en 2007 et qui a failli devenir systémique.*

*J'ai tenu à impliquer notre Conseil dans ces politiques à mes yeux essentielles. Nous avons créé un Comité de contrôle interne et des risques, distinct du Comité des comptes, qui est informé des politiques et des problèmes de risques. Nous nous sommes fixé, depuis l'origine, un couple risque-rendement inférieur à celui de nos concurrents les plus ambitieux. Cela, vous le savez, pénalise un peu nos résultats en période d'euphorie, mais les sécurise fortement lorsque survient une crise.*

*Cela ne nous a pas empêché d'entreprendre et d'innover.*

*Pour cela, il a fallu créer des instruments de gestion et mettre au pouvoir à tous les niveaux les entrepreneurs.*

*La BNP nationalisée n'avait pratiquement pas d'outils de gestion. Sa comptabilité analytique ne permettait de suivre vraiment que les recettes. Le résultat net n'était dégagé qu'au niveau social et consolidé. Il a donc fallu construire une comptabilité et des indicateurs de gestion par métier, par entité, semestriels, puis trimestriels, et enfin mensuels ; un énorme travail accompli par nos équipes financières.*

*Il a été alors possible de faire de chacun de nos responsables de métier, de fonction et même d'entité un véritable chef d'entreprise. Les entrepreneurs ont progressivement pris le pouvoir dans notre réseau bancaire en France et ont placé celui-ci dans le groupe de tête de la compétition, en matière de qualité, de prix et de rentabilité. Ce sont aussi de vrais entrepreneurs qui ont transformé par croissance organique, et parfois externe, chacune de nos filiales et chacune de nos lignes de métier de banque de financement et d'investissement et d'Investment Solutions en leader européen, ou mondial, chacune de nos fonctions en centre de productivité.*

*Et ces entrepreneurs ont pu innover, faisant de BNP Paribas une banque pionnière en matière d'organisation au service de ses clients. Notre banque de détail multicanale, nos centres d'affaires entreprises, nos centres locaux de banque privée en sont de bons exemples.*

*Nous avons su créer de nombreuses synergies positives entre les dispositifs de BNP et de Paribas, dont les cultures étaient apparemment dissemblables. Nous avons combiné la qualité de la relation clients issue de la BNP avec les larges capacités de création de produits de Paribas pour développer une banque toujours plus proche des clients et de leurs besoins, ce qui nous a permis de rester largement à l'écart des dérives ayant entraîné la crise.*

*Tous ces efforts ont été bien entendu menés avec comme objectif central l'amélioration de nos résultats, ce qui supposait de grands progrès de productivité.*

*L'amélioration de notre rentabilité était pour nous un devoir vis-à-vis des actionnaires qui nous ont fait confiance, notamment à l'occasion de la privatisation et pendant la bataille boursière. Notre premier projet d'entreprise, en 1993, avait un objectif modeste : une amélioration significative dès 1995 et un ROE de 10 % dès que possible. Nous avons ensuite fixé des objectifs ambitieux, dans ce domaine, à nos projets pluriannuels successifs. Chacun de ces objectifs a été atteint.*

*C'est que nous avons instauré en principe la rigueur de gestion. La maîtrise des coûts figure, aux côtés du contrôle des risques, comme un objectif permanent, comme c'est normal dans une entreprise. Nous n'avons jamais relâché nos efforts d'investissement pour l'informatisation de nos activités et l'intégration des nouvelles technologies de l'information dans chacune d'entre elles. Nous avons très tôt mis en place un contrôle étroit de nos politiques d'achat et de nos politiques immobilières. Nous avons fixé des objectifs précis de synergie de coûts à chacune de nos acquisitions, sur le modèle de notre programme de fusion de la BNP avec Paribas, et chaque fois nous avons réalisé plus d'économies que nous ne l'avions initialement annoncé. Notre coefficient d'exploitation est une préoccupation permanente. Au plus fort de la crise, en 2008, notre bénéfice net était de 3 milliards d'euros : c'est une somme équivalente à la moitié de capitalisation boursière de la BNP au moment de sa privatisation.*

*Venons-en maintenant à notre communauté humaine.*



*La BNP, puis BNP Paribas, se sont transformés en permanence, mais sans que leur équilibre social en soit affecté. Leurs équipes ont su constituer une véritable communauté d'hommes et de femmes soudés qui est attachée à ses valeurs.*

*Les principes appliqués en matière de gestion des ressources humaines sont simples. Pour la gestion collective : transparence, dialogue permanent avec les représentants du personnel et respect des engagements pris. Pour la gestion individuelle : reconnaissance des mérites.*

*Au moment de la privatisation, deux principes ont été clairement affirmés. Pour permettre un redressement de la rentabilité de la BNP, la gestion devait être rigoureuse, mais elle serait également motivante. Et la réduction des effectifs indispensable se ferait, en France, sans départs contraints. Ces engagements ont été scrupuleusement tenus. Ils ont en pratique pu être préservés pour la fusion des deux sociétés BNP et Paribas. Dès 2002, le développement d'entreprise lui a permis de redevenir créatrice nette d'emplois en France.*

*Diriger une entreprise qui crée des emplois en même temps qu'elle crée de la valeur pour ses actionnaires, c'est naturellement l'une des plus grandes joies que puisse connaître un chef d'entreprise.*

*Depuis l'origine, notre dialogue social est fondé sur la transparence. Sur les sujets de sa compétence, le Comité d'entreprise dialogue avec le management à partir des mêmes documents que le Conseil d'administration. Ce dialogue est fructueux, le nombre d'accords annuellement signés est passé de 3 en 1993, c'est-à-dire à l'époque de la banque nationalisée, à 18 en 1999, dans la banque privatisée. Et depuis la création de BNP Paribas, ce rythme a été maintenu.*

*Des accords spécifiques de participation et d'intéressement ont couvert continûment notre personnel en France. Celui-ci se disait défavorable à la privatisation à hauteur de 50 % en 1992. Il est devenu actionnaire à hauteur de 90 % en 1993. Chaque année, plans de souscription d'actions, stock-options et actions de performance sont là pour développer l'actionnariat de nos salariés, qui représente aujourd'hui 5,8 % de notre capital.*

*J'ai tenu, enfin, à conserver l'une des traditions des entreprises nationalisées : la présence, au Conseil d'administration, de représentants du personnel élus sur des listes présentés par les organisations syndicales. Les deux administrateurs qui siègent à notre Conseil à ce titre ont approuvé continûment notre action.*

*Pour la gestion individuelle, notre Groupe met systématiquement en œuvre le principe de la reconnaissance du mérite. Cela vaut tout d'abord pour les recrutements. Ce sont les équipes compétentes qui assurent la sélection sur des critères objectifs, et il leur est interdit de considérer toute recommandation d'un des cadres du Groupe, fût-ce le Président ou le Directeur Général, comme un motif de dérogation à ces critères. Le principe du mérite est naturellement appliqué pour toutes les décisions individuelles de carrière et de rémunération. C'est le même esprit qui a guidé les décisions au moment de la fusion de la BNP avec Paribas. Les principes alors annoncés d'équité, d'équilibre et de transparence ont été strictement respectés. Chaque décision a été, si nécessaire, expliquée. Le calendrier exigeant imposé pour la fusion - six jours, six semaines, six mois - a été respecté, et il a été précieux pour convaincre chacun de la volonté de respect des principes affichés.*

*La création de BNP Paribas a été l'occasion de créer une communauté vraiment nouvelle. La première réunion du groupe des 80 cadres supérieurs qui constituaient le nouvel état-major, à Rome, en janvier 2000, a été consacrée à la définition des valeurs qui pouvaient le mieux correspondre à l'identité du nouveau groupe. Ces valeurs - créativité, réactivité, ambition et engagements - et nos principes d'éthique restent, onze ans après, ceux de BNP Paribas. Notre logo, la courbe d'envol, et notre signature, « la Banque d'un monde qui change », qui m'avait alors été proposé par notre directeur de la communication, Antoine Sire, sont désormais des signes concrets de notre identité, visibles partout dans le monde, sur nos agences, dans nos communications et, naturellement, sur les bâches de fond de court des grands tournois de tennis, qui contribuent puissamment à la notoriété internationale de notre marque.*

*Toutes nos équipes sont également impliquées dans nos actions au titre de la responsabilité sociale et environnementale. Il m'était apparu indispensable que nos origines d'entreprise publique nous conduisent à être une entreprise citoyenne. Nous avons développé des actions de mécénat qui ont pris une nouvelle dimension avec la fondation BNP Paribas. Votre présence à notre Assemblée augmente, depuis plusieurs années, les coups de pouce aux projets de mécénat proposés par nos salariés. Le succès de l'initiative prise par Baudouin Prot en 2005 de lancer une action coordonnée de collaborateurs et d'anciens salariés de la Banque dans les quartiers défavorisés témoigne de l'adhésion de tout notre Groupe à ces politiques d'entreprise citoyenne.*

*Oui, il y a bien une culture d'entreprise BNP Paribas que les plus anciens ont contribué à créer et à laquelle les plus jeunes ne tardent jamais à s'adapter avant, à leur tour, de contribuer à la faire évoluer. C'est incontestablement l'un des effets d'une pratique de management qui, depuis l'origine, est fondée sur l'organisation de réunions pour échanger à tous les niveaux. Une fois par an, une convention est rassemblée pour analyser les résultats de l'exercice précédent et bien comprendre les axes d'actions de l'année en cours. Il y a dix ans, cette réunion regroupait environ 1 000 cadres, en majorité français. Aujourd'hui, elle réunit 2 000 personnes, qui incarnent parfaitement la dimension internationale et multiculturelle acquise par notre Groupe. Elle est précédée, au début de chaque année, par la réunion de 100 cadres constituant l'état-major de BNP Paribas.*

*Il est particulièrement important qu'un tel esprit d'équipe existe au sein de l'équipe dirigeante. Dès mon arrivée à la BNP, j'ai travaillé avec l'équipe constituée par mon prédécesseur, qui s'est simplement renouvelée, au fil des départs à la retraite, par la promotion de ceux qui paraissaient les mieux préparés.*

*En 1995, j'ai décidé de promouvoir les managers qui avaient autour de 45 ans : Georges Chodron de Courcel, Vivien Lévy-Garboua et Baudouin Prot sont devenus Directeurs Généraux délégués ; et un peu plus tard Philippe Bordenave Directeur financier.*

