



RAPPORT ANNUEL 2010



BNP PARIBAS | La banque d'un monde qui change



The
founders
of
change



keep reaching

are
people
like
you.



BNP PARIBAS | The bank for a changing world

www.bnpparibas.com

SOMMAIRE

02	MESSAGE du Président et du Directeur Général
06	2010 EN CHIFFRES
09	LE COMITÉ EXÉCUTIF
10	LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES RÉMUNÉRATIONS
14	BNP PARIBAS ET SES ACTIONNAIRES
24	ACTUALITÉ : ONE BANK FOR CORPORATES IN EUROPE
28	RETAIL BANKING Banque De Détail en France • 30 BNL banca commerciale • 36 Belux Retail Banking • 40 Europe Méditerranée • 45 BancWest • 47 BNP Paribas Personal Finance • 49 Equipment Solutions • 52
56	INVESTMENT SOLUTIONS BNP Paribas Cardif • 58 BNP Paribas Investment Partners • 60 BNP Paribas Personal Investors • 62 BNP Paribas Real Estate • 64 BNP Paribas Securities Services • 66 BNP Paribas Wealth Management • 68
70	CORPORATE AND INVESTMENT BANKING Corporate Finance • 72 Corporate and Transaction Banking Europe • 74 Fixed Income • 75 Global Equities & Commodity Derivatives • 77 Structured Finance • 79
82	KLÉPIERRE & BNP PARIBAS PRINCIPAL INVESTMENTS Klépierre • 83 BNP Paribas Principal Investments • 84
86	LES RESSOURCES HUMAINES
92	LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE
108	GLOSSAIRE

L'affiche ci-contre ainsi que celle qui figure en 4^e page de couverture de ce document font partie de la campagne institutionnelle mondiale de BNP Paribas, lancée en 2010 et qui se poursuit en 2011. L'objectif de cette campagne est de renforcer la notoriété du Groupe à l'international, en insistant sur la relation forte que BNP Paribas entretient avec ses clients. Elle est diffusée dans la plupart des pays du monde, sauf en France où la notoriété de BNP Paribas avoisine déjà les 99 % et où la communication sur le thème « Parlons Vrai » met aussi en avant l'importance de cette relation avec les clients.

MICHEL PÉBEREAU,
Président

BAUDOIN PROT,
Administrateur
Directeur Général

// Le modèle économique diversifié de BNP Paribas au service de l'économie réelle a, une fois de plus, démontré son efficacité. //

DÈS 2010, l'acquisition de Fortis réalisée en 2009 a profondément transformé notre Groupe. Ce rapprochement est d'ores et déjà une réussite. Grâce à l'engagement de chacun, l'intégration a été menée selon le calendrier prévu et les résultats dépassent les attentes.

Les étapes clés du plan industriel de BNP Paribas Fortis et BGL BNP Paribas ont été mises en œuvre avec célérité et précision au sein de chaque pôle et de chaque activité. Cela a permis de revoir les synergies à la hausse : estimées à 900 millions à l'horizon 2012, elles atteindront finalement 1,2 milliard d'euros.

La vertu d'un modèle diversifié, au service de l'économie réelle

Après la crise sans précédent traversée par le système financier et les mutations majeures qui en résultent pour l'industrie bancaire, le modèle économique diversifié de BNP Paribas, au service de l'économie réelle, a une fois de plus démontré son efficacité. Nos résultats en témoignent largement, tant au niveau du Groupe dans son ensemble que dans chacun de ses domaines d'activité : le produit net bancaire est en hausse de 9,2 % par rapport à 2009 et le résultat net de plus de 34 % à 7,8 milliards d'euros. Retail Banking est en fort rebond ; Investment Solutions poursuit sa progression et Corporate and Investment Banking résiste bien à la conjoncture.

De telles performances étaient loin d'être acquises dans l'environnement fortement troublé du secteur bancaire : crise souveraine en Europe, incertitudes et tensions au niveau mondial, forte volatilité des marchés, inquiétudes des investisseurs, etc. Il a fallu à nos équipes beaucoup d'expertise, de mobilisation et d'engagement pour obtenir ces résultats satisfaisants du point de vue de nos clients, de nos collaborateurs et de nos actionnaires.



7,8

MILLIARDS D'EUROS

DE RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

43,9

MILLIARDS D'EUROS

DE PRODUIT NET BANCAIRE

17,4

MILLIARDS D'EUROS

DE RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION

12,3 %

DE RENTABILITÉ DES CAPITAUX PROPRES

2,10 EUROS*

DE DIVIDENDE PAR ACTION

* Sous réserve de l'approbation
de l'Assemblée Générale du 11 mai 2011.

Une nouvelle organisation pour Retail Banking

En matière de Retail Banking – un domaine d'activité qui représente la moitié des revenus du Groupe –, il convient de saluer le succès de la nouvelle organisation mise en place début 2010.

L'objectif était ambitieux : il s'agissait d'assurer de façon cohérente le déploiement rapide de notre modèle de production et de distribution intégré, et de favoriser les synergies. Le défi a été relevé.

Nos collaborateurs ont su accompagner dans leurs projets nos clients particuliers, entrepreneurs et entreprises.

En France, leur mobilisation a permis la croissance de 3,6 % des encours de crédit de la banque de détail ; et nos services ont été plus que jamais à la pointe de l'innovation technologique et commerciale.

Pour sa première année entière au sein du Groupe, BeLux Retail Banking a connu une forte hausse de ses résultats.

De son côté, BNL a continué à améliorer son efficacité opérationnelle, en réduisant à nouveau son coefficient d'exploitation dans un contexte pourtant peu favorable.

BancWest a pour sa part renoué avec les bénéfices et Europe Méditerranée a confirmé son retour à l'équilibre.

Une croissance soutenue pour Investment Solutions

Les revenus et le résultat avant impôt des activités d'Investment Solutions (IS) ont affiché en 2010 une croissance soutenue, malgré un contexte de marché encore difficile. Ses métiers ont en outre confirmé leur capacité à dégager une rentabilité élevée : Wealth Management, nouveau leader de la zone euro, s'est doté d'une organisation à la hauteur de ses ambitions ; BNP Paribas Investment Partners a connu d'importants succès commerciaux ; l'Assurance a réalisé d'excellentes performances ; le métier Titres a su rebondir, malgré un début d'année difficile et de faibles volumes de transactions.

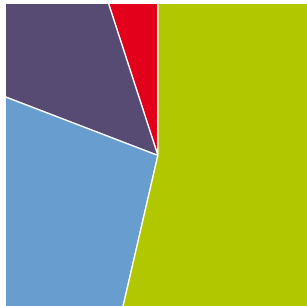
Constance et robustesse de la franchise CIB

Corporate and Investment Banking (CIB) est pour sa part parvenu à faire croître son résultat avant impôt de 2,5 % en 2010, dans un marché bien moins favorable qu'en 2009. Cette performance démontre une fois de plus la qualité de la franchise de CIB, la robustesse de son modèle diversifié et tourné vers la clientèle, ainsi que sa capacité de résistance face à des chocs de marché aussi violents que la crise de la dette souveraine. Le niveau de ses risques de marché est resté faible par rapport à ses concurrents et son efficacité opérationnelle est au meilleur niveau du secteur. La contribution au résultat avant impôt des métiers de financement à 50 %, a retrouvé son niveau d'avant-crise. ■■■



// **Nous restons convaincus, chez BNP Paribas, que la fonction que nous assurons dans la société – le financement de l'économie et des projets de nos clients – est plus que jamais vitale.** //

Produit net bancaire par domaine d'activité (en milliards d'euros)



■ Retail Banking : 23,6 (53,8 %)
■ Corporate and Investment Banking : 12,0 (27,3 %)
■ Investment Solutions : 6,2 (14,1 %)
■ Autres activités : 2,1 (4,8 %)

■ ■ ■ De nouvelles exigences réglementaires

Pour l'industrie bancaire, l'année 2010 s'est achevée avec la publication par le Comité de Bâle des nouvelles exigences imposées aux entreprises en matière de capital et de liquidité. Ces contraintes ne seront pas sans conséquences sur notre activité, probablement dès 2011. Nous devons les intégrer dans la pratique quotidienne de notre métier, que ce soit dans nos opérations commerciales ou au sein des équipes opérationnelles. Il sera donc crucial de maintenir nos disciplines de gestion du capital, et de les étendre à la gestion de la liquidité.

La fidélité à l'esprit de challenger

Ce n'est pas, loin s'en faut, le seul défi qui nous attend pour 2011, année d'ores et déjà marquée par des bouleversements importants et des événements douloureux pour le monde. Les régulateurs ont pour l'instant plus mis l'accent sur des mesures quantitatives que sur le nécessaire renforcement de la supervision mondiale. Tout en restant fidèles à notre esprit de challenger, nous donnerons priorité à la croissance organique, à notre capacité d'adaptation et au maintien de nos valeurs et de nos savoir-faire en matière d'efficacité opérationnelle et de gestion des risques.

+ LES VALEURS DU GROUPE

LA RÉACTIVITÉ

- Être rapide dans l'évaluation des situations et des évolutions comme dans l'identification des opportunités et des risques
- Être efficace dans la prise de décision et dans l'action

LA CRÉATIVITÉ

- Promouvoir les initiatives et les idées nouvelles
- Distinguer leurs auteurs

L'ENGAGEMENT

- S'impliquer au service des clients et de la réussite collective
- Être exemplaire dans ses comportements

L'AMBITION

- Goût du challenge et du leadership
- Volonté de gagner en équipe une compétition dont l'arbitre est le client


Défis et ambitions en 2011

Nous n'en resterons pas moins ambitieux dans nos objectifs. L'Europe est notre socle de croissance : elle concentrait les trois quarts de nos revenus fin 2010. Nous voulons donc surperformer sur nos 4 marchés domestiques – France, Italie, Belgique et Luxembourg. Ces marchés robustes, où l'endettement privé est faible et le taux d'épargne fort, offrent un environnement favorable pour le développement de nos activités, le déploiement et l'industrialisation de notre modèle. Les synergies liées à l'intégration de BNP Paribas Fortis y constituent un relais de croissance. Et 2011 sera l'année de la mise en œuvre du projet One Bank for Corporates in Europe.

Le dispositif Europe Méditerranée reste un relais de croissance supplémentaire. Grâce à une stratégie d'investissement et à des plans de développement ambitieux en Pologne et en Turquie, Europe Méditerranée devrait devenir dès 2011 un contributeur significatif aux profits du Groupe. En Italie, BNL complétera la rénovation de son réseau et relancera l'offre aux entrepreneurs. Aux États-Unis, l'objectif est de tirer parti de la nouvelle envergure du Groupe pour en extraire toutes les synergies possibles.

Enfin, nous avons des objectifs ambitieux pour bénéficier de la croissance économique soutenue de l'Amérique latine et de l'Asie-Pacifique, avec les plans de développement lancés par Investment Solutions et Corporate and Investment Banking : l'année 2011 marquera une étape clé dans leur mise en œuvre.

À l'heure où l'image des banques semble durablement ternie par la crise financière, nous restons convaincus, chez BNP Paribas, que la fonction que nous assurons dans la société – le financement de l'économie et des projets de nos clients – est plus que jamais vitale. Être à la hauteur de cette responsabilité est pour nous un objectif essentiel.

J. Pébereau 



Visionnez les interviews
du Rapport annuel 2010 sur le site
[http://media.bnpparibas.com/
invest/rapports-annuels/ra2010fr/](http://media.bnpparibas.com/invest/rapports-annuels/ra2010fr/)

2010

UNE ANNÉE DYNAMIQUE GRÂCE AU RÔLE ACTIF DU GROUPE DANS LE FINANCEMENT DE L'ÉCONOMIE

En 2010, BNP Paribas a confirmé la solidité de son modèle diversifié et intégré, centré sur les besoins de ses clients. Tous les collaborateurs du Groupe se sont mobilisés pour accompagner leurs clients, particuliers, entreprises et institutionnels, dans leurs projets. Les résultats de la banque de détail ont fortement rebondi, ceux d'Investment Solutions ont encore progressé et Corporate and Investment Banking a maintenu sa contribution élevée de 2009.

43,9

MILLIARDS D'EUROS
DE PRODUIT NET BANCAIRE

7,8

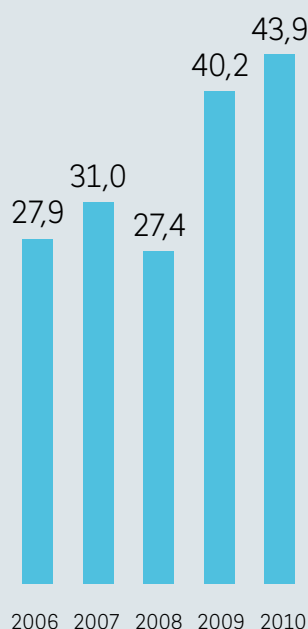
MILLIARDS D'EUROS
DE RÉSULTAT NET PART
DU GROUPE

12,3 %

DE RENTABILITÉ
DES CAPITAUX PROPRES

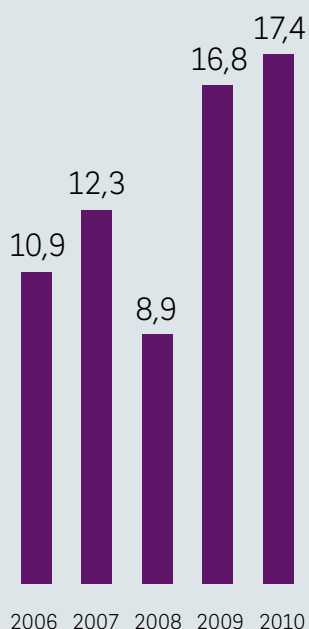
Produit net bancaire

(en milliards d'euros)



Résultat brut d'exploitation

(en milliards d'euros)



Résultat net part du Groupe

(en milliards d'euros)



Activité (en millions d'euros)

	31 décembre 2009	31 décembre 2010
Total Bilan	2 057 698	1 998 158
Dépôts de la clientèle	604 903	580 913
Prêts et créances avec la clientèle	678 766	684 686
Capitaux propres part du Groupe avant affectation	69 501	74 632
Ratio de solvabilité global	14,20 %	14,50 %
Ratio tier 1	10,1 %	11,4 %

Effectifs

	31 décembre 2009	31 décembre 2010
Monde	201 700	205 300
Europe (y compris Dom-Tom)	159 800	162 200

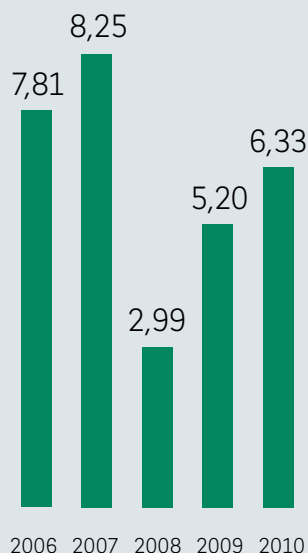
Notations long terme

Standard & Poor's	AA	perspective négative	notation confirmée le 9 février 2011
Moody's	Aa2	perspective stable	notation révisée le 21 janvier 2010
Fitch	AA -	perspective stable	notation révisée le 21 juin 2010

Bénéfice net par action*

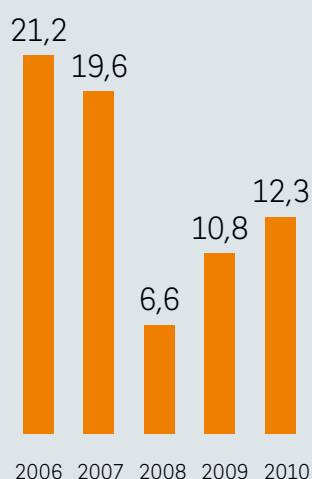
(en euros)

* Retraité des effets des augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription de 2006 et 2009.



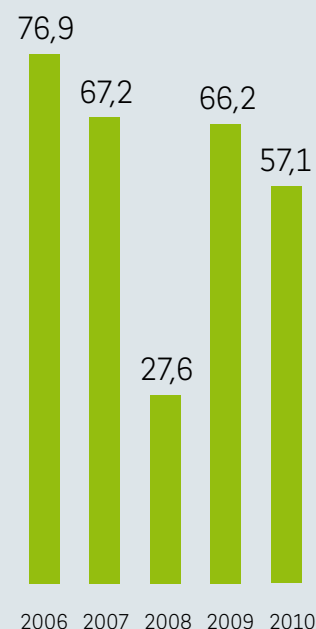
Rentabilité des capitaux propres* (en %)

* La rentabilité des capitaux propres est calculée en rapportant le résultat net part du Groupe (ajusté de la rémunération des titres super-subordonnés à durée indéterminée assimilés à des actions de préférence émis par BNP Paribas SA, traitée comptablement comme un dividende) à la moyenne des capitaux propres part du Groupe au début et à la fin de la période considérée (après distribution et hors titres super-subordonnés à durée indéterminée assimilés à des actions de préférence émis par BNP Paribas SA).



Capitalisation boursière

(en milliards d'euros)



PROFIL

BNP Paribas est l'une des 6 banques les plus solides du monde*. Avec une présence dans plus de **80 pays** et plus de **205 000 collaborateurs**, dont **162 200 en Europe**, BNP Paribas est un leader européen des services financiers d'envergure mondiale.

Le Groupe détient des positions clés dans ses trois grands domaines d'activité :

Retail Banking | **Investment Solutions** | **Corporate and Investment Banking**.

En Europe, le Groupe compte 4 marchés domestiques : la Belgique, la France, l'Italie et le Luxembourg ;

et BNP Paribas Personal Finance est n° 1 du crédit aux particuliers. BNP Paribas développe également son modèle intégré de banque de détail dans la zone Europe Méditerranée et a un réseau important dans l'ouest des États-Unis.

Dans ses activités Corporate and Investment Banking et Investment Solutions, BNP Paribas bénéficie d'un leadership en Europe, d'une forte présence dans les Amériques, ainsi que d'un dispositif solide et en nette croissance en Asie.

* Notée AA par Standard & Poor's, soit la 3^e note sur une échelle de 22.

À VOS CÔTÉS, PARTOUT DANS LE MONDE



**+ DE
205 000**

COLLABORATEURS* PRÉSENTS DANS

**+ DE
80 PAYS**

* Effectifs au 31.12.2010

• EUROPE

162 200 COLLABORATEURS

DONT 65 400 EN FRANCE

19 100 EN ITALIE

18 300 EN BELGIQUE

3 900 AU LUXEMBOURG

• CONTINENT AMÉRICAIN

19 500 COLLABORATEURS

DONT 15 100 COLLABORATEURS

AUX ÉTATS-UNIS

4 400 COLLABORATEURS

EN AMÉRIQUE DU SUD

• ASIE

11 000 COLLABORATEURS

• AFRIQUE

9 800 COLLABORATEURS

• MOYEN-ORIENT

2 200 COLLABORATEURS

• OCÉANIE

600 COLLABORATEURS

LE COMITÉ EXÉCUTIF



BAUDOÏN PROT
Administrateur
Directeur Général



JEAN-LAURENT BONNAFÉ
Directeur Général délégué



GEORGES CHODRON DE COURCEL
Directeur Général délégué



PHILIPPE BORDENAVE
Directeur Général adjoint
Directeur financier



JACQUES D'ESTAIS
Responsable du pôle
Investment Solutions



ALAIN PAPIASSE
Responsable du pôle
Corporate and Investment Banking



FABIO GALLIA
Responsable du pôle BNL bc



FRANÇOIS VILLEROY DE GALHAU
Responsable du pôle
Banque de Détail en France



MAXIME JADOT
Responsable de BNP Paribas Fortis(*)



JEAN CLAMON
Délégué Général, Responsable
de la fonction Conformité et de la
coordination du Contrôle Interne



MICHEL KONCZATY
Responsable de
la fonction Risques



R D RIC LAVENIR
Responsable de la fonction
ressources Humaines Groupe

(*) Maxime Jadot est membre du Comité Executif de BNP Paribas depuis le 1^{er} mars 2011.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION



Michel Pébereau

Fonction principale⁽¹⁾ :

Président du Conseil d'administration de BNP Paribas

- Né le 23 janvier 1942
- Dates de début et de fin de mandat : 13 mai 2009 – AG 2012
- Date du 1^{er} mandat : 14 mai 1993
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽²⁾ : 214 260
- Adresse professionnelle : 3, rue d'Antin 75002 Paris, France

Mandats au 31 décembre 2010⁽¹⁾

Administrateur :

Axa, Compagnie de Saint-Gobain, Lafarge, Total, BNP Paribas (Suisse) SA, EADS NV (Pays-Bas), Pargesa Holding SA (Suisse)

Membre du Conseil de surveillance :

Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie (Maroc)

Censeur :

Société Anonyme des Galeries Lafayette

Président :

European Financial Round Table, Commission Banque d'Investissement et de Marchés de la Fédération Bancaire Française, Conseil de direction de l'Institut d'Études Politiques de Paris, Institut de l'entreprise

Membre :

Académie des Sciences morales et politiques, Conseil Exécutif du Mouvement des Entreprises de France, Haut Conseil de l'Éducation, Institut International d'Études Bancaires, International Advisory Panel de Monetary Authority of Singapore, International Capital Markets Advisory Committee of the Federal Reserve Bank of New York, International Business Leaders' Advisory Council for the Mayor of Shanghai (IBLAC)



Patrick Auguste

Fonction principale⁽¹⁾ :

Responsable de service technique

- Né le 18 juin 1951
- Dates de début et de fin de mandat : élu par les salariés cadres de BNP Paribas pour 3 ans le 22 janvier 2009
- Date du 1^{er} mandat : 14 décembre 1993
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽²⁾ : 36
- Adresse professionnelle : 20, avenue Georges-Pompidou, 92300 Levallois-Perret, France



Claude Bébéar

Fonction principale⁽¹⁾ :

Président d'honneur d'Axa

- Né le 29 juillet 1935
- Dates de début et de fin de mandat : 13 mai 2009 – AG 2012
- Date du 1^{er} mandat : 23 mai 2000
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽²⁾ : 3 074
- Adresse professionnelle : 25, avenue Matignon, 75008 Paris, France

Mandats

au 31 décembre 2010⁽¹⁾

Administrateur :

Axa Assurances Iard Mutuelle, Axa Assurances Vie Mutuelle

Membre du Conseil de surveillance :

Vivendi
Censeur : Schneider Electric
Président : IMS-Entreprendre pour la Cité, Institut Montaigne
Membre : International Advisory Panel de Monetary Authority of Singapore



Jean-Louis Beffa

Fonction principale⁽¹⁾ :

Président d'honneur de Saint-Gobain

- Né le 11 août 1941
- Dates de début et de fin de mandat : 13 mai 2009 – 19 juillet 2010
- Date du 1^{er} mandat : 22 octobre 1986
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽²⁾ : 15 757
- Adresse professionnelle : « Les Miroirs » 18, avenue d'Alsace 92096 La Défense Cedex, France

Mandats

au 31 décembre 2010⁽¹⁾

Président :

Claude Bernard Participations (SAS), JL2B Conseil (SAS)

Vice-Président du Conseil de surveillance du Fonds

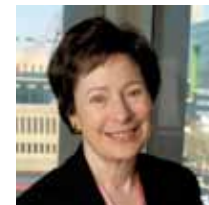
de réserve pour les retraites – FRR

Membre du Conseil d'administration :

Compagnie de Saint-Gobain (SA), GDF Suez (SA) France, Groupe Bruxelles Lambert – GBL (Belgique), Saint-Gobain Corporation (États-Unis)

Membre du Conseil de surveillance :

Siemens AG (Allemagne), Le Monde (SA), Le Monde & Partenaires Associés (SAS), Société Éditrice du Monde (SA)



Suzanne Berger

Fonction principale⁽¹⁾ :

Professeur de sciences politiques au Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts (États-Unis) – Directrice du MIT International Science and Technology Initiative (MISTI)

- Née le 11 mars 1939
- Dates de début et de fin de mandat : 21 mai 2008 – AG 2011
- Date du 1^{er} mandat : 8 mars 2007
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽²⁾ : 850
- Adresse professionnelle : 30, Wadsworth Street, E53-451, Cambridge, MA 02139-4307, États-Unis

Mandats

au 31 décembre 2010⁽¹⁾

Membre de l'Académie américaine des arts et des sciences
Chercheur associé et membre du Comité Exécutif du Center for European Studies à l'université Harvard

(1) Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de la loi n° 2001-401 du 15 mai 2001 relatives au cumul des mandats.

(2) Au 31 décembre 2010.



Jean-Laurent Bonnafé

Fonction principale⁽¹⁾ :
Directeur Général délégué de BNP Paribas

- Né le 14 juillet 1961
- Dates de début et de fin de mandat : 12 mai 2010 – AG 2013
- Date du 1^{er} mandat : 12 mai 2010
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽²⁾ : 14 675^(*)
- Adresse professionnelle : 3, rue d'Antin, 75002 Paris, France

Mandats au 31 décembre 2010⁽¹⁾

- Administrateur :** Carrefour, BNP Paribas Personal Finance, Banca Nazionale del Lavoro (Italie)
- Président :** Comité de direction et Comité Exécutif de BNP Paribas Fortis (Belgique)
- Chief Executive Officer :** BNP Paribas Fortis (Belgique)



Jean-Marie Gianni

- Fonction principale⁽¹⁾ :** Assistant commercial
- Né le 7 septembre 1952
- Dates de début et de fin de mandat :

- élu par les salariés de BNP Paribas pour 3 ans le 5 février 2009
- Date du 1^{er} mandat : 15 mars 2004 (M. Jean-Marie Gianni a exercé un mandat d'administrateur salarié à la Banque Nationale de Paris, de 1993 à 1999)
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽²⁾ : 10
- Adresse professionnelle : 21, avenue Jean-Médéric 06000 Nice, France

Mandats au 31 décembre 2010⁽¹⁾

- Membre :** Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissements (CECEI), « Think tank » européen « Confrontations »



François Grappotte

- Fonction principale⁽¹⁾ :** Président d'honneur de Legrand, Administrateur de sociétés
- Né le 21 avril 1936
- Dates de début et de fin de mandat : 21 mai 2008 – AG 2011
- Date du 1^{er} mandat : 4 mai 1999
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽²⁾ : 2 963
- Adresse professionnelle : 128, avenue de-Lattre-de-Tassigny, 87045 Limoges, France

Mandats au 31 décembre 2010⁽¹⁾

- Administrateur :** Legrand, Legrand France
- Membre du Conseil de surveillance :** Michelin



Denis Kessler

- Fonction principale⁽¹⁾ :** Président-Directeur Général de Scor SE
- Né le 25 mars 1952
- Dates de début et de fin de mandat : 13 mai 2009 – AG 2012
- Date du 1^{er} mandat : 23 mai 2000
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽²⁾ : 2 344
- Adresse professionnelle : 1, avenue du Général-de-Gaulle 92074 Paris La Défense Cedex, France

Mandats au 31 décembre 2010⁽¹⁾

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



Meglena Kuneva

- Fonction principale⁽¹⁾ :** Présidente du Conseil d'European Policy Centre (Bruxelles)
- Née le 22 juin 1957
- Dates de début et de fin de mandat : 12 mai 2010 – AG 2013
- Date du 1^{er} mandat : 12 mai 2010
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽²⁾ : 10
- Adresse professionnelle : UL « Plachkovic » - 1 Vhod A, Sofia 1164, Bulgarie

Mandats au 31 décembre 2010⁽¹⁾

- Membre :** Conseil de l'American University (Bulgarie)



Jean-François Lepetit

- Fonction principale⁽¹⁾ :** Administrateur de sociétés
- Né le 21 juin 1942
- Dates de début et de fin de mandat : 21 mai 2008 – AG 2011
- Date du 1^{er} mandat : 5 mai 2004
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽²⁾ : 8 739

- Adresse professionnelle : 30, boulevard Diderot, 75572 Paris Cedex 12, France

Mandats au 31 décembre 2010⁽¹⁾

- Administrateur :** Smart Trade Technologies SA, Shan SA
- Membre :** Board de la QFCRA – Qatar Financial Center Regulatory Authority – (Doha)



Laurence Parisot

- Fonction principale⁽¹⁾ :** Vice-Présidente du Directoire de IFOP SA
- Née le 31 août 1959
- Dates de début et de fin de mandat : 13 mai 2009 – AG 2012
- Date du 1^{er} mandat : 23 mai 2006
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽²⁾ : 360
- Adresse professionnelle : 6/8 rue Eugène-Oudiné 75013 Paris, France

Mandats au 31 décembre 2010⁽¹⁾

- Présidente :** Mouvement des Entreprises de France (Medef)
- Administrateur :** Coface SA
- Membre du Conseil de surveillance :** Michelin

(1) Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de la loi n° 2001-401 du 15 mai 2001 relatives au cumul des mandats.

(2) Au 31 décembre 2010.

(*) Au titre du Plan d'Épargne Entreprise, Monsieur Jean-Laurent Bonnafé détient l'équivalent de 14 618 actions BNP Paribas.



Hélène Ploix

Fonction principale⁽¹⁾ :

Présidente de Pechel Industries (SAS), de Pechel Industries Partenaires (SAS) et de FSH (SAS)

- Née le 25 septembre 1944
- Dates de début et de fin de mandat : 21 mai 2008 – AG 2011
- Date du 1^{er} mandat : 21 mars 2003
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽²⁾ : 1 609
- Adresse professionnelle : 162, rue du Faubourg Saint-Honoré 75008 Paris, France

Mandats

au 31 décembre 2010⁽¹⁾

Administrateur :

Lafarge, Ferring SA (Suisse), Completel NV (Pays-Bas), Institut Français des Administrateurs

Représentant permanent :

Pechel Industries Partenaires (SAS) dans Ypsos Holding (Luxembourg)

Membre du Conseil de surveillance :

Publicis Groupe

Gérante : Hélène Ploix SARL, Hélène Marie Joseph SARL, Sorepe Société Civile

Membre : Comité

d'investissement du Fonds de Pension des personnels des Nations-Unies, Independent Expert Oversight Advisory Committee (IEOAC) de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS)



Baudouin Prot

Fonction principale⁽¹⁾ :

Administrateur Directeur Général de BNP Paribas

- Né le 24 mai 1951
- Dates de début et de fin de mandat : 21 mai 2008 – AG 2011
- Date du 1^{er} mandat : 7 mars 2000
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽²⁾ : 137 211
- Adresse professionnelle : 3, rue d'Antin 75002 Paris, France

Mandats

au 31 décembre 2010⁽¹⁾

Administrateur :

Pinault-Printemps-Redoute, Veolia Environnement, Erb SA (Belgique), Pargesa Holding SA (Suisse)

Membre : Comité Exécutif de la Fédération Bancaire Française



Louis Schweitzer

Fonction principale⁽¹⁾ :

Président d'honneur de Renault

- Né le 8 juillet 1942
- Dates de début et de fin de mandat : 12 mai 2010 – AG 2013
- Date du 1^{er} mandat : 14 décembre 1993
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽²⁾ : 14 501
- Adresse professionnelle : 8-10, avenue Émile-Zola 92109 Boulogne-Billancourt Cedex, France

Mandats

au 31 décembre 2010⁽¹⁾

Président du Conseil d'administration :

AstraZeneca Plc (Grande-Bretagne), AB Volvo (Suède)

Administrateur :

L'Oréal, Veolia Environnement, Membre du Conseil consultatif : Banque de France, Allianz (Allemagne)

Membre du Conseil :

Fondation Nationale des Sciences Politiques, Institut Français des Relations Internationales, Musée du quai Branly



Michel Tilmant

Fonction principale⁽¹⁾ :

Gérant de Strafin sprl (Belgique)

- Né le 21 juillet 1952
- Dates de début et de fin de mandat : 12 mai 2010 – AG 2013
- Date du 1^{er} mandat : 12 mai 2010 (M. Michel Tilmant a exercé les fonctions de censeur de BNP Paribas du 4 novembre 2009 au 11 mai 2010)
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽²⁾ : 500
- Adresse professionnelle : Rue du Moulin 10 B – 1310 La Hulpe, Belgique

Mandats

au 31 décembre 2010⁽¹⁾

Senior Advisor :

Cinven Ltd (U.K.)

Administrateur :

Sofina SA (Belgique), Groupe Lhoist SA (Belgique), Foyer Assurances SA (Luxembourg), CapitalatWork Foyer Group SA (Luxembourg), Université Catholique de Louvain (Belgique), Royal Automobile Club of Belgium (Belgique)



Emiel Van Broekhoven

Fonction principale⁽¹⁾ :

Économiste, Professeur honoraire de l'université d'Anvers (Belgique)

- Né le 30 avril 1941
- Dates de début et de fin de mandat : 12 mai 2010 – AG 2013
- Date du 1^{er} mandat : 12 mai 2010 (M. Emiel Van Broekhoven a exercé les fonctions de censeur de BNP Paribas du 4 novembre 2009 au 11 mai 2010)
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽²⁾ : 150
- Adresse professionnelle : Zand 7 – 9 B – 2000 Antwerp, Belgique



Daniela Weber-Rey

Fonction principale⁽¹⁾ :

Associée chez Clifford Chance, Francfort

- Née le 18 novembre 1957
- Dates de début et de fin de mandat : 21 mai 2008 – AG 2011
- Date du 1^{er} mandat : 21 mai 2008
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽²⁾ : 1 136
- Adresse professionnelle : Mainzer Landstrasse 46 D 60325 – Frankfurt - am - Main, Allemagne

Mandats

au 31 décembre 2010⁽¹⁾

Membre : Groupe d'experts « Ad Hoc Group of Corporate Governance Experts for the Financial Services Area » de la Commission européenne, Commission gouvernementale du Code allemand de gouvernement d'entreprise

Autre mandataire social



Georges Chodron de Courcel

Fonction principale⁽¹⁾ :

Directeur Général délégué de BNP Paribas

- Né le 20 mai 1950
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽²⁾ : 69 384
- Adresse professionnelle : 3, rue d'Antin 75002 Paris, France

Mandats

au 31 décembre 2010⁽¹⁾

Président : Compagnie d'Investissement de Paris SAS, Financière BNP Paribas SAS, BNP Paribas (Suisse) SA

Vice-Président :

Fortis Bank SAVV (Belgique)

Administrateur :

Alstom, Bouygues, Société Foncière, Financière et de Participations SA, Nexans, Erb SA (Belgique), Groupe Bruxelles Lambert – GBL (Belgique), Scor Holding (Switzerland) AG (Suisse), Scor Global Life Rückversicherung Schweiz AG (Suisse), Verner Investissements SAS

Membre du Conseil de surveillance :

Lagardère SCA

Censeur :

Exane, Safran, Scor SE

(1) Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de la loi n° 2001-401 du 15 mai 2001 relatives au cumul des mandats.

(2) Au 31 décembre 2010.

Rémunération

Le tableau ci-dessous présente la rémunération brute due au titre de l'exercice 2010 ainsi que les avantages en nature et les jetons de présence de 2010.