*Puis est venue la fusion, que j'ai conduite avec Dominique Hoenn et Baudouin Prot comme Directeurs Généraux délégués, avec une mission de rapprochement dans laquelle Jean-Laurent Bonnafé jouait un rôle central, avant que je lui confie la responsabilité de notre réseau France. Et Baudouin Prot a été nommé administrateur par votre Assemblée.*

*Nos relations, comme celles qui nous ont liés aux membres des Comités exécutifs et des Comités de Direction Générale qui se sont succédés à la tête de la Banque, ont toujours été fondées sur l'esprit d'équipe, la confiance, le respect, la disponibilité et l'écoute, qui*

*permettent à chacun de s'exprimer, de proposer et de discuter ; l'exigence et l'esprit critique vis-à-vis de soi-même, qui sont indispensables pour donner l'exemple.*

*Une de mes obsessions, chaque fois que j'ai eu à exercer des fonctions de commandement, a été de distinguer et de former ceux qui paraissaient susceptibles d'assumer des responsabilités, de façon à pouvoir, le moment venu, essayer d'assurer la sélection du meilleur pour me succéder. Il y a 8 ans, j'avais surpris en réservant à votre Assemblée l'annonce de ma décision de renoncer à mes fonctions de Directeur Général et de les faire confier à Baudouin Prot. L'expérience a permis de constater que je ne m'étais pas trompé, non plus que notre Conseil. Elle a également démontré l'utilité de la séparation des fonctions de Président et de Directeur Général dans une banque internationale aussi importante que la nôtre.*

*Vous ne serez donc pas surpris que ce soit à votre Assemblée que j'annonce mon intention de remettre mes fonctions de Président dans les mains de notre Conseil avant la fin de la période d'un an pour laquelle il vient de les renouveler, en lui proposant que me succède Baudouin Prot, qui renoncera alors à ses fonctions de Directeur Général. Nous avons prévu, en accord avec le Conseil d'administration, que ce mouvement pourrait avoir lieu le 1<sup>er</sup> décembre, si le Conseil veut bien alors le décider.*

*Nous sommes, Baudouin Prot et moi, convaincus que l'âge auquel nous aurons, l'un après l'autre, accédé, autour de 50 ans, puis renoncé, autour de 60 ans, à nos fonctions de Directeur Général était bien adapté à notre entreprise, et que Jean-Laurent Bonnafé avait confirmé l'étendue de ses talents en assurant successivement la Direction Générale de BNL, puis de Fortis, et enfin la Direction Générale déléguée du Groupe pour l'ensemble des activités de banque de détail que Baudouin Prot lui avait confiées. Nous considérons donc, Baudouin Prot et moi, ainsi que notre Conseil, qu'il est prêt à exercer cette responsabilité écrasante et exaltante, dans la très grande entreprise qu'est devenu notre Groupe. Je considère naturellement que Baudouin Prot, qui a assuré avec succès la Direction Générale de BNP Paribas pendant l'une des pires crises financières de l'histoire, tout en assurant son expansion européenne, possède toute l'expérience et la hauteur de vue nécessaires pour prendre la présidence de l'Entreprise. J'ai toute confiance dans l'équipe que vont former ensemble ces deux dirigeants de très grande qualité.*

*Ces dix-huit années m'auront donné l'occasion de vivre la formidable aventure d'une entreprise qui a pris son destin en main pour valoriser ses atouts, surmonter ses handicaps et devenir un champion de l'industrie bancaire européenne. Ce que je retiendrai avant tout, c'est bien sûr l'immense qualité humaine des équipes qu'il m'aura été donné de diriger et de côtoyer pendant ces années. La crise a affecté l'image des banques en raison des pratiques dévoyées de quelques-uns, mais chez BNP Paribas, je n'ai croisé que des personnes faisant honneur à ce métier. Partager la vie de cette formidable communauté, dans le succès ou dans la difficulté, dans l'espoir ou dans le doute, mais toujours dans la convivialité, et souvent dans l'amitié, a été pour moi une chance extraordinaire. J'ai également rencontré, en de très nombreuses occasions, des clients et des actionnaires de BNP Paribas. Chacune de ces rencontres m'a apporté à la fois beaucoup d'informations et beaucoup de plaisir. Ces dix-huit années pendant lesquelles mon cœur a battu au rythme de notre entreprise auront été pour moi des années de bonheur.*

*Avant de clore mon propos, je voudrais vous dire un mot de ma vision du métier auquel j'ai consacré près de 25 ans de ma vie, le métier de chef d'entreprise bancaire.*

*Un chef d'entreprise bancaire, c'est d'abord un entrepreneur dont la mission est de créer de la richesse et de l'activité, dans l'intérêt de ses actionnaires, de ses clients et de ses salariés, mais c'est aussi un banquier, c'est-à-dire un acteur de l'économie dont le métier est de servir tous les autres acteurs, en écoutant et en comprenant leurs besoins. Et c'est enfin le détenteur de compétences financières qui n'ont de sens que si elles sont mises au service des clients ; la principale de ces compétences, c'est la capacité de prendre des risques rendus raisonnables par une analyse approfondie et lucide.*

*La finance est à la fois indispensable au développement et dangereuse pour celui-ci si elle est pratiquée par des personnes qui perdent de vue cette déontologie. La régulation est indispensable pour éviter ce dévoiement, mais plus importante encore est la supervision, qui permet de s'assurer que chaque banque travaille bien dans l'intérêt de ses clients et des économies dans lesquelles elle est implantée.*

*Ces années m'ont-elles laissé des regrets ? Bien peu en vérité. Il en est un, pourtant. C'est de ne pas avoir su me faire entendre, au début des années 2000, lorsque l'IASB s'est engagé sur la voie d'une application systématique de la full fair market value, c'est-à-dire de l'utilisation de la valeur de marché instantanée comme la seule valeur juste. C'était un sujet théorique qui n'intéressait pas grand monde en dehors des équipes comptables de BNP Paribas. Je me suis vraiment mobilisé, en vain. Par leurs effets accélérateurs, les normes comptables ont incontestablement contribué à transformer la crise d'un simple compartiment hypothécaire américain, les subprimes, en crise de confiance généralisée, mondiale.*

*L'autre question traditionnelle est celle de savoir ce qu'est mon meilleur souvenir. Ce sont, en réalité et à égalité, chacune des dizaines de milliers d'heures que j'ai passées au service de notre entreprise. L'une des plus récentes est ce moment où Baudouin Prot m'a présenté le projet de principes de management élaboré par notre Comité exécutif. Je ne lui ai demandé qu'une modification de détail, que le Comité a acceptée : être au service du client, entreprendre en pleine conscience des risques, valoriser les personnes et diriger par l'exemple. Ces principes étaient depuis longtemps les miens, les nôtres. Mais ils sont désormais formalisés et rédigés en plusieurs langues de manière à être appliqués et transmis à tous les collaborateurs qui nous rejoignent à travers le monde. Le Groupe BNP Paribas conservera les valeurs qui sont les siennes. En étant en avance sur ce monde qui change, capable de faire la course en tête, dans un monde globalisé. »*

Les actionnaires applaudissent longuement le Président. Debout, comme beaucoup d'entre eux, le Président accueille cette marque de reconnaissance ;

M. Baudouin Prot prend à son tour la parole :

*Mesdames et messieurs les actionnaires,*

*Je souhaite en ce moment très important de la vie et de l'histoire de votre entreprise apporter mon témoignage personnel sur l'œuvre immense accomplie par Michel Pébereau pour transformer et pour développer l'entreprise dont il a pris la tête en 1993.*

*Car tout a commencé ce 19 mai 1993, il y a presque dix-huit ans aujourd'hui jour pour jour, lorsque René Thomas, mettant fin volontairement à son mandat, a proposé au gouvernement pour lui succéder Michel Pébereau, qui était alors Président Directeur Général du Crédit*

*Commercial de France, qu'il avait privatisé en 1987. Entré dix ans plus tôt à la BNP, en juillet 1983, j'ai vécu très directement l'arrivée de Michel Pébereau lorsque René Thomas, le jour de sa nomination, l'a présenté au Comité de Direction Générale réuni dans la grande salle du Conseil d'administration de la banque, au 16 boulevard des Italiens, en soulignant qu'il le considérait comme le meilleur banquier de sa génération. La suite a amplement démontré le bien-fondé de cette affirmation.*

*Michel Pébereau a mené à bien les deux actes fondateurs de notre Groupe tel qu'il existe aujourd'hui, d'abord la privatisation de la BNP en 1993, puis la création de BNP Paribas en 1999. Ces deux opérations majeures ont été des réussites exemplaires. Elles illustrent toutes deux la combinaison exceptionnelle de vision, d'intelligence, d'audace mais aussi d'énergie et de rigueur dont Michel Pébereau sait faire preuve pour réussir ce qu'il entreprend.*

*En 1993, la pérennité de la BNP n'était pas assurée en raison notamment de sa faible rentabilité. C'est dans ce contexte qu'en juillet, deux mois à peine après son arrivée, Michel Pébereau lance la privatisation de la banque en s'adressant directement et personnellement par lettre à chacun des salariés. Dès le mois d'août, il met en place un dispositif d'information sans précédent pour mobiliser toute l'entreprise.*

*En trois semaines, 800 réunions internes mobilisant 40 cadres dirigeants mais surtout rassemblant sur le terrain plus de 40 000 salariés se tiennent partout en France. Michel Pébereau part aussi directement à la rencontre des clients de la banque dans toutes les grandes villes de France, à Paris et en province, afin de leur proposer directement de devenir actionnaires de leur banque. Je vous propose d'ailleurs, pour nous replonger un instant dans l'atmosphère de l'époque, d'effectuer ensemble un petit retour en arrière pour revoir le film réalisé par Jean-Paul Goude qui accompagnait cette privatisation. (Un film de quelques secondes est projeté). Et le succès fut au rendez-vous. Le 18 octobre 1993, premier jour de cotation de l'action BNP, 2 800 000 personnes physiques dont 1 650 000 clients de la banque ont répondu à l'offre et sont devenus actionnaires, celle-ci étant sur-souscrite cinq fois. 90 % des salariés sont devenus actionnaires. Enfin, l'offre aux investisseurs institutionnels a été sur-souscrite quinze fois. Le 14 décembre 1993, les actionnaires de la BNP privatisée se réunissent pour leur première Assemblée générale. La grande aventure de la BNP privatisée est lancée.*

*La privatisation de la banque a été l'occasion pour Michel Pébereau de concevoir un ambitieux projet d'entreprise et de lancer un vaste effort de transformation concernant tous les domaines de l'entreprise. Pour ce faire, il convainc les hommes et les femmes de modifier leurs comportements professionnels. Avec eux, il change les organisations, modernise les méthodes et met en place des dispositifs destinés à améliorer le service à la clientèle, à mieux contrôler les risques et à maîtriser les coûts. Cette évolution des emplois et du contenu des postes de travail a été permanente. Au total, depuis 1993 jusqu'à ce jour, la moitié des emplois en France a changé de nature. Sur cette longue période, 10 000 emplois ont été créés, principalement dans les activités commerciales et les fonctions de conseil à la clientèle mais aussi dans les activités de pilotage ; et ces emplois créés ont compensé la réduction du nombre de postes de travail liée aux progrès de l'informatique et de l'organisation. Ces évolutions ont toujours été réalisées dans le cadre d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et d'un dialogue social entièrement rénové, ainsi qu'en atteste la multiplication du nombre d'accords d'entreprise signés chaque année, depuis cette période, avec les représentants du personnel.*

*La création de BNP Paribas a constitué l'autre grande étape majeure véritablement fondatrice dans la vie de notre entreprise.*

*Début 1999, la BNP est confrontée à l'annonce surprise du projet de rapprochement entre la Société Générale et Paribas. C'est à ce moment que Michel Pébereau décide de lancer une double offre publique non sollicitée sur deux banques, la Société Générale et Paribas, chacune ayant la même taille que la BNP. Une opération de marché d'une telle envergure était sans précédent, tant dans l'histoire boursière que dans l'histoire bancaire. Je n'en connais pas d'équivalent. Elle traduit les qualités d'audace et d'énergie dont Michel Pébereau a su faire preuve dans des circonstances réellement exceptionnelles.*

*Au terme de cette bataille boursière historique, BNP Paribas voit le jour à la fin du mois d'août 1999. Michel Pébereau conduit le rapprochement des deux banques qui avaient à la fois des histoires très différentes et des cultures dissemblables. Il en rythme les étapes. Six jours pour mettre en place le nouveau Comité exécutif, six semaines pour constituer les groupes de travail sur le rapprochement, six mois pour mettre en œuvre la nouvelle organisation. Il décide d'emblée et délibérément de créer une nouvelle entreprise dont la culture, les valeurs et la marque s'inspirent du meilleur des deux banques. Ce sera BNP Paribas.*

*C'est dans cet esprit que, dès le mois de janvier 2000, Michel Pébereau réunit les 80 premiers cadres dirigeants du groupe pour définir les principes d'action de l'entreprise lors d'un séminaire organisé à Rome. L'engagement, l'ambition, la créativité et la réactivité deviennent les valeurs de BNP Paribas vers lesquelles convergent tous les comportements managériaux. C'est aussi le moment de découvrir la nouvelle marque BNP Paribas et la désormais célèbre courbe d'envol qui est notre logo. Ces valeurs invitent au progrès, au développement et à la responsabilité individuelle et collective. Elles sont, avec la culture du risque, les marques distinctives de BNP Paribas voulues et développés par Michel Pébereau comme Président Directeur Général puis comme Président depuis le 1<sup>er</sup> juin 2003, date à laquelle j'ai pris les fonctions de Directeur Général.*

*J'ai souhaité résumer en trois tableaux succincts l'évolution de BNP puis de BNP Paribas depuis 1993. En ce qui concerne les revenus, le produit net bancaire (PNB), a été multiplié par 2,8 en dix ans de 1993 à 2003, puis à nouveau multiplié par 2,4 entre 2003 et 2010 en huit ans. En 18 ans, le PNB a ainsi été multiplié par près de 7. Le résultat brut d'exploitation a connu une croissance encore plus forte, puisqu'il a été multiplié par 3,5 en dix ans entre 1993 et 2003 et par 2,6 en huit ans de 2003 à 2010.*

*Quant au résultat net, il a totalement changé de dimension entre 1993 et 2003 : il était de 1 milliard de francs, soit 155 millions d'euros en 1993. Il a été multiplié par plus de vingt pour atteindre 3 671 millions d'euros en 2003, avant de doubler à nouveau malgré l'impact de la crise financière entre 2003 et 2010.*

*Je voudrais aussi rappeler, en présence de nos actionnaires, quelle a été l'évolution de la capitalisation boursière de notre entreprise depuis 1993 : la valeur de privatisation de la BNP en octobre 1993 était, convertie en euros, de 6,5 milliards d'euros. Fin 2003, elle était de 45 milliards d'euros, soit une multiplication par près de sept ; fin 2010, la capitalisation boursière de BNP Paribas était de 57 milliards d'euros, soit près de 9 fois plus ; et au cours du 10 mai 2011, cette capitalisation s'élevait à 65,2 milliards d'euros, soit 10 fois plus qu'en 1993. Le retour sur investissement d'un actionnaire ayant détenu ses actions depuis la*

*privatisation en octobre 1993, en tenant compte du réinvestissement des dividendes, s'établit à 10,4 %. Sur la même période, la performance du cours de l'action BNP Paribas, hors dividende, est proche du double de celle du CAC 40 et très supérieure à celle de l'ensemble des valeurs bancaires de la zone Euro.*

*Ces chiffres parlent d'eux-mêmes ; ils illustrent le chemin parcouru depuis 1993.*

*Le changement de dimension du Groupe s'illustre aussi par l'évolution de ses effectifs. En 1993, les effectifs en France représentaient 42 290 salariés, soit 75 % des effectifs du Groupe qui s'élevaient à 56 141 ; en 2003, les effectifs en France étaient de 52 600 (soit une croissance proche de 10 000 en dix ans) et représentaient encore près de 60 % des effectifs du Groupe qui étaient de 89 071. Après l'acquisition de BNL en 2006 et celle de FORTIS en 2009, le Groupe compte désormais 65 357 salariés en France (soit à nouveau une croissance de près de 13 000 par rapport à 2003) mais ceux-ci ne représentent plus qu'environ le tiers des effectifs mondiaux du Groupe désormais supérieurs à 205 000 salariés.*

*Ces quelques chiffres illustrent le développement qu'ont connu la BNP puis BNP Paribas tout au long de cette période de dix-huit années et, bien sûr aussi, l'internationalisation croissante de notre entreprise.*

*Ayant eu l'honneur et le plaisir de travailler jour après jour aux côtés de Michel Pébereau, et de faire équipe avec lui, je souhaite lui manifester devant vous ma reconnaissance et mon admiration. Oui cher Michel, si la privatisation de la BNP puis la création de BNP Paribas ont été à la fois une formidable aventure humaine et un extraordinaire succès, si notre Groupe figure aujourd'hui parmi les très grandes banques mondiales, c'est à votre exceptionnelle capacité de mobilisation et d'entraînement que nous le devons très largement. Vous possédez le talent rare de conduire les équipes existantes sur des chemins nouveaux : en définissant clairement les orientations, en vous assurant que celles-ci sont comprises, vous savez leur donner confiance dans leur aptitude à se transformer elles-mêmes. Voilà comment la BNP s'est privatisée et s'est redressée ; voilà comment BNP Paribas s'est créé puis s'est développé.*

*Ce mode de management est profondément conforme aux valeurs morales qui vous animent et au respect des personnes qu'elles vous inspirent. Votre éthique personnelle et l'exemplarité de votre engagement au service de l'entreprise mais aussi, comme nous le savons bien, au delà de l'entreprise, au service de l'intérêt général font partie des marques distinctives de votre personnalité exceptionnelle.*

*Nul mieux que moi, je le crois, n'a été en mesure d'apprécier à la fois dans la vie de tous les jours et au fil des années, la clairvoyance de vos analyses et l'énergie hors du commun avec laquelle vous servez une cause dès lors que vous la jugez juste et utile au bien commun.*

*De tout cela, Monsieur le Président, cher Michel, je vous remercie très sincèrement et très amicalement, au nom de la Direction Générale, de tous les salariés de BNP Paribas et, je crois m'en faire le juste interprète, de tous nos actionnaires ».*

Les actionnaires applaudissent les propos de M. Baudouin Prot.

*Pour assurer demain la fonction de Directeur Général de notre entreprise et en assumer la direction opérationnelle, Jean-Laurent Bonnafé apparaît comme particulièrement bien préparé et qualifié.*

*Entré à la BNP en 1993, il a construit au fil des années sa connaissance du Groupe et sa légitimité au long des missions et des responsabilités importantes et croissantes qu'il a assumées : direction de la stratégie de la BNP, mission de rapprochement de BNP et de Paribas, direction de nos activités bancaires en France, direction et intégration de BNL, direction et intégration de BNP Paribas Fortis. Ensemble, nous avons choisi et installé son successeur à la direction de BNL, Fabio Gallia, et plus récemment son successeur à la Direction de BNP Paribas Fortis, Max Jadot.*

*Jean-Laurent Bonnafé est membre de la Direction Générale du Groupe en tant que Directeur Général délégué depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2008 et administrateur de BNP Paribas depuis le 12 mai 2010. Il dispose de l'expérience et des qualités nécessaires pour assumer, le moment venu, la Direction Générale du Groupe.*

A l'invitation du Président, M Baudouin Prot présente, avec l'appui de supports visuels, une synthèse des résultats du Groupe en 2010.

En 2010, première année complète réalisée dans le nouveau périmètre du Groupe, le PNB s'est élevé à 43,9 milliards d'euros (MM€). La progression des revenus par rapport à 2009 illustre le rôle actif de BNP Paribas dans le financement de l'économie et le succès de l'intégration de Fortis dont les synergies ont été réévaluées de 900 millions d'euros (M€) à M€1 200 en 2012. Grâce à cette activité soutenue et à une forte baisse du coût du risque (- 42,6 % par rapport à 2009), le résultat net part du Groupe s'élève à MM€7,8. M. Baudouin Prot souligne que ce résultat est comparable à celui de 2007 mais très différent dans ses éléments constitutifs, le coût du risque ayant été en 2010 près de trois fois plus important que celui de 2007. Rapporté aux encours de crédit, le coût du risque a représenté, cette année là, 42 points de base (pb) ; il a été de 120 pb en 2008 et de 140 pb en 2009 pour revenir à 72 pb en 2010.