Rémunérations dues en 2010	Rémunérations			Jetons de présence ⁽³⁾	Avantages en nature ⁽⁴⁾	Total Rémunérations
	En euros	Fixe ⁽¹⁾	Variable ⁽²⁾			
Michel PÉBEREAU Président du Conseil d'administration						
2010	700 000	(6)	(6)	37 160	4 124	741 284
(rappel 2009)	(700 000)	(280 000)	(280 000)	(29 728)	(3 598)	(1 293 326)
Baudouin PROT Directeur Général						
2010	950 000	(6)	(6)	84 907	4 055	1 038 962
(rappel 2009)	(950 000)	(712 500)	(712 500)	(90 318)	(5 212)	(2 470 530)
Georges CHODRON de COURCEL Directeur Général délégué						
2010	600 000	(6)	(6)	115 225	3 840	719 065
(rappel 2009)	(600 000)	(450 000)	(450 000)	(112 302)	(4 273)	(1 616 575)
Jean-Laurent BONNAFÉ Directeur Général délégué						
2010 (par BNP Paribas SA)	600 000	(6)	(6)	52 839	3 333	656 172
2010 (par BNP Paribas Fortis)	200 000	(6)	(6)	24 031	-	224 031
(rappel 2009)	(563 172)	(633 926)	(211 309)	(51 638)	(3 329)	(1 463 374)
Rémunération totale due aux mandataires sociaux au titre de 2010						3 379 514
(au titre de 2009)						(6 843 805)

(1) Salaire effectivement versé en 2010.

(2) & (3) Ces montants correspondent à la rémunération variable respectivement due au titre de 2009 et de 2010.

(3) Les rémunérations variables attribuées en 2009 aux mandataires sociaux sont différées et réparties sur les exercices 2011, 2012 et 2013 en proportion de 50 % pour MM. Michel Pébereau, Baudouin Prot, Georges Chodron de Courcel et de 25 % pour Jean-Laurent Bonnafé. Les montants ainsi différés seront indexés sur la valeur de l'action ; leur versement sera soumis, pour chaque année considérée, à une condition de rentabilité des fonds propres.

(4) M. Michel Pébereau ne perçoit pas de jetons de présence au titre des mandats qu'il exerce dans les sociétés du Groupe, à l'exception de son mandat d'administrateur de BNP Paribas SA. M. Baudouin Prot ne perçoit pas de jetons de présence au titre des mandats qu'il exerce dans les sociétés du Groupe, à l'exception de ses mandats d'administrateur de BNP Paribas SA et de la société Erb. Le montant des jetons de présence perçus par le Directeur Général au titre de ce dernier mandat est déduit de la rémunération variable versée.

M. Jean-Laurent Bonnafé ne perçoit pas de jetons de présence au titre des mandats qu'il exerce dans les sociétés du Groupe, à l'exception de ses mandats d'administrateur de BNP Paribas SA, BNP Paribas Fortis, BNL et de Personal Finance. Le montant des jetons de présence perçus par M. Jean-Laurent Bonnafé au titre de ces deux derniers mandats est déduit de la rémunération variable versée.

M. Georges Chodron de Courcel ne perçoit pas de jetons de présence au titre des mandats qu'il exerce dans les sociétés du Groupe, à l'exception de ses mandats d'administrateur de BNP Paribas Suisse, de la société Erb et de BNP Paribas Fortis. Le montant des jetons de présence perçus par M. Georges Chodron de Courcel au titre de ces mandats est déduit de la rémunération variable versée.

(5) Le Président du Conseil d'administration, le Directeur Général et les Directeurs Généraux délégués disposent d'une voiture de fonction et d'un téléphone portable.

(6) À la date d'élaboration de ce document :

- Le Conseil d'administration de BNP Paribas n'a pas arrêté la partie variable de la rémunération des mandataires sociaux au titre de 2010.
 - Le Conseil d'administration de BNP Paribas Fortis n'a pas arrêté la partie variable de la rémunération de M. Bonnafé au titre de 2010.
- Les décisions des Conseils d'administration feront l'objet d'une actualisation du Document de référence et de la présente note en temps voulu.

Rémunération des administrateurs

- Les administrateurs extérieurs au Groupe⁽¹⁾ ne reçoivent de la part de BNP Paribas aucune autre rémunération que les jetons de présence.
- Après avoir pris connaissance d'une étude comparative sur les jetons de présence réalisée par un cabinet spécialisé, le Conseil a adopté, sur la proposition du Comité des rémunérations, les dispositions suivantes :
 - s'agissant des Conseils d'administration :
 - le montant individuel des jetons de présence calculé sur la base des séances programmées (7 séances par an) a été maintenu à 29 728 euros dont 14 864 euros (50 %) au titre de la part fixe et 2 123,43 euros par séance programmée (7 séances par an) au titre de la part variable liée à la présence effective aux réunions du Conseil. Pour tenir compte de leurs sujétions particulières, les membres du

Conseil résidant à l'étranger bénéficient d'un demi-jeton supplémentaire sur la partie fixe. Le Président du Conseil d'administration ne reçoit pas, en cette qualité, de jeton supplémentaire ;

- en cas de séance exceptionnelle du Conseil d'administration, chaque administrateur présent recevrait un jeton supplémentaire majoré de 75 % ;
- s'agissant des Comités spécialisés :
 - les parts fixes des jetons de présence attribués aux membres des Comités ont été maintenues, soit 15 000 euros pour les Présidents du Comité des comptes et du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité et 2 973 euros pour les autres Présidents et les membres des Comités ;
 - les parts variables liées à la présence effective aux réunions des Comités ont été fixées à :

- 80 % de la part variable par séance programmée du Conseil, soit 1 698,74 euros par séance pour les Présidents des Comités ;
- 50 % de la part variable par séance programmée du Conseil, soit 1 061,71 euros par séance pour les membres des Comités.
- En vertu des dispositions ci-dessus, le Conseil a décidé d'attribuer aux membres du Conseil d'administration une somme de 753 527 euros en 2010. Le montant versé au titre de 2009 s'élevait à 532 509 euros. Le nombre d'administrateurs a été plus élevé en 2010 qu'en 2009.
- Le tableau des jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration figure dans la note annexe 8.e aux États financiers, incluse dans le Document de référence et rapport financier annuel.

(1) Administrateurs membres du Groupe : MM. Patrick Auguste, Jean-Laurent Bonnafé, Jean-Marie Gianni, Michel Pébereau, Baudouin Prot.

BNP PARIBAS & SES ACTIONNAIRES

Le capital social

Le capital de BNP Paribas SA s'élevait au 31 décembre 2009 à 2 368 310 748 euros composé de 1 184 155 374 actions.

En 2010, le nombre d'actions ordinaires composant le capital social a été affecté par les cinq séries d'opérations suivantes :

- création de 1 737 512 actions à la suite de souscriptions dans le cadre des plans d'options ;
- création de 354 titres dans le cadre de la fusion entre Fortis Banque France et BNP Paribas ;
- création de 9 160 218 titres suite à l'option offerte aux actionnaires de payer en actions BNP Paribas le dividende de l'exercice 2009 ;
- réduction de capital par annulation de 600 000 actions ;
- souscription de 3 700 076 titres dans le cadre de l'augmentation de capital réservée aux salariés.

Ainsi, au 31 décembre 2010, le capital de BNP Paribas s'élevait à 2 396 307 068 euros composé de 1 198 153 534 actions d'un nominal de deux euros chacune⁽¹⁾.

Ces actions, entièrement libérées, sont de forme nominative ou au porteur, au choix du titulaire, sous réserve des dispositions légales en vigueur.

Il n'existe aucun droit de vote double ni aucune limitation à l'exercice des droits de vote, ni aucun droit à dividende majoré, attaché à ces valeurs mobilières.

(1) Depuis la fin de l'exercice social, a été enregistrée la création de 506 622 actions à la suite de souscriptions dans le cadre des plans d'options. Ainsi, au 17 janvier 2011, le capital de BNP Paribas s'élevait à 2 397 320 312 euros composé de 1 198 660 156 actions d'un nominal de deux euros chacune.

COMPOSITION DE L'ACTIONNARIAT DE BNP PARIBAS AU 31 DÉCEMBRE 2010 (EN DROITS DE VOTE)



Investisseurs institutionnels européens	: 43,8 %
Inv. institutionnels hors Europe	: 27,3 %
SFPI	: 10,7 %
Salariés	: 5,8 %
- dont FCPE Groupe	: 4,2 %
- dont détention directe	: 1,6 %
Actionnaires Individuels	: 5,5 %
Axa	: 5,2 %
Grand-Duché de Luxembourg	: 1,1 %
Autres et non identifiés	: 0,6 %

L'ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT

Au cours des 3 dernières années, la détention du capital de la banque a évolué comme ci-dessous :

ACTIONNAIRES	31 décembre 2008			31 décembre 2009			31 décembre 2010		
	Nombre d'actions (en millions)	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions (en millions)	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions (en millions)	% du capital	% des droits de vote
SFPI(*)	-	-	-	127,75	10,8 %	10,8 %	127,75	10,7 %	10,7 %
Axa	53,08	5,8 %	5,9 %	61,63	5,2 %	5,2 %	61,65	5,1 %	5,2 %
Grand-Duché de Luxembourg	-	-	-	12,87	1,1 %	1,1 %	12,87	1,1 %	1,1 %
Salariés	57,69	6,3 %	6,4 %	67,69	5,7 %	5,8 %	69,63	5,8 %	5,8 %
- dont FCPE Groupe	42,75	4,7 %	4,7 %	49,43	4,2 %	4,2 %	50,84	4,2 %	4,2 %
- dont détention directe	14,94	1,6 %	1,7 %	18,26	1,5 %	1,6 %	18,79	1,6 %	1,6 %
Mandataires sociaux	0,43	NS	NS	0,48	NS	NS	0,47	NS	NS
Titres détenus par le Groupe(**)	5,46	0,6 %	-	3,66	0,3 %	-	2,99	0,3 %	-
Actionnaires Individuels	64,36	7,1 %	7,1 %	63,63	5,4 %	5,4 %	66,00	5,5 %	5,5 %
Inv. institutionnels	717,75	78,8 %	79,2 %	780,17	65,9 %	66,1 %	849,37	70,9 %	71,1 %
(dont « Investisseurs socialement responsables »)	(3,92)	(0,4 %)	(0,4 %)	(6,00)	(0,5 %)	(0,5 %)	(4,36)	(0,4 %)	(0,4 %)
- Européens	484,10	53,1 %	53,4 %	486,61	41,1 %	41,2 %	523,08	43,7 %	43,8 %
- Non Européens	233,65	25,7 %	25,8 %	293,56	24,8 %	24,9 %	326,29	27,2 %	27,3 %
Autres et non identifiés	13,00	1,4 %	1,4 %	66,27	5,6 %	5,6 %	7,42	0,6 %	0,6 %
TOTAL	911,77	100 %	100 %	1 184,15	100 %	100 %	1 198,15	100 %	100 %

(*) Société Fédérale de Participations et d'Investissement : société anonyme d'intérêt public agissant pour le compte de l'État belge.

(**) Hors positions de travail des tables de trading.

Le marché de l'action

Depuis l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2000 au cours de laquelle les actionnaires ont décidé la fusion entre la BNP et Paribas, le titre BNP est devenu BNP Paribas ; le code Euroclear-France est resté inchangé (13110). Depuis le 30 juin 2003, l'action BNP Paribas est désignée par son code ISIN (FR0000131104).

Les actions BNP ont été admises à la cote officielle de la Bourse de Paris sur le Règlement Immédiat, le 18 octobre 1993, première date de cotation après la privatisation, puis le 25 octobre sur le Règlement Mensuel. Depuis la généralisation du comptant le 25 septembre 2000, l'action BNP Paribas est éligible au SRD (Service de Règlement Différé). Le titre est négocié à Londres sur le Seaq International, à la Bourse de Francfort, ainsi qu'à Milan sur le MTA International depuis le 24 juillet 2006. De plus, un programme ADR (American Depositary Receipt) 144A « Level 1 » est actif aux États-Unis depuis la privatisation, JP Morgan Chase agissant en tant que banque dépositaire (1 action BNP Paribas est représentée par 2 ADR). Afin d'augmenter

sa liquidité et de le rendre plus visible pour les investisseurs américains, l'ADR est négocié sur l'OTCQX International Premier depuis le 14 juillet 2010. Pour maintenir une grande accessibilité aux actionnaires individuels, le nominal de l'action de la banque a été divisé par deux le 20 février 2002, et fixé à deux euros.

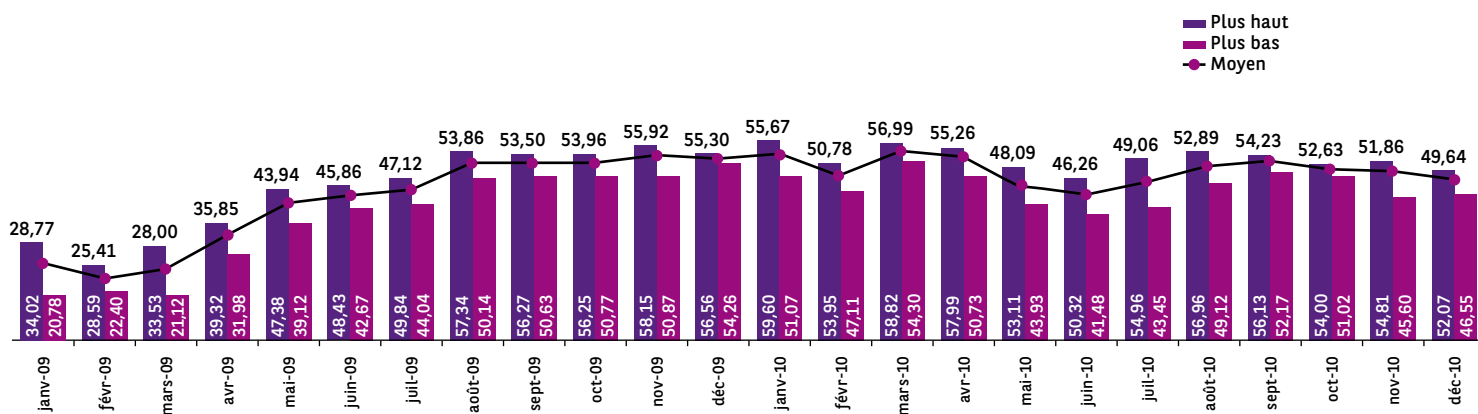
La BNP a fait partie des sociétés constituant l'indice CAC 40 depuis le 17 novembre 1993 ; elle a par ailleurs intégré l'Euro Stoxx 50 le 1^{er} novembre 1999, et le titre de la banque entre dans la composition du Dow Jones Stoxx 50 depuis le 18 septembre 2000 ; en 2007, BNP Paribas a intégré l'indice « Global Titans 50 », qui regroupe les 50 plus grandes entreprises mondiales. Enfin, l'action BNP Paribas figure dans les principaux indices de référence du développement durable : Aspi Eurozone, FTSE4Good (Global et Europe 50), DJSI World, Ethibel. Ces différents facteurs sont favorables à la liquidité et à l'appréciation du titre puisque celui-ci est alors une des nécessaires composantes de tous les portefeuilles et fonds indexés sur ces indices.

COURS DE L'ACTION BNP PARIBAS DU 31 DÉCEMBRE 2007 AU 31 DÉCEMBRE 2010

Comparaison avec les indices DJ EURO STOXX BANK, DJ STOXX BANK et CAC 40 (indices rebasés sur le cours de l'action)



MOYENNES MENSUELLES ET COURS DE CLÔTURE MENSUELS EXTRÊMES DE L'ACTION BNP PARIBAS DEPUIS JANVIER 2009(*)



(*) Les cours ont été ajustés pour tenir compte de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, réalisée du 30 septembre au 13 octobre 2009.

• Du 31 décembre 2007 au 31 décembre 2010, **le cours de l'action a diminué de 33,99 %, à comparer à une baisse de 32,23 % pour le CAC 40, mais de 60,50 % pour le DJ Euro Stoxx Bank** (indice des valeurs bancaires de la zone euro) **et de 53,73 % pour le DJ Stoxx Bank** (valeurs bancaires européennes). L'action BNP Paribas a pâti de la défiance généralisée envers les établissements financiers provoquée par la crise des crédits « subprimes » aux États-Unis. Cependant, du fait d'une exposition de BNP Paribas à la crise financière bien moindre que celle de beaucoup de ses concurrents, la performance de l'action s'est comparée très favorablement à celle des indices bancaires jusqu'en octobre 2008. La dislocation des marchés consécutive à la faillite de Lehman Brothers mi-septembre 2008 ayant ensuite pesé sur les activités du Groupe et par conséquent sur son cours de Bourse, la surperformance du titre par rapport aux indices bancaires observée jusque-là s'est pour une large part résorbée en fin d'année 2008.

Depuis le début de l'année 2009, la tendance s'est toutefois inversée, le titre BNP Paribas (47,61 euros au 31 décembre 2010) s'étant apprécié de 61,94 % par rapport au 31 décembre 2008 (29,40 euros), soit une évolution très largement supérieure à celle du CAC 40 (+ 18,24 %), comme à celles du DJ Euro Stoxx Bank (+ 8,93 %) et du DJ Stoxx Bank (+ 29,91 %).

Au cours de l'année 2010, le titre BNP Paribas s'est replié de 14,83 %, soit une évolution moins favorable que celle du CAC 40 (-3,34 %) et voisine de celle du DJ Stoxx Bank (- 11,57 %), mais significativement meilleure que celle du DJ Euro Stoxx Bank (- 26,86 %). Les banques composant ce dernier indice ont en effet été affectées par les craintes des investisseurs liées aux dettes de certains États de la zone euro, et leurs cours de Bourse ont ainsi fortement régressé au printemps, atteignant leurs plus bas de l'année au mois de juin. La remontée des cours à partir de septembre 2010 n'a que partiellement compensé la chute du premier semestre. En outre, la publication par le Comité de Bâle de propositions visant à renforcer considérablement les exigences en termes de solvabilité et de liquidité pour les établissements bancaires a pesé de manière significative sur la perception des banques par les investisseurs et par conséquent sur leurs cours de Bourse.

• **La capitalisation boursière de BNP Paribas s'élevait à 57 milliards d'euros** au 31 décembre 2010, plaçant l'entreprise au 5^e rang de l'indice CAC 40 (comme fin 2009) ; en termes de flottant, BNP Paribas est la 3^e valeur de marché de l'indice parisien (comme fin 2009). À la même période, BNP Paribas occupait la 8^e place du DJ Euro Stoxx 50 en termes de flottant (6^e un an auparavant).

LE TABLEAU DE BORD DE L'ACTIONNAIRE

En euros	2006	2007	2008	2009	2010
Résultat net part du Groupe par action ^{(1)*}	7,81	8,25	2,99	5,20	6,33
Actif net par action ^{(2)*}	48,40	50,93	45,68	51,93	55,62
Dividende net par action*	3,01	3,26	0,97	1,5	2,10⁽³⁾
Taux de distribution (en %) ⁽⁴⁾	40,3	39,8	33,0	32,3	33,4⁽³⁾
Cours					
Plus haut ^{(5)*}	86,01	92,40	73,29	58,58	60,38
Plus bas ^{(5)*}	64,78	65,64	27,70	20,08	40,81
Fin de période*	80,33	72,13	29,40	55,90	47,61
Indice CAC 40 au 31 décembre	5 541,76	5 614,08	3 217,97	3 936,33	3 804,78

(1) Sur la base du nombre moyen d'actions en circulation de l'exercice.

(2) Avant distribution. Actif net comptable sur nombre d'actions en circulation en fin de période.

(3) Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale du 11 mai 2011.

(4) Distribution proposée à l'Assemblée Générale rapportée au résultat net part du Groupe.

(5) Enregistrés en séance.

* Les éléments du tableau ci-dessus ont été ajustés pour tenir compte des augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, réalisées :

• en mars 2006 (coefficient d'ajustement = 0,992235740050131) ;

• du 30 septembre au 13 octobre 2009 (coefficient d'ajustement = 0,971895).

La création de valeur boursière

Rentabilité totale pour l'actionnaire (Total Shareholder Return – TSR) :

Conventions de calcul :

- le dividende est réinvesti en actions BNP puis BNP Paribas ; l'avoir fiscal au taux de 50 % est compris, jusqu'à la suppression de ce dispositif au début de l'exercice 2005 ;
- exercice des droits préférentiels de souscription lors des augmentations de capital de mars 2006 et octobre 2009 ;
- les rendements sont bruts, avant toute imposition et commission de courtage.

Résultats du calcul :

Le tableau ci-dessous indique, pour les différentes durées mentionnées se terminant au 31 décembre 2010, la rentabilité totale de la détention d'une action BNP, puis BNP Paribas, ainsi que le taux de rendement actuariel annuel.

Durée de détention	Date d'investissement	Cours historique d'ouverture à la date d'investissement (en euros)	Nombre d'actions à fin de période de calcul (31/12/2010)	Investissement initial multiplié par	Taux de rendement annuel actuariel
Depuis la privatisation	18/10/1993	36,59	3,86	x 5,03	+ 9,84 %
17 ans	03/01/1994	43,31	3,52	x 3,87	+ 8,28 %
16 ans	03/01/1995	37,20	3,46	x 4,42	+ 9,74 %
15 ans	02/01/1996	33,57	3,38	x 4,80	+ 11,02 %
14 ans	02/01/1997	30,40	3,28	x 5,14	+ 12,41 %
13 ans	02/01/1998	48,86	3,18	x 3,10	+ 9,09 %
12 ans	04/01/1999	73,05	3,12	x 2,03	+ 6,09 %
Depuis la création de BNP Paribas	01/09/1999	72,70	3,03	x 1,99	+ 6,24 %
11 ans	03/01/2000	92,00	3,03	x 1,57	+ 4,18 %
10 ans	02/01/2001	94,50	2,95	x 1,49	+ 4,04 %
9 ans	02/01/2002	100,40	2,85	x 1,35	+ 3,42 %
8 ans	02/01/2003	39,41	1,38	x 1,67	+ 6,61 %
7 ans	02/01/2004	49,70	1,33	x 1,27	+ 3,50 %
6 ans	03/01/2005	53,40	1,27	x 1,14	+ 2,14 %
5 ans	02/01/2006	68,45	1,23	x 0,85	- 3,10 %
4 ans	02/01/2007	83,50	1,18	x 0,67	- 9,50 %
3 ans	02/01/2008	74,06	1,14	x 0,73	- 9,92 %
2 ans	02/01/2009	30,50	1,08	x 1,69	+ 30,07 %
1 an	02/01/2010	56,11	1,03	x 0,87	- 12,66 %

La communication avec les actionnaires

BNP Paribas a le souci d'apporter à tous ses actionnaires une information rigoureuse, régulière, homogène et de qualité, en conformité avec les meilleures pratiques des marchés et les recommandations des autorités boursières.

Une équipe **Relations Investisseurs** informe les investisseurs institutionnels et les analystes financiers, français et étrangers, sur la stratégie du Groupe, les développements significatifs et, bien sûr, les résultats, publiés trimestriellement. En 2011, le calendrier s'établit comme suit⁽¹⁾ :

- 17 février 2011 : publication des résultats annuels 2010 ;
- 4 mai 2011 : publication du 1^{er} trimestre 2011 ;
- 2 août 2011 : publication des résultats du 1^{er} semestre 2011 ;
- 9 novembre 2011 : publication des résultats du 3^e trimestre et des 9 premiers mois de 2011.

Des réunions d'information à l'adresse de l'ensemble des acteurs du marché sont organisées plusieurs fois par an, plus particulièrement au moment de l'annonce des résultats annuels et semestriels, mais aussi à l'occasion de réunions thématiques au cours desquelles la Direction Générale présente le groupe BNP Paribas et sa stratégie. Un collaborateur est dédié aux relations avec les gestionnaires de fonds éthiques et socialement responsables.

Une équipe **Relations Actionnaires** est à la disposition et à l'écoute des quelque 585 000 actionnaires individuels de la banque (*source : étude TPI au 31 décembre 2010*). Les actionnaires, comme les membres du **Cercle BNP Paribas**, reçoivent chaque semestre une lettre d'information financière reprenant les principaux développements relatifs au Groupe, et un compte-rendu de l'Assemblée Générale est distribué tout début juillet. En cours d'année, les actionnaires sont invités, dans différentes villes de France, à des rencontres au cours desquelles la stratégie de l'entreprise est exposée par la Direction Générale (par exemple en 2010, à Rouen le 27 mai, Massy le 22 juin, Orléans le 29 juin et à Pau le 28 septembre). Enfin, les représentants de BNP Paribas ont pu dialoguer directement avec plus de 1 000 personnes lors du Salon Actionaria qui s'est tenu à Paris les 19 et 20 novembre 2010.

(1) Sous réserve de modifications ultérieures.

LE GUIDE DE L'ACTIONNAIRE BNP PARIBAS

Destiné à parfaire l'information des investisseurs individuels sur les réalisations de la banque et l'évolution du cours de l'action, il a été confectionné avec l'objectif principal de contribuer à ce que les actionnaires particuliers du Groupe aient une meilleure connaissance et une compréhension plus approfondie de l'environnement économique et des marchés dans lesquels opère BNP Paribas. Ce Guide est disponible sur simple demande auprès de l'équipe Relations Actionnaires, et est également consultable et téléchargeable sur le site Internet.



Les membres du **Cercle BNP Paribas**, créé en 1995, sont les 63 200 actionnaires individuels possédant au moins 200 titres de l'entreprise. Ils sont destinataires trois fois par an, en alternance avec les lettres d'information financière (trois également), d'une autre correspondance, *la Vie du Cercle*, les conviant à des manifestations de nature artistique ou culturelle auxquelles la banque s'est associée, de même qu'à des séances de formation : celles-ci concernent les opérations en Bourse (analyses technique et financière, passation d'ordres, etc.), la gestion patrimoniale, les warrants mais aussi l'actualité économique, en partenariat avec les équipes de l'entreprise. Des conférences scientifiques ou des visites de sites industriels sont fréquemment organisées. Ces sessions se tiennent tant en province qu'en région parisienne, aussi bien en semaine qu'au cours de week-ends, dans le but d'en permettre la fréquentation par tous les publics. Au total, 286 propositions ont été faites en 2010 à l'intention de plus de 13 000 participants, illustrant la variété de l'offre. Pour faciliter l'accès à ces services, un **N° Vert (appel gratuit)** a été mis en place, le **0 800 666 777**, qui comprend également un journal téléphonique, « BNP Paribas en actions », riche de nombreuses fonctionnalités (cours de Bourse, carnet de l'actionnaire, actualités et interviews, etc.). Enfin, le site Internet spécifique au Cercle des Actionnaires et à ses offres (cercle-actionnaires.bnpparibas.com) reprend l'ensemble des prestations accessibles, entre autres, grâce à la carte de membre du Cercle.

Le site Internet BNP Paribas (<http://invest.bnpparibas.com>), en français, en anglais, désormais aussi largement en italien et bientôt en néerlandais, permet d'obtenir des informations sur le groupe BNP Paribas telles que les communiqués de presse, les chiffres clés, la présentation des principaux événements, etc. ; il est aussi possible de consulter et de télécharger tous les documents financiers, comme les Rapports annuels et les Documents de référence. L'agenda financier permet de retrouver les prochaines dates importantes (Assemblée Générale, communication des résultats, rencontres actionnaires...). Toutes les publications du département des Études Économiques de BNP Paribas sont aussi consultables sur le site. Le cours de l'action et la comparaison de son évolution avec celles de quelques grands indices y sont naturellement en permanence disponibles ; un logiciel de calcul de rendement a été ajouté à tous les outils déjà mis à la disposition des internautes.

Sous une même rubrique « Actionnaires & Investisseurs » sont aussi disponibles toutes les études et présentations concernant l'activité et la stratégie de BNP Paribas, établies à l'intention de l'ensemble des intervenants de marché, qu'ils soient actionnaires individuels, investisseurs institutionnels, gérants d'actifs ou analystes financiers. Bien sûr, un espace « Être Actionnaire » y a été spécialement aménagé pour présenter les développements plus spécifiquement conçus à l'intention des investisseurs individuels, en particulier en matière d'accessibilité de l'information comme de propositions de manifestations. Enfin, une rubrique spécifique est dévolue à l'Assemblée Générale de la banque (conditions d'accès, modalités d'exercice du droit de vote, aspects pratiques mais aussi présentation des résolutions et reprise des interventions des mandataires sociaux) : une retransmission vidéo de cette manifestation est accessible depuis le site d'information financière de la banque. En réponse aux attentes des actionnaires individuels et des investisseurs, et pour satisfaire aux exigences croissantes de transparence et d'information règlementée, BNP Paribas met régulièrement en ligne de nouvelles rubriques ou des améliorations de celles existantes, au contenu enrichi (notamment au niveau du lexique) et présentant de nouvelles fonctionnalités.



La Vie du Cercle, lettre d'information à destination des membres du Cercle BNP Paribas.

Le Comité de liaison des actionnaires

BNP Paribas a souhaité, dès sa création en l'an 2000, se doter d'un Comité de liaison des actionnaires, dont la mission est d'accompagner la banque dans sa communication à destination de l'actionnariat individuel ; c'est du reste à l'occasion de l'Assemblée Générale de fusion que le Président de BNP Paribas, Michel Pébereau, avait initié le processus d'appel à candidatures qui a abouti à la constitution de cette instance à la fin de l'année 2000.

Présidé par Michel Pébereau, il comprend dix actionnaires choisis pour leur représentativité tant géographique que socioprofessionnelle, ainsi que deux salariés ou anciens salariés ; chaque membre est nommé pour trois ans.

À l'occasion des périodes de renouvellement qui sont signalées par voie de presse et/ou dans les documents financiers publiés par la banque, tout actionnaire peut faire acte de candidature.

Au 1^{er} janvier 2011, le Comité de liaison était composé de :

- M. Michel Pébereau, Président ;
- M. Franck Deleau, demeurant dans le Lot ;
- M. Nicolas Derely, résidant dans la région parisienne ;
- M. Jean-Louis Dervin, demeurant à Caen ;
- M. Jacques de Juvigny, résidant en Alsace ;
- M. André Laplanche, demeurant à Cavaillon ;
- M. Jean-Marie Laurent, résidant dans l'Oise ;
- M^{me} Dyna Peter-Ott, résidant à Strasbourg ;
- M. Jean-Luc Robaux, demeurant à Nancy ;
- M^{lle} Chantal Thiebaut, résidant en Meurthe-et-Moselle ;
- M. Thierry de Vignet, résidant en Dordogne ;
- M^{me} Odile Uzan-Fernandes, membre du personnel de BNP Paribas ;
- M. Bernard Coupez, Président d'honneur de l'Association des actionnaires salariés, retraités, anciens salariés du groupe BNP Paribas.

Conformément aux dispositions de la Charte, à laquelle ont adhéré tous les participants et qui tient lieu de règlement intérieur, les membres du Comité se sont réunis deux fois en 2010, les 19 mars et 24 septembre, en plus de leur participation à l'Assemblée Générale et de leur présence au Salon Actionaria. Les principaux thèmes abordés ont, entre autres, concerné :

- la structure du capital de BNP Paribas et son évolution, plus spécifiquement dans sa composante « investisseurs particuliers » ;
- les supports périodiques d'information sur les réalisations et la stratégie de l'entreprise ;
- le rapprochement avec le groupe Fortis ;
- les projets de Document de référence et de Rapport annuel 2009 ;
- les présentations des résultats trimestriels ;
- les initiatives prises dans le cadre de la préparation de l'Assemblée Générale ;
- la refonte du Guide de l'actionnaire et la manière optimale d'en assurer une mise à jour « au fil de l'eau » ;
- la participation de la banque au Salon Actionaria, manifestation à l'occasion de laquelle certains des membres, par leur présence sur le stand du Groupe, ont tenu à mieux faire connaître aux visiteurs le rôle du Comité.

Le Comité de liaison des actionnaires, lors de sa réunion le 18 mars 2011.

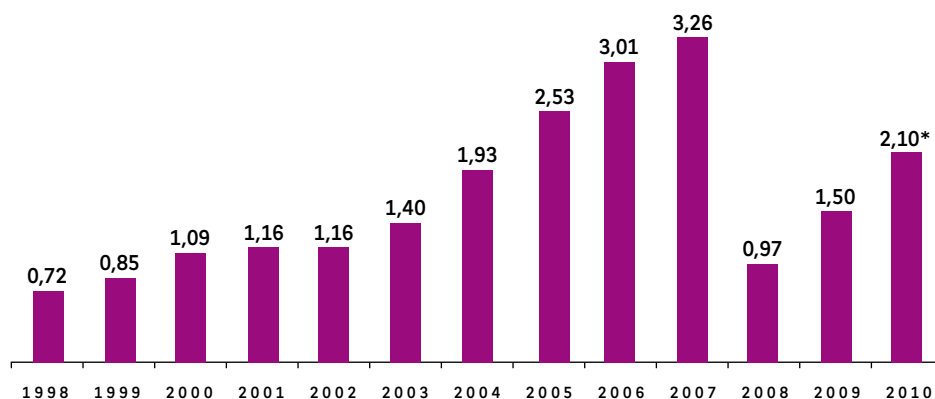


Le dividende

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée Générale du 11 mai 2011 un dividende de 2,10 euros par action (en croissance de 40 % par rapport à 2010). Le détachement et la mise en paiement du coupon auraient alors lieu respectivement le 20 mai et le 25 mai 2011 en cas de vote positif de l'Assemblée.

Le montant total de la distribution proposée s'élève à 2 517 millions d'euros, contre 1 778 millions d'euros en 2010 (soit une hausse de 41,6 %). Le taux de distribution est de 33,4 %⁽¹⁾.

L'ÉVOLUTION DU DIVIDENDE (EN EUROS PAR ACTION)



* Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2011

Les dividendes des exercices 1998 à 2008 ont été ajustés pour tenir compte :

- de la division par 2 du nominal de l'action intervenu le 20 février 2002 ;
- des augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, réalisées en mars 2006 et du 30 septembre au 13 octobre 2009.

L'objectif du Groupe est de faire évoluer le dividende en fonction de la variation des résultats et de l'optimisation de la gestion du capital disponible.

Délai de prescription des dividendes : tout dividende non réclamé dans les cinq ans suivant son exigibilité est prescrit dans les conditions prévues par la loi. Les dividendes dont le paiement n'a pas été demandé sont versés au Trésor public.

LE NOMINATIF CHEZ BNP PARIBAS

Les actionnaires de BNP Paribas inscrits sous la forme nominative au 31 décembre 2010 sont au nombre de 37 287.