M. Baudouin Prot commente l'évolution des revenus et des résultats avant impôt des pôles opérationnels depuis 2006. Il souligne le rééquilibrage de leur contribution respective aux résultats du Groupe du fait du rebond de la banque de détail, réalisé en 2010 et confirmé au 1<sup>er</sup> trimestre 2011. Pendant la même période, le ratio de solvabilité (ratio Common equity tier 1) n'a cessé d'augmenter, passant de 5,8 % au 31 décembre 2006 à 9,2 % au 31 décembre 2010 et à 9,5 % au 31 mars 2011. M. Baudouin Prot souligne que les fonds propres correspondants, qui représentaient MM€27 en 2006, s'élèvent à MM€56,6 au 31 mars 2011. Cette forte progression résulte de la capacité bénéficiaire de BNP Paribas et du réinvestissement dans l'entreprise des deux tiers des profits réalisés. M. Baudouin Prot indique que la résolution relative à la mise en distribution du dividende qui est soumise à l'approbation de la présente Assemblée s'inscrit dans la continuité de cette politique de distribution responsable (dividende de 2,10 euros pour un bénéfice net par action de 6,3 euros) ; l'actif net comptable par action s'établit à 55,5 euros, en progression de 9 % par rapport à 2009 et de 29,4 % par rapport à 2006.

Avant de présenter la synthèse des résultats des activités de Retail Banking, M. Jean-Laurent Bonnafé adresse ses remerciements à MM. Michel Pébereau et Baudouin Prot ainsi qu'au Conseil d'administration pour la confiance qui lui est faite. Il exprime le



sentiment de fierté et, plus encore, de responsabilité qu'il éprouve à l'égard des actionnaires, des clients et des salariés. Il confirme son engagement au service de BNP Paribas et son ambition de constituer avec M. Baudouin Prot une équipe dirigeante qui saura proposer au Groupe tous les projets de développement qu'il mérite.

M. Jean-Laurent Bonnafé commente l'évolution d'ensemble des revenus, du coefficient d'exploitation, du coût du risque, du résultat avant impôt et du retour sur capital de Retail Banking. Il indique que si l'essentiel du PNB (69 %) provient des marchés domestiques (France, Italie, Belgique, Luxembourg), le déploiement du modèle dans un nombre significatif de pays favorise la récurrence des revenus et offre des perspectives de croissance pour les années à venir. Il évoque les différents contextes dans lesquels les métiers de Retail Banking ont développé leur activité ; il souligne qu'Europe Méditerranée et BancWest, qui avaient réalisé des pertes en 2009, ont retrouvé la profitabilité en 2010. Si la progression du résultat a été forte en France (+ 15,3 %), elle s'est dégradée en Italie (- 17,2 %) du fait de la charge de risque. Le résultat avant impôt de Personal Finance a augmenté de 88,7 % et celui de Banque de détail Belux a été multiplié par plus de deux.

Banque de Détail en France a poursuivi l'accompagnement de ses clients aussi bien dans le crédit que dans la gestion de l'épargne. BNL bc a comblé l'écart de compétitivité qui la séparait des grandes banques italiennes comparables en ramenant son coefficient d'exploitation de 70,6 % en 2006 à 58,8 % en 2010. Malgré la contraction de la marge d'intérêt, le PNB de BNL bc progresse par rapport à 2009 grâce aux efforts déployés pour augmenter les commissions. Dans un marché italien qui reste difficile, la banque a donc poursuivi son développement et continue à investir dans son programme de rénovation et de création d'agences. En ce qui concerne Belux Retail Banking, la croissance des crédits (+ 4,7 % par rapport au 4<sup>ème</sup> trimestre 2009) et des dépôts (+ 11,8 %) traduisent la bonne santé retrouvée de Fortis en Belgique et de BGL au Luxembourg ; ces évolutions sont les premiers résultats des projets de développement mis en œuvre par BNP Paribas Fortis. M. Jean-Laurent Bonnafé souligne que les performances réalisées par BNP Paribas dans tous ses marchés domestiques constituent le meilleur gage d'un futur positif pour l'assise du Groupe en Europe.

M. Georges Chodron de Courcel s'associe aux remerciements adressés par M. Baudouin Prot à M. Michel Pébereau. Il évoque l'exceptionnelle aventure que sa participation à la Direction Générale de la banque a représenté pour lui, d'abord avec M. Michel Pébereau comme Président Directeur Général, puis avec MM. Michel Pébereau et Baudouin Prot dans les fonctions qui sont les leurs depuis 2003. Il exprime sa confiance dans la nouvelle gouvernance qui, le moment venu, sera mise en place.

M. Georges Chodron de Courcel commente les performances réalisées par Investment Solutions en 2010. En dépit d'une collecte nette négative, les actifs sous gestion progressent de 7,5 % par rapport au 31 décembre 2009 pour atteindre MM€901. Le résultat avant impôt du pôle est en forte croissance par rapport à 2009 (+ 35,5 %) grâce, notamment, à l'efficacité du cross-selling développé entre des métiers complémentaires et à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Peu consommateur de fonds propres, Investment Solutions présente une rentabilité du capital avant impôt qui s'est élevée à 31 % en 2010.

M. Georges Chodron de Courcel présente l'évolution des revenus de Corporate and Investment Banking (CIB) qui ont progressé de 50 % entre 2006 et 2010 alors que les revenus de l'ensemble des banques de financement et d'investissement mondiales ont baissé pendant la même période. Cette croissance est le fruit de la conquête de nouveaux clients et de la

résistance d'un modèle fondé sur des franchises robustes dans les activités de marché et sur une base de revenus forte et récurrente dans les métiers de financement. Avec un coefficient d'exploitation inférieur à 54 %, CIB se situe toujours au meilleur niveau d'efficacité opérationnelle de l'industrie.

M. Baudouin Prot commente les principales orientations de la stratégie de croissance de BNP Paribas. Il rappelle les caractéristiques du modèle diversifié et intégré du Groupe, fondé sur une répartition des activités à raison de la moitié pour Retail Banking, un tiers pour BFI et un sixième pour Investment Solutions. Les trois quarts des revenus sont réalisés en Europe occidentale dont 60 % dans les quatre marchés domestiques. Pour ses réseaux domestiques, le Groupe a défini deux priorités : satisfaire les clients et collecter les dépôts en déployant son modèle au service de ses clientèles. Dans le reste de l'Europe, l'objectif du Groupe est de renforcer ses franchises, notamment celle de BFI, d'Investment Solutions, de Personal Finance et d'Equipment Solutions, d'être le banquier des entreprises dans les pays relevant de Corporate and Transaction Banking Europe et de tirer parti de son modèle intégré, notamment en Pologne, en Turquie et en Ukraine. En Amérique du Nord où le Groupe a réalisé 11 % de ses revenus en 2010, les priorités portent, d'une part sur la mise en œuvre du plan de développement de BancWest, d'autre part sur le développement sélectif des activités de BFI. En Asie-Pacifique, BNP Paribas veut renforcer ses positions déjà fortes, notamment dans les financements structurés et les métiers de marché de BFI mais aussi dans la gestion d'actifs, la banque privée, l'assurance et le métier Titres d'Investment Solutions.

M. Baudouin Prot achève sa présentation en soulignant que BNP Paribas s'est placé en 2010 au sixième rang des grands acteurs de l'industrie bancaire mondiale par ses résultats et au quatrième rang par la rentabilité de ses fonds propres.

Le Président présente la composition de l'actionnariat de BNP Paribas au 31 décembre 2010. Il indique que les actionnaires français détenaient à cette date 36 % du capital, les actionnaires américains et britanniques détenant, respectivement, 20 % et 15 % du capital. La SFPI, représentant l'Etat belge, reste naturellement un actionnaire important avec 10,7 % du capital.

Le Président expose les principes de la politique de rémunération des mandataires sociaux et indique que celle-ci est décrite de manière détaillée dans le Document de référence et rapport financier annuel 2010 (pages 240 à 248). Il rappelle que les mandataires sociaux ne reçoivent aucune rémunération de la part d'autres sociétés du Groupe que BNP Paribas (SA), à l'exception de M. 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 attribuées aux mandataires sociaux doivent refléter leur contribution effective à la réussite de BNP Paribas. Il s'agit pour le Président de sa contribution aux relations du Groupe avec ses grands clients et avec les autorités monétaires et financières nationale et internationale, pour le Directeur Général, du management opérationnel du Groupe et, pour les Directeurs Généraux délégués, de leur contribution à la Direction Générale du Groupe et de la responsabilité des activités placées sous leur autorité. Le Président commente les supports visuels consacrés aux rémunérations fixes versées en 2010 et aux rémunérations variables attribuées au titre de cet exercice ainsi que l'évolution du montant total des rémunérations fixes et variables allouées aux mandataires sociaux depuis 2003. La comparaison établie sur la base d'un indice 100 en 2003 permet de constater que la rémunération totale versée aux mandataires sociaux au titre de 2009 s'établit à 136 et leur rémunération variable à 135 alors que le résultat net part du Groupe s'établit à l'indice 209. Les rémunérations variables

attribuées au titre de 2010 ont été déterminées par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations en considération de critères quantitatifs liés à la performance du groupe, de critères liés à la politique de risque et de liquidité, et de critères qualitatifs portant sur la performance managériale. Ces rémunérations variables sont différées pour 60 % de leur montant et les montants ainsi différés sont répartis par parts égales sur 2013, 2014 et 2015, soumis à des conditions de rentabilité de fonds propres et indexés pour moitié sur la valeur de l'action.

Le Président rappelle que les mandataires sociaux ne bénéficient d'aucune compensation contractuelle au titre de la cessation de leur mandat et qu'il ne bénéficie personnellement d'aucune indemnité de fin de carrière. Il précise que MM. Baudouin Prot, Jean-Laurent Bonnafé et Georges Chodron de Courcel bénéficieraient, lors de leur départ en retraite et selon leur situation contractuelle initiale, de dispositions applicables aux collaborateurs de BNP Paribas (SA). Le Président rappelle également que le régime de retraite supplémentaire collectif et conditionnel dont il bénéficie ainsi que MM. Baudouin Prot et Georges Chodron de Courcel est conforme aux dispositions du Code de la sécurité sociale. Sous réserve de leur présence dans le Groupe au moment de leur départ à la retraite, les pensions qui leur seraient versées 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 pourraient représenter plus de 50 % des rémunérations ainsi déterminées. Le Président indique qu'aucun changement n'est intervenu dans la politique d'attribution de stock options, de détention et de conservation d'actions déterminés par le Conseil d'administration pour les mandataires sociaux. Ceux-ci ont renoncé à recevoir les stocks options qui auraient pu leur être attribués au titre du programme de 2010, qui a concerné près de 5 200 bénéficiaires dans le Groupe ; sur leur proposition, le Conseil d'administration ne leur a pas attribué de stock options en 2011.

Le Président présente le dispositif de rémunération à long terme des mandataires sociaux en cas de hausse du cours de l'action, mis en place par décision du Conseil d'administration en date du 12 avril 2011 après avis favorable du Comité des sages AFEP-MEDEF. Ce dispositif concerne, en 2011, le Directeur Général et les Directeurs Généraux délégués. Les rémunérations qui pourraient leur être versées au terme d'une période de cinq ans sont soumises à la condition que l'action ait progressé au moins de 5 % par rapport à 2011. Même si l'action avait 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. La somme qui serait versée serait calculée sur la base de la rémunération variable attribuée au titre de 2010, revalorisée en fonction de la hausse de l'action constatée sur cinq ans, mais de manière moins que proportionnelle à cette hausse. Le Président souligne que les bénéficiaires de ce dispositif ne disposent d'aucune possibilité de choix de la date d'exercice. Il précise que les possibilités de gains seraient plafonnées en cas de forte hausse de l'action et que le versement serait conditionné à la présence du bénéficiaire dans le Groupe pendant cinq ans. Le Président expose trois exemples d'application concrète de ces dispositions.

Le Président présente les propositions de renouvellement d'administrateurs soumises au vote de l'Assemblée générale. Il précise que M. Jean-François Lepetit, membre du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité ainsi que Mmes Hélène Ploix, membre du Comité des comptes et Daniela Weber-Rey, membre du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations demeurerait des administrateurs indépendants selon l'appréciation du Conseil. M. Baudouin Prot, Directeur Général du Groupe depuis 2003 ne serait membre

d'aucun Comité spécialisé du Conseil en raison de ses responsabilités exécutives. Le Président présente également la candidature de Mme Fields Wicker-Miurin à la fonction d'administrateur de BNP Paribas. En cas d'approbation par l'Assemblée générale des propositions qui lui sont présentées, le Conseil d'administration comprendrait quatorze administrateurs nommés par les actionnaires représentant cinq nationalités. Onze d'entre eux possèderaient la qualification d'indépendants selon l'appréciation du Conseil et les critères de place. La représentation des femmes parmi les administrateurs nommés par l'Assemblée générale serait de 35,7 %, soit un proportion très proche de celle que le législateur invite les entreprises à atteindre dans quelques années.

A l'invitation du Président, les Commissaires aux comptes présentent leurs rapports sur les comptes consolidés et les comptes sociaux de l'exercice 2010. En ce qui concerne les comptes consolidés, ils rappellent que l'objectif de leur mission est d'obtenir l'assurance raisonnable que ces comptes ne comportent pas d'anomalie significative et indiquent que leurs travaux ont été suffisants et appropriés pour formuler une opinion sans réserve ni observation. Les Commissaires aux comptes certifient que les comptes consolidés de l'exercice 2010 sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat du Groupe. Ils informent l'Assemblée générale des domaines dans lesquels ils ont apprécié les estimations comptables significatives effectuées par la Direction Générale pour l'arrêté des comptes. Les Commissaires aux comptes indiquent qu'ils n'ont pas d'observation à formuler sur les informations contenues dans le rapport de gestion. S'agissant des comptes sociaux, les Commissaires aux comptes précisent qu'ils ont conduit les diligences appropriées et qu'ils certifient les comptes sans réserve. Ils ajoutent qu'ils n'ont pas d'observation à formuler au titre des vérifications prévues par la loi, en particulier sur les informations fournies dans le rapport de gestion, notamment celles relatives aux rémunérations, avantages et engagements versés ou consentis aux mandataires sociaux.

Les Commissaires aux comptes présentent leurs rapports sur les conventions et engagements réglementés et sur le rapport du Président du Conseil d'administration. Ils indiquent que lors de sa séance du 30 juillet 2010, le Conseil d'administration a autorisé la signature d'un protocole d'accord entre BNP Paribas et la société AXA, qui s'est substitué à la convention signée le 15 décembre 2005. Les Commissaires aux comptes exposent le contenu de ce protocole d'accord. Concernant le rapport du Président, les Commissaires aux comptes informent l'Assemblée générale, d'une part qu'ils n'ont pas d'observation à formuler sur les informations liées aux procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, d'autre part que les informations requises par la loi figurent dans le rapport.

Le Président donne lecture au nom du Conseil d'administration des réponses apportées par celui-ci aux questions posées par écrit préalablement à la présente Assemblée. Il précise que ces réponses seront adressées par lettre aux auteurs respectifs des correspondances reçues, chacune formulant une ou plusieurs questions.

Correspondance n° 1 :

Question :

Estimez-vous que la politique de BNP Paribas destinée à encadrer ses financements de centrales nucléaires est encore d'actualité ?

Réponse

*Conscient des risques spécifiques que présente le secteur de l'énergie nucléaire, BNP Paribas s'est doté en février 2011 d'une politique de financements des centrales nucléaires qui est sans doute la plus fouillée et la plus aboutie du marché.*

*Parmi les critères obligatoires que doivent absolument remplir les projets de centrales nucléaires pour que BNP Paribas accepte de participer au financement, figurent notamment :*

- *l'existence dans le pays d'accueil de la centrale nucléaire de plans nationaux ou locaux de prévention et d'urgence adaptés aux risques géographiques spécifiques du pays, notamment le risque sismique et le risque d'inondation ;*
- *l'intégration dans le projet de centrale nucléaire lui-même de plans d'urgence apportant toutes les réponses nécessaires en cas d'accident majeur.*

*De plus, pour s'assurer que le projet de centrale nucléaire est conforme à sa politique, BNP Paribas prévoit de recourir à des experts indépendants pour réaliser des audits sur site afin d'obtenir les informations les plus détaillées et les plus fiables possible sur le projet. Il est également prévu que le Groupe demande au client la possibilité de rendre publiques les principales conclusions de ces rapports d'expert.*

*BNP Paribas envisage néanmoins de réviser sa politique lorsque les conclusions des stress tests qui vont être conduits dans un certain nombre de pays suite à l'accident de Fukushima seront disponibles.*

Question :

Ne pensez-vous pas que BNP Paribas devrait prendre de la distance par rapport à une filière qui génère de plus en plus de scepticisme et dont le modèle économique pourrait s'avérer de plus en plus fragile ?

Réponse

*BNP Paribas fait du crédit à l'économie et finance toutes les activités utiles au fonctionnement de l'économie et de la société : le bâtiment, la santé, les loisirs, l'alimentaire... et naturellement le secteur énergétique, secteur stratégique qui représente moins de 5 % de ses financements (moins de 2 % pour l'électricité dont le nucléaire). Elle accompagne notamment dans leur développement à l'international les grands acteurs industriels européens ainsi que les opérateurs d'électricité.*

*Comme pour tous les secteurs d'activité dans lesquels il opère, BNP Paribas applique des critères de sélection financiers et extra-financiers très stricts à ses financements dans le domaine nucléaire et a pour règle de ne financer que des projets rentables et responsables. Ainsi, la politique de BNP Paribas stipule que la stabilité politique du pays d'accueil de la centrale nucléaire est un préalable à l'examen de tout projet de financement et la qualité du débat public sur l'acceptation du nucléaire dans le pays figure parmi les critères d'évaluation du projet.*

Correspondance n° 2Question :

L'article 17 du code AFEP-MEDEF précise les obligations de l'administrateur, en particulier sur le point 17.2 : « l'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et posséder un nombre relativement significatif d'actions ; à défaut de les détenir lors de son entrée en fonction, il doit utiliser ses jetons de présence à leur acquisition ».

Au delà du minimum légal (détention d'une action) et du minimum statutaire, de nombreux conseils d'administration de sociétés cotées à Paris ont défini comme règle déontologique interne la détention par les administrateurs d'au minimum une équivalence d'une année de jetons de présence, soit pour BNPP en 2010, l'équivalent de 29 728 euros pour la part fixe des jetons, représentant à ce jour environ 550 actions.

Or, 3 administrateurs indépendants ne respectent pas l'esprit du code AFEP-MEDEF et la bonne pratique des sociétés cotées de la place de Paris :

- Mme Meglena Kuneva, administratrice depuis mai 2010, ne possède que 10 actions,
- Mme Laurence Parisot, administratrice depuis 2006, ne possède que 360 actions (ce qui pouvait représenter en 2006 un équivalent d'une année de jetons, mais ce n'est plus le cas à ce jour),
- M. Emiel Van Broekhoven, administrateur depuis mai 2010, ne possède que 150 actions.

Après avoir rappelé aux actionnaires quel est le minimum prévu dans les statuts ou dans le règlement intérieur du Conseil d'administration pour la détention d'actions par les administrateurs, le Conseil d'administration peut-il prendre ce jour un engagement, pour que les administrateurs (à l'exception des administrateurs élus par les salariés) puissent se mettre en conformité avec le code AFEP-MEDEF et investissent d'ici le 31/12/2011 pour détenir à cette date un minimum de 500 actions BNPP chacun ?

#### Réponse :

*Le règlement intérieur du Conseil d'administration de BNP Paribas indique qu'il est recommandé aux administrateurs élus par l'Assemblée générale des actionnaires de détenir à titre personnel un nombre d'actions significatif, leur permettant de disposer d'une participation d'un montant au moins équivalent à une année de jetons de présence.*

*Cette recommandation ne prévoit pas de délai d'acquisition des actions, les administrateurs étant invités à la mettre en œuvre pendant la durée de leur mandat.*

*Madame Meglena Kuneva a procédé au cours du 2<sup>ème</sup> trimestre 2010 à l'acquisition du nombre d'actions requis par les statuts. Elle n'a perçu ses premiers jetons de présence (9 202 euros) que dans la dernière semaine du mois de décembre 2010.*

*M. Emiel Van Broekhoven a perçu fin décembre 2009 des jetons de présence pour un montant de 2 654 euros. La valeur des actions qu'il détenait au 31 décembre 2010 était de 7 141 euros.*

*Mme Laurence Parisot possédait au 31 décembre 2010 un nombre d'actions dont la valeur à cette date (17 140 euros) était équivalente à la part fixe des jetons de présence qui lui ont été versés en 2010 (17 837 euros). L'intention de Mme Parisot est de détenir à la fin de l'année 2011 un nombre d'actions correspondant au montant total, fixe et variable, des jetons de présence qui lui sont alloués.*

*Le Conseil d'administration considère que les dispositions du code AFEP-MEDEF sont respectées tant en ce qui concerne l'invitation faite aux administrateurs de « posséder un nombre relativement significatif d'actions » qu'en ce qui concerne l'utilisation des jetons de présence pour procéder à l'acquisition de ces actions.*

Le Président constate qu'il a été répondu à l'ensemble des questions écrites au sens de l'article L. 225-108 alinéa 3 du Code de commerce.