Le nominatif pur

Les actionnaires inscrits sous la forme nominative pure bénéficient :

- de l'envoi systématique de tous les documents d'information de l'entreprise à destination de ses actionnaires ;
- d'un **Numéro Vert (appel gratuit) : 0800 600 700** pour les prises d'ordres⁽²⁾ et pour tout renseignement ;
- de tarifs de courtage préférentiels ;
- d'un serveur Internet spécifique « PlanetShares » (<https://planetshares.bnpparibas.com>), entièrement sécurisé, pour consulter leurs avoirs en actions BNP Paribas au nominatif pur et l'historique des mouvements de leur compte, ainsi que pour transmettre et suivre leurs ordres de Bourse⁽²⁾ ;
- de l'invitation automatique aux Assemblées Générales, sans nécessité d'établissement d'une attestation de participation ;
- de la possibilité d'être convoqué par Internet aux Assemblées Générales ;
- et toujours, bien sûr, de la gratuité des droits de garde.

La détention d'actions au nominatif pur est peu compatible avec leur logement dans un PEA (Plan d'Épargne en Actions), compte tenu de la réglementation et des procédures applicables à ce véhicule.

Le nominatif administré

BNP Paribas développe également son offre de détention des actions au nominatif administré à l'intention de ses actionnaires institutionnels.

Pour cette catégorie d'investisseurs en effet, le nominatif administré cumule les principaux avantages du porteur et du nominatif pur :

- maintien d'une totale liberté des transactions et conservation des courtiers habituels ;
- possibilité de détenir un compte titres unique, couplé avec le compte espèces ;
- invitation directe systématique à exercer le droit de vote et à participer aux Assemblées, sans interposition d'intermédiaires ;
- possibilité d'être convoqué et de transmettre les votes aux Assemblées Générales, par Internet.

(2) Sous réserve d'avoir préalablement souscrit (gratuitement) un « contrat de prestations boursières ».

(1) Distribution proposée à l'Assemblée Générale du 11 mai 2011 rapportée au résultat net part du Groupe.

L'Assemblée Générale des actionnaires

L'Assemblée Générale 2010 a été pour BNP Paribas une occasion supplémentaire de réaffirmer son implication dans le processus du développement durable, et son souhait d'assumer pleinement sa responsabilité sociale et environnementale ; la banque est en effet désireuse d'assurer une création de valeur qui soit solide et récurrente, c'est-à-dire empreinte de qualité et respectueuse non seulement de ses partenaires « traditionnels » comme ses actionnaires, ses clients et ses salariés, mais qui prenne aussi en compte l'environnement et la société civile dans son ensemble. Il a donc semblé pertinent que la tenue des Assemblées Générales du Groupe, aussi, soit représentative de ces principes et valeurs. C'est pourquoi il a été décidé, en concertation avec le Comité de liaison des actionnaires, qu'une somme de 10 euros serait affectée, pour tout investisseur présent ou qui aura transmis ses instructions par Internet, 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. Les sommes ainsi recueillies en 2010, soit 25 210 euros (dont 6 360 au titre des votes par Internet), constituent un complément à la dotation déjà affectée à ce programme par l'entreprise via la Fondation BNP Paribas, elle-même placée sous l'égide de la Fondation de France. Le total de ces contributions 2010 a finalement été réparti sur 70 projets (62 en 2009), tous initiés par des membres du personnel de la banque, alors que 88 dossiers avaient été examinés sur un ensemble de 98 présentés. Les sommes allouées (de 1 000 à 4 000 euros par dossier retenu) varient selon l'importance et la qualité des dossiers, et, bien sûr, le degré d'engagement des collaborateurs ; ces subventions vont ainsi permettre à des projets liés essentiellement à l'éducation, la coopération internationale, la santé et le handicap ou encore la lutte contre la précarité et l'exclusion de voir le jour. L'utilisation des fonds fait en outre systématiquement l'objet d'un compte-rendu dans l'avis de convocation à l'Assemblée Générale suivante.

Les modalités de tenue de l'Assemblée Générale de BNP Paribas sont définies à l'article 18 des statuts de la société.

L'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) réunit tous les actionnaires au moins une fois par an à la demande du Conseil d'administration pour voter sur un ordre du jour fixé par celui-ci.

L'Assemblée Générale Extraordinaire (AGE) est convoquée chaque fois que des décisions ayant pour objet une modification des statuts et notamment une augmentation de capital, doivent être prises. Les décisions doivent être approuvées à la majorité des deux tiers des actionnaires présents ou représentés.

L'Assemblée Générale Mixte (AGM) regroupe les deux précédentes (AGO et AGE) à une même date, sur une même convocation. BNP Paribas tiendra sa prochaine AGM le 11 mai 2011.

Comment les actionnaires sont-ils avisés ?

Pour les Assemblées Générales Mixtes de la banque :

- les actionnaires ayant leurs titres sous la forme nominative reçoivent automatiquement, quel que soit leur nombre d'actions, un dossier d'invitation complet (comprenant notamment l'ordre du jour et les projets de résolutions) et un formulaire de vote ; l'envoi par Internet d'avis de convocation a pu intervenir pour la première fois en 2010, après que, conformément à la loi, le Groupe a recueilli l'accord de certains de ces actionnaires : 7 % d'entre eux ont donc bénéficié de cette nouvelle possibilité ;
- les actionnaires ayant leurs titres sous la forme « au porteur » sont avisés par des insertions dans la presse, notamment la presse patrimoniale et financière ; en outre, bien au-delà des dispositions légales et dans le but de favoriser une large participation, BNP Paribas adresse :
- des avis de convocation et le formulaire de vote à partir de la détention d'un certain nombre d'actions (fixé à 250 titres en 2010) ; ces mêmes documents sont bien entendu aussi accessibles à tous sur le site Internet ;
- des lettres d'information sur la tenue de l'Assemblée Générale et les modalités de participation.

Au total, ce sont donc près de 115 000 actionnaires de la banque (soit environ 20 % d'un total de 590 000 à l'époque de l'AG) qui ont ainsi personnellement reçu cette année l'information nécessaire à leur participation effective. Dans tous les points de vente du réseau BNP Paribas, les collaborateurs sont spécifiquement formés sur la conduite à tenir et les formalités à accomplir.

Comment peuvent-ils assister aux Assemblées Générales ?

Tout actionnaire ayant ses titres inscrits en compte 3 jours de Bourse avant l'Assemblée peut assister à celle-ci à la condition expresse, pour les actionnaires ayant leurs titres au porteur, de présenter une carte d'admission ou une attestation de participation.

Comment peuvent-ils voter ?

S'ils n'assistent pas à l'Assemblée, les actionnaires retournent à BNP Paribas le formulaire joint à la convocation.

Ce document leur permet :

- soit de voter par correspondance ;
- soit de se faire représenter par leur conjoint ou toute autre personne physique ou morale ;
- soit de donner pouvoir au Président de séance ou de n'indiquer aucun nom de mandataire.

S'ils assistent à l'Assemblée, les actionnaires ou leurs représentants sont dotés du matériel de vote nécessaire. BNP Paribas a en effet recours au vote électronique depuis l'Assemblée Générale du 13 mai 1998.

Depuis la réunion du 28 mai 2004, il est également offert la possibilité aux actionnaires de transmettre, préalablement à la tenue de l'Assemblée Générale, tous les documents nécessaires à leur participation grâce à un serveur Internet spécifique et sécurisé <https://gisprox.y.bnpparibas.com/bnpparibas.pg>.



// Avec One Bank for Corporates in Europe, BNP Paribas offre aux clients entreprises une plate-forme unique, avec un réseau de 150 centres d'affaires répartis dans 23 pays. //

Une offre et une qualité de services homogènes sur tout le continent, à partir d'un point d'entrée unique

Avec One Bank for Corporates in Europe, BNP Paribas offre aux clients entreprises une plate-forme unique, en proposant un réseau intégré de 150 centres d'affaires répartis dans 23 pays.

Une entreprise, basée en Belgique, souhaite s'implanter en Allemagne, aux Pays-Bas et en Turquie ?

Plus la peine d'avoir un banquier dans chaque pays.

One Bank for Corporates in Europe propose une continuité bancaire, avec une offre et une qualité de services homogènes sur tout le continent, à partir d'un point d'entrée unique – l'un des 150 centres d'affaires, où officient quelque 1 700 chargés d'affaires, au service de 160 000 clients entreprises.

La puissance de ce dispositif est une conséquence directe du rapprochement entre BNP Paribas et Fortis. Les deux Groupes disposaient chacun de réseaux complémentaires fortement présents en Europe, et leur union fait désormais bénéficier BNP Paribas d'une position inégalée sur le marché des entreprises européennes. Outre des positions solides dans ses quatre marchés domestiques (France, Italie, Belgique, Luxembourg), le Groupe peut se targuer de positions consolidées en Turquie et en Pologne, d'un réseau étendu et de centres de compétences mondiaux basés à Bruxelles. Ces derniers, au nombre de quatre – Corporate & Transaction Banking Europe, Global Cash Management, Global Trade Solutions et Global Factoring – avaient été créés début 2010 et avaient déjà permis d'intensifier sensiblement l'offre aux entreprises.

Devenir la banque de référence pour tout projet d'expansion d'entreprises en Europe

Avec One Bank for Corporates in Europe, BNP Paribas cible à la fois les entreprises locales souhaitant se développer en Europe, les multinationales cherchant à s'installer ou à se développer sur le Vieux Continent, et les filiales de grandes entreprises établies dans plusieurs pays européens. Avec des ambitions fortes : devenir la banque de référence pour tout projet d'expansion d'entreprises en Europe, jouer un rôle actif dans le développement de l'économie du continent en offrant des services compétitifs et efficaces, et renforcer sa présence auprès des entreprises locales et des multinationales visant le marché européen. Ce réseau se distingue à la fois par son étendue et sa proximité. Outre les offres incontournables de prêts, de financement du commerce international, de cash management ou de fixed income, BNP Paribas propose aussi des solutions de leasing et de factoring, ainsi que du conseil lors d'opérations stratégiques de croissance ou d'appel aux marchés – fusions et acquisitions, restructuration, ingénierie financière.

Autant de métiers dans lesquels le Groupe a déjà un niveau d'expertise reconnu au niveau international. BNP Paribas est ainsi le n° 1 européen dans les domaines du financement du commerce international, du leasing et des émissions d'obligations en euros, le n° 2 (en flotte louée) en location longue durée avec services de véhicules d'entreprises – avec Arval – et le n° 3 en cash management. Quant à l'offre de Corporate and Investment Banking, saluée par de nombreuses distinctions, elle s'appuie sur un leadership mondial en matière de financement des entreprises, un leadership européen sur les marchés de capitaux et de dérivés, et une activité dynamique dans le conseil. Le Groupe bénéficie par ailleurs d'une marque puissante, classée au 4^e rang mondial en banque commerciale et au 5^e rang en banque d'investissement.

3 000 nouveaux clients d'ici à la fin 2012

Mais si la base de l'offre est déjà solide, BNP Paribas compte bien profiter du dispositif de One Bank for Corporates in Europe pour enrichir encore l'offre de banque au quotidien, exploiter au maximum ses actifs et gagner de nouvelles parts de marché.

En matière de produits de flux, le Groupe souhaite notamment consolider sa plate-forme européenne de cash management pour renforcer son offre, poursuivre le développement et la croissance des solutions de change et de couverture, renforcer sa visibilité sur le segment des émissions d'obligations à haut rendement en Europe, et créer des filiales de factoring au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Pologne.

Concernant les outils, BNP Paribas compte renforcer son leadership dans le Supply Chain Financing via des solutions innovantes, et investir dans les processus et le back-office du cash management – afin de pouvoir offrir à ses clients un support client européen –, ainsi que dans les circuits de cash management, en tirant profit des technologies comme Swift, l'Internet ou la téléphonie mobile.

Au total, BNP Paribas espère séduire 3 000 nouveaux clients d'ici à la fin 2012 et se forger une position significative en Allemagne et aux Pays-Bas, deux pays incontournables dans le développement du Groupe sur le marché des entreprises.

Les exemples illustrant la longueur d'avance prise par BNP Paribas dans l'accompagnement international des entreprises ne manquent pas. Le Groupe a par exemple élaboré un cash pool européen dans six pays pour le compte d'un géant de l'agroalimentaire – incluant une optimisation de la gestion des liquidités, une harmonisation des process et un contrôle de la trésorerie –, un contrat de leasing pour la filiale portugaise d'une société de transport basée en Belgique – assurant l'homogénéité des conditions de leasing dans les deux pays –, et un programme de factoring dans cinq pays pour un producteur et vendeur de boissons – assorti d'un accord-cadre adapté aux spécificités locales. Des réussites qui montrent qu'avant même le lancement de One Bank for Corporates in Europe, BNP Paribas faisait déjà honneur à son ambition européenne, présente dans l'ADN du Groupe depuis sa création.

BNP PARIBAS OCCUPE DES POSITIONS DE PREMIER PLAN EN EUROPE :

N°1

EN FINANCEMENT DU COMMERCE INTERNATIONAL,
EN LEASING
ET POUR LES ÉMISSIONS D'OBLIGATIONS EN EUROS

N°2

 EN FLOTTE LOUÉE

EN LOCATION LONGUE DURÉE AVEC SERVICES
DE VÉHICULES D'ENTREPRISES

N°3

EN CASH MANAGEMENT



**JEAN-LAURENT
BONNAFÉ**

Directeur Général délégué

Concentrant plus de la moitié des revenus de BNP Paribas en 2010, les métiers de Retail Banking se sont dotés d'une nouvelle organisation, tout en menant avec succès la première phase du rapprochement avec Fortis.



// La priorité de Retail Banking en 2011 est d'accomplir la deuxième étape du rapprochement avec Fortis. //

Quel regard portez-vous sur les résultats 2010 de Retail Banking ?

Nous affichons de très bons résultats 2010, avec un résultat net qui a quasiment doublé. Tout au long de l'année, nous avons accompagné nos clients dans leurs projets, leurs financements, leurs choix d'épargne, tout en abaissant la charge du coût du risque. C'est donc une année très positive. De plus, grâce au rapprochement avec Fortis, BNP Paribas est désormais une grande banque de référence au niveau européen et mondial.

En quoi consiste le projet One Bank for Corporates in Europe ?

Nous mettons en synergie la banque d'investissement Corporate and Investment Banking et les métiers du retail. Une approche commune va permettre de servir partout en Europe, de façon transversale, les entreprises à forte et moyenne capitalisation. Le dispositif, qui compte 150 centres d'affaires et 1 700 chargés d'affaires répartis dans 23 pays,

est quasiment unique en Europe. Nos clients, de plus en plus européens, pourront désormais entrer chez nous par n'importe quel point du réseau et être servis dans les pays qui les intéressent. Ce projet constitue aussi une grande aventure collective pour notre Groupe, en faisant travailler dans la transversalité des équipes appartenant traditionnellement à des environnements différents.

Quels sont les projets de Retail Banking pour 2011 ?

Notre priorité est d'accomplir la deuxième étape du rapprochement avec Fortis. Par ailleurs, nous allons continuer à investir dans l'Internet, le mobile banking, et toutes les technologies qui permettent au client de marier de façon plus fluide la banque physique et la banque à distance. Le projet One Bank for Corporates in Europe est également un projet clé de l'année 2011, tout comme les plans de développement très importants mis en œuvre en Turquie et en Pologne, deux pays où nos activités ont pris une nouvelle dimension à la

faveur du rapprochement avec Fortis. Pour BancWest, après une période de restructuration et de redimensionnement du dispositif commercial, nous devrions voir en 2011 les premiers résultats de son plan de croissance organique.

Quelle est votre stratégie pour les Services Financiers Spécialisés ?

Le crédit à la consommation, le leasing et le financement de flottes de véhicules ont connu une très bonne année 2010, notamment le crédit à la consommation, revenu à une charge de risque satisfaisante. En 2011, ces métiers – qui sont tous des leaders européens – doivent consolider leurs parts de marché en Europe, en misant notamment sur l'innovation en matière de produits et de services, et se développer dans un certain nombre de pays émergents.



Visionnez cette interview sur le site <http://media.bnpparibas.com/invest/rapports-annuels/ra2010fr/>

RETAIL BANKING

Banque De Détail en France	• 30
BNL banca commerciale	• 36
BeLux Retail Banking	• 40
Europe Méditerranée	• 45
BancWest	• 47
BNP Paribas Personal Finance	• 49
Equipment Solutions	• 52

BNP Paribas a réalisé en 2010 plus de la moitié de ses revenus (54 %) dans les activités de banque de détail et de services financiers spécialisés. 22 millions de particuliers, professionnels et entrepreneurs ainsi que 200 000 entreprises constituent la clientèle des réseaux bancaires tandis que les activités spécialisées de crédit comptent 13 millions de clients actifs. Au total, Retail Banking emploie plus de 148 000 personnes dans 52 pays, soit 72 % des effectifs du Groupe.

Retail Banking regroupe à la fois des réseaux d'agences (7 300 au total dont 6 500 en Europe et autour du Bassin méditerranéen) et des services financiers spécialisés. Il s'articule autour de sept entités opérationnelles autonomes :

- Banque De Détail en France ;
- BNL bc, la banque de détail en Italie ;
- BeLux Retail Banking, la banque de détail en Belgique et au Luxembourg, constituée à la suite de l'intégration de Fortis ;
- Europe Méditerranée, la banque de détail en Europe centrale et orientale, dans le Bassin méditerranéen et l'Afrique de l'Ouest ;
- BancWest, la banque de détail aux États-Unis ;
- BNP Paribas Personal Finance, les activités spécialisées de financement des particuliers, crédit à la consommation et crédit immobilier ;
- Equipment Solutions, le financement d'équipements pour les entreprises.

L'organisation originale de Retail Banking vise à favoriser la transversalité entre les entités opérationnelles : huit missions transversales – Distribution, Marchés et Solutions (DMS) ; IT Transverse ; Pilotage US ; Développement ; Wealth Management ; Plates-formes, Opérations et Processus (POP) ; RH ; Marque et Communication – apportent leur expertise aux métiers et développent des projets communs.

2010 a démontré l'efficacité de cette organisation ainsi que la performance du modèle industriel de distribution et de production intégré. Avec Retail Banking, BNP Paribas est leader de la banque privée⁽¹⁾ dans la zone euro, leader en Europe du crédit à la consommation⁽²⁾, du cash management⁽³⁾ et du financement d'équipement aux entreprises⁽⁴⁾. L'intégration des réseaux Retail Banking et Corporate and Investment Banking permet également à BNP Paribas d'être l'une des banques leaders au service des entreprises qui souhaitent se développer en Europe.

(1) Source : étude interne fondée sur les informations publiées par les concurrents au 30 septembre 2010.

(2) Source : rapports annuels des acteurs du crédit aux particuliers.

(3) Source : TMI, 2010.

(4) Source : classement Leaseurope 2009 publié en septembre 2010.

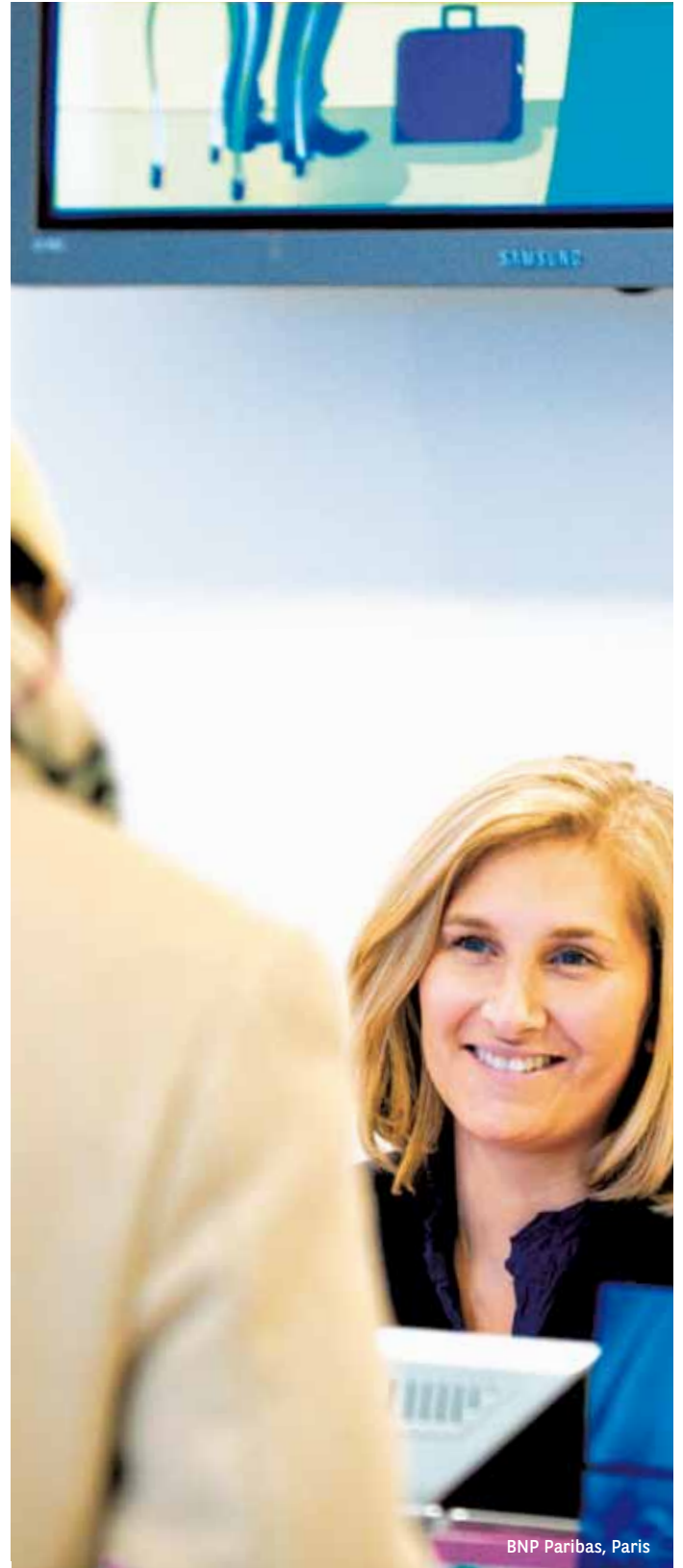




Siège parisien
des activités Retail Banking

LA BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE

La Banque De Détail en France (BDDF) accompagne tous les clients dans leurs projets. Elle offre aux 6,7 millions de clients particuliers et banque privée, aux 600 000 clients professionnels et entrepreneurs et aux 22 000 clients entreprises et institutions une large gamme de produits et services, de la tenue du compte courant jusqu'aux montages les plus complexes en matière de financement des entreprises ou de gestion patrimoniale.



BNP Paribas, Paris

+ REPÈRES 2010

2 255
AGENCES EN FRANCE

32 000
COLLABORATEURS



BNP Paribas, Lyon



Agence BNP Paribas,
Paris (La Défense)

Pour améliorer la proximité avec ses clients, le réseau de Banque De Détail en France renforce chaque année son maillage. Fin 2010, il comprend 2 255 agences dont plus de 1 460 équipées du concept Accueil & Services et 5 620 automates bancaires. Ce dispositif s'intègre désormais plus largement dans une organisation multicanal. Le réseau de BDDF est concentré sur des régions disposant d'un fort potentiel économique avec notamment un taux de pénétration de 18 %⁽¹⁾ en Île-de-France. BDDF se caractérise par une présence forte sur les segments haut de gamme parmi la clientèle des particuliers et par une position de premier plan sur le marché des entreprises avec un taux de pénétration de 38 %⁽²⁾ sur les entreprises de plus de 50 salariés.

Ses 32 000 collaborateurs sont répartis principalement dans le réseau d'agences sous l'enseigne BNP Paribas, mais aussi la Banque de Bretagne, la société d'affacturage BNP Paribas Factor, une société d'accompagnement en capital, BNP Paribas Développement, et une société de télésurveillance, Protection 24.

Le rôle des conseillers, présents dans les agences, est renforcé afin de mieux répondre aux attentes des clients. Le réseau est organisé par type de clientèle avec :

- **2 255 agences dédiées aux particuliers, aux professionnels et entrepreneurs ;**
- **221 centres de banque privée**, constituant le maillage le plus dense de banque privée en France⁽³⁾ ;
- un dispositif unique de **28 centres d'affaires dédiés à la clientèle des entreprises**, répartis sur tout le territoire, ainsi qu'un Service d'Assistance Entreprise (SAE) et un Cash Customer Services (CCS) ;
- **32 maisons des entrepreneurs**, qui accompagnent les entrepreneurs et les PME dans la gestion de leurs projets patrimoniaux ou liés au cycle de vie de leur entreprise.

Ce dispositif est complété par un Centre de Relations Clients (CRC) et des back-offices en charge du traitement des opérations. À partir de trois plates-formes situées à Paris, Orléans et Lille, le Centre de Relations Clients centralise les appels à destination des agences et assure le traitement des courriels envoyés par les clients. En ce qui concerne les back-offices, le processus d'intégration de l'ensemble des systèmes d'information s'accompagne d'un dispositif, sur tout le territoire, d'agences de production et d'appui commercial, spécialisées par filière de clientèle.

Fin 2010, 61 agences de production sont en charge du traitement des opérations. En complément d'un espace dédié à l'épargne sur www.bnpparibas.net (Net Épargne), permettant de s'informer et de souscrire à des produits d'épargne de bilan et d'assurance-vie, un centre de contact, Net Crédit Immo, prend en charge en moins de 48 heures les demandes de crédit immobilier.

BDDF poursuit également son développement dans le domaine de la banque des particuliers grâce au dispositif multicanal avec des automates en agence, une consultation et une gestion des comptes sur Internet mobile et des alertes SMS, des nouveaux services et prêts en ligne ainsi qu'une banque en ligne : La NET Agence.

(1) Études marketing 2010 BNP Paribas BDDF, pourcentage de Franciliens majeurs clients de BNP Paribas.

(2) Études marketing 2010 BNP Paribas BDDF.

(3) Source interne.

LA CLIENTÈLE DES PARTICULIERS

Dans un environnement économique perturbé, BDDF réaffirme sa présence auprès de ses clients en utilisant l'ensemble des leviers de la banque multicanal.

En 2010, les conseillers ont eu plus de 6,2 millions de rendez-vous pris en agence avec leurs clients. Par Internet, plus de 2,1 millions de clients se sont identifiés chaque mois. Le Centre de Relations Clients a reçu plus de 19 millions d'appels entrants et a traité 1 million de contacts en appels sortants. La qualité de service associée à cette mobilisation a été reconnue par le titre de « Meilleur Service client de l'année » dans la catégorie Banque⁽¹⁾ (BVA).



Campagnes publicitaires BNP Paribas pour les jeunes (à gauche) et pour la préparation de la retraite (à droite)

BDDF accompagne la diversité des projets de ses clients

- **Les jeunes** : l'offre de rentrée a été centrée sur le logement et la colocation. Pour la publicité, le réalisateur Riad Satouff (César du meilleur premier film) a mis en scène une web-série qui a battu tous les records d'audience avec plus de 6 millions de connexions en six semaines. Ce programme s'est accompagné d'un volet solidaire en collaboration avec l'Association de la Fondation étudiante pour la ville (Afev).
- **L'immobilier et le crédit** : avec une production jamais atteinte de crédits immobiliers, BNP Paribas a permis à 118 000 clients et prospects d'obtenir un financement immobilier.
- **La préparation à la retraite** : le lancement d'Avenir Retraite complète la gamme existante et offre aux clients un produit innovant bénéficiant d'une garantie renforcée.
- **Le réseau BNP Paribas** s'est mobilisé auprès des victimes de la tempête Xynthia en proposant une offre destinée à faire face aux premiers besoins et en donnant la possibilité aux familles ayant un crédit immobilier de reporter des échéances.
- **Avec le programme Educare**, BDDF familiarise ses clients à l'environnement bancaire et financier à travers une série de mini-conférences.

BDDF s'affiche comme une banque à la pointe de l'innovation

- Très active sur les réseaux sociaux, avec notamment le lancement du SAV sur Twitter, et plus de 116 000 fans sur Facebook, BNP Paribas a été la première banque sur iPad. Elle propose dorénavant à ses clients la signature électronique pour la souscription des produits sur Internet.
- Avec la création d'un concept store au 2, place de l'Opéra à Paris, qui associe une vitrine technologique et un parcours client innovant, les visiteurs peuvent se projeter dans la banque de demain.

+ REPÈRES 2010

6,2

MILLIONS DE RENDEZ-VOUS
PRIS EN AGENCE

2,1

MILLIONS DE CONNEXIONS INTERNET
PAR MOIS

19

MILLIONS D'APPELS ENTRANTS



Le 2 Opéra à Paris, premier concept store BNP Paribas, qui propose aux clients une nouvelle approche de la relation bancaire et teste l'usage, en agence, des nouvelles technologies

(1) Au travers du Centre de Relations Clients et de son site www.bnpparibas.net.



BNP Paribas, Lyon



Campagne publicitaire de la banque privée

2010 a été une année dynamique en termes d'activité et d'entrée en relation

- L'entrée en relation avec de nouveaux clients a été particulièrement soutenue. Appuyée par la forte dynamique du marché des jeunes, la contribution de La NET Agence (avec plus de 8 000 entrées en relation) et l'apport des financements immobiliers, le parc de comptes à vue a augmenté de plus de 190 000 comptes à fin décembre 2010. Parallèlement, les conseillers du réseau ont accompagné, à fin décembre 2010, plus de 11 300 nouveaux clients vers les conseillers de la banque privée du Groupe.
- Cette activité tonique s'est traduite par un accroissement des parts de marché, tant sur les crédits aux ménages, avec une progression de + 9,3 % à fin décembre 2010 (supérieure à celle du marché), que sur l'épargne globale des ménages, dont la part de marché progresse de 10 points de base à fin décembre 2010, le nombre de Livrets A s'établissant à 2 millions pour un encours de 6,1 milliards d'euros à fin décembre 2010.

LA CLIENTÈLE DES PROFESSIONNELS ET DES ENTREPRENEURS

En 2010, BNP Paribas s'est mobilisé très fortement pour dynamiser l'offre de crédit aux micro-entreprises, TPE et PME.

Ainsi, BDDF a mené des démarches commerciales actives, avec, en février, l'opération « BNP Paribas aime tous les créateurs », en avril « les Portes ouvertes aux commerçants et artisans », en juin une participation aux Journées du microcrédit organisées par l'Adie et en septembre une première participation au Mondial de l'auto.

BDDF continue de renforcer sa proximité et son expertise à destination des PME et de leurs dirigeants en regroupant ses équipes dédiées au sein des maisons des entrepreneurs.

Toujours sur le terrain du financement et de l'accompagnement de ses clients TPE et PME, la Banque De Détail en France a décliné une gamme complète d'offres :

- Pour le financement de l'investissement, l'objectif de financer, avant fin 2010, 40 000 projets dans le cadre d'une enveloppe de 5 milliards d'euros ainsi que la mise à disposition d'une enveloppe de 150 millions d'euros de crédits court terme à disposition des TPE a été largement dépassé : 50 000 projets pour 6 milliards d'euros de crédits.
- Pour le renforcement des fonds propres, la filiale BNP Paribas Développement a porté son objectif d'investissement de 50 millions d'euros à 150 millions d'euros sur 12 mois.



Campagne publicitaire pour les professionnels et entrepreneurs

La Banque De Détail en France s'est aussi distinguée sur le terrain de l'innovation en devenant la première banque à proposer un accès aux comptes entreprises et professionnels depuis un mobile en France. Cette possibilité complète le lancement et le développement sur le Net de la distribution de crédits aux professionnels. L'ensemble de cet engagement trouve son expression dans la fidélité des clients de la banque, mais aussi dans le fait que 47 000 clients professionnels et entrepreneurs ont rejoint le Groupe au cours de l'année 2010.

LA CLIENTÈLE DES ENTREPRISES, INSTITUTIONS ET ASSOCIATIONS

Les centres d'affaires toujours plus proches de leurs clients

La spécialisation croissante des besoins des clients a conduit BNP Paribas à différencier les approches commerciales en fonction des segments du marché des entreprises, des institutions et des grandes associations, en combinant expertise et proximité. Le cœur de ce dispositif repose sur les 28 centres d'affaires répartis sur l'ensemble du territoire, dont un centre d'affaires entièrement dédié aux grandes associations. Chargés d'affaires en centre d'affaires et responsables Grandes Relations en direction régionale accompagnent les clients de la moyenne à la grande entreprise. Deux services d'assistance professionnalisés, le Service Assistance Entreprises (SAE) et le Cash Customer Service (CCS), complètent ce dispositif.

Les salles des marchés régionales

Les sept salles des marchés régionales accompagnent au plus près les grandes et moyennes entreprises ainsi que les grandes associations et institutions dans la gestion de leur dette, la couverture de leurs flux de change et des coûts d'approvisionnement en matières premières. Les salles offrent également l'ensemble de la gamme de produits de placement, des OPCVM monétaires aux produits structurés, permettant ainsi d'optimiser les placements de trésorerie sur l'ensemble des maturités et des sous-jacents.

L'offre des produits et services de l'ensemble du Groupe

BDDF développe son action commerciale auprès des entreprises, des institutions et des grandes associations en tirant parti des savoir-faire de l'ensemble des métiers du Groupe et en développant, avec succès, les ventes croisées : dérivés de change et de taux, placements, opérations de commerce international, financements spécialisés, banque privée notamment.

BNP Paribas Cash Management

2010 a été une année charnière au cours de laquelle BNP Paribas Cash Management a affiché de fortes ambitions au travers de nombreux projets, visant à renforcer son offre globale mais aussi ses solutions locales, qui se sont concrétisés par :

- d'importants investissements de niveau européen, avec la création de plates-formes de paiement Single Euro Payments Area (Sepa) Credit Transfer et Direct Debit qui font de BNP Paribas un pionnier dans ce domaine ;

+ REPÈRES 2010

47 000

CLIENTS PROFESSIONNELS ET ENTREPRENEURS ONT REJOINT BNP PARIBAS EN 2010

28

CENTRES D'AFFAIRES

10

AGENCES ENTREPRISES



BNP Paribas, Paris (La Défense)

- la création d'un centre de compétences Cash Management mondial basé à Bruxelles ;
- la présence de plus de 2 500 experts dans 60 pays à travers le monde ;
- des innovations comme l'accès aux relevés de compte sur mobile (BNP Paribas est ainsi la première banque à offrir ce type de service aux entreprises en France) ou le processus électronique d'ouverture et de gestion de compte e-BAM (electronic-Banking Account Management) ;
- le leadership dans la migration Etebac avec les offres Netcash et le nouveau certificat Swift ;
- de nombreux succès dans les réponses aux appels d'offres avec notamment CGGVeritas.

BNP Paribas a par ailleurs accompagné de nombreux clients dans la mise en place de projets cash pooling européens ou mondiaux ou de centrales de paiements. Leader sur les solutions SwiftNet corporate, BNP Paribas est la 1^{re} banque au monde en nombre de clients connectés à Fileact.

La 4^e édition de l'Université du Cash Management, présidée par Baudouin Prot, a rencontré un grand succès. Plus de 250 participants ont débattu autour du thème « Home and Away : Making your Cash Work », une occasion pour les directeurs financiers et trésoriers de groupes et d'entreprises mondiales de partager leurs expériences et de suivre les évolutions du métier de la gestion de trésorerie. L'événement était aussi une excellente opportunité pour BNP Paribas d'être plus proche de ses clients et de mieux les accompagner dans leurs projets à travers le monde.