Il ouvre le débat et répond aux questions posées en séance, notamment sur :

- La dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général ; le Président rappelle que la séparation de ces fonctions est considérée par de très grandes entreprises, dans de nombreux pays, comme une solution préférable à leur cumul ; il indique que le Conseil d'administration a considéré qu'une telle organisation de la gouvernance avait été un atout pour BNP Paribas pendant la période de crise et que le Conseil n'envisageait pas de la modifier ;
- Les conditions dans lesquelles M. Baudouin Prot et lui-même ont exercé leurs stock options en 2010 ; le Président précise que les options levées avaient été attribuées dans le cadre d'un programme ancien qui parvenait à échéance ; ni M. Baudouin Prot ni lui-même n'ont souhaité exercer ces options au moment où le cours de l'action était très élevé alors qu'ils en avaient la possibilité ; il invite l'auteur de la question à constater dans le Document de référence que M. Baudouin Prot et lui-même ont continué à investir en actions BNP Paribas, le nombre d'actions qu'ils possédaient au 31 décembre 2010 étant supérieur au nombre d'actions qu'ils détenaient au 31 décembre 2009 ;
- La gestion de la liquidité : il évoque les risques qu'une réglementation inadaptée ferait peser sur l'activité d'intermédiation des banques européennes, en particulier sur celle des banques françaises ;
- Les orientations retenues par BNP Paribas pour développer ses activités de marché ; il rappelle que BNP Paribas n'a pas procédé par acquisition alors que d'autres grandes banques européennes ont acquis des banques de financement et d'investissement américaines ou britanniques ; en développant ses activités de marché de manière organique, au service de ses clients, BNP Paribas a conservé leur caractère spécifique tout en devenant un acteur mondial majeur et un leader européen ;
- La place des actionnaires individuels dans l'actionnariat de BNP Paribas ; le Président précise que 585 000 actionnaires individuels détiennent 5,5 % du capital de BNP Paribas ; il évoque le changement considérable de dimension de la société depuis 1993 et indique que le montant du capital actuellement détenu par les actionnaires individuels n'est pas très éloigné de la valeur totale du capital de la BNP au moment de sa privatisation ; le Président rappelle son attachement à l'actionnariat individuel et les initiatives prises par BNP Paribas pour le promouvoir ;
- Le dispositif de rémunération conditionnelle à long terme mis en place, en 2011, au bénéfice du Directeur Général et des Directeurs Généraux délégués ; le Président précise plusieurs points de la présentation qu'il avait précédemment effectuée, notamment sur les modalités de calcul de la rémunération de référence et sur les règles de plafonnement des sommes susceptibles d'être versées ;
- Les raisons pour lesquelles il n'est pas proposé, cette année, de verser le dividende en actions ; le Président rappelle que le paiement du dividende en actions initialement développé par la BNP après sa privatisation, avait été abandonné en raison de réserves exprimées par les actionnaires institutionnels, puis à nouveau proposé lors des deux dernières Assemblées générales pour favoriser l'augmentation des fonds propres du Groupe ; il est aujourd'hui proposé de reprendre la pratique antérieure afin de tenir compte de la position générale des actionnaires sur ce sujet ;
- Les expositions sensibles de BNP Paribas ; le Président rappelle que ces expositions font l'objet d'un suivi spécifique depuis le début de la crise, que le montant des actifs concernés

est comparativement limité et que la banque en rend compte régulièrement dans le strict respect des modalités de publication définies par le régulateur.

Le Président répond également aux questions qui concernent la politique salariale de BNP Paribas, notamment sa politique d'intéressement, de participation et d'attribution d'actions gratuites aux salariés. Il remercie les actionnaires qui ont bien voulu, en lui posant leurs questions ou de manière spécifique, lui apporter le témoignage de leur reconnaissance.

A l'invitation du Président, M. Baudouin Prot répond aux questions posées en séance, notamment sur :

- La contribution des activités de marché aux résultats du Groupe ; M. Baudouin Prot évoque à cette occasion la position de leader obtenue par BNP Paribas sur les émissions obligataires, notamment les émissions en euro ; il rappelle que BNP Paribas développe ses activités de marché au service des clients et de l'économie ; il indique que la contribution de ces activités aux revenus et aux résultats est proportionnellement plus importante que leur part dans la masse salariale du Groupe ;
- Les risques souverains européens ; M. Baudouin Prot rappelle les expositions du Groupe, régulièrement publiées, sur la Grèce, le Portugal et l'Irlande ; répondant spécifiquement à une question posée sur le risque souverain italien, il confirme que ce risque ne présente ni les mêmes caractéristiques ni les mêmes difficultés que le risque souverain grec ; M. Baudouin Prot souligne également que l'exposition de BNP Paribas sur la Grèce, l'Irlande et le Portugal ne représente qu'une partie du portefeuille comptable des actifs disponibles à la vente qui dégagait globalement une plus value latente au 31 mars 2011 ;
- Le financement des centrales nucléaires ; M. Baudouin Prot rappelle les termes de la réponse apportée par le Conseil d'administration à une question écrite formulée sur ce sujet ; répondant plus particulièrement à une question posée par un actionnaire sur un projet de centrale nucléaire en Inde, M. Baudouin Prot précise que BNP Paribas ne dispose actuellement que d'un mandat de conseil du gouvernement indien sur la faisabilité du financement de la construction de cette centrale ;
- L'évolution des actifs moyens pondérés ; M. Baudouin Prot rappelle que les actifs moyens pondérés du Groupe ont été légèrement réduits entre le 31 décembre 2010 et le 31 mars 2011 ; il précise que dans certaines activités ou dans certains pays, les actifs moyens pondérés ont pu progresser pendant la même période.

M. Baudouin Prot répond également aux questions qui concernent la finance islamique, la politique de BNP Paribas en faveur des personnes handicapées, qu'il s'agisse de clients ou de salariés.

A l'invitation du Président, M. Georges Chodron de Courcel répond aux questions posées en séance sur le financement des opérateurs d'électricité, sur la position de BNP Paribas sur le marché du yuan et sur les enjeux de la politique de rémunération des opérateurs de marché.

Le Président constate qu'il a été répondu au cours de ce débat à l'ensemble des questions relevant de l'ordre du jour de l'Assemblée générale. Il indique que le quorum définitif atteint pour le vote des résolutions est de 764 248 102 actions sur 1 198 926 926 actions ayant le droit de vote, soit 63,74 % des actions participant au vote. Il invite l'Assemblée à passer au vote des résolutions. Il demande au secrétaire de l'Assemblée d'exposer les modalités pratiques du vote électronique.



Après lecture par M. Bernard Lemée du résumé des résolutions qui font l'objet de l'ordre du jour, celles-ci sont mises aux voix

## **PARTIE ORDINAIRE**

### **Première résolution** (*Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2010*)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Président du Conseil d'administration, du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes sur l'exercice 2010, approuve les comptes sociaux dudit exercice établis conformément aux normes comptables françaises. Elle arrête le bénéfice net après impôts à 3 464 790 751,20 euros.

En application de l'article 223 quarter du Code général des impôts, l'Assemblée générale prend acte que le montant global des dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts s'est élevé à 471 662,26 euros au cours de l'exercice écoulé, et que l'impôt supporté à raison de ces dépenses et charges s'est élevé à 162 393,32 euros.

*Cette résolution est adoptée par 762 177 410 voix pour, 1 522 344 voix contre et 548 348 abstentions.*

### **Deuxième résolution** (*Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2010*)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Président du Conseil d'administration, du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes sur l'exercice 2010, approuve les comptes consolidés dudit exercice établis conformément aux normes comptables internationales (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne.

*Cette résolution est adoptée par 762 187 424 voix pour, 1 523 627 voix contre et 537 051 abstentions.*

*Avant de soumettre la troisième résolution au vote, le Président informe l'Assemblée générale que le Comité central d'entreprise de BNP Paribas a formulé un avis défavorable sur la répartition des bénéfices lors de sa séance plénière du 5 avril 2011.*

### **Troisième résolution** (*Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2010 et mise en distribution du dividende*)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, décide l'affectation du résultat issu des comptes sociaux de BNP Paribas (SA) de la manière suivante :

<i>en euros</i>	
Bénéfice net de l'exercice	3 464 790 751,20
Report à nouveau bénéficiaire	15 804 040 243,83
<b>Total</b>	<b>19 268 830 995,03</b>
Dividende	2 517 539 572,80
Report à nouveau	16 751 291 422,23
<b>Total</b>	<b>19 268 830 995,03</b>

Le dividende d'un montant de 2 517 539 572,80 euros, correspond à une distribution de 2,10 euros par action ordinaire au nominal de 2,00 euros étant précisé que tous pouvoirs sont donnés au Conseil d'administration pour faire inscrire au compte " Report à nouveau " la fraction du dividende correspondant aux actions auto-détenues par BNP Paribas.

L'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration à prélever sur le compte " Report à nouveau " les sommes nécessaires pour payer le dividende fixé ci-dessus aux actions provenant de l'exercice d'options de souscription qui serait effectué avant la date de mise en paiement du dividende.

Le dividende proposé est éligible à l'abattement qui résulte de l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

Le dividende de l'exercice 2010, sera détaché de l'action le 20 mai 2011 et payable en numéraire le 25 mai 2011 sur les positions arrêtées le 24 mai 2011 au soir.

Conformément à l'article 47 de la loi n°65-566 du 12 juillet 1965, les dividendes au titre des trois derniers exercices s'établissaient ainsi :

<i>en euros</i>				
Exercice	Nominal de l'action	Nombre d'actions	Dividende Net par action	Montant de la distribution éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3-2° du CGI
2007	2,00	900 198 571	3,35	3 015 665 212,85
2008	2,00	1 043 543 526	1,00	1 043 543 526,00
2009	2,00	1 184 032 161	1,50	1 776 048 241,50

*Cette résolution est adoptée par 762 181 279 voix pour, 1 544 137 voix contre et 522 686 abstentions.*

**Quatrième résolution** (*Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce notamment pour celles passées entre une société et ses mandataires sociaux mais également entre sociétés d'un groupe avec dirigeants sociaux communs*)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, prend acte du rapport spécial établi par les Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce et approuve les conventions et engagements dont ledit rapport fait état.

*Cette résolution est adoptée par 687 253 251 voix pour, 76 437 148 voix contre et 557 703 abstentions.*

**Cinquième résolution** (*Autorisation de rachat par BNP Paribas de ses propres actions*)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, autorise le Conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acquérir un nombre d'actions représentant jusqu'à 10 % du nombre des actions composant le capital social de BNP Paribas, soit, à titre indicatif, à la date du dernier capital constaté du 17 janvier 2011 au maximum 119 866 015 actions.

L'Assemblée générale décide que les acquisitions d'actions pourront être effectuées :

- en vue de leur annulation dans les conditions fixées par l'Assemblée générale extraordinaire ;
- dans le but d'honorer des obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital, à des programmes d'options d'achat d'actions, à l'attribution d'actions gratuites, à l'attribution ou à la cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, de plans d'actionnariat salarié ou de plans d'épargne d'entreprise, et à toute forme d'allocation d'actions au profit des salariés et des mandataires sociaux de BNP Paribas et des sociétés contrôlées exclusivement par BNP Paribas au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce ;
- aux fins de les conserver et de les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- à des fins de gestion patrimoniale et financière.

Les achats de ces actions pourront être effectués, à tout moment, sauf en cas d'offre publique sur les titres de BNP Paribas, dans le respect de la réglementation en vigueur, et par tous moyens y compris par achat de bloc ou par utilisation de produits dérivés admis aux négociations sur un marché réglementé ou de gré à gré.

Le prix maximum d'achat ne pourra excéder 75 euros par action, soit, compte tenu du nombre d'actions composant le capital social à la date du 17 janvier 2011, et sous réserve des ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de BNP Paribas, un montant maximal d'achat de 8 989 951 125 euros.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour l'accomplissement de la présente autorisation, et notamment pour passer tous ordres de bourse, conclure tous accords pour la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, remplir toutes formalités et déclarations et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

La présente autorisation se substitue à celle accordée par la cinquième résolution de l'Assemblée générale du 12 mai 2010 et est consentie pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée.

*Cette résolution est adoptée par 756 990 022 voix pour, 6 723 065 voix contre et 535 015 abstentions.*

**Sixième résolution** (*Renouvellement du mandat d'un Administrateur*)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'Administrateur de M. Jean-François Lepetit, pour une durée de 3 ans qui prendra dès lors fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2014 sur les comptes de l'exercice 2013.

*Cette résolution est adoptée par 744 583 121 voix pour, 19 094 006 voix contre et 570 975 abstentions.*

**Septième résolution** (*Renouvellement du mandat d'un Administrateur*)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle en qualité d'Administrateur Mme Hélène Ploix pour une durée de 3 ans qui prendra dès lors fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2014 sur les comptes de l'exercice 2013.

*Cette résolution est adoptée par 758 530 842 voix pour, 5 132 283 voix contre et 584 977 abstentions.*

**Huitième résolution** (*Renouvellement du mandat d'un Administrateur*)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle en qualité d'Administrateur M. Baudouin Prot pour une durée de 3 ans qui prendra dès lors fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2014 sur les comptes de l'exercice 2013.

*Cette résolution est adoptée par 749 939 621 voix pour, 13 757 444 voix contre et 551 037 abstentions.*

**Neuvième résolution** (*Renouvellement du mandat d'un Administrateur*)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle en qualité d'Administrateur Mme Daniela Weber-Rey pour une durée de 3 ans qui prendra dès lors fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2014 sur les comptes de l'exercice 2013.

*Cette résolution est adoptée par 760 022 964 voix pour, 3 654 134 voix contre et 571 004 abstentions.*

**Dixième résolution** (*Nomination d'un Administrateur*)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, nomme en qualité d'Administrateur Mme Fields Wicker-Miurin, pour une durée de 3 ans, en remplacement de Mme Suzanne Berger dont le mandat arrive à

expiration à l'issue de la présente Assemblée. Le mandat de Mme Fields Wicker-Miurin prendra dès lors fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2014 sur les comptes de l'exercice 2013.

*Cette résolution est adoptée par 758 500 484 voix pour, 4 940 310 voix contre et 807 308 abstentions.*

## **PARTIE EXTRAORDINAIRE**

A l'invitation du Président, les Commissaires aux comptes présentent les rapports spéciaux établis au titre de résolutions, proposées dans le cadre de l'Assemblée générale extraordinaire, qui le nécessitent. En ce qui concerne les quinzième et seizième résolutions, les Commissaires aux comptes indiquent qu'ils n'ont pas d'observation particulière à formuler, tant sur les modalités envisagées pour l'attribution gratuite d'actions que sur celles proposées pour la fixation du prix de souscription d'achat d'actions. S'agissant de la dix-septième résolution, les Commissaires aux comptes informent l'Assemblée qu'ils n'ont pas d'observation à formuler sur les conditions de la réduction de capital par annulation d'actions.

*Avant de soumettre la onzième résolution au vote, le Président informe l'Assemblée générale de la teneur des avis formulés respectivement par le Comité central d'entreprise de BNP Paribas et par le Comité d'entreprise de Banque de Bretagne.*

### **Onzième résolution** (*Approbation de la fusion-absorption de Banque de Bretagne par BNP Paribas*)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance de l'avis du Comité central d'entreprise de BNP Paribas, de l'avis du Comité d'entreprise de Banque de Bretagne et du traité de fusion aux termes duquel Banque de Bretagne, société anonyme identifiée au SIREN sous le numéro 549 200 491 RCS Rennes, transmettra le 1<sup>er</sup> octobre 2011, date de réalisation de la fusion, avec effet rétroactif fiscal et comptable au 1<sup>er</sup> janvier 2011, sous réserve de la réalisation des conditions suspensives prévues au traité de fusion, la totalité de son actif à BNP Paribas contre l'engagement par BNP Paribas de prendre en charge la totalité de son passif,

- décide la fusion de Banque de Bretagne dans BNP Paribas et approuve les termes du traité de fusion y afférent,
- prend acte du fait que BNP Paribas a détenu en permanence depuis la date du dépôt du projet de fusion aux greffes des tribunaux de commerce de Paris et de Rennes la totalité des actions composant le capital social de Banque de Bretagne et qu'en conséquence il n'y a lieu ni à augmentation du capital social de BNP Paribas, ni à échange des actions de Banque de Bretagne contre des actions de BNP Paribas, et ce conformément à l'article L. 236-3-II du Code de commerce,
- approuve le montant net des apports effectués par Banque de Bretagne et la valeur qui en a été retenue, soit la somme de 96 419 393,28 euros, le montant de l'écart de fusion et son affectation prévus dans le traité de fusion,
- approuve la transmission universelle de patrimoine de Banque de Bretagne à BNP Paribas à la date de réalisation de la fusion,

- décide en conséquence de ce qui précède que Banque de Bretagne se trouvera dissoute de plein droit et sans liquidation à la date de réalisation de la fusion, BNP Paribas lui étant purement et simplement substituée dans l'ensemble de ses droits et obligations à cette date,
- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation dans les conditions légales à l'effet de constater la réalisation des conditions suspensives énoncées dans le traité de fusion et pour prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à cette opération.

*Cette résolution est adoptée par 762 987 273 voix pour, 618 763 voix contre et 642 066 abstentions.*

**Douzième résolution** (*Approbation de la fusion simplifiée transfrontalière de BNP Paribas International BV par BNP Paribas*)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration ainsi que du traité de fusion simplifiée transfrontalière aux termes duquel BNP Paribas International BV, société de droit néerlandais identifiée à la Chambre de commerce d'Amsterdam sous le numéro 33244561, transmet à la date du contrôle de légalité, date de réalisation de la fusion, la totalité de son actif à BNP Paribas contre l'engagement de BNP Paribas de prendre en charge la totalité de son passif,

- décide la fusion simplifiée transfrontalière par absorption de BNP Paribas International BV par BNP Paribas et approuve les termes du traité de fusion y afférent,
- prend acte du fait que BNP Paribas a détenu en permanence depuis la date du dépôt du traité de fusion au greffe du tribunal de commerce de Paris la totalité des actions émises et libérées composant le capital de BNP Paribas International BV et qu'en conséquence il n'y a lieu ni à augmentation du capital de BNP Paribas, ni à échange des actions de BNP Paribas International BV contre des actions de BNP Paribas, et ce conformément à l'article L. 226-3-II du Code de commerce,
- approuve le montant net des apports effectués par BNP Paribas International BV estimé au 31 décembre 2010 à 3 145 812 571 euros, le montant de l'écart de fusion estimé au 31 décembre 2010 et son affectation prévus dans le traité de fusion,
- prend acte du fait que la fusion aura un effet fiscal et comptable immédiat à la date de réalisation de la fusion et qu'en conséquence les montants des éléments apportés estimés au 31 décembre 2010 seront ajustés à la date de réalisation et le montant de ces ajustements pris en compte par BNP Paribas sur l'écart de fusion,
- approuve la transmission universelle de patrimoine de BNP Paribas International BV à BNP Paribas à la date de réalisation de la fusion,
- décide, en conséquence de ce qui précède, que BNP Paribas International BV se trouvera dissoute de plein droit et sans liquidation à la date de réalisation de la fusion, BNP Paribas lui étant purement et simplement substituée dans l'ensemble de ses droits et obligations,
- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation dans les conditions légales à l'effet d'arrêter les comptes de BNP Paribas International BV à la date de réalisation de la fusion, ainsi que le montant de l'ajustement, et pour prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à cette opération.

*Cette résolution est adoptée par 763 022 929 voix pour, 586 255 voix contre et 638 918 abstentions.*

**Treizième résolution** (*Approbation de la fusion-absorption de la société Cerenicim par BNP Paribas*)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du traité de fusion aux termes duquel la société Cerenicim, société par actions simplifiée identifiée au SIREN sous le numéro 399 349 083 RCS Paris, transmet avec effet rétroactif fiscal et comptable au 1<sup>er</sup> janvier 2011, la totalité de son actif à BNP Paribas contre l'engagement par BNP Paribas de prendre en charge la totalité de son passif,

- décide la fusion de Cerenicim dans BNP Paribas et approuve les termes du traité de fusion y afférent,
- prend acte du fait que BNP Paribas a détenu en permanence depuis la date du dépôt du projet de fusion au greffe du tribunal de commerce de Paris la totalité des actions composant le capital social de Cerenicim et qu'en conséquence il n'y a lieu ni à augmentation du capital de BNP Paribas ni à échange des actions de Cerenicim contre des actions de BNP Paribas, et ce conformément à l'article L. 236-3-II du Code de commerce,
- approuve le montant net des apports effectués par Cerenicim, la valeur qui en a été retenue, soit la somme de 7 055 945,25 euros, le montant de l'écart de fusion et son affectation prévus dans le traité de fusion,
- approuve la transmission universelle de patrimoine de Cerenicim à BNP Paribas, à compter de ce jour,
- décide en conséquence de ce qui précède que Cerenicim se trouve dissoute de plein droit et sans liquidation à compter de ce jour, BNP Paribas lui étant purement et simplement substituée dans l'ensemble de ses droits et obligations,
- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation dans les conditions légales pour prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à cette opération.