Enfin, si BNP Paribas Cash Management a reçu cette année des prix prestigieux comme celui de « Best Cash Management Bank in Europe » par le magazine *TMI* (Treasury Management International), le Groupe a également rejoint le Top 5 mondial dans le classement publié par *Eurromoney* en octobre 2010.



BNP Paribas, Lyon

ORGANISATION APRÈS VENTE (OAV)

Les back-offices de BDDF s'adaptent continuellement aux besoins de la banque, avec en 2010 le traitement d'une forte demande concernant les crédits aux particuliers et aux entreprises ainsi que la mise en place du Sepa pour les paiements dans la zone euro et la prise en charge des clients Fortis Banque France.

OAV contribue à renforcer les engagements de BNP Paribas pour la qualité de service et l'environnement : renouvellement de la certification ISO 9001 pour le Centre de Relations Télématique et pour l'activité Crédits Documentaires et certification ISO 14001 pour la plate-forme Éditique nationale.

La méthode Lean Six Sigma continue à mobiliser les 4 500 collaborateurs d'OAV sur la satisfaction de la demande et l'amélioration du service rendu dans les 61 agences de production réparties dans toute la France.



Agence BNP Paribas,
Paris (La Défense)

BNL BANCA COMMERCIALE

BNL banca commerciale (BNL bc), 6^e banque italienne par son total de bilan⁽¹⁾ et ses prêts à la clientèle⁽¹⁾, est l'un des principaux acteurs du système bancaire et financier italien.

(1) Source : Estimations internes fondées sur les informations financières publiées au 30 septembre 2010.



BNL, Rome

MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DANS UN ENVIRONNEMENT DIFFICILE

La lente reprise de l'économie italienne, entamée au second semestre 2009, s'est poursuivie en 2010, grâce aux exportations, mais l'industrie a peu à peu marqué le pas et la consommation des ménages est restée modérée.

Face à des conditions d'exploitation difficiles et à l'introduction de plusieurs modifications de la réglementation en cours d'année, BNL bc s'est attachée à la mise en œuvre des principaux axes de son plan d'exploitation en vue de générer un développement durable tout en assurant une efficacité opérationnelle élevée, en contrôlant les risques et en préservant des ratios de fonds propres appropriés :

- initiatives commerciales proactives pour soutenir la croissance des recettes en limitant les droits d'entrée et en optimisant les synergies avec Investment Solutions, Corporate and Investment Banking et l'entité BNP Paribas Personal Finance ;
- poursuite des investissements dans la croissance : important programme d'ouverture et de rénovation d'agences ;
- simplification des processus opérationnels et mesures favorisant une plus grande maîtrise des coûts ;
- déploiement d'un plan Ressources Humaines en Italie, mettant l'accent sur la formation et la mobilité ;
- mesures spécifiques destinées à contrôler et limiter la détérioration de la qualité des actifs ;
- intégration de Fortis Italia et de Banca UCB ;
- exploitation des synergies avec Findomestic ;
- amélioration des contrôles internes et de la conformité pour aboutir à une réduction structurelle des risques d'exploitation.

BANQUE DE DÉTAIL ET BANQUE PRIVÉE

L'activité de banque de détail en Italie a pâti de la faiblesse des taux d'intérêt, du renforcement des pressions de la réglementation et de la concurrence agressive des nouveaux entrants. Pour limiter l'impact de ces conditions extérieures défavorables et pour soutenir la croissance, BNL bc a centré sa stratégie sur les priorités suivantes :

- Accroissement du nombre de comptes courants et amélioration du mix clients en termes de qualité et de valeur :
 - extension de la base de clientèle par l'ouverture de comptes courants et l'accroissement des accords commerciaux portant sur la domiciliation des salaires sur les comptes BNL ;
 - augmentation des ventes croisées en exploitant le potentiel existant de synergies avec Investment Solutions et avec BNP Paribas Personal Finance ;
 - amélioration de la qualité du service et de la satisfaction de la clientèle Grandes Fortunes.
- Développement du dispositif multicanal pour mieux répondre à la demande de tous les segments de clientèle tout en abaissant les coûts des services de base.
- Amélioration et simplification des procédures liées au crédit aux entreprises, l'objectif étant de réduire les délais d'approbation tout en continuant à privilégier la qualité des actifs.
- Finalisation de la mise en œuvre du nouveau service de conseils en placement :
 - amélioration de l'analyse et de l'évaluation des portefeuilles d'investissement des clients en termes de risque et de rendement ;
 - adaptation du modèle à un segment élargi de clientèle.

+ REPÈRES 2010

860

AGENCES

29

CENTRES DE BANQUE PRIVÉE

20

CENTRES D'AFFAIRES



BNL, Rome



BNL bc propose une gamme complète de produits et services bancaires, financiers et d'assurance afin de répondre aux besoins de sa base de clientèle large et diversifiée comprenant :

- environ 2,5 millions de clients particuliers et plus de 16 000 clients banque privée (par le nombre de foyers) ;
- plus de 157 000 petites entreprises (dont le chiffre d'affaires est inférieur à 5 millions d'euros) ;
- 27 000 entreprises de taille moyenne et grande, la priorité étant donnée aux Grandes Relations, sous-segment constitué d'environ 450 groupes et de 1 500 sociétés d'exploitation ;
- 16 000 collectivités locales et organisations à but non lucratif.

Dans la banque de détail et la banque privée, BNL bc est très bien positionnée sur les prêts à la clientèle (notamment les prêts à l'immobilier résidentiel, avec une part de marché de près de 7 %⁽¹⁾) et possède une bonne base de dépôts (part de marché d'environ 3,5 %⁽¹⁾) largement supérieure à son taux de pénétration du marché par le nombre d'agences (2,6 %⁽¹⁾).

BNL bc est aussi, depuis longtemps, bien implantée dans les segments des grandes entreprises et des collectivités locales, où elle revendique des parts de marché d'environ 5 % et 6 % respectivement⁽¹⁾, avec un savoir-faire reconnu dans les paiements transfrontaliers, le financement de projets, les financements structurés et l'affacturage (la filiale spécialisée Ifitalia occupe le 3^e rang en Italie en termes d'encours de crédit⁽²⁾ et le 2^e par son chiffre d'affaires⁽²⁾).

BNL bc s'est dotée d'un dispositif de distribution multicanal, organisé en cinq régions (« direzioni territoriali ») avec une structure distincte pour la banque de détail et la banque privée Retail & Private Banking d'une part, et la banque des entreprises Corporate Banking d'autre part :

- 104 groupes de banque de détail (« distretti ») avec plus de 860 agences ;
- 29 centres de banque privée ;
- 20 centres d'affaires avec 52 agences gérant les portefeuilles de PME, grandes entreprises, collectivités locales et secteur public.

De plus, l'Italie compte 5 Trade Centers qui offrent aux entreprises une plate-forme de produits, de services et de solutions pour leurs activités transfrontalières, en complément du réseau international de BNP Paribas. Quant au réseau d'« Italian desks », qui permet d'accompagner les entreprises italiennes dans leurs opérations à l'étranger et les groupes multinationaux dans leurs investissements directs en Italie, il assure à présent la couverture de 10 pays, principalement autour du Bassin méditerranéen.

L'offre multicanal est complétée par plus de 1 900 guichets automatiques et de 25 000 terminaux points de vente, ainsi que par des services bancaires par téléphone et Internet pour les particuliers comme pour les entreprises.

La banque s'appuie par ailleurs sur des services administratifs spécialisés au niveau régional, qui travaillent en étroite collaboration avec le réseau de distribution en vue d'améliorer la satisfaction des clients internes et externes en fournissant des services efficaces et de qualité et en assurant une meilleure gestion des risques opérationnels.



BNL, Rome



(1) Source : Données internes et statistiques de la Banque d'Italie au 30 septembre 2010.

(2) Source : Données internes et Assifact au 31 décembre 2010.

- Poursuite de l'élaboration d'une nouvelle stratégie de développement et de distribution de produits d'investissement :
 - renouvellement de l'offre produits en la simplifiant et en limitant les droits d'entrée ;
 - lancement d'une nouvelle offre flexible multisupport en bancassurance conjuguant les produits traditionnels et un ou plusieurs produits en unités de compte afin de permettre aux clients de choisir l'allocation d'actifs correspondant le mieux à leur profil de risque.
- Poursuite de l'amélioration des capacités de distribution :
 - 54 nouvelles agences ont été ouvertes en 2010 tandis que la mise en œuvre du nouveau plan de rénovation et de restructuration du réseau touche à sa fin ;
 - nouveau module permettant de faciliter les ventes de la plate-forme commerciale lorsqu'il y a regroupement de produits : le client ne signe qu'un seul contrat, ce qui permet de gagner du temps et de simplifier les procédures ;
 - lancement d'une offre de prêt pré-approuvée pour les clients ayant un antécédent de crédit significatif avec BNL.

BANQUE D'ENTREPRISES

À l'instar de la banque de détail et de la banque privée, la banque d'entreprises est restée confrontée à un environnement économique difficile tout au long de 2010, marqué par la baisse de la demande de crédit à court terme et le renforcement de la concurrence sur les marchés du crédit. La demande de crédit à moyen et long terme est demeurée stable mais plutôt pour des raisons de consolidation de la dette que d'investissement. La priorité de la banque d'entreprises a été d'accroître les parts de marché, et de générer des recettes « sans risque », tout en développant les synergies au sein du Groupe principalement avec le pôle Corporate and Investment Banking :

- Nette tendance à l'augmentation des parts de marché :
 - croissance du marché du crédit pour la troisième année consécutive ;
 - meilleur positionnement dans les dépôts malgré la complexité du marché sur lequel de nombreux concurrents accusent des marges négatives.
- Un portefeuille moyen/long terme en expansion et plus rentable :
 - augmentation du rendement du stock de prêts ;
 - accroissement significatif des encours ;
 - les prêts assortis d'une garantie de l'État ont plus que doublé pour la deuxième année consécutive ;
 - nette augmentation des nouveaux volumes dans le crédit-bail.
- Meilleure rentabilité des métiers de Gestion de trésorerie et de Crédit commercial :
 - croissance à deux chiffres des flux en gestion de trésorerie ;
- Multiplication des opérations commerciales :
 - acquisition de clientèle toujours orientée à la hausse grâce à de nouveaux outils et règles de prospection ;
 - ouverture de la gamme à de nouveaux produits destinés aux marchés internationaux et aux PME ;
 - maintien de relations étroites entre les clients et la direction de la banque (1 800 clients rencontrés dans plus d'une quarantaine d'événements locaux et nationaux).



BNL, Rome

BELUX RETAIL BANKING

Dans le cadre du plan d'intégration, les activités de BNP Paribas Fortis et BGL BNP Paribas ont été ventilées dans les métiers et pôles du groupe BNP Paribas et une nouvelle entité opérationnelle de banque de détail des particuliers et des entreprises en Belgique et au Luxembourg a été créée : Belux Retail Banking.



BGL BNP Paribas, Luxembourg

BNP PARIBAS FORTIS

RETAIL & PRIVATE BANKING (RPB)

BNP Paribas Fortis est le n° 1 du segment de la clientèle des particuliers en Belgique⁽¹⁾, avec 3,7 millions de clients et des positions de premier plan dans tous les produits bancaires. Les clients retail sont approchés et servis par une stratégie de distribution multicanal. Le réseau commercial est constitué de 1 014 agences, complétées par 650 points de vente liés au partenariat avec la Banque de la Poste et 311 franchises de l'enseigne Fintro⁽²⁾. La plate-forme Client Relationship Management (CRM) de RPB gère un réseau de 2 300 distributeurs automatiques ainsi que les services de banque via Internet (1,3 million d'utilisateurs), mobile banking et phone banking. Avec 36 centres Private Banking, BNP Paribas Fortis est un acteur important sur le marché belge de la banque privée. Ses services sont proposés aux particuliers dont les actifs sont supérieurs à 250 000 euros. La gestion de fortune sert environ 1 500 clients dont les actifs sont supérieurs à 4 millions d'euros.

De bons résultats et une amélioration de la satisfaction client

BNP Paribas Fortis Retail & Private Banking a connu en 2010 une bonne progression en matière de collecte de nouveaux capitaux. Le principal moteur de cette progression est le compte d'épargne Premium Online, lancé en décembre 2009. Une croissance importante a aussi été enregistrée dans les crédits professionnels et dans les prêts hypothécaires, avec une progression de part de marché à la clé. La nouvelle Private Bank a clôturé sa première année d'activité par de très bons résultats et une offre exhaustive au marché, sous la forme de la convention patrimoniale.

Les efforts permanents d'optimisation de la satisfaction des clients ont été récompensés. Par rapport à juin 2009, RPB a enregistré une très nette progression des scores de satisfaction. Aujourd'hui, cette satisfaction a retrouvé son niveau d'avant-crise. Les cinq promesses qui guident l'action de la banque – écoute, transparence, accessibilité, partenariat et engagement – se sont généralisées dans toute l'organisation et sont appréciées par la clientèle.

Des avancées significatives ont été enregistrées en matière de service multicanal avec la rénovation du site Internet, désormais beaucoup plus convivial, ainsi que le lancement du mobile banking. Une attention toute particulière a aussi été portée aux agences, avec un renforcement de la qualité du conseil et un accroissement du nombre de conseillers. D'importantes initiatives ont été prises pour améliorer le service offert aux indépendants et aux PME. De nouveaux professionnels ont été engagés, en plus des spécialistes des paiements et des crédits. Le renforcement du support administratif leur permet de consacrer davantage de temps au conseil professionnel. Grâce à ces adaptations structurelles, le service multicanal pourra être intégralement offert aux clients en 2011.

D'importants efforts de communication ont été réalisés pour regagner la confiance et pour faire de BNP Paribas Fortis une marque forte. Les clés de voûte de cette communication sont : une image positive, une information objective et un partenaire qui dispense un conseil transparent et personnalisé.

+ REPÈRES 2010

3,7

MILLIONS DE CLIENTS

1 014

AGENCES

36

CENTRES PRIVATE BANKING



BNP Paribas Fortis, Bruxelles



(1) Source : Etude BNP Paribas Fortis.

(2) Au mois de décembre 2010, Fintro comptait 1 060 collaborateurs, plus de 336 257 clients et plus de 10,9 milliards d'euros de dépôts.



BNP Paribas Fortis, Bruxelles



Agence BNP Paribas Fortis, Varsovie

CORPORATE & PUBLIC BANK, BELGIUM (CPBB)

CPBB offre une gamme complète de services financiers locaux et internationaux à des entreprises belges, des sociétés du secteur public et des collectivités territoriales. Avec une clientèle de plus de 450 grandes entreprises et de 34 100 midcaps, CPBB est le leader⁽¹⁾ du marché dans ces deux segments et un acteur de premier plan sur le marché du Public Banking (1 300 clients). Grâce à une équipe composée de plus de 60 corporate bankers et 200 relationship managers opérant dans 22 centres d'affaires et de spécialistes dotés de compétences spécifiques, CPBB assure une offre de proximité à sa clientèle.

Une offre de produits et services élargie

Les relationship managers de CPBB sont présents, le plus possible, aux côtés de leurs clients entreprises, réfléchissant avec eux aux opportunités de croissance, à la mise à disposition de manière proactive de solutions et à la résolution rapide de questions relatives aux services de financement et de paiement, à l'organisation de l'entreprise et à la gestion des risques, tout en leur suggérant de nouvelles idées et des améliorations par rapport à leurs opérations quotidiennes. CPBB s'efforce de bâtir des relations de confiance avec ses clients, dans le cadre desquelles elle aspire à comprendre leurs priorités stratégiques et leurs objectifs à long terme.

En 2010, les processus de vente se sont améliorés de même que le CRM afin de soutenir l'approche proactive des clients, ce qui a abouti à une croissance de la fidélité à la marque et à des recommandations par les clients qui reconnaissent la force de gestionnaires de relations et de spécialistes.

En 2010, CPBB a lancé sa filiale BNP Paribas Fortis Factor, intégré les services d'Arval dans son offre, et commercialisé de nouveaux produits de Cash Management tels que Connexis, EasyCollect et les services à valeur ajoutée de Sepa Direct Debit. En outre, les services de Corporate and Investment Banking en matière de marchés de capitaux, de conseil et de financement structuré sont également offerts aux clients via CPBB. Il a également déployé en permanence des initiatives pour assurer à ses clients un accès efficace au réseau européen et international du groupe BNP Paribas.

(1) Source : sondage réalisé par TNS.

BGL BNP Paribas

L'année 2010 a été marquée par les travaux de rapprochement et de mise en place du plan industriel de BNP Paribas au Luxembourg tel qu'approuvé par le Conseil d'administration de BGL BNP Paribas et s'inscrivant dans la stratégie du Groupe. Le rapprochement s'est concrétisé le 1^{er} octobre 2010 par la fusion-absorption de BNP Paribas Luxembourg SA par BGL BNP Paribas SA. BGL BNP Paribas est le 1^{er} employeur du secteur financier et 1^{er} acteur bancaire dans la Grande Région⁽¹⁾. Tous les domaines d'activité du Groupe y sont représentés : Retail Banking, Investment Solutions et Corporate and Investment Banking.

BANQUE DE DÉTAIL ET DES ENTREPRISES À LUXEMBOURG (BDEL)

BDEL propose une large gamme de produits et services financiers à ses clients particuliers, professionnels et entreprises à travers son réseau de 37 agences.

BGL BNP Paribas est la 2^e banque du Grand-Duché de Luxembourg pour les particuliers résidents avec 223 000 clients (soit une part de marché de 16 %⁽²⁾). Elle est la 1^{re} banque auprès des entreprises avec 36 000 clients (soit une part de marché de 38 %⁽³⁾).



Une nouvelle organisation

BDEL a poursuivi sa dynamique commerciale et continué de capitaliser sur le retour de la confiance de la clientèle.

Sur le segment des particuliers, un plan de développement des compétences a été mis en place dans le réseau, autour de trois axes d'évolution :

- l'approche commerciale du client ;
- les modalités de l'évolution des outils du réseau ;
- la sollicitation de la clientèle.

De nouveaux dispositifs ont été mis en œuvre afin d'aider les équipes commerciales à optimiser le service à la clientèle. Ainsi, la banque de détail bénéficie d'une nouvelle organisation, notamment en directions régionales. De plus, le développement des centres de compétences a été un atout pour le réseau, en permettant de proposer une expertise adaptée à la clientèle et de favoriser la prospection. Enfin, la structure du réseau a été renforcée par la création de 4 centres financiers régionaux et la fusion de 3 entités commerciales au sein de la banque des entreprises.

(1) Sarre - Lorraine - Rhénanie - Palatinat - Wallonie - Luxembourg.

(2) Source : étude ILRES réalisée en octobre 2010.

(3) Source : étude ILRES réalisée en novembre 2010.



BGL BNP Paribas, Luxembourg

WEALTH MANAGEMENT LUXEMBOURG

Réunies sous l'enseigne Wealth Management, les équipes commerciales proposent aux clients de la banque privée des solutions intégrées et sur mesure de gestion financière et patrimoniale haut de gamme. Ces clients à potentiel élevé bénéficient d'une offre multilingue comprenant une large palette internationale de produits et de solutions patrimoniales adaptées, incluant notamment la gestion discrétionnaire et l'assurance. Le métier Wealth Management de BGL BNP Paribas occupe le rang de 1^{re} banque privée au Luxembourg⁽¹⁾.

Une organisation commerciale renforcée

Le rapprochement des activités Wealth Management de BGL BNP Paribas et BNP Paribas Luxembourg a conduit à redéfinir la stratégie de développement sur le marché local et en particulier à intensifier le partenariat avec le réseau.

Par ailleurs, l'organisation commerciale par marché⁽²⁾ a été renforcée afin d'offrir à chaque client le meilleur service répondant à ses besoins personnels et professionnels. Enfin, s'agissant de l'offre de services patrimoniaux, les équipes de spécialistes ont été étoffées et la gamme de services de gestion discrétionnaire élargie.



BGL BNP Paribas, Luxembourg

+ REPÈRES 2010

AU LUXEMBOURG

2^e

BANQUE DES PARTICULIERS AVEC

223 000

CLIENTS

1^{re}

BANQUE DES ENTREPRISES AVEC

36 000

CLIENTS

1^{re}

BANQUE PRIVÉE

(1) Classement Euromoney 2010.

(2) France, Allemagne, Amérique latine, Europe de l'Est, Luxembourg, etc.



BNP Paribas, Varsovie

EUROPE MÉDITERRANÉE

Europe Méditerranée (EM) opère sur une quinzaine de pays à travers un réseau de 2 220 agences. Ainsi le métier est présent en Turquie, en Europe centrale et de l'Est (Pologne, Ukraine), dans le sud du Bassin méditerranéen (Maroc, Algérie, Tunisie, Égypte) de même qu'en Afrique subsaharienne. EM y déploie progressivement le modèle intégré de Retail Banking du groupe BNP Paribas qui a fait le succès des banques de détail de ses marchés domestiques en offrant aux clientèles locales des expertises qui sont la force du Groupe (segmentation dynamique de la clientèle, cash management, trade finance, distribution multicanal, financements spécialisés, banque privée...).

En juin 2010, un protocole d'accord prévoyant la fusion de TEB (Türk Ekonomi Bankası AŞ) et de Fortis Bank Turquie a été conclu entre BNP Paribas, le groupe Colakoglu (co-actionnaire de TEB depuis 2005) et BNP Paribas Fortis. La fusion des deux entités a été votée par les Assemblées Générales des deux banques le 25 janvier 2011. La fusion juridique a été réalisée le 14 février 2011.



Agence TEB, à Istanbul

En Turquie

TEB et Fortis Bank Turquie ont rapidement réagi à la reprise économique turque, caractérisée par une forte croissance des crédits concomitante à une réduction des marges d'intérêt et à une baisse du coût du risque par rapport à 2009.

Dans le Bassin méditerranéen et en Afrique

EM a poursuivi ses efforts d'investissement avec l'ouverture de 45 agences. Le déploiement du modèle intégré se poursuit, comme l'illustrent :

- le développement en Égypte et en Tunisie d'une activité BNP Paribas Personal Finance intégrée à la banque ;
- le déploiement de la banque multicanal au Maroc ;
- les premières expériences de mobile banking en Côte d'Ivoire, au Sénégal et au Mali.

En Europe de l'Est

- La restructuration de la banque en Ukraine s'est poursuivie : reprise par le Groupe de la participation des actionnaires minoritaires, recapitalisation de l'entité et renforcement du partenariat avec la BERD par une entrée au capital à hauteur de 15 %. L'activité crédit a été relancée de façon sélective et la collecte de dépôts a été soutenue tout au long de l'année ;
- L'entité de Fortis Banque en Pologne a été intégrée au réseau d'EM. 2010 a été une année de consolidation avec un résultat légèrement positif après de fortes pertes en 2009 et la structuration de ses activités commerciales suivant le modèle intégré de Retail Banking. Dans les 2 entités, le coût du risque est en net retrait par rapport à 2009.

EM a également une présence significative dans les 5 pays du Golfe et se développe en Asie au travers de 2 participations minoritaires en Chine et au Vietnam.

Le Corporate Banking renforcé

Afin de développer l'activité entreprises, EM s'est doté d'une équipe centrale Corporate Banking aux missions élargies. Son rôle : aider les équipes pays à appliquer la stratégie de BNP Paribas en matière de cash management et de financements, favoriser les ventes croisées et structurer l'organisation et le suivi des politiques commerciales.



Agence BMCI, à Casablanca

Une stratégie retail multicanal

Fer de lance du modèle BNP Paribas, la distribution multicanal se développe dans les pays d'EM. Le modèle a été mis en place en Ukraine à la fin de l'année 2009 et dispose déjà de nombreux outils. Il est désormais opérationnel au Maroc. Il sera déployé prochainement en Turquie et en Pologne.



Agence Bank of Nanjing, à Nankin (Chine)



Bank of the West, Los Angeles

BANCWEST

L'activité de banque de détail aux États-Unis s'exerce au travers de BancWest Corporation, société issue du rapprochement de Bank of the West et First Hawaiian Bank en 1998 et dont BNP Paribas détient la totalité du capital depuis fin 2001. Jusqu'en 2006, BancWest a poursuivi une politique d'acquisitions qui lui a permis de développer sa franchise dans l'Ouest américain.

Bank of the West propose une très large gamme de produits et services de banque de détail à une clientèle de particuliers, de professionnels et d'entreprises dans 19 États de l'Ouest et du Midwest américains. Elle détient également des positions fortes dans certaines activités de financements spécialisés (financements de bateaux, de véhicules de loisirs, des communautés religieuses, financements bonifiés aux PME, prêts à l'agriculture), qu'elle exerce sur l'ensemble du territoire des États-Unis.

Avec une part de marché de plus de 40 % en termes de dépôts⁽¹⁾, First Hawaiian Bank est la plus importante banque de l'État d'Hawaii où elle exerce son activité de banque de proximité auprès d'une clientèle de particuliers et d'entreprises.

Au total, avec 11 300 collaborateurs, forte d'un réseau de 769 agences et d'un total de bilan de près de 73 milliards de dollars au 31 décembre 2010, BancWest dispose aujourd'hui de quelque 5 millions de comptes clients. Elle se place par les dépôts au 7^e rang⁽¹⁾ des banques commerciales de l'ouest des États-Unis.

Des résultats consolidés en profit

La reprise de l'économie américaine en 2010 a été lente et irrégulière, largement portée par le restockage des entreprises et les mesures massives de soutien budgétaire, tandis que les dépenses des ménages n'ont que faiblement progressé et que le marché de l'immobilier résidentiel n'a pas connu de rebond. Les caractéristiques et l'ampleur modérée de cette reprise n'ont pas permis une réduction du chômage, dont le taux est demeuré proche de 10 %.

Bien que la demande de crédit soit restée atone, Bank of the West a pu limiter l'érosion de ses prêts à la clientèle ; en outre, la collecte de dépôts s'est accrue significativement. Tout en commençant à s'adapter à des contraintes réglementaires en pleine évolution, Bank of the West a poursuivi ses investissements commerciaux et d'infrastructures, avec des retombées positives sur la conquête de nouveaux clients et sur le taux d'équipement en produits et services des clients existants.

Ces éléments, combinés à un reflux marqué de la charge du risque, ont permis à Bank of the West de redevenir bénéficiaire en 2010.

Dans un contexte économique local dégradé, First Hawaiian Bank a, cette année encore, réalisé d'excellentes performances commerciales en accroissant sa part de marché dans les dépôts⁽¹⁾ et en confortant sa position de leader dans l'archipel. Grâce aux mesures préventives prises antérieurement, First Hawaiian Bank a réalisé en 2010 un niveau de profitabilité élevé, comparable à celui de 2009.

Au total, malgré un environnement économique et financier resté très difficile aux États-Unis, BancWest a pu renforcer ses positions commerciales. L'amélioration sensible de la qualité de son portefeuille de crédits, plus marquée que celle observée chez ses concurrents, ainsi que la normalisation des marchés financiers se sont traduites par une forte décruce (division par plus de deux) du coût du risque, permettant aux résultats consolidés d'apparaître à nouveau en profit.

(1) Source : SNL Financial, 30 juin 2010.

(2) Source : JD Power & Associates.

Un service clients récompensé

Pour la troisième année consécutive, la qualité du service a de nouveau été récompensée par l'attribution à Bank of the West de la 1^{re} place⁽²⁾ pour la satisfaction clientèle dans le classement des banques de détail de la région Ouest des États-Unis.



Bank of the West, Los Angeles

CHEZ CETELEM, LE TAUX LE PLUS ÉLEVÉ,
C'EST CELUI DE LA SATISFACTION CLIENT



BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE

Au sein du groupe BNP Paribas, BNP Paribas Personal Finance est le spécialiste des financements aux particuliers à travers ses activités de crédit à la consommation et de crédit immobilier. Avec près de 29 000 collaborateurs dans plus de 30 pays et sur 4 continents, BNP Paribas Personal Finance est n° 1 en France et en Europe⁽¹⁾.

(1) Source : rapports annuels des acteurs du crédit aux particuliers.

BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE, N°1 EUROPÉEN DU CRÉDIT AUX PARTICULIERS

BNP Paribas Personal Finance offre une gamme complète de crédits aux particuliers accessibles soit sur le lieu de vente (magasins, concessions automobiles), soit par ses apporteurs d'affaires référencés (courtiers, agents immobiliers, promoteurs), soit directement via ses centres de relation client et Internet.

En outre, BNP Paribas Personal Finance a fait du partenariat un métier à part entière fondé sur son savoir-faire pour proposer tout type d'offres de crédits et de services intégrées et adaptées à l'activité et à la stratégie commerciale de ses partenaires. Ainsi BNP Paribas Personal Finance est un partenaire de référence des enseignes du monde du commerce, des services, ainsi que des banques et des sociétés d'assurances.

LE CRÉDIT RESPONSABLE® AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

BNP Paribas Personal Finance, à travers ses marques commerciales, Cetelem et Findomestic, s'engage pour le développement d'un crédit responsable®, tant dans la pratique que dans la communication. Sa vision du crédit aux particuliers consiste à contribuer durablement à l'amélioration de la qualité de vie personnelle et sociale des consommateurs, autour de quatre orientations majeures :

- développer une offre de produits et services adaptée aux attentes des clients ;
- favoriser l'accès au crédit au plus grand nombre ;
- accompagner chaque client en fonction de sa situation ;
- lutter contre le surendettement.

En France, BNP Paribas Personal Finance met à la disposition du public un service d'informations sur le crédit aux particuliers avec son site non commercial www.moncreditresponsable.com.

Depuis 2007, BNP Paribas Personal Finance soutient le développement du microcrédit personnel garanti par le Fonds de cohésion sociale. Fin 2010, l'entreprise a financé plus de 200 microcrédits à hauteur de 428 111 euros.

NOUVEAU MONDE, NOUVELLE DONNE

BNP Paribas Personal Finance rénove son modèle de développement

En 2010, l'industrie mondiale du crédit a accéléré sa profonde mutation, alliant nouvelles exigences des consommateurs, rénovation de la réglementation et forte montée en puissance des nouvelles technologies dans un contexte économique européen moins favorable que par le passé.

Dans ce nouvel environnement et afin de garantir la pérennité de son développement, BNP Paribas Personal Finance s'est attaché à déployer et à amplifier la nécessaire rénovation de son modèle économique, initiée en 2009. L'entreprise parvient, en 2010, à en tirer les premiers bénéfices et signe une très belle progression de son résultat net avant impôt.

⊕ REPÈRES 2010

N°1

**EN FRANCE ET EN EUROPE
DU CRÉDIT AUX PARTICULIERS**



Campagne publicitaire Findomestic, en Italie

En matière de partenariat, axe stratégique clé pour BNP Paribas Personal Finance, trois accords majeurs ont été conclus en 2010 : en Allemagne avec Commerzbank⁽¹⁾ et la création de Commerz Finanz, société commune de crédit à la consommation ; en France avec le groupe BPCE⁽²⁾ pour une alliance industrielle de long terme ; et au plan européen avec PayPal pour le développement d'une offre de crédit en ligne.

Des positions de premier plan en Europe et un fort développement dans le reste du monde

En Italie, Findomestic, un des leaders du crédit à la consommation, est parvenu à construire une croissance supérieure à celle du marché, dans un environnement réglementaire plus contraignant.

En Belgique, BNP Paribas Personal Finance est désormais un acteur de premier plan via sa filiale Alpha Credit, n° 1 du crédit automobile sur le lieu de vente, et développe des partenariats bancaires majeurs (dont, en Belgique, la Banque de la Poste, BNP Paribas Fortis, et, au Luxembourg, BGL BNP Paribas).

En France, son marché historique, BNP Personal Finance est parvenu, dans tous les domaines, à relancer avec dynamisme son activité commerciale, après une année 2009 centrée sur la maîtrise du risque. En outre, l'entreprise s'est attachée à élargir son offre dans les domaines de l'épargne et de la prévoyance. Cinq nouveaux produits ont ainsi été lancés, dont trois produits d'épargne (le Livret A, le Compte Épargne Cetelem ainsi que le contrat d'assurance-vie Cetelem Placement Vie) et deux produits de prévoyance (Protexxio Épargne et Protexxio Capital Famille).

Dans le cadre de sa politique de crédit responsable®, BNP Personal Finance a pris deux décisions majeures : la mise en place d'une médiation d'entreprise indépendante, au service de ses clients, et le recentrage de la Fondation Cetelem dans le domaine de l'éducation budgétaire, en partenariat avec les principales associations françaises engagées sur ce thème. En matière de communication, Cetelem signe son entrée parmi les marques numériques françaises les plus actives et termine 2010 en pole position des marques bancaires sur YouTube, avec plus de 1,5 million de vidéos visionnées pour la chaîne Cetelem.

Hors Europe occidentale, dans les pays où BNP Paribas Personal Finance ne dispose pas de franchise de marque solide et où BNP Paribas est présent à travers son réseau international, le modèle PF Inside a été développé avec la création de « business units crédit à la consommation », piloté par BNP Paribas Personal Finance. Ainsi en 2010, l'Égypte, la Pologne, l'Ukraine, le Maroc, la Tunisie, l'Algérie⁽³⁾ et la Chine ont désormais pleinement intégré ce nouveau modèle économique, garant d'une offre de crédit à la consommation performante pour les clients du groupe BNP Paribas dans ces pays.

En Turquie, pays stratégique pour le développement du Groupe, BNP Paribas Personal Finance a finalisé l'intégration de sa filiale TEB Cetelem (désormais détenue à 80 %), leader du crédit automobile sur le lieu de vente.

Hors Europe et région Méditerranée, le Brésil et la Russie constituent deux importants pôles de croissance pour BNP Paribas Personal Finance. En 2010, l'activité s'est fortement développée dans ces pays de premier plan, dans des conditions maîtrisées de gestion du risque.

(1) Les produits et services de BNP Paribas Personal Finance sont exclusivement distribués en Allemagne par le biais de Commerz Finanz, la société commune à BNP Paribas Personal Finance et Commerzbank.

(2) Groupe BPCE à travers ses réseaux Banque Populaire et Caisse d'Épargne.

(3) En attente de meilleures conditions réglementaires, notamment en matière de crédit à la consommation.

COMMERZ FINANZ 



Chaîne Cetelem sur YouTube :
<http://www.youtube.com/user/CETELEM>

EQUIPMENT SOLUTIONS

Equipment Solutions propose aux entreprises et aux professionnels, au moyen de plusieurs canaux – ventes directes, prescription ou partenariats – une gamme de solutions locatives allant du financement d'équipements à l'externalisation de parc.



BNP Paribas, Varsovie



REPÈRES 2010

UN PARC TOTAL LOUÉ DE
667 458
 VÉHICULES POUR ARVAL

267 000
 OPÉRATIONS MISES
 EN PLACE PAR BNP PARIBAS
 LEASING SOLUTIONS EN 2010

Equipment Solutions est composé de cinq lignes de métier internationales développant des solutions locatives spécifiquement adaptées selon les actifs :

- Arval pour les véhicules particuliers et les véhicules utilitaires légers ;
- Equipment & Logistics Solutions, rassemblant les solutions locatives pour les matériels de la construction, de l'agriculture et du transport ;
- Technology Solutions, pour les actifs technologiques, matériel bureautique, informatique (hardware, software), télécoms, matériel médical, équipement du commerce de détail ;
- Specialised Assets Solutions intervient via ses centres de compétences sur des marchés spécialisés d'actifs de grande valeur unitaire (immobilier pour investisseurs, simulateurs de vol, business jets, infrastructures portuaires...);
- Bank Leasing Services, pour le leasing aux clients de la banque BNP Paribas.

En dépit d'une reprise fragile de l'économie, le métier Equipment Solutions a continué à déployer une bonne dynamique commerciale et devient le leader européen du financement des biens d'équipement tant en encours qu'en nouvelle production⁽¹⁾.

Fin 2010, Arval affiche une importante progression de sa flotte louée (+ 10 % par rapport à 2009), accompagnée d'une très forte hausse du nombre de véhicules mis à la route (180 557 véhicules, soit + 27 % par rapport à 2009). Fin 2010, Arval détenait un parc total loué de 667 458 véhicules. Acteur majeur en Europe du secteur de la location longue durée, Arval est n° 1 en France⁽²⁾ et en Italie⁽³⁾ en termes de parc loué.

Afin de mieux refléter l'évolution de son offre vers plus de services et de solutions créatrices de valeur pour ses clients et partenaires, BNP Paribas Lease Group change le nom de sa marque et devient BNP Paribas Leasing Solutions.

BNP Paribas Leasing Solutions a mis en place plus de 267 000 opérations en 2010, portant le montant total de ses encours à 25,6 milliards d'euros⁽⁴⁾.



(1) Source : classement Leaseurope 2009 publié en septembre 2010.

(2) Syndicat National des Loueurs Véhicules Longue Durée (SNLVLDD), France, 3^e trimestre 2010.

(3) FISE ANIASA (Federazione Imprese di Servizi - Associazione Nazionale Industria dell'Autonoleggio e Servizi Automobilistici), Italie, 3^e trimestre 2010.

(4) Montants après transfert servicing.

Fort rebond commercial pour Arval en 2010

2010 à été pour Arval une année de fort rebond d'activité commerciale et de croissance externe : Renault-Nissan a choisi Arval comme le partenaire location longue durée (LLD) de son réseau de concessionnaires en Espagne ; Arval et Daimler s'accordent pour l'achat du portefeuille de Daimler Fleet Management en Pologne et Arval se porte acquéreur de la filiale LLD automobile de La Caixa en Espagne. En décembre 2010, Arval Allemagne signe un accord avec la banque Commerzbank en vue de prendre le contrôle de Commerz Real Autoleasing GmbH. 2010 est aussi synonyme d'innovation : lancement de Louveo en France, offre de location moyenne durée de véhicules d'occasion et naissance de SME Solutions, ligne de métier internationale s'adressant aux très petites entreprises, et visant de nouveaux canaux de distribution. Puis, Arval devient en France le premier loueur à commander des véhicules électriques Citroën C-Zéro. Enfin, en novembre, Arval Analytics, outil de reporting stratégique, est récompensé par le trophée International Fleet Industry Award.

Une année de succès pour BNP Paribas Leasing Solutions

- La nouvelle marque commerciale réaffirme le positionnement du Groupe : offrir des solutions qui allient excellence du service et création de valeur pour aider les entreprises à se développer. Un engagement récompensé à l'occasion des Business Money Fact Awards où BNP Paribas Leasing Solutions au Royaume-Uni a remporté le prix du « Meilleur Service offert par un prestataire financier ».
- Le leadership en Europe et en Inde, la présence en Amérique du Nord et autour de la Méditerranée (22 pays) ont convaincu de nombreux constructeurs, distributeurs et éditeurs de logiciels de signer ou de renforcer leur coopération avec BNP Paribas Leasing Solutions : Hewlet Packard, Kion, Doosan Bobcat, Oracle, Térex, JCB, Acer...
- Avec LeasePark Corporate, BNP Paribas Leasing Solutions a été primé à l'occasion des Prix de l'Innovation 2010 de BNP Paribas, qui récompensent chaque année les équipes les plus innovantes du Groupe. Cette solution paneuropéenne de gestion et de location évolutive des actifs technologiques a d'ores et déjà été adoptée par plusieurs entreprises leaders sur leur marché.



Arval, Varsovie



BNP Paribas, São Paulo

**GEORGES CHODRON
DE COURCEL**

Directeur Général délégué

// Nous avons réalisé d'excellents résultats en 2010 pour Investment Solutions comme pour CIB et nous allons continuer à accompagner tous nos clients. //

Fort d'un modèle économique diversifié et équilibré, Corporate and Investment Banking a su faire face aux aléas des marchés et à un environnement économique toujours fragile, maintenant de bons résultats en 2010, après une année 2009 exceptionnelle. Investment Solutions a réalisé d'excellents résultats en 2010 et a apporté de la liquidité au Groupe.



Comment analysez-vous les résultats de Corporate and Investment Banking (CIB) en 2010 ?

Après les années difficiles que nous avons connues dans le passé, nous avons évolué en 2010 dans un environnement un peu plus stabilisé. Malgré un contexte macro-économique incertain et quelques interrogations sur certains pays souverains, je considère que nous avons réalisé d'excellentes performances. Nous avons notamment rééquilibré les résultats des activités de marché et des activités de financement, et avons complètement rempli notre mission, qui est d'accompagner nos clients dans leurs besoins de financements.

Quels sont vos objectifs pour CIB en 2011 ?

Nous souhaitons clairement capitaliser sur notre plate-forme européenne, et poursuivre notre développement en Asie et en Amérique latine, où nous avons de très belles opportunités de croissance. Au niveau des entreprises, nous voulons non seulement participer à leurs grands développements stratégiques, mais aussi devenir leur banquier au quotidien.

En 2011, il nous faudra également tenir compte d'un environnement réglementaire complexe et d'un environnement de marché encore assez perturbé, mais nous comptons bien optimiser nos ressources, au service de nos clients.

Quels sont les enjeux du projet One Bank for Corporates in Europe pour CIB ?

C'est un beau projet, dans lequel nous croyons beaucoup, et un exemple parfait de la réussite du rapprochement entre BNP Paribas et Fortis. L'enjeu pour CIB est essentiellement de devenir non seulement la banque de financement des clients corporates européens et des entreprises internationales ayant des projets de développement en Europe, mais aussi d'être leur banque de flux pour leurs besoins quotidiens.

Quel regard portez-vous sur les résultats 2010 d'Investment Solutions ?

Investment Solutions a réalisé d'excellents résultats en 2010 et a également apporté de la liquidité au Groupe. Pour donner quelques chiffres, Investment Solutions gère 900 milliards

d'euros d'actifs pour le compte de ses clients, et a vu ces derniers progresser d'environ 7 % en 2010. Le résultat, en forte hausse, atteint près de 2 milliards d'euros avant impôt, pour des revenus de l'ordre de 6 milliards d'euros, ce qui constitue une performance tout à fait remarquable.

Quel est le plan d'action 2011 d'Investment Solutions ?

L'année 2011 va s'inscrire dans la droite ligne de 2010. Investment Solutions doit continuer à s'illustrer par sa rentabilité, et à alimenter le Groupe en liquidité. D'autre part, nous allons continuer à développer les activités conjointes entre les différents métiers d'Investment Solutions, mais aussi entre Investment Solutions d'une part et Corporate and Investment Banking et Retail Banking d'autre part. On peut notamment citer le prime brokerage ou le développement de la banque privée dans les réseaux domestiques.



Visionnez cette interview sur le site <http://media.bnpparibas.com/invest/rapports-annuels/ra2010fr/>

INVESTMENT SOLUTIONS

BNP Paribas Investment Solutions regroupe une gamme unique de solutions répondant à l'ensemble des besoins présents et futurs des investisseurs institutionnels, entreprises ou particuliers :

- l'assurance (BNP Paribas Cardif) ;
- la gestion d'actifs (BNP Paribas Investment Partners) ;
- l'épargne et le courtage en ligne (BNP Paribas Personal Investors) ;
- les services immobiliers (BNP Paribas Real Estate).
- le métier Titres (BNP Paribas Securities Services) ;
- la banque privée (BNP Paribas Wealth Management).



BNP Paribas, Francfort

En 2010, les 6 métiers d'Investment Solutions occupent tous des positions de leader sur leur marché.

Ils sont présents dans 68 pays et emploient au total près de 30 000 collaborateurs de plus de 70 nationalités différentes. Le développement international des métiers d'Investment Solutions se poursuit – principalement en Europe, en Asie, en Amérique latine et au Moyen-Orient – sous la forme notamment de nouvelles implantations, d'acquisitions, de co-entreprises ou d'accords de partenariat.

Les experts d'Investment Solutions s'attachent à proposer en permanence à leurs clients les produits et services les mieux adaptés à leurs attentes de transparence, de performance et de sécurité, tout en s'inscrivant au plus haut niveau en matière de développement durable.



Atrium de l'immeuble Bergère (Paris),
réalisé par BNP Paribas Real Estate

BNP PARIBAS CARDIF

BNP Paribas Cardif assure les personnes, leurs familles et leurs biens. Il conçoit et commercialise ses produits et services dans les domaines de l'épargne et de la protection. BNP Paribas Cardif compte parmi ses partenaires 35 des 100 premières banques mondiales, des sociétés de grande distribution et de nombreuses institutions financières.



BNP Paribas, Londres

BNP Paribas Cardif offre une large gamme de produits et services :

- en épargne, BNP Paribas Cardif commercialise des contrats d'épargne et de retraite individuelle et collective ;
- en protection, il propose les produits suivants : assurance des emprunteurs, extension de garantie, protection des moyens de paiement, assurance des factures, GAP⁽¹⁾, prévoyance individuelle et collective, assurance dommages et assurance santé.

BNP Paribas Cardif dispose de trois grands canaux de distribution :

- la banque de détail de BNP Paribas (en France, en Italie, en Belgique, au Luxembourg, en Turquie, en Ukraine, etc.) ;
- les banques, institutions financières et sociétés de distribution ;
- les réseaux de conseillers en gestion de patrimoine indépendants et les réseaux technologiques comme le télémarketing ou encore Internet.

BNP Paribas Cardif occupe des positions fortes sur trois continents : Europe, Asie, Amérique latine. Il est un des leaders mondiaux en assurance des emprunteurs⁽²⁾ et se positionne parmi les 15 premiers assureurs européens⁽²⁾.

UNE FORTE CULTURE DE PARTENARIAT

La force et la spécificité de BNP Paribas Cardif reposent avant tout sur sa capacité à :

- proposer des produits sur mesure pour répondre aux besoins des différents partenaires ;
- constituer un centre de profit important pour ses partenaires ;
- satisfaire les demandes des clients en matière de qualité de service et de transparence à travers son Customer Centric Programme.

UNE ANNÉE 2010 RICHE EN ACTUALITÉ

Taiwan : officialisation de BNP Paribas Cardif TCB Life Insurance Company

La joint-venture créée entre Taiwan Cooperative Bank (TCB) et BNP Paribas Cardif à Taiwan a été officialisée en avril 2010. Le démarrage de l'activité est prometteur compte tenu de la collecte très importante dès les premiers mois.

Développement de l'activité de BNP Paribas Cardif en Turquie

BNP Paribas Cardif a racheté 100 % de Fortis Emeklilik et signé un accord d'exclusivité pour la distribution de fonds de pension et de produits de prévoyance au sein des réseaux TEB et Fortis Bank Turquie.

BNP Paribas Cardif finance la chaire d'excellence Management de la modélisation à l'université Claude-Bernard Lyon I

BNP Paribas Cardif entend favoriser le développement de la recherche académique dans le management de la modélisation, domaine dont l'objectif est de concilier algorithmes et processus de décision dans les compagnies d'assurances en vue de s'adapter aux changements.

Les actions de BNP Paribas Cardif en faveur de la diversité saluées par l'Afnor

BNP Paribas Cardif s'inscrit dans la labellisation de BNP Paribas en matière de diversité. Ce label valorise l'engagement de l'entreprise en matière de prévention des discriminations, d'égalité des chances et de promotion de la diversité.

BNP Paribas Cardif agit en faveur de la santé des seniors

BNP Paribas Cardif a renforcé les garanties de son contrat BNP Paribas Protection Santé pour les personnes âgées.

(1) Assurance automobile complémentaire vol et dommages.

(2) Source : étude interne fondée sur les informations publiées par les concurrents.

BNP Paribas Assurance devient BNP Paribas Cardif

BNP Paribas Assurance devient BNP Paribas Cardif et annonce son changement de nom à l'occasion de l'inauguration de son nouveau siège social en France.



BNP Paribas Cardif accompagne les internautes dans la préparation de leur retraite

BNP Paribas Cardif a lancé un site pédagogique, www.la-retraite-en-clair.fr, dont l'objectif est d'éclairer les internautes sur le fonctionnement du système des retraites et les différents dispositifs d'assurance permettant de compléter leurs revenus.

BNP Paribas Cardif a lancé www.credit-assurance.com

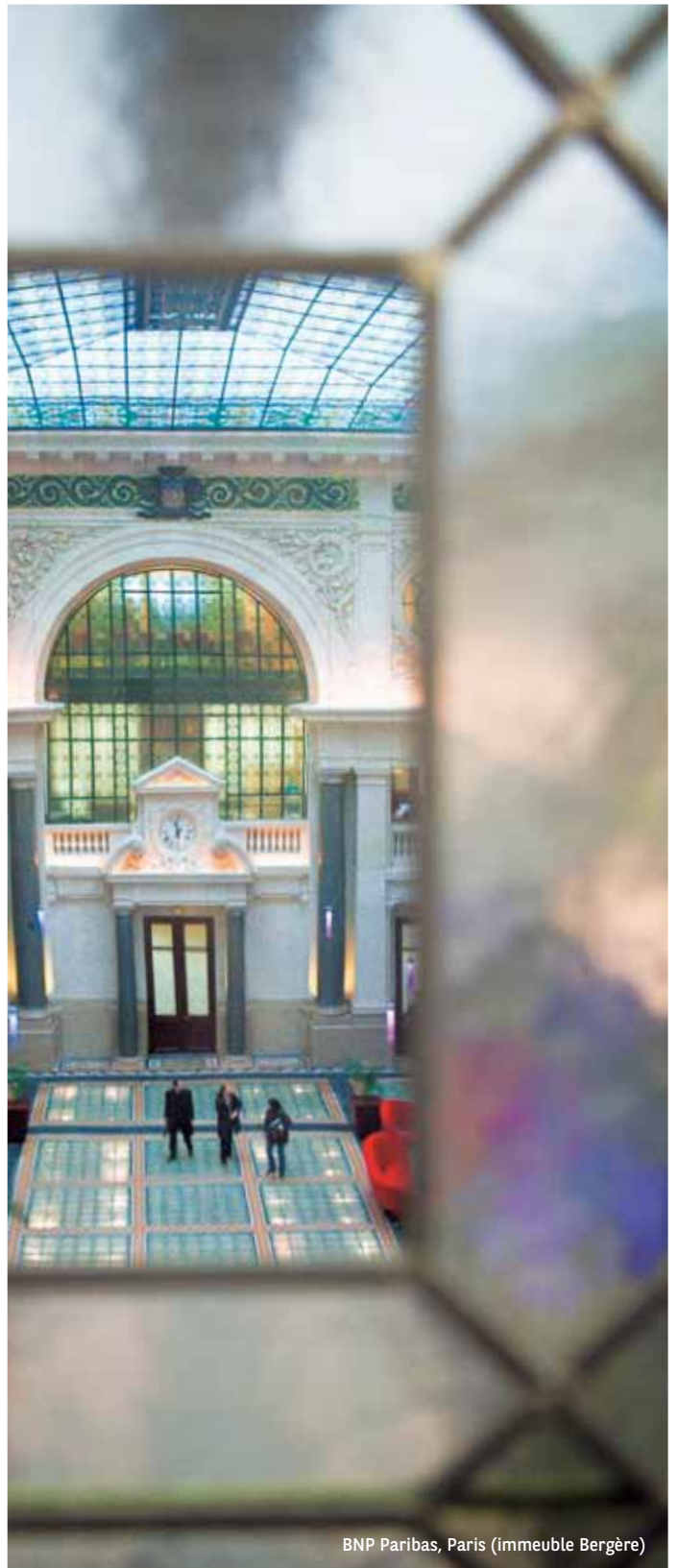
BNP Paribas Cardif met à la disposition du grand public un site dédié à l'assurance des emprunteurs.

BNP PARIBAS INVESTMENT PARTNERS

BNP Paribas Investment Partners (BNPP IP) est la branche Gestion d'Actifs du groupe BNP Paribas, plate-forme mondiale unique composée de 26 partenaires spécialisés.

Fournisseur de solutions d'investissement complètes, BNPP IP possède 3 domaines de compétence distincts :

- Les investissements multi-expertises : BNP Paribas Asset Management, le partenaire le plus important, gère les principales classes d'actifs au sein d'équipes d'investissement opérant sur tous les principaux marchés.
- Les investissements spécialisés : avec des experts dans une classe d'actifs ou un domaine spécifique (principalement la gestion alternative et la multigestion), au sein de structures spécialisées comparables à des boutiques.
- Les fournisseurs de solutions à l'échelle locale ou régionale : gestionnaires d'actifs locaux chargés d'une clientèle et/ou d'une zone géographique spécifique, principalement dans les marchés émergents.



BNP Paribas, Paris (immeuble Bergère)

Avec plus de 546 milliards d'euros⁽¹⁾ d'actifs gérés (730 milliards de dollars) et 3 800 professionnels opérant dans 44 pays, BNPP IP offre une gamme complète de services de gestion d'actifs à destination de clients institutionnels et de distributeurs partout dans le monde.

BNPP IP est présent dans les principaux centres financiers, dont Hong Kong, Londres, New York, Paris et Tokyo. Il est également très bien implanté dans un grand nombre de marchés émergents avec des équipes présentes sur place (Chine, Russie, Brésil, Indonésie, Inde et Turquie) lui permettant d'adapter son offre aux besoins de chaque marché. BNPP IP est ainsi à la fois un investisseur mondial et un partenaire local.

La fusion en 2010 avec Fortis Investments a également eu un effet positif sur la position de BNPP IP dans les classements internationaux. Sur la base des actifs sous gestion au 31 décembre 2010, BNPP IP est classé n° 5 en Europe⁽²⁾.

BNP Paribas Investment Partners allie la solidité financière, le réseau de distribution et la gestion rigoureuse de BNP Paribas à la réactivité, la spécialisation et l'esprit d'entreprise des petites sociétés de gestion.

2010, UNE ANNÉE SOUS LE SIGNE DE L'INTÉGRATION DE FORTIS INVESTMENTS

Pour BNP Paribas Investment Partners, 2010 aura été une année marquée par l'intégration de Fortis Investments.

En janvier, les deux entités lancent leur première campagne commune pour BNP Paribas Wealth Management à Hong Kong et Singapour, proposant des fonds issus des fonds phares des deux gérants d'actifs.

En avril, les deux entités finalisent leur regroupement juridique, donnant naissance à un BNPP IP doté d'une nouvelle image ainsi que d'un nouveau design. Ayant une opinion positive sur la manière dont la fusion a été conduite, Fitch Ratings a confirmé sa note M2+ Asset Manager pour BNPP IP. Pour célébrer le succès de cette opération, plusieurs grands événements à l'intention des clients sont organisés à Paris, à Hong Kong et à Londres.

À la fin du mois de **juin**, BNPP IP a annoncé, dans le cadre de la promotion de la nouvelle entité, qu'il serait l'un des quatre principaux sponsors du célèbre FundForum International à Monaco.

En juillet, BNPP IP et Erik Orsenna, économiste, écrivain et membre de l'Académie française, ont organisé la première d'une série de quatre conférences destinées aux investisseurs institutionnels sur l'investissement socialement responsable (ISR), le développement durable et les conséquences pour les investisseurs.

En août, BNP Paribas Clean Energy Partners est devenu le 26^e partenaire dédié de BNPP IP. Il est spécialisé dans les investissements en énergie éolienne, solaire et biomasse ainsi que dans les actifs hydroélectriques de petite taille, générant une électricité propre.

En septembre, BNPP IP a annoncé une nouvelle structure de gouvernance et la mise en place d'un comité exécutif à la place du comité de gestion de la fusion. Les fonds ISR de BNPP IP ont reçu le label Novethic, gage de la qualité des investissements. Au cours du même mois, le fonds fermé Antin Infrastructure Partners a procédé à son closing final, le total des capitaux levés sur 10 ans se montant à 1,1 milliard d'euros.

En octobre, BNPP IP a lancé durant trois mois aux Pays-Bas une campagne de notoriété centrée sur la marque. L'objectif était de sensibiliser les clients de la banque de détail dans ce pays, ainsi que leurs conseillers, à la position de leader occupée par BNPP IP sur le marché néerlandais des fonds communs de placement.

Partenaire de longue date de l'institut EDHEC Risk, BNPP IP a parrainé les Journées investisseurs institutionnels d'EDHEC Risk à Monaco en **décembre** et a présenté un livre blanc commun sur les investissements ALM (Asset and Liability Management).

(1) Actifs conseillés inclus.

(2) Source interne.

⊕ REPÈRES 2010

546

MILLIARDS D'EUROS D'ACTIFS GÉRÉS

N°5

EN EUROPE

3 800

PROFESSIONNELS DANS 44 PAYS



BNP Paribas, Paris

BNP PARIBAS PERSONAL INVESTORS



BNP Paribas Personal Investors propose à des particuliers un conseil financier indépendant et un large éventail de services d'investissement. Il conjugue les forces de 3 acteurs :

- Cortal Consors, n° 1 de l'épargne et du courtage en ligne pour les particuliers en Europe⁽¹⁾, qui offre à plus d'un million de clients des conseils personnalisés en investissement et des services de trading en ligne, en Allemagne, en France et en Espagne. Cortal Consors apporte à ses clients son expérience du conseil financier à travers différents canaux (Internet, téléphone et face-à-face). Sa large gamme de produits et services indépendants comprend des solutions de placement à court terme, des OPCVM et des produits d'assurance-vie ;
- B*capital, entreprise d'investissement, spécialisée dans le conseil personnalisé sur les titres cotés et les dérivés, la gestion conseillée et la gestion active de portefeuille pour une clientèle aisée.

Elle offre à ses clients un accès direct à l'ensemble des marchés, des analyses financières et des services de conseil et de gestion de portefeuille dans le cadre d'un accompagnement privilégié. B*capital est l'actionnaire majoritaire de l'entreprise d'investissement Portzamparc, spécialisée dans les petites et moyennes capitalisations ;

- Geojit BNP Paribas est l'un des principaux courtiers pour les particuliers en Inde. Il propose des services de courtage sur actions et dérivés et des produits d'épargne financière (fonds et assurance-vie) par téléphone, par Internet et via un réseau de plus de 500 agences. Geojit BNP Paribas est également présent dans les Émirats arabes unis, en Arabie Saoudite, à Oman, à Bahreïn et au Koweït où il cible principalement la clientèle indienne non résidente.

(1) Source : étude interne fondée sur les informations publiées par les concurrents.

Au **Luxembourg** et à **Singapour**, BNP Paribas Personal Investors offre des services et des placements à une clientèle internationale et d'expatriés.

Au 31 décembre 2010, BNP Paribas Personal Investors⁽¹⁾ comptait 1,7 million de clients pour un encours géré de 33 milliards d'euros, réparti entre 39 % d'actifs boursiers, 38 % de produits d'épargne ou d'OPCVM et 23 % de liquidités. BNP Paribas Personal Investors emploie 4 100 personnes. L'ambition de BNP Paribas Personal Investors est de renforcer sa position de leader en Europe et dans les marchés émergents qui présentent une forte capacité d'épargne.

INNOVATION & DÉVELOPPEMENT

Cortal Consors France a lancé www.hopee.fr, le premier réseau social boursier en France qui note la performance des recommandations boursières de ses membres.

Cortal Consors a lancé en Allemagne et en France la première application de trading sur iPhone qui permet d'investir en Bourse via le téléphone mobile et de suivre en temps réel les cours des actions. Geojit BNP Paribas a été le premier membre du National Stock Exchange (NSE) à proposer en Inde le trading en temps réel via le téléphone portable.

Geojit BNP Paribas et la Federal Bank se sont rapprochés en Inde pour fournir aux Indiens non résidents un système de gestion de portefeuilles et des facilités pour investir en Bourse.

BNP Paribas Personal Investors Luxembourg a lancé www.thebankforexpats.com qui propose une gamme complète de services réservée aux expatriés.

Grâce au rapprochement avec Fortis, Cortal Consors Espagne propose de nouveaux services pour la clientèle corporate : order routing électronique, gestion de liquidités et clearing agent au Mercado Alternativo Bursatil.

DISTINCTIONS

Cortal Consors Allemagne a été élu Meilleur Broker en ligne par *Börse am Sonntag* et a reçu deux prix de l'innovation de bankenversicherungen.de dans les catégories Meilleure Banque Mobile et Meilleure Application Web 2.0.

Cortal Consors a reçu, pour la deuxième année consécutive, le prix de l'innovation du Forum de l'Investissement pour hopee.fr, le premier réseau social boursier en France. En 2009, le prix avait été obtenu grâce au service d'Or physique en ligne.

Les lecteurs de *MoneyWeek*, hebdomadaire financier français, ont élu Cortal Consors France 2^e meilleur courtier en ligne.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE

L'année 2010 a vu le lancement du site www.investissons-utile.fr qui regroupe les initiatives des entités de BNP Paribas Personal Investors en faveur du développement durable et vise à promouvoir des liens entre l'investissement financier et son utilité.

Trois programmes « Investir Utile » ont été lancés pour la première fois dans trois pays (Allemagne, France et Luxembourg), afin d'encourager les clients à investir dans des placements à des conditions avantageuses, tout en permettant de financer des projets environnementaux.

Cortal Consors a lancé en Allemagne le premier crédit « peer to peer » grâce à sa collaboration avec Smava, la première plate-forme en ligne de microcrédit entre particuliers.

Cortal Consors France a publié sa 2^e édition de *la Notation verte des fonds* qui note plus de 400 fonds d'actions européennes en fonction de leurs émissions carbone.

(1) Avec Geojit à 34,33 %.



Cortal Consors France a lancé www.hopee.fr

REPÈRES 2010

CORTAL CONSORS

N° 1

DE L'ÉPARGNE ET DU COURTAGE
EN LIGNE POUR LES PARTICULIERS
EN EUROPE

1,7

MILLION DE CLIENTS

33

ET
MILLIARDS D'EUROS D'ENCOURS GÉRÉS
POUR BNP PARIBAS PERSONAL INVESTORS

BNP PARIBAS REAL ESTATE

Fort de 3 300 collaborateurs, BNP Paribas Real Estate est n° 2 des services immobiliers aux entreprises⁽¹⁾ en Europe et l'un des acteurs majeurs de l'immobilier résidentiel en France⁽²⁾.

L'offre qu'il propose est unique par l'étendue de sa couverture géographique et par la diversité de ses métiers. Ses clients sont des entreprises, des investisseurs, des collectivités locales, des promoteurs et des particuliers.

(1) Source : Property Week, juin 2010.

(2) Source : classement des promoteurs par Innovapresse, septembre 2010.



BNP Paribas Real Estate, Francfort

UN RÉSEAU INTERNATIONAL

En immobilier d'entreprise, BNP Paribas Real Estate peut accompagner ses clients dans 30 pays :

- 15 grâce à ses implantations directes :
 - en Europe : Allemagne, Belgique, Espagne, France, Hongrie, Irlande, Italie, Jersey, Luxembourg, Pologne, République tchèque, Royaume-Uni, Roumanie ;
 - en Inde et dans le Golfe ;
- et 15 autres pays grâce à ses alliances avec des partenaires locaux.

En habitat, BNP Paribas Real Estate est essentiellement présent en France.

UNE ANNÉE 2010 POSITIVE POUR L'ENSEMBLE DES MÉTIERS

2010 a été une année de redressement, même si les marchés immobiliers ont repris lentement.

- **En Habitat**, l'année a été exceptionnelle, la meilleure depuis quatre ans. Du fait de l'excellente dynamique commerciale, BNP Paribas Real Estate a pu accroître ses mises en chantier de 75 % et lancer 3 200 lots. L'année 2010 a également été marquée par le lancement de l'exploitation des deux premières résidences de tourisme d'affaires « Hipark » à Grenoble et à Nice.
- **En Promotion d'immobilier d'entreprise**, 2010 a été également marquée par le dynamisme des réservations commerciales, avec plus de 100 000 m² de bureaux prévendus et pré loués, soit près de 500 millions d'euros de volume d'affaires, dont la vente du nouveau siège de BNP Paribas Real Estate à Issy-les-Moulineaux et celle de trois immeubles de la ZAC Claude-Bernard (Paris 19^e). BNP Paribas Real Estate a par ailleurs reconstitué son stock de projets et est en mesure de lancer plus de 200 000 m² à partir de 2011, dont 35 000 m² à Milan.
- **En Advisory** (Transaction, Conseil, Expertise), l'activité a progressé notamment grâce à la reprise des marchés en France et en Allemagne. Parmi les grandes transactions, il faut citer la vente de l'immeuble Sony à Berlin (150 000 m²) et la vente du Triangulo Princesa à Madrid (deux hôtels 4 & 5 étoiles, bureaux, commerces, etc.).
- **En Property Management**, le portefeuille géré en immobilier d'entreprise s'est accru de près d'1 million de m², grâce à de nouveaux mandats et à l'acquisition de trois sociétés dans les pays de l'Est (Pologne, Hongrie et République tchèque).
- **En Investment Management**, la valeur des actifs gérés a progressé de près de 2 milliards d'euros grâce à l'intégration des actifs gérés par Fortis, à la croissance des fonds gérés et à la création de nouveaux véhicules dont trois nouveaux fonds en Italie et les deux nouveaux fonds Next Estate, lancés par BNP Paribas REIS, qui géreront 1 milliard d'euros d'actifs dans les quatre prochaines années.

BNP Paribas Real Estate a poursuivi et approfondi en 2010 ses engagements sociétaux :

- engagements en faveur du développement durable, notamment en Promotion (immeubles labellisés Haute Qualité Environnementale, Habitat et Environnement, Bâtiment Basse Consommation, etc.) et en Property Management ;
- engagements en faveur de l'architecture (3^e édition du Prix BNP Paribas Real Estate des Espoirs de l'Architecture, etc.).

BNP Paribas Real Estate a remporté, en 2010, le Grand Prix du SIMI (Salon de l'immobilier d'entreprise) pour la rénovation des Grands Moulins de Pantin.

(1) Source : classement des promoteurs par Innovapresse, septembre 2010.

(2) Source interne.

6 MÉTIERS IMMOBILIERS COMPLÉMENTAIRES

Promotion Immobilière

- 50 000 m² d'immobilier d'entreprise et 3 200 logements mis en chantier en 2010 ;
- classement parmi les premiers promoteurs français⁽¹⁾.

Transactions

- immobilier d'entreprise : 7,7 millions de m² d'immobilier d'entreprise placés en 2010 (bureaux, locaux d'activités, commerces, etc.).
N° 1 en France, Allemagne et Luxembourg⁽²⁾ ;
- habitat : plus de 3 950 logements neufs commercialisés en 2010.

Conseil

- conseils aux clients pour élaborer leurs projets immobiliers et optimiser leur patrimoine.

Expertise

- 84 000 expertises réalisées en 2010 sur tous les types de biens immobiliers (bureaux, commerces, hôtels, entrepôts, terrains, etc.).
N° 1 en France⁽²⁾.

Property Management

- immobilier d'entreprise : 30 millions de m² gérés.
N° 1 en France, Belgique et Luxembourg⁽²⁾ ;
- habitat : plus de 6 000 lots gérés en résidences étudiantes et résidences de tourisme d'affaires.

Investment Management

- près de 11 milliards d'euros d'actifs immobiliers gérés en France, Italie, Luxembourg, Royaume-Uni et Belgique. L'un des premiers gestionnaires de SCPI en France⁽²⁾.



BNP Paribas, Paris

BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES

BNP Paribas Securities Services est l'un des 5 premiers fournisseurs de services titres au niveau mondial⁽¹⁾. En 2010, les actifs en conservation ont progressé de + 12,9 % par rapport à 2009, à 4 641 milliards d'euros et les actifs sous administration de + 5,8 % à 771 milliards d'euros. Le nombre de fonds a également augmenté de + 0,7 % à 6 329. Le nombre de transactions traitées a diminué de - 5,1 % à 47 millions, dans un contexte de forte baisse de l'activité sur les marchés financiers.

(1) Source : chiffres de BNP Paribas Securities Services au 31 décembre 2010 pour les actifs en conservation ; tableaux de globalcustody.net relatifs aux actifs à conservation des groupes concurrents, au 2 février 2011.



BNP Paribas,
Paris (Grands Moulins de Pantin)

BNP Paribas Securities Services propose des solutions intégrées à tous les acteurs du cycle d'investissement, sell-side, buy-side et émetteurs.

- les banques d'investissement, broker-dealers, banques et infrastructures de marché bénéficient de solutions sur mesure en matière d'exécution, de compensation d'instruments dérivés, de compensation locale et globale, de règlement-livraison et de conservation pour toutes les classes d'actifs onshore et offshore partout dans le monde. Des solutions de sous-traitance pour les activités de middle et back-office sont également proposées ;
- les investisseurs institutionnels (gestionnaires d'actifs, de fonds alternatifs, de fonds souverains, compagnies d'assurances, fonds de pension, distributeurs et promoteurs de fonds) disposent d'une gamme étendue de services : conservation globale, banque dépositaire et trustee, agent de transfert et support à la distribution de fonds, administration de fonds et sous-traitance de middle-office, reporting d'investissement, mesure du risque et de la performance ;
- les émetteurs (originateurs, arrangeurs et entreprises) ont accès à une offre étendue de services fiduciaires : titrisation et services de financement structuré, services d'agent de la dette, conseil aux émetteurs, gestion de plans de stock-options et d'actionnariat salarié, services aux actionnaires et gestion des Assemblées Générales ;
- des services de marché et de financement sont proposés à tous les types de clients : prêt et emprunt de titres, gestion de change, gestion du crédit et du collatéral, et financements.

BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES SE RENFORCE EN 2010

BNP Paribas Securities Services a poursuivi sa stratégie commerciale en 2010 en renforçant sa position en Europe et sa présence à l'international, en particulier en Asie, mais aussi en Amérique. BNP Paribas Securities Services opère désormais dans 32 pays et sur tous les continents ; son réseau de conservation globale, le plus étendu du secteur, couvre plus d'une centaine de marchés, dont 30 sites propriétaires.