*Cette résolution est adoptée par 762 971 290 voix pour, 598 958 voix contre et 677 854 abstentions.*

**Quatorzième résolution** (*Approbation de la fusion-absorption de la société SAS Noria par BNP Paribas*)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du traité de fusion aux termes duquel la société SAS Noria, société par actions simplifiée identifiée au SIREN sous le numéro 414 948 984 RCS Paris, transmet avec effet rétroactif fiscal et comptable au 1<sup>er</sup> janvier 2011, la totalité de son actif à BNP Paribas contre l'engagement par BNP Paribas de prendre en charge la totalité de son passif,

- décide la fusion de SAS Noria dans BNP Paribas et approuve les termes du traité de fusion y afférent,
- prend acte du fait que BNP Paribas a détenu en permanence depuis la date du dépôt du projet de fusion au greffe du tribunal de commerce de Paris la totalité des actions composant le capital social de la société SAS Noria et qu'en conséquence il n'y a lieu ni à augmentation du capital de BNP Paribas ni à échange des actions de SAS Noria contre des actions de BNP Paribas, et ce conformément à l'article L. 236-3-II du Code de commerce,

- approuve le montant net des apports effectués par SAS Noria et la valeur qui en a été retenue, soit la somme de 13 184 767,76 euros, le montant de l'écart de fusion et son affectation prévus dans le traité de fusion,
- approuve la transmission universelle de patrimoine de SAS Noria à BNP Paribas, à compter de ce jour,
- décide en conséquence de ce qui précède, que SAS Noria se trouve dissoute de plein droit et sans liquidation à compter de ce jour, BNP Paribas lui étant purement et simplement substituée dans l'ensemble de ses droits et obligations,
- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation dans les conditions légales pour prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à cette opération.

*Cette résolution est adoptée par 762 987 145 voix pour, 604 820 voix contre et 656 137 abstentions.*

**Quinzième résolution** (*Autorisation à l'effet de procéder à des attributions d'actions de performance au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux*)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes :

1. autorise le Conseil d'administration, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, avec faculté de subdélégation dans les limites légales, à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions, à son choix, soit d'actions gratuites existantes de la Société provenant d'achats effectués par elle, soit d'actions gratuites à émettre, au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 dudit Code et les mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés et qui répondent aux conditions visées à l'article L. 225-197-1, II dudit Code, dans les conditions définies ci-après ;

2. décide que le nombre d'actions existantes ou à émettre attribuées en vertu de cette autorisation ne pourra représenter plus de 1,5 % du capital social à la date de la décision de leur attribution ;

3. décide qu'il appartiendra au Conseil d'administration de déterminer la date à laquelle les actions seront définitivement acquises par leurs bénéficiaires, à savoir, au choix du Conseil d'administration, pour tout ou partie des actions attribuées :

- soit au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de 4 ans,
- soit au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de 2 ans.

Les actions seront assorties d'une obligation de conservation d'une durée minimale de 2 ans à compter de la fin de la période d'acquisition. Toutefois, cette obligation de conservation pourra être supprimée pour les actions dont la période d'acquisition aura été fixée à une durée minimale de 4 ans. En tout état de cause, quelles que soient les durées respectives des périodes d'acquisition et de conservation, celles-ci prendront fin par anticipation, si les conditions légales sont remplies, en cas d'invalidité du bénéficiaire ;



4. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les limites légales, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et notamment de :

- déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes ;
- déterminer l'identité des bénéficiaires, ou de la ou des catégories de bénéficiaires, des attributions d'actions parmi les membres du personnel et mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements susvisés et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
- fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;
- fixer les conditions de performance auxquelles sera soumise tout ou partie de chaque attribution individuelle ;
- en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfiques ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale accomplir tous actes et formalités nécessaires ;

5. décide que la Société pourra procéder, le cas échéant, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement, sur le fondement de la présente résolution ou d'une résolution précédente de même nature, nécessaires à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en fonction des éventuelles opérations portant sur le capital de la Société. Il est précisé que les actions attribuées en application de ces ajustements seront réputées attribuées le même jour que les actions initialement attribuées ;

6. décide que le nombre total d'actions attribuées aux mandataires sociaux de la Société, qui s'imputera sur le plafond de 1,5 % mentionné au point 2 ci-dessus, ne pourra représenter plus de 0,1 % du capital de la Société à la date de la décision de leur attribution, étant précisé que le nombre d'actions attribuées à chaque mandataire social ne pourra représenter plus de 0,0375 % du capital de la Société à la date de la décision de leur attribution. Il est également précisé que l'intégralité de chaque attribution réalisée au profit des mandataires sociaux de la Société devra être soumise à conditions de performance ;

7. constate qu'en cas d'attribution gratuite d'actions nouvelles, la présente autorisation emportera, au fur et à mesure de l'attribution définitive desdites actions, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des bénéficiaires desdites actions à leur droit préférentiel de souscription sur lesdites actions ;

8. prend acte du fait que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure donnée au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux ;

9. décide que cette autorisation est donnée pour une période de trente-huit mois à compter de la présente Assemblée.

*Cette résolution est adoptée par 697 381 940 voix pour, 66 241 655 voix contre et 624 507 abstentions.*

**Seizième résolution** (Autorisation de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes :

1. autorise le Conseil d'administration, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, avec faculté de subdélégation dans les limites légales, à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des personnes qu'il déterminera parmi les salariés et les mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-180 dudit Code, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société à émettre à titre d'augmentation de son capital, ainsi que des options donnant droit à l'achat d'actions de la Société provenant de rachats effectués par la Société, dans les conditions définies ci-après ;

2. décide que les options de souscription et les options d'achat consenties en vertu de cette autorisation et non encore levées ne pourront donner droit à un nombre total d'actions supérieur à 3 % du capital social à la date de la décision de leur attribution, étant précisé que le nombre total des actions gratuites attribuées en vertu de l'autorisation conférée par la présente Assemblée en sa quinzième résolution s'imputera sur ce plafond, ledit plafond de 3 % constituant un plafond global et commun à la présente résolution et à la quinzième résolution. De la même manière, les sous plafonds prévus au point 6 de la quinzième résolution s'imputeront respectivement sur les sous plafonds correspondants prévus au point 6 de la présente résolution ;

3. décide que le prix à payer lors de l'exercice des options de souscription ou d'achat d'actions sera fixé le jour où les options seront consenties. Conformément aux dispositions légales, mais à l'exception de l'application de toute décote, le prix de souscription ou d'achat sera déterminé en référence à la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour où les options seront consenties. Le prix de souscription ou d'achat des actions ne pourra être modifié sauf si la Société venait à réaliser, pendant la durée de l'option, l'une des opérations financières prévues par les dispositions légales applicables. Dans ce cas, la Société prendra, dans les conditions prévues par la réglementation alors en vigueur, les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires, y compris, le cas échéant, en procédant à un ajustement du nombre des actions pouvant être obtenues par l'exercice des options consenties aux bénéficiaires pour tenir compte de l'incidence de cette opération ;

4. constate que la présente autorisation emporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure de l'exercice des options de souscription ;

5. en conséquence, l'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les limites légales, pour mettre en oeuvre la présente autorisation et à l'effet notamment :

- de désigner les bénéficiaires des options attribuées et le nombre d'options allouées à chacun d'eux ;
- de fixer les modalités et conditions des options, et notamment :

- les conditions de performance auxquelles sera soumise tout ou partie de chaque attribution individuelle ;
- la durée de validité des options, étant entendu que les options devront être exercées dans un délai maximal de 10 ans à compter de leur attribution ;
- la ou les dates ou périodes d'exercice des options ;
- la date de jouissance, même rétroactive, des actions nouvelles provenant de l'exercice des options de souscription ;

6. décide que le nombre total d'options attribuées aux mandataires sociaux de la Société, qui s'imputera sur le plafond de 3 % mentionné au point 2 ci-dessus, ne pourra donner droit à un nombre d'actions supérieur à 0,2 % du capital de la Société à la date de la décision de leur attribution, étant précisé que le nombre d'options attribuées à chaque mandataire social ne pourra donner droit à un nombre d'actions supérieur à 0,075 % du capital de la Société à la date de la décision de leur attribution. Il est également précisé que l'intégralité de chaque attribution réalisée au profit des mandataires sociaux de la Société devra être soumise à conditions de performance ;

7. décide que le Conseil d'administration aura également, avec faculté de subdélégation dans les limites légales, tous pouvoirs pour constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites par l'exercice des options de souscription, modifier les statuts en conséquence, et sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale, et effectuer toutes formalités nécessaires à la cotation des titres ainsi émis, toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire ;

8. décide que cette autorisation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure donnée au Conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions. Elle est donnée pour une période de trente-huit mois à compter de la présente Assemblée.

*Cette résolution est adoptée par 699 861 346 voix pour, 63 750 228 voix contre et 636 528 abstentions.*

**Dix-septième résolution** (Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, à annuler, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du nombre total d'actions composant le capital social existant à la date de l'opération, par période de 24 mois, tout ou partie des actions que BNP Paribas détient et qu'elle pourrait détenir, de réduire corrélativement le capital social et d'imputer la différence entre la valeur d'achat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles, y compris sur la réserve légale à concurrence de 10 % du capital annulé.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation, effectuer tous actes, formalités et déclarations en ce compris modifier les statuts et d'une manière générale faire le nécessaire.

La présente autorisation se substitue à celle accordée par la vingtième résolution de l'Assemblée générale du 12 mai 2010 et est consentie pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée.

*Cette résolution est adoptée par 753 614 599 voix pour, 9 866 405 voix contre et 767 098 abstentions.*

**Dix-huitième résolution** (*Pouvoirs pour formalités*)

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée générale mixte pour effectuer toutes les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicité prévus par la législation en vigueur relatifs à l'ensemble des résolutions qui précèdent.

*Cette résolution est adoptée par 763 271 302 voix pour, 175 994 voix contre et 800 806 abstentions.*

Le Président constate que l'ordre du jour est épuisé et que plus personne ne demande la parole. Il lève la séance à 18 heures 55.