Depuis l'intégration de BGL BNP Paribas Securities Services, il est le 1^{er} prestataire de services d'administration de fonds (par le nombre) au Luxembourg. BNP Paribas Securities Services est par ailleurs devenu, avec l'acquisition des services de banque dépositaire de Banco Popolare di Milano, le 2^e fournisseur de services titres en Italie.

Dans le cadre de son expansion centrée sur les pays à forte croissance permettant d'accompagner les clients dans leurs projets à l'international, BNP Paribas Securities Services a ouvert de nouveaux bureaux à São Paulo et Beijing. En Chine, il offre aux investisseurs institutionnels et aux fonds souverains une gamme complète de solutions en vue de soutenir leurs investissements au niveau mondial. BNP Paribas Securities Services a été l'un des premiers fournisseurs de services de règlement-livraison et de conservation d'obligations libellées en renminbi à Hong Kong. Sa première opération de règlement a eu lieu en septembre. BNP Paribas Securities Services a renforcé sa position dans les services fiduciaires aux entreprises grâce à l'acquisition d'Arlis, filiale du groupe Lagardère, spécialisée dans les services titres et financiers des entreprises cotées et non cotées. Face aux défis liés à la mondialisation croissante des entreprises, il a, par ailleurs, lancé une nouvelle solution web, Planetshares®, qui offre aux départements des ressources humaines des outils de suivi de la mobilité de leurs salariés et d'information sur la fiscalité locale permettant de gérer efficacement leurs plans d'actionnariat salarié. Dans le cadre de son engagement en faveur des communautés et de l'environnement, BNP Paribas Securities Services a soutenu une large gamme de projets en Europe, en Amérique et en Inde. La société s'est dotée d'une nouvelle gouvernance visant à mieux intégrer la responsabilité sociétale dans la culture de l'entreprise et ses activités commerciales.

Plusieurs récompenses

BNP Paribas Securities Services a remporté plusieurs prix d'excellence, attribués par *The Asset (Asie)*, *Global Finance*, *Global Investor*, *Global Custodian*, *International Custody & Funds Administration (ICFA)* et *Systems in the City*.

+ REPÈRES 2010

32

 PAYS

ET TOUS LES CONTINENTS COUVERTS



BNP Paribas, Paris



BNP PARIBAS WEALTH MANAGEMENT

BNP Paribas Wealth Management regroupe les activités de banque privée de BNP Paribas. Visant une approche globale de la relation avec les clients, l'activité combine pour eux sécurité et capacité d'innovation et de sophistication en matière de produits et de services. BNP Paribas Wealth Management propose des produits et services à forte valeur ajoutée, conçus pour répondre aux attentes d'une clientèle exigeante.

L'offre comprend :

- des services d'ingénierie patrimoniale : organisation du patrimoine, conseil sur le mode de détention des actifs ;
- des services financiers : conseils en allocation d'actifs, en produits d'investissement, en titres, gestion sous mandat ;
- des conseils d'experts dans des domaines spécifiques tels que l'art, l'immobilier ou la philanthropie.



BNP Paribas, Francfort

Dans un contexte fortement affecté par les nouvelles réglementations, l'activité s'organise aujourd'hui autour de 4 zones géographiques : les marchés domestiques (hors Luxembourg), le Luxembourg, l'Europe Internationale (incluant Moyen-Orient et Amérique latine) et l'Asie-Pacifique. La nouvelle organisation répond aux objectifs suivants :

- accompagner le développement de l'activité de banque privée dans les pays où le Groupe dispose de clientèles en banque de détail ;
- prendre ou renforcer les positions via une coopération étroite avec Corporate and Investment Banking et au travers de partenariats ou d'acquisitions ;
- accroître la transversalité entre les zones et les fonctions supports.

Ces 4 zones s'appuient sur l'expertise des équipes transversales du métier, tant pour l'offre financière et patrimoniale qu'en matière de diversification. Pour offrir ces services, il a recours aux autres métiers du Groupe (BNP Paribas Investment Partners, BNP Paribas Securities Services, BNP Paribas Cardif, Corporate Finance, Fixed Income, Equity Derivatives) ainsi qu'à des fournisseurs de produits et services externes sélectionnés. En outre, afin de renforcer sa capacité à conquérir et conseiller les plus grandes fortunes mondiales, BNP Paribas Wealth Management s'appuie sur l'équipe Key Client Group en charge de la couverture mondiale du segment des UHNWI (Ultra High Net Worth Individuals). Avec près de 255 milliards d'euros d'actifs gérés à fin 2010 et plus de 6 100 professionnels implantés dans près de 30 pays, BNP Paribas Wealth Management est classé n° 6 mondial et n° 2 en Europe de l'Ouest parmi les banques privées⁽¹⁾.

2010, UNE ANNÉE DE DÉVELOPPEMENT

Une visibilité et une rentabilité renforcées

Le marché de la gestion privée doit faire face à des enjeux majeurs : ses perspectives de développement sont importantes pour les prochaines années et la mise en place de nouvelles réglementations induit une nécessaire adaptation. BNP Paribas Wealth Management a su ajuster rapidement son modèle tout en affirmant ses orientations stratégiques :

- Création d'une gouvernance regroupée, afin d'accentuer la transversalité entre les zones géographiques et les fonctions supports ;
- Finalisation de la cession à RBC des activités détenues à Panama et aux Bahamas ;
- Focalisation sur les sites/marchés internationaux ayant la taille critique et offrant un potentiel attractif de croissance ;
- Poursuite de la politique de stricte maîtrise des risques, des coûts et des fonds propres.

L'intégration de Fortis - BGL, un succès

- Intégration réussie de l'ensemble des équipes Wealth Management de BNP Paribas et de Fortis-BGL tout au long de l'année 2010.
- Renforcement significatif de la présence et de l'offre, tant dans les marchés domestiques européens (France, Belgique, Italie, Luxembourg) que dans les grandes places internationales (Suisse, Asie et Londres), et plus spécifiquement :
 - déploiement progressif du modèle intégré Wealth Management-Banque de Détail en Belgique connaissant déjà un succès significatif auprès de la clientèle ;
 - dynamisme renforcé des plates-formes en Asie, tant à Singapour qu'à Hong Kong.



BNP Paribas, Rome

De nouveaux produits et services

- Renforcement de l'offre immobilière, des investissements socialement responsables et philanthropiques et de l'offre patrimoniale, et innovation en termes de produits.
- Renforcement du dispositif de surveillance des risques des produits.
- Forte activité transactionnelle commerciale, particulièrement en matière d'actions et d'investissements structurés.
- Maintien du taux de pénétration de la gestion sous mandat dans les encours globaux en innovant pour s'adapter aux besoins du client.
- Développement et déploiement en Suisse (site pilote) d'un nouveau site Internet à destination de la clientèle.

Clientèle et marchés en croissance

- L'organisation commerciale est repensée pour :
 - apporter aux clients les meilleurs savoir-faire par des synergies et des coopérations renforcées avec l'ensemble des métiers du Groupe ;
 - accélérer le développement sur les marchés cibles – marchés domestiques européens et marchés émergents – en déployant des approches structurées dans les différents territoires ;
 - délivrer des solutions sur mesure aux clientèles les plus fortunées et les plus exigeantes par la formation d'équipes dédiées et spécialisées.

(1) Source : classement Euromoney 2011.

CORPORATE & INVESTMENT BANKING

BNP Paribas Corporate and Investment Banking (CIB) a connu une dynamique favorable en 2010. Grâce à sa stratégie à long terme, fondée sur un modèle diversifié et centré sur le client, BNP Paribas CIB est un leader dans son secteur, et est aujourd'hui bien placé pour saisir les opportunités qui pourraient se présenter à lui dans ses domaines d'activité et dans les pays où il est implanté.



BNP Paribas, São Paulo

En Europe, où BNP Paribas CIB est déjà leader dans un grand nombre de ses activités, il développe sa franchise en matière de banque d'investissement pour figurer dans les 5 premières banques d'affaires du continent. À cette fin, BNP Paribas CIB compte se concentrer sur une clientèle à laquelle il peut apporter des solutions à valeur ajoutée dans le domaine de la banque d'investissement. BNP Paribas CIB développe également son activité Corporate Finance en Europe et procède simultanément à un renforcement de sa plate-forme cash equity en partenariat avec Exane BNP Paribas. BNP Paribas a également pour ambition d'être « LA banque des entreprises en Europe », au travers du projet One Bank for Corporates in Europe, grâce à l'offre produits la plus étoffée et au réseau le plus dense en Europe pour la clientèle des entreprises. En partenariat avec Retail Banking, BNP Paribas CIB participe activement à cette initiative.

Les projets de développement de BNP Paribas CIB dans le reste du monde sont en bonne voie. En Amérique du Nord, BNP Paribas CIB s'appuie sur ses activités à forte rentabilité et développe sa franchise clients et sa capacité de distribution vers les investisseurs institutionnels. BNP Paribas CIB a également des objectifs ambitieux en Amérique latine, au Moyen-Orient et en Afrique. En Asie, l'objectif est de devenir la banque d'investissement européenne de référence dans la région.

Les succès de BNP Paribas CIB en 2010 démontrent sa capacité à gérer des défis complexes, à la fois pour lui-même et pour ses clients. Malgré les interrogations suscitées par la réforme réglementaire de Bâle III et les problématiques de liquidité et de volatilité, BNP Paribas CIB a mis son expertise en matière de gestion de la complexité et du changement au service de la croissance de ses clients et de la poursuite de son développement. Et BNP Paribas CIB n'a jamais perdu de vue l'importance du succès de ses clients : il leur apporte les solutions financières dont ils ont besoin pour aborder l'avenir avec confiance.



BNP Paribas, New York

CORPORATE FINANCE

FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT AU-DELÀ DES FRONTIÈRES

Après la chute des volumes sur le marché des fusions-acquisitions en 2009, les sociétés ont maintenu un profil bas en Europe au premier semestre 2010. Cependant, après une période de restructurations, de réduction des coûts et des investissements, certaines d'entre elles ont commencé à chercher des leviers de croissance, motivées par des synergies de coûts ou le développement dans d'autres régions. Ces entreprises ont donc eu besoin d'une banque partenaire qui s'engage et les accompagne dans leurs ambitions de croissance. BNP Paribas a accompagné ses clients dans plusieurs opérations phares, en leur apportant des solutions globales, à la fois en termes de financements (grâce à la capacité de financement d'acquisitions de la banque) et de conseil, leur permettant ainsi de saisir d'importantes opportunités de croissance :

En Europe, les mandats suivants illustrent cet engagement :

- Conseil de GDF Suez lors de l'acquisition d'International Power ;
- Conseil de Sanofi-Aventis lors de l'annonce et du dépôt de l'offre sur Genzyme et arrangeur chef de file mandaté/teneur de livre pour le crédit de 15 milliards de dollars ;
- Conseil d'EDF lors de la cession de son réseau de distribution au Royaume-Uni ;
- Conseil d'Accor lors de sa scission en vue de la création d'Edenred et arrangeur chef de file mandaté/teneur de livre pour le crédit à terme de 900 millions d'euros ;
- Banque conseil pour Vivendi lors de l'acquisition de GVT.

L'Asie a également connu une forte activité : pour saisir les opportunités de développement à l'étranger, les entreprises ont recherché un partenaire financier susceptible de les accompagner partout dans le monde. Ainsi, BNP Paribas a joué un rôle important dans la cession par Zain, l'opérateur de téléphonie mobile koweïtien, de ses activités en Afrique au groupe indien Bharti Airtel (taille de l'opération : 10,7 milliards de dollars), à travers une intervention en trois volets : conseil de Zain dans l'opération de vente, apporteur de financement à l'acquéreur, Bharti Airtel, à travers son rôle d'arrangeur chef de file mandaté pour le crédit à terme en devises étrangères de 7,5 milliards de dollars, et enfin agent des facilités et de gestion de trésorerie pour le closing mandaté par les deux parties.

BNP Paribas a accompagné, en tant que conseil, deux autres clients asiatiques cherchant à se développer hors de leurs frontières :

- Le chinois Wisco lors de l'opération de rapprochement avec MMX, un producteur brésilien de minerai de fer et de fonte ;
- Les entreprises publiques chinoises CRCC⁽¹⁾ et Tongling Group lors de l'offre d'achat de 680 millions de dollars canadiens sur Coriente Resource, coté sur TSX/Nyse.



BNP Paribas, São Paulo



BNP Paribas,
Hong Kong

(1) China Railway Construction Corporation, entreprise publique chinoise.



BNP Paribas, Bahrein

Sur les marchés actions, les clients européens ont été confrontés à des conditions d'émission très difficiles en 2010 (marchés volatils, volumes d'échanges sur le marché secondaire au plus bas depuis 2003, ce qui a surtout touché le marché des introductions en Bourse). Grâce à sa capacité à trouver des solutions innovantes et à s'engager sur des montants importants, même dans des conditions difficiles, BNP Paribas a réussi à aider un grand nombre d'entreprises à lever des fonds sur les marchés boursiers, aussi bien à travers l'émission d'actions ou d'obligations convertibles ou échangeables.

On peut citer, à titre d'exemple : Banco Popolare : émission d'obligations convertibles avec droits préférentiels de souscription d'un montant de 1 milliard d'euros ; Artemis / PPR : émission d'obligations échangeables pour un montant de 690 millions d'euros ; Steinhoff : émission d'obligations convertibles à hauteur de 390 millions d'euros (premier mandat de teneur de livre dans le cadre d'une émission d'obligations convertibles pour BNP Paribas en Afrique du Sud) ; Parpublica / Galp : émission d'obligations échangeables pour un montant de 886 millions d'euros (premier mandat de teneur de livre dans le cadre d'une émission d'obligations convertibles pour BNP Paribas au Portugal) ; Tullow Oil (Royaume-Uni) : Accelerated Book Building pour un montant de 925 millions de livres sterling ; Norsk Hydro (Norvège) : augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription pour un montant de 10 milliards de couronnes norvégiennes ; Michelin : augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription de 1,2 milliard d'euros ; et Continental : augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription de 1,1 milliard d'euros.

En Asie, BNP Paribas a aidé ses clients à profiter du rebond sur les marchés actions (+ 40 %) pour s'introduire en Bourse sur le marché de Hong Kong : Huiyin Household Appliances, Chaowei Power, Shirble Department Store, et à Singapour : Mewah ; ou lever des fonds via des augmentations de capital : BNP Paribas a été retenu par Industrial and Commercial Bank of China (ICBC) en tant que teneur de livre pour la tranche H des actions émises dans le cadre de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription. BNP Paribas est l'une des deux seules banques internationales à avoir remporté ce mandat, ce qui met ainsi en évidence la franchise grandissante du Groupe en Asie.

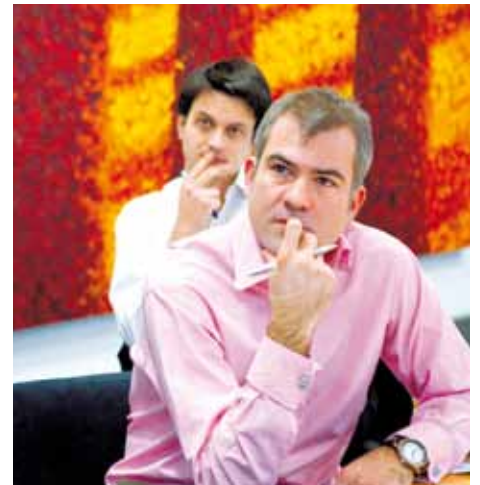
// En 2010, BNP Paribas a accompagné ses clients dans de nombreuses opérations phares. //

CORPORATE AND TRANSACTION BANKING EUROPE

UN RÉSEAU UNIQUE DE SPÉCIALISTES

La création du centre de compétences Corporate & Transaction Banking Europe (CTBE) présente de nombreux avantages pour les clients entreprises – qu'ils soient existants ou nouveaux, et quelle que soit leur localisation géographique. Tout d'abord, CTBE a étendu son offre de produits de flux dans 18 pays en Europe et les entreprises clientes de BNP Paribas pourront ainsi bénéficier de ce dispositif. Par ailleurs, ces clients, qu'ils fassent ou non partie du réseau CTBE, continueront de communiquer avec leurs chargés de clientèle habituels. Ceux-ci ont vocation à les aider à s'orienter parmi les différents cadres réglementaires et fiscaux en vigueur dans chacun de ces 18 pays. La clientèle d'entreprises est donc au cœur d'un système efficace et homogène qui vise à servir au mieux ses intérêts. Chaque pays est lui-même au centre du réseau BNP Paribas et constitue un point d'entrée vers les meilleurs produits et services proposés aux clients Corporate.

Les clients bénéficient déjà de ce réseau unique de spécialistes qui les aident à gérer la complexité de leurs activités transfrontalières. Par exemple, l'expertise de CTBE a permis de fournir une solution de garantie internationale à un groupe technologique d'envergure mondiale basé en Europe et qui développe un projet dans un pays du Golfe. Un des premiers distributeurs mondiaux de vêtements s'est tourné vers CTBE en raison de son expertise dans les financements et les lettres de crédit pour gérer ses activités commerciales transfrontalières. Grâce au réseau de CTBE, un groupe européen leader dans le secteur agroalimentaire a pu simplifier et mieux maîtriser la gestion de sa trésorerie sur six marchés importants du continent. Afin de pouvoir accompagner ses clients partout où ils en ont besoin, CTBE continue d'étendre sa couverture géographique, en particulier avec l'ouverture aux Pays-Bas de deux nouveaux centres d'affaires en 2010, un à Amsterdam et l'autre à Rotterdam, deux autres centres étant prévus à Utrecht et à Eindhoven en 2011.



BNP Paribas, Londres

FIXED INCOME

SURMONTER LES CRISES DES DEVISES ET DE LA DETTE

En 2010, l'incertitude engendrée par la crise de la dette souveraine des pays européens périphériques a été le thème dominant d'une année marquée par la volatilité sur tous les marchés obligataires dans le monde. Dans ces conditions difficiles, les clients ont demandé à BNP Paribas de les aider à surmonter ces défis. Le métier Fixed Income a continué à asseoir sa réputation mondiale de fournisseur de solutions de premier plan pour les émetteurs, les investisseurs et les responsables de la gestion actif/passif, cette entité remportant une série de succès sur le marché primaire à travers le monde : en 2010, BNP Paribas a aidé de nombreux clients à se financer sur le marché. Il a conservé sa place de 1^{er} teneur de livre des obligations libellées en euro, tandis que pour les obligations sécurisées, la banque a bondi à la 1^{re} place alors qu'elle occupait le 8^e rang en 2009, selon le classement établi par Thomson Reuters.

Au cours de l'année, plusieurs émetteurs non européens de premier rang, à la fois des gouvernements et assimilés et du secteur privé, ont fait appel au marché en euro et BNP Paribas a joué un rôle essentiel dans leur succès. Parmi ces transactions, citons le Canada, qui a effectué sa première émission en euro ; le Mexique, qui est revenu sur le marché en euro après une absence de cinq ans ; la première émission en euro de Vale, groupe minier brésilien, premier émetteur brésilien à faire appel à ce marché depuis 2006 ; et le lancement par Korea Housing Finance Corporation de la première émission d'obligations sécurisées encadrée par la loi en Asie.

D'autres émetteurs se sont tournés vers le marché libellé en dollars et BNP Paribas a joué à nouveau un rôle clé en 2010, en permettant à des émetteurs privés américains de premier rang tels que Kraft Foods, Oracle, Dow Chemical et PepsiCo d'effectuer avec succès des opérations de financement de plusieurs milliards de dollars. Les émetteurs du Moyen-Orient sont restés actifs, avec une émission inaugurale de 1,5 milliard de dollars par la Qatar National Bank (la plus importante émission obligataire jamais émise par une banque du Moyen-Orient), une émission 144A inaugurale par le Royaume de Bahreïn⁽¹⁾ et une émission de 1,2 milliard de dollars par la République du Liban. En Amérique latine, le groupe Enap du Chili a de nouveau mandaté BNP Paribas pour son émission de 300 millions de dollars, tandis que le groupe brésilien Telemar Norte Leste a lancé une émission 144A/RegS de 1 milliard de dollars dans le cadre de sa gestion actif/passif.



BNP Paribas, Hong Kong

(1) Le régime de l'article 144A de la US Securities and Exchange Act dispense les émetteurs de l'enregistrement complet d'une émission auprès de la SEC, ce qui leur permet de proposer ou de vendre des titres à des investisseurs institutionnels avertis aux États-Unis sans avoir à déposer une note d'information détaillée auprès de la SEC.

En Europe, l'émission de 3,2 milliards d'euros en trois tranches de Merck KGaA pour financer l'acquisition de Millipore a été l'émission d'obligations la plus importante libellée en euro d'une entreprise en 2010. Dans son rôle de coordinateur mondial et co-teneur de livre, BNP Paribas a développé une offre intégrée de solutions grâce à une coordination stratégique bien planifiée des autres équipes au sein du métier Fixed Income et au-delà, y compris le financement d'acquisition, le conseil en notation et la couverture des risques, ainsi que l'émission d'obligations elle-même.

Dans d'autres domaines, les clients cherchaient un partenaire financier pour les aider à faire face à un certain nombre de défis et BNP Paribas les a aidés à repousser les limites du possible dans les segments de produits essentiels. Ainsi, dans la gestion actif/passif, plusieurs entreprises (Air Liquide, PSA Peugeot Citroën et EDF) ont cherché à optimiser leurs structures financières, tandis que les formes hybrides de financement des entreprises ont connu un regain d'activité, la banque aidant les émetteurs et les investisseurs à tirer profit des nouveaux régimes de notation. Les réformes réglementaires, telles que Solvency II et Bâle III, ont incité nos clients à se tourner vers les produits de Fixed Income pour trouver des solutions structurées, notamment des solutions de couverture conformes aux normes IFRS.

La persistance de l'incertitude et la surveillance par les régulateurs en 2010 n'ont pas diminué la capacité de BNP Paribas à servir ses clients au mieux de leurs intérêts sur les marchés du crédit, des taux et des changes. Le métier Fixed Income continue de renforcer son profil mondial et à démontrer sa capacité à innover au plus grand bénéfice de ses clients malgré la volatilité du marché, innovation qui est reconnue par les prix qu'il se voit décerner, notamment « FX House » et « Interest Rates House », deux prix attribués par *Structured Products Europe*, ainsi que le prix « Most Innovative in FX » décerné par *The Banker*.



BNP Paribas, New York

BNP Paribas, Shanghai



GLOBAL EQUITIES & COMMODITY DERIVATIVES

AIDER LES CLIENTS À FAIRE FACE AUX DÉFIS DU MARCHÉ

Qu'ils soient épargnants particuliers, réseaux bancaires, investisseurs institutionnels ou entreprises, Global Equities & Commodity Derivatives (GECD) a fourni à ces acteurs des solutions répondant aux problématiques spécifiques auxquelles ils ont été confrontés en 2010.

L'appétit des épargnants particuliers pour des produits simples à capital garanti ne s'est pas démenti cette année. GECD a répondu à ces besoins en leur offrant notamment des produits structurés simples via les réseaux bancaires et d'assurances. Ces épargnants ont par ailleurs été inquiétés par les fortes turbulences du marché. En conséquence, GECD a déployé une nouvelle génération de produits dynamiques aux profils d'exposition ajustables s'adaptant aux changements brusques des conditions de marché. Par exemple, le mécanisme innovant de contrôle quotidien de la volatilité, inséré dans nombre de produits, a connu un vif succès, particulièrement en Europe. En outre, si ces clients ont été sensibles aux risques engendrés par la volatilité des marchés, ils ont également exprimé une certaine crainte face au risque de défaut potentiel des émetteurs de produits structurés. En ce sens, GECD a développé des solutions innovantes leur permettant de choisir la contrepartie à laquelle ils souhaitent être exposés.

Les investisseurs institutionnels, caisses de retraite, assureurs, fonds de pension, hedge funds, ont eux aussi rencontré des problématiques diverses cette année. Tout d'abord, les compagnies d'assurances ont vu se dessiner un nouveau paysage réglementaire. La directive Solvency II, applicable à compter de 2010, impose des contraintes d'immobilisation de fonds propres telles que la détention d'actions va devenir moins stratégique pour les assureurs. GECD offre aux compagnies d'assurances une gamme de solutions à base de produits dérivés sur actions contenant des garanties qui répondent aux exigences de Solvency II. Les hedge funds ont également vu le contour de leur activité évoluer. Afin d'assurer leur croissance, ces fonds se sont tournés en 2010 vers les équipes de Prime Brokerage, qui les ont mis en relation avec des investisseurs de qualité. Enfin, lorsqu'au mois de mai 2010 la volatilité a atteint des sommets, les clients institutionnels, en Asie notamment, ont accueilli favorablement les mécanismes de contrôle de la volatilité proposés par GECD, leur permettant de se couvrir dans un contexte de marchés erratiques.



BNP Paribas, Francfort

En 2010, les entreprises ont elles aussi été au cœur des priorités de GECD, qui a joué un rôle clé en les aidant à répondre à leurs besoins de financement avec des émissions d'obligations convertibles. BNP Paribas a ainsi été nommé 1^{er} arrangeur d'obligations convertibles en Europe pour la deuxième année consécutive (*Dealogic*). Dans le secteur de l'énergie, les clients ont salué l'expertise de couverture du risque de GECD, comme en témoigne le prix de l'« Excellence sur les marchés de l'énergie » décerné à GECD par *Commodities Now*. Ces clients ont également exprimé leur volonté de conclure des transactions dans une plus grande transparence. En ce sens, GECD a mis à leur disposition ses services de compensation, favorisant la transparence et minimisant le risque associé à leurs transactions.

Conscient qu'il est primordial pour un investisseur de comprendre et de maîtriser les produits dans lesquels il investit, GECD a mené tout au long de l'année un effort de pédagogie. Ainsi, de très nombreux séminaires et conférences ont été organisés pour les clients, en 2010.



BNP Paribas, São Paulo

BNP Paribas, New York

STRUCTURED FINANCE

UN LEADER MONDIAL DANS LES SOLUTIONS DE FINANCEMENT

Lorsque le marché du crédit a redémarré en 2010, les clients ont eu besoin plus que jamais d'un partenaire financier de confiance comprenant bien leurs problématiques et leurs marchés et susceptible de leur fournir des solutions de financement répondant à leurs demandes en termes de développement, d'investissements, d'acquisitions, d'exportations, de projets, de gestion de leur trésorerie et de commerce, dans un grand nombre de secteurs, notamment l'énergie et les matières premières, les transports, les médias, les télécommunications et l'immobilier. Avec un engagement aussi ferme envers ses clients, l'entité Structured Finance (SF) a contribué au financement de l'économie mondiale. Malgré un environnement caractérisé par la volatilité, la désintermédiation, et une concurrence renouvelée, SF a continué à fournir à ses clients les solutions de financement adaptées à leurs besoins en constante évolution, offrant de la sécurité et de nouvelles sources de financement. Les opérations ci-après illustrent la manière dont le métier a aidé ses clients à répondre aux défis de 2010 :

- Virgin Media (1,93 milliard de livres sterling) : crédit senior sécurisé avec émission d'obligations senior sécurisées visant à restructurer la dette financière de la société. Ces deux produits ont créé une référence avec la mise en place d'un duo complémentaire de produits de dettes sur le marché européen.
- Merck (6,99 milliards de dollars) : financement de l'acquisition de Millipore Corp avec un crédit-relais sur l'émission obligataire et deux prêts à terme. Merck a rapidement lancé une émission obligataire pour rembourser le prêt-relais à court terme compris dans l'offre intégrée.

Les clients de SF ont été confrontés à des défis de différente nature en fonction de leur situation géographique et de leur niveau de mondialisation.

Face au ralentissement économique en Europe et dans les pays du Golfe, les clients, confrontés à des restrictions supplémentaires, se sont mis en quête d'opportunités de développement.

SF leur a fourni des solutions multiproduits :

- Sunrise Communications (3,3 milliards de francs suisses) : conseil en matière de fusion-acquisition de l'acheteur CVC Capital Partners, coordinateur et teneur de livre pour l'émission obligataire et le financement par emprunt de l'acquisition de Sunrise auprès de TDC. Cette opération constitue le plus important financement par la dette d'un buy-out européen au cours des deux dernières années.



BNP Paribas,
Shanghai



BNP Paribas, São Paulo



BNP Paribas, Londres

- BASF (3,1 milliards d'euros) : mandat de fusion-acquisition donné par BASF pour l'acquisition de Cognis. Financement du prêt-relais, conseil en notation, conseil dans la restructuration de la dette de Cognis et teneur de livre pour la ligne de crédit.
- Exeltium (2 milliards d'euros) : arrangeur chef de file mandaté, teneur de livre, banque de couverture et de domiciliation de compte. Le but de cette transaction est d'assurer aux entreprises françaises fortement consommatrices d'électricité leur approvisionnement en électricité de base à un prix compétitif et stable.
- Ma'aden (8 milliards de dollars) : conseil d'Alcoa pour le financement de la phase 1 du projet commun bauxite/alumine/aluminium avec Ma'aden en Arabie Saoudite, et arrangeur chef de file du financement de l'usine de production d'aluminium.

En Asie, les entreprises ont cherché des opportunités de croissance au-delà de leurs frontières et SF les a accompagnées dans plusieurs grandes opérations, en leur fournissant des solutions mondiales et novatrices pour se développer à l'international.

- China Southern Airline (520 millions de dollars) : arrangeur chef de file mandaté pour un crédit-bail permettant l'achat de 10 avions financé par un crédit à l'exportation européen et un crédit-relais garanti par ECGD (Export Credits Guarantee Department⁽¹⁾). Premier crédit à l'exportation monté pour CSA sans aucune garantie d'une banque chinoise.
- Zain Bharti (10,7 milliards de dollars) : banque conseil de Zain, opérateur de téléphonie mobile koweïtien, pour la vente de ses activités en Afrique au groupe indien Bharti Airtel à travers une intervention en trois volets : conseil pour Zain dans l'opération de vente, apporteur de financement pour Bharti Airtel, arrangeur chef de file mandaté pour le crédit à terme en devises étrangères de 7,5 milliards de dollars, et enfin agent des facilités et de gestion de trésorerie pour le closing.
- Media Tek (110 millions de dollars) : solution innovante de protection du risque à 90 jours encouru par Media Tek sur ses créances vis-à-vis d'un de ses principaux clients. Première opération de financement des besoins en fonds de roulement pour une société de technologie taïwanaise et premier programme non financé en Asie.



BNP Paribas, Bahrein

(1) L'Export Credits Guarantee Department est l'agence de garantie des crédits à l'exportation au Royaume-Uni.



BNP Paribas, Londres

Après une année 2009 difficile, les entreprises nord-américaines étaient à nouveau à la recherche d'investissements ; SF les a aidées à les financer. Quant à l'Amérique latine, la région a été très dynamique et SF a accompagné ses clients dans le développement de leurs activités. La banque a apporté son concours à de nombreuses entreprises, grâce à sa capacité à trouver des solutions innovantes et à s'engager sur des montants importants, même dans des conditions difficiles :

- Kraft (7,1 milliards de livres sterling) : principal arrangeur du crédit-relais garanti visant à couvrir la partie en numéraire de l'acquisition de Cadbury. Teneur de livre pour le financement par dette bancaire, pour une émission obligataire de 9,5 milliards de dollars en quatre tranches. Un mandat de Corporate Finance a également été accordé suite au rapprochement entre Kraft et Cadbury.
- Citgo (2,1 milliards de dollars) : agent administratif et teneur de livre sur la ligne de crédit revolving garantie et sur les obligations à haut rendement dans le secteur du raffinage. La banque a augmenté la taille de la ligne de crédit revolving et a consenti un nouveau prêt pour compléter le financement.
- Embraer (1 milliard de dollars) : coordinateur et teneur de livre dans le refinancement de la ligne de crédit revolving multitranche visant à financer les exportations et le fonds de roulement du fabricant d'avions.

Sur un marché fortement dominé par les enjeux de responsabilité sociale et environnementale, SF a encouragé ses clients à adopter cette démarche et s'est par conséquent vu décerner le prix « Excellence in CSR ».

- Yeong Yang Wind Park : projet d'énergie renouvelable enregistré par les Nations-Unies dans le cadre du Mécanisme pour un développement propre. BNP Paribas est la seule banque commerciale à avoir financé 3 parcs éoliens représentant 64 % de la capacité éolienne totale de la Corée du Sud.
- Energy 21 : financement de la construction, de l'exploitation et de la maintenance de 11 centrales solaires en République tchèque.
- Terra-Gen Power Company, LLC (TGP) : opération de crédit-bail pour la centrale géothermique Dixie Valley de 67 MW située à Churchill County, dans le Nevada.

BNP Paribas, Shanghai



KLÉPIERRE & BNP PARIBAS PRINCIPAL INVESTMENTS

Acteur majeur de l'immobilier de centres commerciaux en Europe continentale, Klépierre, société d'investissements immobiliers cotée (SIIC), a connu un développement soutenu, rythmé par des partenariats et acquisitions qui l'ont notamment conduite en Espagne et en Italie (2 000), en Europe centrale (2004) et en Scandinavie (2008). Son patrimoine est valorisé à 15 114 millions d'euros au 31 décembre 2010.

BNP Paribas Principal Investments est en charge de la gestion du portefeuille de participations cotées, non cotées et de créances souveraines sur pays émergents pour le compte de BNP Paribas.



BNP Paribas, Londres

KLÉPIERRE

À la fois propriétaire, gestionnaire et développeur de centres commerciaux, Klépierre offre aux grandes enseignes internationales une plate-forme unique pour leur développement en Europe continentale, avec 356 centres sous gestion, dont 273 appartenant à Klépierre. Le Groupe est ainsi présent dans 13 pays européens, parmi lesquels la France, la Belgique, la Norvège, la Suède, le Danemark, l'Italie et l'Espagne. Ségécé et Steen & Strøm, filiales de Klépierre, sont respectivement 1^{ers} gestionnaires de centres commerciaux en Europe continentale et en Scandinavie⁽¹⁾.

Klöpierre offre également des solutions d'externalisation immobilière (« sale and lease back ») dans le commerce de périphérie et de centre-ville en France, grâce à sa filiale Klémurs. Klöpierre détient et gère par ailleurs un portefeuille d'immeubles de bureaux concentré sur les principaux quartiers d'affaires de Paris et sa première couronne (3,6 % du patrimoine au 31 décembre 2010).

Au 31 décembre 2010, le patrimoine de Klöpierre est valorisé à 15 114 millions d'euros (hors droits) et son effectif s'élève à 1 500 salariés. Klöpierre et Klémurs, qui bénéficient du statut fiscal de sociétés d'investissements immobiliers cotées (SIIC), sont présentes respectivement sur le compartiment A et le compartiment C d'Euronext ParisTM.

RENOUVELLEMENT DE L'OFFRE COMMERCIALE

Dans un contexte de consommation encore hésitante, la croissance des revenus de Klöpierre en 2010 témoigne de la qualité de son portefeuille et du travail permanent des équipes de gestion pour en améliorer l'attractivité : déploiement du programme d'accueil et de services USE (Unique Shopping Experience®), renouvellement de l'offre commerciale par la signature de près de 2 000 baux et l'implantation des concepts les plus performants (H&M, Zara), mais aussi des enseignes innovantes grâce à sa présence européenne (Kiko ou Hema en France, Jack & Jones ou Vero Moda en Scandinavie, etc.). Toutes ces actions ont permis à Klöpierre de maintenir un taux d'occupation élevé (97,1 % fin 2010).

Klöpierre a investi près de 430 millions d'euros en 2010, notamment dans de nombreuses opérations d'extension-rénovation : en plus des ouvertures réussies des programmes de Noisy-Arcades (France), Sollentuna (Suède) ou encore Pescara Nord (Italie), Klöpierre a lancé en 2010 l'extension de Claye-Souilly (région parisienne). Plusieurs projets majeurs de création de centres sont par ailleurs en cours, comme la gare Saint-Lazare à Paris et Le Millénaire à Aubervilliers, qui figurent parmi les plus grands projets de centres commerciaux français, ou encore le projet Emporia (Malmö, Suède), lancé en 2010.

Dans un souci d'optimisation de son portefeuille, Klöpierre a cédé plusieurs immeubles de bureaux et sites commerciaux pour 320 millions d'euros.

(1) Source interne.

+ REPÈRES 2010

LE GROUPE KLÉPIERRE EN EUROPE*

13

PAYS D'IMPLANTATION

1 500

COLLABORATEURS

15,1

MILLIARDS D'EUROS DE PATRIMOINE
(HORS DROITS)

273

CENTRES COMMERCIAUX DÉTENUS

356

CENTRES COMMERCIAUX GÉRÉS



Projet Emporia,
Malmö, Suède



Projet du Millénaire, Aubervilliers, France

* Données au 31 décembre 2010.

BNP PARIBAS PRINCIPAL INVESTMENTS

BNP Paribas Principal Investments est en charge de la gestion du portefeuille de participations cotées, non cotées et de créances souveraines des pays émergents du groupe BNP Paribas.

ACTIVITÉ PARTICIPATIONS COTÉES

L'équipe Gestion des Participations Cotées a pour mission la prise de participations minoritaires dans des sociétés cotées, et la gestion de celles-ci, pour le compte du Groupe. Les investissements sont généralement réalisés dans de grandes sociétés à large capitalisation et le portefeuille est composé en majorité de sociétés françaises. L'objectif est de valoriser les actifs dans une optique de moyen terme.

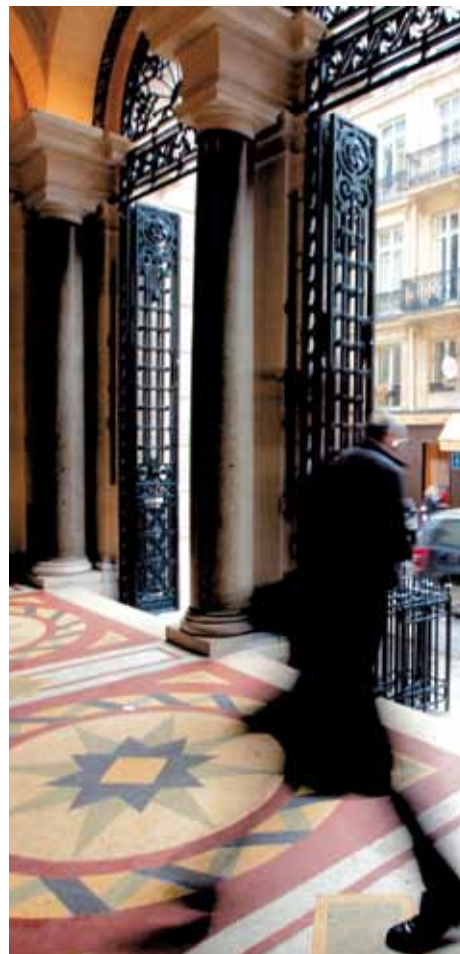
ACTIVITÉ PARTICIPATIONS NON COTÉES

L'équipe Gestion des Participations Non Cotées a pour responsabilité la gestion du portefeuille de participations non cotées du Groupe (investissements directs et indirects à travers des fonds). À ce titre, le métier identifie et analyse des opportunités d'investissements, structure des opérations, assure la gestion des participations dans une perspective de valorisation à moyen terme et organise les cessions des lignes historiques.

CRÉANCES SOUVERAINES SUR PAYS ÉMERGENTS

L'équipe a pour mission :

- le suivi, pour le compte du Groupe, des restructurations des créances souveraines sur les pays émergents impayées ou en difficulté et la participation aux comités de créanciers (Club de Londres), voire leur présidence, lorsque de tels comités sont créés ;
- la gestion du portefeuille de créances souveraines sur les pays émergents logé chez Principal Investments, dans une optique de valorisation à moyen terme.



BNP Paribas, Paris

FRÉDÉRIC LAVENIR

Responsable de la fonction
Ressources Humaines Groupe

Recruter les talents, promouvoir les carrières, favoriser la diversité : au-delà de ces enjeux fondamentaux, le défi humain de BNP Paribas est aujourd'hui, dans un Groupe de plus en plus international, de renforcer encore la cohésion autour d'une culture commune par des pratiques managériales partagées.



// L'objectif de nos principes de management est d'inspirer nos managers dans leur comportement quotidien et leur façon de diriger leurs équipes. //

Quels sont les défis à relever pour les Ressources Humaines ?

Nos défis sont ceux d'un Groupe en expansion. Dans une conjoncture difficile, BNP Paribas a continué au cours des dernières années à se développer, à s'internationaliser et donc à se diversifier. Notre premier enjeu est de réussir à tirer profit de cette diversité, tout en renforçant la cohésion et le sentiment d'appartenance au sein du Groupe.

Comment tirer profit de cette diversité ?

Principalement en promouvant l'égalité des chances, à travers des politiques de gestion de carrière volontaristes, fondées sur des objectifs clairs et mesurables. Ce n'est pas seulement une affaire de règles et de procédures : c'est surtout une affaire de management. C'est pourquoi nous voulons renforcer encore, chez tous les managers du Groupe, une culture commune et des pratiques managériales exemplaires. Les principaux dirigeants de BNP Paribas, et tout particulièrement le Comité

Exécutif, se sont pleinement et personnellement engagés dans ce projet.

Concrètement, quels sont les enjeux ?

Il y a quelques années encore, dans un Groupe moins diversifié, les managers avaient une histoire et un bagage culturel communs permettant de communiquer et de partager sans avoir besoin d'expliquer ou d'explicitier. Aujourd'hui, cela ne peut plus fonctionner aussi bien. Nos principes de management doivent désormais être beaucoup plus explicites, pour pouvoir les partager dans tout le Groupe, quelles que soient les différences culturelles ou linguistiques. Le Comité Exécutif y a travaillé tout au long de l'année 2010. Cela nous a aussi permis de réfléchir à ce que nous sommes et à ce que nous voulons être.

Quels sont ces nouveaux principes de management ?

Ils sont au nombre de quatre : Focus client, Entreprendre en conscience des risques,

Valoriser les personnes et Exemplarité. Leur objectif est d'inspirer nos managers dans leur comportement quotidien et leur façon de diriger leurs équipes. Bien entendu, la Direction des Ressources Humaines mettra à disposition des outils pour en favoriser le déploiement. Le défi est de réussir à convaincre les managers que ces quatre principes sont une aide puissante au développement de pratiques managériales efficaces, motivantes, différenciantes, conditions essentielles de notre développement et de nos succès pour les années à venir.



Visionnez cette interview sur le site
<http://media.bnpparibas.com/invest/rapports-annuels/ra2010fr/>

LES RESSOURCES HUMAINES

Dans un Groupe de plus en plus international, où se côtoient près de 170 nationalités dans plus de 80 pays, la fonction Ressources Humaines de BNP Paribas assure la cohésion des équipes autour de valeurs et de principes de management, promeut la diversité et développe la fierté d'appartenance au Groupe.

DÉVELOPPER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

2010 a été une année charnière, marquée notamment par l'intégration de Fortis, l'accentuation de la dimension internationale du Groupe et l'instabilité de l'environnement économique et réglementaire. Dans ce contexte, la cohésion du Groupe et la fierté d'appartenance fondées sur des valeurs partagées – Créativité, Réactivité, Ambition, Engagement – ont constitué un atout majeur, que le management de BNP Paribas s'est attaché à conforter encore et dont il a fait une priorité stratégique. C'est pourquoi la diffusion de la culture managériale du Groupe a fait l'objet d'un plan d'action, élaboré tout au long de l'année 2010, et qui sera déployé en 2011 autour de quatre principes de management :

- Focus client ;
- Entreprendre en conscience des risques ;
- Valoriser les personnes ;
- Exemplarité.

En 2010, BNP Paribas a lancé l'initiative « Académies Groupe », vecteur privilégié de diffusion de la culture managériale, d'accès aux formations essentielles et d'animation des communautés. La Risk Academy est la première d'entre elles ; la Management Academy a vu le jour en 2011.

L'adhésion du Groupe aux Principes du Pacte Mondial des Nations-Unies, et sa politique globale et locale de responsabilité sociale et environnementale marquent la volonté de BNP Paribas d'enraciner la fierté d'appartenance des collaborateurs du Groupe dans un engagement citoyen collectif et durable.

Lancement de la Risk Academy

La culture de gestion des risques a toujours été au cœur des préoccupations de BNP Paribas. La Risk Academy s'inscrit dans une démarche évolutive et participative, associant tous les métiers et fonctions de BNP Paribas. Elle a pour objectifs de piloter le renforcement continu et la diffusion de la culture risque du Groupe, de promouvoir la formation et le développement professionnel dans le domaine des risques, d'animer les communautés risques de la banque et le partage des connaissances.

L'innovation responsable

L'innovation est au cœur de la stratégie de BNP Paribas. Depuis 2007, le programme Esprit d'Innovation valorise l'innovation par des prix remis chaque année aux collaborateurs. Pour l'édition 2010, le Groupe a souhaité valoriser l'innovation responsable en créant deux nouvelles catégories : Engagement citoyen et Environnement. Des points supplémentaires ont également été attribués aux projets présentant un impact positif sur l'environnement ou manifestant des preuves de l'engagement citoyen du Groupe.



BNP Paribas, Paris



BNP Paribas, Francfort.



BNP Paribas, Londres.

PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ

Avec des collaborateurs de près de 170 nationalités dans plus de 80 pays, la diversité est une réalité chez BNP Paribas. Elle est aussi une volonté traduite en actions.

Des politiques partagées

BNP Paribas promeut activement la diversité, c'est-à-dire l'égal accès à tous les postes, quels que soient la nationalité, le sexe et les origines. En 2010, le Directeur Général du Groupe, Baudouin Prot, s'est engagé sur un objectif d'au moins 20 % de femmes dans des postes de senior management à l'horizon 2012. Le taux de représentation des femmes au sein du Conseil d'administration de BNP Paribas s'élève à 27,8 %, faisant déjà de cette instance l'une des plus féminisées de France. Même si la pyramide des âges du Groupe reste globalement équilibrée, elle recouvre des réalités différentes, marquées par une prédominance des tranches d'âge les plus jeunes pour certains métiers et une forte proportion de seniors pour les réseaux de banque de détail en Europe de l'Ouest. En France notamment, cette situation a conduit à mettre en place une politique spécifique en faveur des seniors.

De multiples actions locales

En France, BNP Paribas a obtenu, dès janvier 2009, le label Diversité. Ce label, perçu comme un levier en faveur de la diversité, recouvre une très grande variété d'initiatives. On peut citer notamment l'avenant à l'accord Égalité femmes-hommes, la formation de l'intégralité des acteurs du recrutement, la signature en 2010 du plan Espoir Banlieues qui favorise l'emploi des jeunes résidant en zones urbaines sensibles, etc.

En Belgique, un plan d'action ambitieux a été décidé pour promouvoir la diversité sous toutes ses formes. En Italie, BNL a fait une priorité de l'intégration des salariés en situation de handicap. Ces quelques exemples ne font qu'illustrer la variété des initiatives locales répondant aux orientations et impulsions du Groupe, aux États-Unis, au Royaume-Uni, à Bahreïn, au Luxembourg, etc.

Le Projet Handicap de BNP Paribas SA

Dans le cadre de son accord en faveur de l'emploi des personnes handicapées, signé pour quatre ans en 2008, la banque mène une politique volontariste et durable en faveur de l'emploi direct et via les établissements spécialisés des personnes handicapées et de leur insertion. Elle recrute des salariés en situation de handicap ; 65 % de son objectif d'embauche étaient atteints à fin 2010. Elle met en place des actions en faveur du maintien dans l'emploi des salariés en situation de handicap, de sensibilisation des collaborateurs et de recours au secteur protégé.



ACCOMPAGNER LES COLLABORATEURS POUR QU'ILS SOIENT ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT ET DU CHANGEMENT

Un Groupe qui recrute

En dépit d'un contexte conjoncturel difficile, le Groupe a recruté, en 2010, 24 500 nouveaux collaborateurs, dont près de 4 000 en France. BNP Paribas demeure un employeur très attractif, comme en témoignent les enquêtes d'opinion et, plus encore, le nombre croissant de candidats. Pour sa deuxième édition, le jeu en ligne Ace Manager a connu un franc succès en attirant 8 133 étudiants (deux fois plus qu'en 2009) en provenance de 98 pays. En France, la formation des jeunes en entreprise est considérée comme une priorité. Le Groupe y a intégré 1 358 nouveaux alternants (soit 29 % de plus qu'en 2009) et a transformé 52 % de ses alternants en CDD ou CDI. En Italie, BNL a reçu en octobre le prix du « Meilleur Projet Universitaire 2010 » pour son projet original de détection des talents en collaboration avec les étudiants en psychologie de l'université de La Sapienza.

Un dispositif d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs

Le Groupe a déployé en 2010 un parcours d'intégration et de formation visant à garantir à la fois la qualité de l'accueil et un apprentissage effectif de la culture, des valeurs et de la stratégie de BNP Paribas.

Un effort soutenu en faveur du développement des compétences

La politique de formation et de développement des compétences des collaborateurs a pour objectifs de les valoriser et de les fidéliser, de véhiculer la culture et les messages stratégiques du Groupe, d'élever le niveau de performance et, enfin, de développer l'employabilité au sein de l'entreprise afin de favoriser les carrières et la mobilité. Le Campus BNP Paribas, situé à Louveciennes (France), a ainsi accueilli, en 2010, 25 000 collaborateurs en formation ou en séminaires, dans un cadre à la fois fonctionnel et convivial.

Une gestion de l'emploi à long terme

Les effectifs de BNP Paribas ont presque doublé en cinq ans. Le Groupe a su anticiper l'évolution de l'emploi par la gestion prévisionnelle des effets de la croissance organique, des gains de productivité et de la pyramide des âges. Les outils déployés à cet effet sont mis au service d'une politique responsable privilégiant la formation et la mobilité interne.

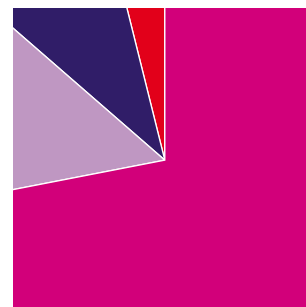
**EFFECTIF TOTAL* :
205 300 PERSONNES**

Répartition des effectifs par zone géographique



France	: 32 %
Italie	: 9 %
Belgique	: 9 %
Luxembourg	: 2 %
Europe (hors marchés domestiques)	: 27 %
Amérique du Nord	: 7 %
Asie	: 5 %
Afrique	: 5 %
Amérique du Sud	: 2 %
Moyen-Orient	: 1 %
Océanie	: NS

Répartition des effectifs par domaine d'activité



Retail Banking	: 72,1 %
Investment Solutions	: 14,5 %
Corporate and Investment Banking	: 9,7 %
Fonctions Groupe & Autres	: 3,7 %

* Chiffres au 31 décembre 2010.



BMCI, Casablanca.



BNP Paribas Fortis, Varsovie.

FIDÉLISER ET MOTIVER LES COLLABORATEURS DANS LA DURÉE

Une gestion des parcours individuels

Au sein de BNP Paribas, par une politique de mobilité dynamique, la gestion des parcours individuels est assurée de manière décentralisée, dans un souci de proximité et d'attention aux personnes. Cependant, la circulation de l'information via des outils dédiés à la mobilité ainsi que le suivi centralisé de certaines populations permettent d'assurer la gestion transversale des carrières, afin d'accompagner le développement du Groupe et de répondre aux attentes des collaborateurs. C'est notamment l'esprit du nouveau dispositif IRKR (International Retail Key Resources) désormais en place au sein de l'ensemble Retail Banking. Il vise à identifier et accompagner les collaborateurs à forte compétence métier, ayant la capacité et l'appétence à travailler dans un univers multiculturel et à évoluer à l'international.

La valorisation des talents grâce à des politiques ciblées

Afin d'assurer la relève des postes stratégiques et de fidéliser les collaborateurs, l'identification des talents constitue un enjeu majeur pour le Groupe. Tel est l'objet du Talent Development Program à travers des formations dédiées, l'animation de communautés, et une gestion de carrière privilégiant la mise en situation et la transversalité.

Une politique de rémunération compétitive, en ligne avec les règles internationales

La politique de rémunération du Groupe repose sur des principes d'équité et de transparence qui se traduisent notamment par un processus annuel mondial unique et un système de délégation rigoureux. La rémunération du travail et de la performance est complétée par des dispositifs d'actionnariat salarié, d'intéressement collectif, de prévoyance, et de préparation à la retraite, qui traduisent une vision responsable de la relation de travail dans la durée.

Le rapprochement entre BNP Paribas et Fortis en Belgique et en France

- **En Belgique**, le plan industriel de rapprochement a impliqué d'importants réalignements d'effectifs et de talents. En dépit de synergies significatives dans certains métiers, mais grâce notamment à un certain nombre d'investissements dans d'autres métiers (par exemple Private Banking), ce sont finalement 1 230 embauches en CDI qui ont été réalisées en 2010. En complément, le Mobility Center a fortement contribué à apporter au marché de l'emploi interne la flexibilité requise.
- **En France**, le reclassement en interne des salariés qui étaient employés dans les différentes structures du groupe Fortis en France, soit 1 600 personnes, est pratiquement achevé. Chez Fortis Banque France, qui à elle seule employait plus de 1 200 salariés, 95 % des collaborateurs avaient été reçus individuellement à fin 2010 et 90 % des propositions de postes qui leur ont été faites avaient été acceptées.

CONCERTATION, ÉCOUTE, ATTENTION AUX PERSONNES

Un dialogue social de qualité

Le dialogue social et le respect des partenaires sociaux sont au cœur de la culture de BNP Paribas. Ce dialogue social a été très actif en 2010, notamment en France (60 accords d'entreprise ou de Groupe chez BNP Paribas SA et dans les 10 principales filiales françaises), en Belgique (9 accords), en Italie (23 accords), au Luxembourg (statut unique).

Une écoute active des collaborateurs avec le Global People Survey

En 2010, la quasi-totalité des collaborateurs du Groupe (180 000 questionnaires adressés) ont, comme en 2009, été interrogés de manière anonyme dans le cadre du Global People Survey. Cette enquête est un véritable outil de management pour identifier les attentes des salariés, définir les priorités et établir des plans d'action. Cette année, les collaborateurs ont une nouvelle fois témoigné leur fierté de travailler chez BNP Paribas et leur confiance dans les choix stratégiques effectués par la Direction Générale. Ils considèrent que l'entreprise est bien armée pour faire face aux défis du futur.

La protection de la santé des collaborateurs

La politique de santé au travail du Groupe va au-delà de la simple conformité à l'évolution des législations. Les enjeux majeurs tiennent notamment à la prévention des risques psychosociaux. Ainsi, en France, un Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression (Omsad) a été mis en place, avec un double objectif d'identification préventive des problématiques organisationnelles ou managériales, ainsi partagées en transparence avec les partenaires sociaux, et de détection individuelle des situations à risque via la médecine du travail.



L'adaptation de la politique de rémunération aux nouvelles réglementations

Le système de rémunération variable des professionnels de marché a été dès 2008 profondément remanié, afin d'allier, dans le contexte de la crise, compétitivité et rigueur. Les nouvelles réglementations apparues dès 2009, et à nouveau modifiées en 2010 au niveau européen (directive CRD3), sont venues conforter BNP Paribas dans cette démarche responsable. Ainsi, en pleine conformité avec les textes applicables, la politique de rémunération du Groupe assure, notamment grâce à un étalement des paiements sur plusieurs années, un alignement des intérêts des collaborateurs sur les intérêts à long terme de l'entreprise et des actionnaires, dans le cadre d'une gouvernance renforcée.

Le nouveau Comité Européen

Dès 1996, BNP Paribas s'est doté d'un Comité Européen. Prenant en compte le développement européen du Groupe, il a été profondément renoué par l'avenant à l'accord d'entreprise du 21 juin 2010. La nouvelle instance, présidée par le Directeur Général, représente quelque 140 000 collaborateurs et se compose de 49 représentants en provenance de 20 pays. Elle se réunira au moins deux fois par an et œuvre d'ores et déjà à l'établissement d'un bilan social européen qui paraîtra en 2011 et à la rédaction de chartes sociales pour l'Europe dans trois domaines : l'emploi, la gestion du stress et la diversité.



LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Plus d'informations sur la Responsabilité sociale et environnementale (RSE) de BNP Paribas

Le Rapport de Responsabilité sociale et environnementale 2010 de BNP Paribas présente les principales réalisations de l'année. Le lecteur est invité à trouver les éléments pérennes de la démarche RSE de BNP Paribas dans la rubrique Développement durable du site Internet du Groupe, www.bnpparibas.com, et plus d'actualités sur le blog externe : www.pourunmondequichange.com. Des indicateurs de performance complémentaires sont également publiés dans le Document de référence de BNP Paribas, en ligne sur www.bnpparibas.com.

LA VISION DE BNP PARIBAS POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La position de leader de BNP Paribas dans les services financiers s'accompagne d'une responsabilité accrue. Les activités du Groupe influencent celles de ses parties prenantes : clients particuliers, entreprises, ou institutions ; investisseurs ; collaborateurs ; et l'ensemble de la société civile. Ainsi, faire progresser le développement durable au sein de BNP Paribas, c'est contribuer à promouvoir un développement durable de la société dans sa globalité. Cette vision, en ligne avec la signature

de BNP Paribas, « la banque d'un monde qui change », se traduit par l'intégration du développement durable au cœur de la mission du Groupe.

Sur le plan économique, agir en tant que banque responsable, c'est pour BNP Paribas se donner les moyens de jouer son rôle de financement de l'économie réelle. Ainsi, depuis plusieurs années, deux tiers de son bénéfice sont réinvestis dans l'entreprise afin de renforcer ses fonds propres et garantir sa capacité à distribuer du crédit. Sur le plan social et environnemental, BNP Paribas a défini en 2010 deux enjeux prioritaires : lutter contre les exclusions et lutter contre le changement climatique. Le Groupe décline ces deux priorités à l'intérieur de l'entreprise, dans l'exercice de ses métiers financiers et dans les relations avec son environnement. C'est ainsi que BNP Paribas déploie sa vision pour le développement durable en un plan d'action construit autour de quatre objectifs :

- **renforcer la culture de responsabilité de BNP Paribas.**
Cette culture, qui s'appuie sur des engagements forts, passe non seulement par un lobbying responsable, une conception de la conformité qui va au-delà des exigences légales et réglementaires, mais également par la formation des collaborateurs à la RSE et l'encouragement de leur implication dans des initiatives favorables au développement durable ;
- **intégrer le développement durable dans le fonctionnement de l'entreprise,** d'une part par une gestion responsable et engagée des collaborateurs et d'autre part par la maîtrise des impacts environnementaux directs et indirects du Groupe ;
- **prendre en compte les impacts environnementaux et sociaux dans l'exercice des métiers du Groupe ;**
- **participer, à travers des actions de mécénat,** au développement économique et social des pays dans lesquels le Groupe est implanté.



BNP Paribas accompagne l'Afep,
qui lutte contre les inégalités
sociales et culturelles
auprès des enfants
des quartiers défavorisés

DES ENGAGEMENTS STRUCTURANTS

DES ENGAGEMENTS PUBLICS, RECONNUS ET CIBLÉS

En cohérence avec sa démarche de développement durable, BNP Paribas s'engage sur les initiatives phares du secteur bancaire.

- **Climate Principles** : BNP Paribas a décidé de signer en 2010 les Climate Principles, rejoignant ainsi un groupe d'institutions financières déterminées à jouer un rôle actif dans la lutte contre le changement climatique en exerçant leur métier de conseiller, prêteur, investisseur ou assureur.
- **Principes de l'Équateur** : BNP Paribas a rejoint en 2009 le comité de pilotage des Principes de l'Équateur qui constituent un référentiel pour l'identification, l'évaluation et la gestion du risque social et environnemental des projets supérieurs à 10 millions de dollars américains.
- **Principes pour l'investissement responsable** : BNP Paribas Investment Partners est signataire de ces principes qui visent à mieux intégrer les problématiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans les décisions d'investissement.
- **Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC)** : BNP Paribas Investment Partners s'implique pour faire progresser la prise en compte de l'enjeu du changement climatique dans les décisions d'investissement.
- **Conseil français des investisseurs en Afrique (CIAN)** : BNP Paribas est membre du CIAN et adhère à sa Charte sur le développement durable.

BNP Paribas participe également à des initiatives recouvrant des enjeux plus larges, pour respecter et promouvoir le développement durable à différents niveaux et dans des domaines variés :

- **Pacte Mondial des Nations-Unies** : ses dix principes sont devenus un élément constitutif des principes d'action du Groupe.
- **Carbon Disclosure Project** : BNP Paribas s'associe à cette initiative britannique depuis son origine. Elle a pour objectif de quantifier l'empreinte carbone des plus grands groupes mondiaux.
- **Entreprises pour les droits de l'homme (EDH)** : BNP Paribas contribue aux travaux de l'association sur le respect des droits de l'homme dans l'entreprise.
- **Sida-Entreprises**, dont l'objet est d'« aider les entreprises à relever le défi des maladies chroniques en faveur de leurs employés, des familles, et des communautés dans les pays d'Afrique où elles sont implantées ».

« NOTRE ENGAGEMENT POUR L'ENVIRONNEMENT » EN 2011

BNP Paribas a publié en 2011 la révision de sa politique globale en faveur de l'environnement, dans laquelle le Groupe s'engage sur quatre volets :

- la réduction de ses impacts environnementaux directs ;
- la prise en compte de l'environnement dans l'action aux côtés des clients ;
- un engagement fort pour la lutte contre le changement climatique ;
- des actions concrètes dans tout le Groupe et des politiques thématiques volontaristes.



UNE ORGANISATION DÉDIÉE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

En 2010, la Délégation à la Responsabilité sociale et environnementale a été renforcée, pour permettre au Groupe de consolider son organisation dédiée à l'expertise et au pilotage de la démarche.

UNE RESPONSABILITÉ PORTÉE AU SEIN DU COMITÉ EXÉCUTIF

La RSE du Groupe est portée au sein du Comité Exécutif de BNP Paribas par Jean Clamon, Délégué Général, également Responsable de la fonction Conformité et de la coordination du Contrôle Interne. Il est notamment en charge de présenter à la Direction Générale les orientations et les actions du Groupe en matière de RSE, et de l'informer de tout sujet sensible dans ce domaine.

UNE ÉQUIPE RSE RENFORCÉE

Cinq personnes ont rejoint en 2010 l'équipe en charge de la RSE pour le Groupe, portant à huit l'effectif de cette structure. Des relais ont été créés ou renforcés dans les pôles, métiers et fonctions comme chez BNP Paribas Fortis qui dispose d'une équipe de quatre personnes ou au sein du pôle Corporate and Investment Banking où deux personnes sont en charge de la RSE.

Au-delà de ses liens directs avec l'ensemble des lignes managériales, la Délégation à la RSE anime un réseau d'experts et de relais dans le Groupe.

CRÉATION DU CLIMATE CHANGE STEERING COMMITTEE

Le Climate Change Steering Committee, créé en 2010, est composé de représentants de tous les métiers et fonctions susceptibles de jouer un rôle dans la lutte contre le changement climatique au sein du Groupe. Il pilote neuf chantiers identifiés comme prioritaires pour que BNP Paribas joue un rôle actif dans la transition vers une économie faiblement carbonée : Recherche, Gestion d'actifs, Banque de particuliers, Assurance, Banque de financement et d'investissement, Émissions directes, Communication, Risques et Relations fournisseurs.

Laurence Pessez, Déléguée à la Responsabilité sociale et environnementale du Groupe

Laurence Pessez a pris en charge la Délégation à la RSE début 2010, après huit ans dans le Groupe dont quatre ans au poste de Directeur de la Communication et de la RSE de BNP Paribas Assurance.

Dans le cadre de ses nouvelles fonctions, elle a pour mission, sous l'autorité de Jean Clamon, Délégué Général, Responsable de la fonction Conformité et de la coordination du Contrôle Interne, de piloter le déploiement de la stratégie du Groupe en matière de RSE et de coordonner le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes.

FAITS MARQUANTS 2010 EN FAVEUR DE...

→ LA LUTTE CONTRE LES EXCLUSIONS

• Bilan des actions 2010 de BNP Paribas en faveur des banlieues françaises

Depuis une quinzaine d'années, avec l'implication de son réseau d'agences et de sa Fondation, la banque s'engage dans les zones urbaines sensibles (ZUS) et contribue à redynamiser le tissu économique, à encourager l'intégration par le savoir et à développer les initiatives positives.

En 2010, BNP Paribas a ainsi contribué à de nombreuses actions concrètes telles que :

- l'octroi de 1 000 microcrédits en partenariat avec l'Adie ;
- le soutien à 114 associations de proximité ;
- l'accompagnement scolaire de 10 000 jeunes en difficulté, en partenariat avec l'Afev ;
- l'organisation de 202 voyages scolaires pédagogiques ayant bénéficié à 8 400 collégiens de la Seine-Saint-Denis...

Enfin, le groupe BNP Paribas met en œuvre beaucoup d'autres actions concrètes qui permettent de décliner en pratique le principe d'égalité des chances, l'esprit d'entrepreneuriat à vocation sociale, la découverte et l'apprentissage.

En 2010, l'ensemble des actions du Projet Banlieues a représenté un budget de 15 millions d'euros.

• BNP Paribas Cardiff s'intègre dans la labellisation de BNP Paribas en matière de diversité

BNP Paribas est détenteur du label Diversité de l'Afnor (Association française de normalisation) depuis 2009.

En 2010, les pratiques de BNP Paribas Cardiff en matière d'engagement et d'actions en faveur de la diversité ont permis à la ligne de métier Assurance d'entrer dans le périmètre de la labellisation du Groupe.

• Création de BNP Paribas Fortis Foundation, pour l'insertion sociale et les projets de solidarité

Cette fondation créée en 2010 par BNP Paribas Fortis s'inscrit dans la droite ligne de la Fondation BNP Paribas, qui pilote la politique de mécénat du Groupe. La nouvelle fondation orientera son action vers deux thèmes : l'insertion sociale des personnes défavorisées par le biais de l'éducation, et l'encouragement des projets de solidarité soutenus par les salariés du Groupe en Belgique.

• Lancement de la Fondation Cetelem pour l'éducation budgétaire

La Fondation Cetelem a décidé en 2010 de concentrer ses actions autour d'une mission essentielle, l'éducation budgétaire, auprès des jeunes et des personnes en situation de précarité.

Avec l'aide de quatre associations, la fondation a élaboré des programmes de formations portant notamment sur la construction et la gestion d'un budget, et le fonctionnement d'un compte courant.



Afev (Association de la Fondation étudiante pour la ville)



Solidarity Team Building organisé par BNP Paribas Fortis Foundation avec une centaine de collaborateurs en Belgique

→ LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

- **Une excellente note décernée par le Carbon Disclosure Project**
Le Carbon Disclosure Project (CDP) évalue chaque année l'engagement des entreprises dans la prise en compte des enjeux climatiques dans leurs activités et dans la maîtrise de leurs émissions de gaz à effet de serre. Cette année, le reporting carbone de BNP Paribas s'est vu attribuer la note de 81/100 contre 52/100 en 2009. Le Groupe devient ainsi l'entreprise du secteur financier français la mieux classée sur ce critère et la seule banque française à figurer dans le top 10 financier mondial.
- **Énergie solaire : TEB mise sur les panneaux photovoltaïques**
En 2010, TEB a ouvert à Istanbul la première agence bancaire turque équipée de panneaux photovoltaïques et le premier distributeur automatique mobile turc alimenté à l'énergie solaire. TEB a reçu le certificat ISO 14001 pour la qualité de son management environnemental, démontrant son engagement en faveur du respect de l'environnement.
- **BNP Paribas finance l'énergie éolienne en Corée du Sud**
BNP Paribas a participé au financement de la construction et du fonctionnement de la ferme éolienne Yeong Yang en Corée du Sud. Ce parc éolien, d'une capacité de 61,5 MW, est le troisième en Corée du Sud financé par BNP Paribas. Le Groupe renforce ainsi sa position de leader en matière de financement de l'éolien dans le pays, ayant participé au financement de 64 % de la capacité totale éolienne de la Corée du Sud.
- **Politique RSE sur l'huile de palme**
BNP Paribas a publié une orientation destinée à encadrer son activité dans un secteur à forts enjeux environnementaux et sociaux : l'huile de palme, dont la culture intensive peut contribuer à la déforestation, à la perte de la biodiversité, au dérèglement climatique et à la déstabilisation des communautés locales. Cette politique s'applique aux financements et investissements de BNP Paribas dans le monde.

⊕ REPÈRES 2010

81/100

LA NOTE ATTRIBUÉE EN 2010
PAR LE CARBON DISCLOSURE PROJECT
AU REPORTING CARBONE 2009
DE BNP PARIBAS

La ferme éolienne
Yeong Yang en Corée du Sud



RENFORCER LA CULTURE DE RESPONSABILITÉ

Conscient que l'implication de ses 205 000 collaborateurs porte le développement durable du Groupe, BNP Paribas érige la culture d'entreprise responsable comme fer de lance de sa démarche RSE.

IMPLIQUER LES COLLABORATEURS DANS LA DÉMARCHÉ RSE

L'implication de ses collaborateurs dans sa démarche RSE soutient le déploiement de la politique RSE au sein du Groupe et répond également à une forte demande des salariés de la banque, qui ont cité dans le Global People Survey 2010 la RSE comme le 1^{er} levier d'engagement du Groupe.

Sensibiliser les collaborateurs du Groupe à la RSE

En avril 2010, BNP Paribas a lancé un module de formation en ligne pour sensibiliser l'ensemble des collaborateurs du Groupe aux enjeux de la RSE et à la politique de BNP Paribas dans ce domaine. Dans ce module d'e-learning, accessible à tous les collaborateurs sur l'Intranet, chaque participant se voit confier six missions, illustrant les thèmes phares de la stratégie RSE du Groupe. Dans la continuité de cette formation, des actions de sensibilisation à l'environnement ont été mises en place localement.

Informier et favoriser le dialogue

Les collaborateurs de BNP Paribas sont également tenus informés de l'actualité RSE, et sont invités à échanger sur les nouveaux enjeux et actions du Groupe dans ce domaine.

Informier sur les actualités RSE

En 2010, deux supports de communication ont été spécifiquement créés afin d'informer les collaborateurs sur la politique RSE du Groupe :

- L'Intranet RSE, qui regroupe les principales actions de BNP Paribas en matière de RSE ;
- *Les Essentiels de la RSE*, un feuillet qui synthétise la politique RSE du Groupe autour de neuf points.

Donner la parole aux collaborateurs

Le Groupe favorise les échanges avec les collaborateurs, aussi bien sur des thématiques sociales qu'environnementales. Ainsi, à l'occasion de la Journée mondiale de l'Environnement, BNP Paribas a organisé en juin 2010 un chat entre les collaborateurs de la banque et Jean Jouzel (prix Nobel de la Paix 2007 avec le GIEC). Grâce à ce chat, les collaborateurs ont pu poser à Jean Jouzel toutes leurs questions sur les enjeux du changement climatique.



BNP Paribas Fortis lance "Go Green"

BNP Paribas Fortis a conçu une formation interactive en ligne relative à l'écologie dans l'entreprise : « Go Green ». À travers ce module, les collaborateurs sont invités à répondre à un certain nombre de questions concernant leurs habitudes. Sur la base de ses réponses, chaque participant reçoit une présentation graphique de son empreinte écologique personnelle au travail et une liste personnalisée d'objectifs à atteindre pour la réduire.

SOUTENIR LES INITIATIVES DES COLLABORATEURS

BNP Paribas encourage ses collaborateurs à jouer un rôle actif dans la mise en œuvre de sa politique RSE aussi bien au sein de l'entreprise que dans son environnement.

Proposer des missions aux collaborateurs désireux d'agir : le bénévolat de compétences

Deux associations proposent aux actifs et aux retraités de la banque de s'impliquer dans des missions de bénévolat de compétences.

L'association MicroFinance sans frontières (MFSF) propose du bénévolat de compétences à des institutions de microfinance (IMF) dans les pays émergents, afin qu'elles bénéficient des compétences et qualifications bancaires des actifs et retraités de BNP Paribas.

L'association Bénévolat de compétences et Solidarité (BCS) assure l'accompagnement de bénévoles, actifs ou retraités, auprès d'associations œuvrant dans deux directions : la finance solidaire et l'enfance défavorisée. Elle est animée par une douzaine de volontaires qui ont déjà mis en relation 150 bénévoles (dont une quarantaine en 2010) avec des associations partenaires.



// L'association
Bénévolat de compétences
et Solidarité est animée
par une douzaine
de volontaires. //



INTÉGRER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Pour BNP Paribas, mettre en œuvre une politique RSE en interne, c'est intégrer la prise en compte de critères sociaux et environnementaux dans son fonctionnement quotidien.

MAÎTRISER SES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DIRECTS

2010, une année de référence

2010 aura été une année de transition dans la maîtrise des impacts environnementaux directs, avec notamment la mise en place d'une équipe dédiée qui pilote le reporting environnemental. L'équipe définit et anime, en coordination avec les fonctions du Groupe et les relais RSE / Environnement au sein des pôles et entités, la politique environnementale du Groupe.

Un reporting environnemental étendu

En 2010, le reporting environnemental a couvert 82,9 % des effectifs totaux du Groupe et permis d'établir par extrapolation une mesure de référence à l'échelle du Groupe. Les émissions de gaz à effet de serre ont ainsi été mesurées en convertissant en tonnes équivalent CO₂ (teq CO₂) les énergies consommées des bâtiments et dans les moyens de transports utilisés pour les déplacements professionnels. Sur cette base de calcul, le Groupe a émis en 2010 701 905 teq CO₂ (soit **3,42 teq CO₂ / ETP**) répartis entre 76,3 % pour ses bâtiments et 23,7 % pour les déplacements professionnels.

Un engagement renforcé et remarqué

BNP Paribas a signé en 2010 le **Manifeste pour l'efficacité énergétique dans les bureaux** du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), qui engage le Groupe dans une démarche globale sur son parc immobilier pour compte propre.

La qualité de son reporting carbone a permis au Groupe d'intégrer l'indice **Carbon Disclosure Leadership Index France**, issu du Carbon Disclosure Project (CDP), et d'obtenir une note CDP de 81/100 (contre 52 en 2009).

Trois nouvelles certifications ISO 14001 sont à signaler en 2010 :

- Éditeur du réseau Retail France : impression des documents envoyés aux clients ;
- BNP Paribas Partners for Innovation : gestion des trois principaux Data Centers et de la majorité des postes de travail en France ;
- BNP Paribas Personal Finance : métier Automobile & Cofiparc.

Au total, neuf entités du Groupe représentant 11 880 collaborateurs sont maintenant certifiées ISO 14001.

Des objectifs de progrès pour 2011

En 2011, BNP Paribas poursuivra sa politique de réduction de ses impacts environnementaux directs en utilisant plusieurs leviers d'action :

- L'efficacité énergétique du parc immobilier avec notamment la poursuite de la rénovation des agences en France dans le cadre de la démarche Accueil et Services, qui a déjà permis de réduire de 10 % leur consommation en deux ans ;
- Le Green IT ;
- L'optimisation des déplacements ;
- La diminution de la consommation de papier et le renforcement de la part de papier responsable dans les usages.



Agence BNP Paribas Accueil et Services à Paris (La Défense)

ENGAGER ET ACCOMPAGNER LES FOURNISSEURS DE BNP PARIBAS DANS UNE DÉMARCHÉ RSE

La fonction Achats intègre depuis 2009 des compétences RSE afin de systématiser la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans les relations avec les fournisseurs.

En 2010, plusieurs réalisations sont venues concrétiser la démarche

- **Un questionnaire portant sur la performance sociale et environnementale des fournisseurs** est systématiquement inclus dans les appels d'offres menés par l'équipe centrale de la fonction Achats à travers sa plate-forme e-sourcing. Ce questionnaire sera progressivement harmonisé et généralisé à l'ensemble des équipes Achats dans le Groupe à compter de 2011.
- **Le modèle de cahier des charges utilisé pour les appels d'offres est en cours de révision afin d'y intégrer les exigences en matière de RSE du fournisseur.** Le « best in class » en matière d'efficacité énergétique est ainsi systématiquement recherché dans les appels d'offres concernant les équipements IT (PC, serveurs, printing, etc.).
- **Un guide des éco-labels** a été diffusé et permet d'opérer facilement une reconnaissance des produits verts bénéficiant d'un label ad hoc.
- **Une formation Achats durables** a été mise en place en 2010 pour permettre à quelque 80 acheteurs du Groupe (sur la période 2010-2011) de mieux prendre en compte les enjeux RSE dans leurs pratiques d'achats.
- Le Groupe a signé en 2010 **la Charte des dix engagements pour des achats responsables**, définie par la Médiation du Crédit et la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF). BNP Paribas entend ainsi marquer son engagement à respecter un certain nombre de bonnes pratiques achats, plus particulièrement vis-à-vis des PME.



BNP Paribas, Paris

PRENDRE EN COMPTE LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX DANS L'EXERCICE DES MÉTIERS DU GROUPE

C'est dans l'exercice de ses métiers de banque de détail, de financement, d'investissement et de gestion d'actifs que résident les principaux leviers d'action d'une banque telle que BNP Paribas pour participer à un développement durable de la société.

DES PRODUITS ET SERVICES RESPONSABLES POUR LES PARTICULIERS ET LES PME

Pour la banque de détail, la responsabilité de BNP Paribas s'exprime dans les produits proposés aux clients et dans la manière dont ils sont vendus, et ce à toutes les étapes de la relation client, de l'information préliminaire à l'évaluation de la satisfaction.

Accompagner les clients de façon responsable

Dans le réseau France, BNP Paribas a mis en place une démarche commerciale mieux adaptée aux besoins des clients :

- une grille tarifaire lisible et comparable avec celles des autres établissements financiers ;
- une procédure de sollicitation convenue à l'avance entre le conseiller et le client ;
- un commissionnement des conseillers de clientèle étalé dans le temps et défini par une étude des besoins des clients pour assurer la neutralité du conseil ;
- une mesure de la satisfaction des clients à travers un baromètre d'utilisation du produit par le client trois mois après la vente.

BNP Paribas propose des produits verts et à impact sociétal positif. En association avec EDF, Domofinance chez Cetelem (marque commerciale de BNP Paribas Personal Finance) a permis en 2010 le financement de près de 50 000 prêts pour l'amélioration de la performance énergétique des logements. Depuis 2010, BNP Paribas Cardif peut proposer à ses clients atteints de paralysie d'origine accidentelle des tarifications plus avantageuses leur permettant de s'assurer pour emprunter dans les meilleures conditions.

Sur les marchés émergents, où se concentre la majeure partie des personnes non bancarisées, BNP Paribas développe des services et produits adaptés :

- en Ukraine, BaLi (Banque Light) propose des services accessibles à des personnes à revenus moyens et faibles ;
- depuis la France, Home cash permet au client d'envoyer de l'argent à un proche au Maroc sans que celui-ci ait besoin de détenir un compte bancaire ;
- en Côte d'Ivoire, au Sénégal, au Mali et à Madagascar, Orange Money permet à ses 1,4 million de clients d'effectuer des transactions et opérations bancaires sécurisées via le téléphone mobile.

Soutenir les PME

Le soutien à l'économie locale est au cœur de l'activité de BNP Paribas, qui, depuis la crise financière, s'est mobilisé encore plus fortement dans tous les pays où il opère.

- En France, BNP Paribas a lancé une opération sans précédent et financé sur 15 mois 49 881 projets de PME, d'artisans et de commerçants pour un montant global de 6 milliards d'euros.
- En Belgique 75 000 crédits professionnels ont permis de financer des projets répondant aux besoins de petites et moyennes entreprises, d'artisans et de commerçants.

Deux nouvelles politiques RSE de financement et d'investissement

En 2010, BNP Paribas a travaillé pour formaliser sa politique en matière de financement et d'investissement dans deux secteurs à forts enjeux environnementaux et sociaux : la défense et la production d'huile de palme. Ces politiques sont détaillées dans la rubrique Développement durable du site Internet du Groupe www.bnpparibas.com.



Home cash permet à un client en France d'envoyer de l'argent à un proche au Maroc sans que celui-ci ait besoin de détenir un compte bancaire

DANS LES MARCHÉS ÉMERGENTS

45,5

MILLIONS D'EUROS

D'AUTORISATIONS DE PRÊTS
EN MONNAIES LOCALES FIN 2010

18 IMF

FINANCÉES DANS 8 PAYS :

INDE, INDONÉSIE, BRÉSIL, ÉGYPTE, MAROC,
TUNISIE, MALI, GUINÉE

243 €

MONTANT MOYEN DU MICROCRÉDIT

127 000

CLIENTS FINANCÉS,

DONT **88 %**

DE FEMMES

636 000

PERSONNES IMPACTÉES

DE FAÇON INDIRECTE

L'ENGAGEMENT DE BNP PARIBAS EN MICROFINANCE

L'accès de toutes les clientèles aux services financiers de base est un élément essentiel du développement et de la croissance des marchés matures comme des pays émergents. Le soutien de BNP Paribas et de ses collaborateurs aux institutions de microfinance (IMF) s'est encore renforcé en 2010.

Marchés matures : une solution pour la création d'emplois

Partenaire historique de l'Adie, le groupe BNP Paribas apporte depuis plus de 15 ans son soutien à l'association tant sur le plan du mécénat que sur le plan bancaire. En 2010, le réseau de la banque en France a ainsi décidé de porter la ligne de crédit allouée à l'Adie à 9 millions d'euros annuels (contre 8 millions d'euros en 2009). 11 263 prêts ont été financés depuis 6 ans.

En 2010, la collaboration entre BNP Paribas Fortis, l'Adie et le Fonds européen d'investissement a donné naissance à deux agences MicroStart en Belgique. Ces agences proposent des microcrédits de 1 000 à 10 000 euros à des personnes exclues du crédit bancaire et souhaitant créer ou développer une petite activité professionnelle indépendante.

Marchés émergents : la performance sociale des IMF partenaires au cœur des préoccupations

BNP Paribas a poursuivi son activité de financement des IMF en pays émergents. En 2010, l'équipe microfinance de BNP Paribas a mis en place un outil de mesure de la performance sociale et environnementale des IMF partenaires, afin de sélectionner les institutions les plus performantes socialement et de les accompagner dans un processus d'amélioration constant.

Permettre aux clients d'investir dans la microfinance

Les clients de BNP Paribas peuvent également choisir de soutenir les institutions de microfinance en investissant dans des fonds dédiés : ObliEtheis pour la clientèle de particuliers et ResponsAbility pour les clients de la banque privée.



MAÎTRISER L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DE SES FINANCEMENTS ET SOUTENIR LA TRANSITION VERS UNE ÉCONOMIE MOINS CARBONÉE

BNP Paribas Corporate and Investment Banking (CIB) ancre la RSE dans ses activités de conseil et de marchés de capitaux ainsi que dans ses métiers de financement.

Donner une place de choix au financement de l'économie verte

Le financement d'infrastructures vertes

Acteur de la lutte contre le changement climatique, BNP Paribas est depuis plus de dix ans, un investisseur important du secteur des énergies renouvelables, que ce soit via le financement de projet, le financement export, ou avec les équipes spécialisées du fixed income. BNP Paribas CIB finance et conseille entre huit et dix nouveaux grands projets éoliens ou solaires dans le monde chaque année.

Le développement d'instruments de marchés favorables à l'économie verte

Les équipes dérivés actions de BNP Paribas CIB développent régulièrement un ensemble d'indices qui permettent aux investisseurs de diriger leur épargne vers l'économie verte. Ces indices à impact positif sur l'environnement ou sur la société ont par exemple pour thématique l'eau, l'efficacité énergétique, les énergies renouvelables, le traitement des déchets ou les 100 sociétés dont les émissions carbone sont les plus faibles.

Les marchés d'émission de gaz à effet de serre et le rôle de BNP Paribas

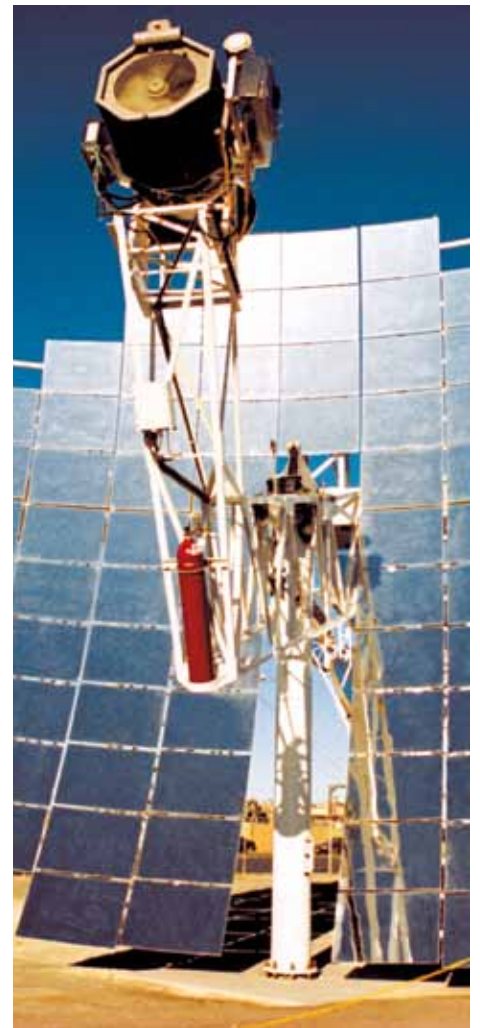
BNP Paribas est un acteur majeur des marchés de droits d'émissions de gaz à effet de serre et dédie une équipe carbone (Carbon Team) au service de ses clients. La Carbon Team vise à intégrer à l'ensemble de ses métiers la prise en compte effective des objectifs assignés par les traités et déclarations internationaux, qui influenceront durablement sur la structure des actifs financés et qui doivent être intégrés aux décisions de financement.

Pour compte propre ou pour ses clients, BNP Paribas participe activement à l'EU-ETS (European Union Emissions Trading Scheme) et occupe une place prépondérante dans les marchés de CO₂.

Veiller au bon contrôle des risques environnementaux

BNP Paribas intègre les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance à l'analyse des risques de crédit et des risques opérationnels :

- les décisions de financement d'opérations ou de marché complexes ou délicates en matière de RSE sont débattues au sein des Transaction Acceptance Committees ;
- les financements à l'exportation de grands projets présentant des enjeux de RSE importants font l'objet d'un audit préalable indépendant ;
- les financements de projets de plus de 10 millions de dollars américains (70 transactions en 2010) sont analysés selon les Principes de l'Équateur, afin de garantir le respect des normes environnementales et sociales de la Banque Mondiale.



DÉVELOPPER ET PROMOUVOIR L'INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE

Un choix d'investissement socialement responsable (ISR) prend en compte des critères financiers, mais également trois dimensions extra-financières : l'environnement, la responsabilité sociale et la gouvernance (ESG). Peu connus du grand public il y a encore quelques années, les fonds ISR font aujourd'hui une percée spectaculaire dans les portefeuilles des épargnants européens.

Améliorer l'information et sensibiliser les clients à la démarche ISR

Qu'ils soient particuliers ou institutionnels, les investisseurs doivent être accompagnés dans leur démarche d'investissement responsable. La première Semaine nationale de l'ISR, qui s'est déroulée du 4 au 10 octobre 2010, a été l'occasion pour BNP Paribas de renforcer son action de sensibilisation auprès de tous les publics. Un stand au Forum de l'Investissement a permis de répondre aux questions des investisseurs et de présenter toute l'offre du Groupe en matière d'ISR. Les réseaux se sont également mobilisés à la fois en proposant des animations vidéo dédiées dans 1 500 agences, en sensibilisant les vendeurs et en mettant un kit de formation à la disposition des conseillers financiers.

Intégrer des critères ESG dans toutes les gestions

En parallèle de la promotion de l'ISR auprès de ses clients, BNP Paribas s'engage progressivement dans une démarche volontaire d'intégration de critères extra-financiers dans les gestions traditionnelles. Ainsi, BNP Paribas Assurance a poursuivi sa démarche d'intégration de critères ESG dans la gestion de son fonds en euros de 700 milliards : les gérants ont systématiquement pris en compte les critères extra-financiers dans le processus de sélection des investissements. En 2010, Cortal Consors France a publié la deuxième édition de sa notation verte de plus de 400 fonds européens afin d'aider les clients souhaitant intégrer l'environnement dans leurs décisions d'investissement.

Enrichir l'offre ISR

BNP Paribas Investment Partners a obtenu la labellisation Novethic pour 11 de ses fonds ISR avec la mention spéciale « indicateurs ESG » pour 6 d'entre eux. Ces labels sont une reconnaissance de l'effort de BNP Paribas Investment Partners dans la transparence sur les processus de gestion et la composition des fonds ISR ainsi que du caractère innovant de son reporting extra-financier. BNP Paribas Wealth Management est la seule banque à distribuer le fonds PhiTrust. Ce produit particulièrement innovant allie impact social et performance financière. En investissant dans des entreprises non cotées, dont le but est d'améliorer les conditions de vie de populations défavorisées, les clients peuvent mesurer l'impact social et/ou environnemental de leur investissement.



BNP Paribas, São Paulo.



BNP Paribas, Istanbul.

BNP PARIBAS CORPORATE PHILANTHROPY : LE MÉCÉNAT D'UN MONDE QUI CHANGE

En 2010, pour consolider ses engagements en matière de mécénat, le Groupe crée BNP Paribas Corporate Philanthropy, qui, piloté par la Fondation BNP Paribas, assure la cohérence des programmes de mécénat conduits dans le monde autour de cinq domaines : solidarité, culture, éducation, recherche médicale et environnement.

Le réseau BNP Paribas Corporate Philanthropy compte 10 fondations dans le monde : en France, en Belgique, au Brésil, en Bulgarie, en Italie, au Luxembourg, au Maroc, en Pologne, en Suisse, ainsi que la Fondation de marque Cetelem. Des programmes sont également mis en place dans les autres grandes régions du monde via les filiales et les lignes de métier de BNP Paribas en local.

Solidarité : lutter contre l'exclusion

L'insertion par le développement économique et les relations de proximité sont au cœur du mécénat de BNP Paribas. En témoignent le soutien historique à des acteurs clés de la microfinance (Adie en France et en Belgique, etc.) et les nombreuses actions initiées dans des quartiers défavorisés mais aussi autour de problématiques spécifiques (handicap, mortalité infantile, insertion par le sport, etc.).

BNP Paribas accorde également la plus grande attention aux actions de solidarité entreprises par ses salariés (programme Coup de pouce / Help2Help, Solidarity Days, Téléthon, etc.).

Culture : préserver le patrimoine et encourager l'expression artistique

Aujourd'hui, grâce au rôle précurseur joué par la Fondation BNP Paribas dès 1984, le Groupe est un mécène reconnu dans la connaissance et la préservation du patrimoine des musées, à travers 3 axes : la restauration d'œuvres des musées, la publication d'ouvrages sur le patrimoine et les partenariats tissés avec de grands musées.

Danse et cirque contemporains, musique classique et jazz : BNP Paribas a également fait le pari du soutien à la création. Cette attention portée à l'expression artistique se déploie en Europe et au-delà à travers des partenariats tissés avec de grandes institutions culturelles.

Au Mali, une démarche globale de solidarité

En 2010, la Fondation BNP Paribas et la BICIM (filiale de BNP Paribas au Mali) ont renouvelé leur partenariat avec le Samusocial au Mali. Ce partenariat permet à l'association de renforcer ses moyens pour lutter contre l'exclusion des enfants et jeunes de la rue.



Le Musée byzantin et chrétien d'Athènes

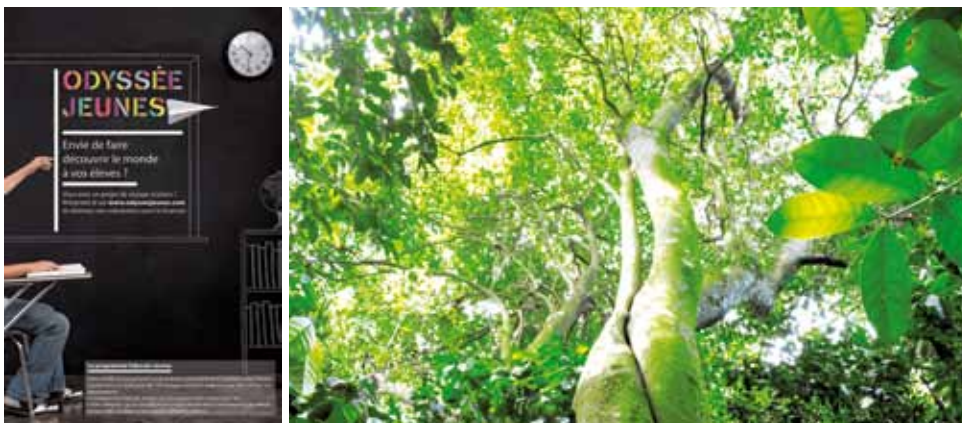
En 2010, dix fresques du XV^e siècle conservées au musée ont retrouvé leur éclat grâce au soutien de la Fondation BNP Paribas et de BNP Paribas Grèce.



**LES PROGRAMMES
DE MÉCÉNAT CONDUITS
EN 2010 REPRÉSENTENT
UN BUDGET DE**

20,8

**MILLIONS D'EUROS
À TRAVERS LE MONDE**



Éducation : scolariser et transmettre les savoirs

Pour BNP Paribas, l'éducation est un enjeu majeur de développement socio-économique. En France, la Fondation BNP Paribas a mis en place des programmes de lutte contre les inégalités scolaires et culturelles (Afev, Odyssee Jeunes). Les initiatives se multiplient désormais au sein du Groupe : Inde (Read India), Pologne (Szansa / Pomagaj), Hong Kong (Artists in Residence), États-Unis (Financial Literacy Courses), etc.

Recherche médicale : financer des programmes dans des secteurs de pointe

Instituts Pasteur et Curie, Fondation pour la recherche médicale : BNP Paribas, notamment à travers sa Fondation, est partenaire d'organismes dont l'expertise est reconnue par la communauté scientifique, en France et à l'étranger.

Environnement : ouvrir le champ à des réflexions sur les enjeux environnementaux

Fin 2010, BNP Paribas lance un programme de mécénat scientifique qui contribuera à la lutte contre le changement climatique. Cette initiative vient renforcer les nombreuses actions de sensibilisation déjà mises en place par le Groupe dans ce domaine.

Le Concours international Reine-Élisabeth-de-Belgique

Depuis près de 20 ans, BNP Paribas Fortis est partenaire du prestigieux concours, qui récompense de jeunes instrumentistes, chanteurs ou des compositeurs. En 2010, BNP Paribas Fortis a reçu le prix spécial du jury dans le cadre du Prix Caius du mécénat, pour son soutien historique à ce concours.



Le programme Pionniers de la recherche

La Fondation BNP Paribas a décidé en 2010 de soutenir ce programme de la Fondation pour la recherche médicale sur le thème « l'interface cerveau/machine ». Elle apporte ainsi son soutien à des chercheurs travaillant sur des approches expérimentales liées à la restauration de la fonction locomotrice.

GLOSSAIRE

Action

L'action est un titre négociable constatant le droit de l'actionnaire inscrit en compte chez la société émettrice ou chez un intermédiaire habilité. Elle représente une partie du capital d'une société anonyme ou d'une société en commandite par actions. Depuis la dématérialisation des valeurs mobilières, les actions sont inscrites en compte au nom de leur propriétaire, soit dans les livres de la société (forme « nominative »), soit auprès d'un intermédiaire habilité (forme au « porteur »).

AMF (Autorité des Marchés Financiers)

Créée par la loi de Sécurité Financière du 17 juillet 2003, l'AMF est issue de la fusion de la COB (Commission des Opérations de Bourse) et du CMF (Conseil des Marchés Financiers). Parmi ses missions figurent donc celles héritées de ces deux institutions, à savoir : élaborer les règlements des marchés financiers, notamment des Bourses de valeurs, veiller à la protection de l'épargne investie en valeurs mobilières, surveiller l'information financière délivrée aux investisseurs, et enfin proposer des mesures visant à améliorer le bon fonctionnement des marchés, notamment au plan international. La loi a également confié deux nouvelles missions à l'AMF : la régulation des conseillers en investissement financier et le contrôle des agences de notation et des analystes financiers.

Augmentation de capital

Un des moyens d'accroître les fonds propres de la société. Elle est réalisée soit par augmentation du nominal des actions existantes, soit par la création d'actions nouvelles provenant de souscriptions en numéraire, d'apports en nature ou de bénéfices, réserves, primes d'émission ou d'apport incorporés au capital. Les augmentations de capital peuvent être réalisées avec ou sans droit préférentiel de souscription. Elles peuvent permettre de faire participer de nouveaux actionnaires au capital de la société. Elles doivent avoir été préalablement autorisées par une Assemblée Générale Extraordinaire.

Capitalisation boursière

Valeur attribuée par la Bourse à une société. Elle s'obtient en multipliant le nombre d'actions existantes par le cours de l'action.

CIB

Corporate and Investment Banking, l'un des trois domaines d'activité de BNP Paribas, opérant dans les métiers de financement, le conseil et les marchés de capitaux.

Comité Consultatif des Actionnaires

Ensemble d'actionnaires « personnes physiques » choisis par certains émetteurs pour les conseiller dans leur politique de communication à destination de l'actionnariat individuel. BNP Paribas a mis sur pied son Comité

de liaison des actionnaires dès le premier semestre 2000, au moment de la fusion.

Cotation

La cotation permet de déterminer le cours d'un titre, c'est-à-dire son prix sur le marché à un instant donné. La cotation peut être soit en continu, soit au fixing, pour les valeurs de faible liquidité. La cotation en continu enregistre une succession de prix tout au long de la journée (9 h - 17 h 30). Le principe de ce marché repose sur l'exécution des ordres en temps réel et a pour avantage de suivre les évolutions du marché au plus près.

Coupon

Le coupon représente le droit du propriétaire d'un titre à encaisser une somme correspondant au revenu distribué de cette valeur pour un exercice donné.

Couverture

Dépôt de garantie exigé par un intermédiaire pour couvrir les opérations effectuées à terme par un client. Cette garantie peut être donnée en espèces ou en titres. Pour le SRD (Service de Règlement Différé) par exemple, ce montant doit être au minimum de 20 % en liquidités, bons du Trésor ou OPCVM monétaires, ou encore de 25 % s'il est représenté par des obligations cotées, des titres de créances négociables ou des OPCVM obligataires. Ce taux est porté à 40 %

si la couverture est constituée d'actions cotées, ou d'OPCVM majoritairement investis en actions. En pratique, cette quotité est laissée à l'appréciation de l'intermédiaire financier qui peut augmenter ces pourcentages selon sa propre appréciation, et même demander une couverture intégrale de l'achat.

Dividende

Partie des bénéfices réalisés par la société que l'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'administration, décide de distribuer aux actionnaires. Il représente le revenu de l'action et son montant peut varier chaque année en fonction des résultats et de la politique adoptée par la société.

DPS (Droit Préférentiel de Souscription)

Lors d'augmentations de capital en numéraire, chaque actionnaire bénéficie d'un droit préférentiel de souscrire un nombre d'actions nouvelles au prorata du nombre d'actions qu'il possède déjà. Ce droit est négociable sur le marché boursier. La loi offre aux sociétés la faculté de demander à leurs actionnaires, réunis en Assemblée Générale, de renoncer à leur DPS afin de faciliter la réalisation de certaines opérations ou permettre l'entrée de nouveaux actionnaires.

Droit d'attribution

Droit de participer à une augmentation de capital à titre gratuit (réalisée par exemple par incorporation de réserves). Le droit est coté.

Droit de garde

Rémunération perçue par l'intermédiaire financier pour assurer la garde et le service des titres inscrits en compte. Les droits de garde sont perçus annuellement et d'avance. Ils demeurent acquis pour toute année commencée ; les titres déposés en cours d'année sont exonérés de droits de garde pour l'année en cours.

Droit de souscription

Droit de participer à une augmentation de capital à titre onéreux.

Droit de vote

Permet à tout actionnaire de voter ou d'être représenté à une Assemblée Générale.

EONIA

Euro OverNight Index Average.

EUREX

Une Bourse des dérivés.

EURIBOR (European InterBank Offered Rate)

Taux du marché monétaire le plus répandu dans la zone euro.

Euroclear

Gère les opérations de règlement-livraison des valeurs mobilières.

FCP (Fonds Commun de Placement)

Copropriété (sans personnalité morale) de valeurs mobilières et de sommes placées à court terme. Les FCP, comme les Sicav, sont des instruments de gestion collective de valeurs mobilières. Ils ont, en règle générale, une dimension plus modeste, ce qui rend leur gestion plus souple. Soumis à une réglementation moins contraignante, ils peuvent être plus spécialisés. FCPE : Fonds Commun de Placement d'Entreprise.

Hedge Funds

Terme anglais signifiant « fonds de couverture » ; utilisé pour désigner un organisme dont le rôle consiste à couvrir une position contre un risque de marché. Fonds d'investissement pratiquant la gestion « alternative » ou « décorrélée » visant à profiter non pas de la performance absolue d'un actif mais de sa performance relative par rapport à un autre, permettant ainsi une couverture contre des évolutions absolues des actifs. À titre d'exemple, un Hedge Fund n'investira pas dans une action mais dans un arbitrage entre une action et son secteur, ou entre une action et l'indice, devenant ainsi quasiment insensible à l'évolution absolue du marché actions.

IAS

International Accounting Standards (nouvelles normes comptables internationales).

IFRS

International Financial Reporting Standards (normes d'information financière internationales).

Investisseurs Institutionnels

Organismes financiers tenus, par leur nature ou leur statut, d'employer une part de leurs fonds en placements sous forme de valeurs mobilières.
Ex. : compagnies d'assurances, caisses de retraites, Caisse des dépôts et consignations, etc.

Investment Solutions

Domaine d'activité de BNP Paribas comprenant 6 métiers : la Gestion d'actifs, l'Assurance, la Banque Privée, l'Épargne et le courtage en ligne, le métier Titres et l'Immobilier.

Liquidité

Correspond, en Bourse pour un titre donné, au rapport entre le volume d'actions échangées et le nombre d'actions du capital.

M & A

Mergers & Acquisitions = Fusions & Acquisitions.

Marché Primaire

Marché financier sur lequel sont proposés des titres lors de leur émission.

Marché Secondaire

Marché financier sur lequel s'échangent des titres déjà en circulation.

Nominal (valeur nominale)

La valeur nominale d'une action est la quote-part du capital social représentée par cette action.

Notation/Agences de notation

La notation est l'appréciation du risque de défaut de paiement d'un emprunteur, avec une influence directe sur le taux auquel cette société pourra obtenir des fonds. Les changements de notation ont une influence non négligeable sur le cours de Bourse. Les principales agences sont Standard & Poor's, Moody's et Fitch-IBCA.

Obligation

Titre de placement à intérêt en général fixe en vertu duquel l'émetteur s'engage à payer au prêteur un capital fixe, à une date ultérieure donnée, ainsi qu'une série de versements d'intérêts soit semi-annuellement, soit annuellement. Les paiements d'intérêts peuvent varier pendant la durée de l'obligation.

Offres publiques

Les offres publiques permettent de prendre le contrôle de sociétés cotées (OPA ou OPE) ou, pour les actionnaires de sociétés cotées très largement

contrôlées, de demander leur retrait de la cote (OPR et retrait obligatoire).

Option

Contrat valable jusqu'à une échéance déterminée à l'avance, qui donne le droit (mais non l'obligation), moyennant paiement immédiat du prix de l'option, d'acheter ou de vendre à l'avenir un titre à un prix fixé à l'avance (prix d'exercice). L'option est le vecteur d'intervention sur le MONEP. Les options peuvent être soit des options d'achat (call), soit des options de vente (put).

PEA (Plan d'Épargne en Actions)

Destiné à inciter les particuliers à accroître la part de leur épargne investie en actions, ce produit de placement, en actions de sociétés ayant leur siège dans un État membre de la CEE, ou en FCP éligibles au PEA, est exonéré d'impôt sur les revenus et les plus-values si aucun retrait n'est effectué durant cinq années ; il reste soumis aux prélèvements sociaux. Le plafond de placement est de 120 000 euros par personne physique.

PEE (Plan d'Épargne d'Entreprise)

Il s'agit d'un plan d'épargne collectif qui permet au salarié, avec l'aide de son entreprise, de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières. Les versements et intérêts qui alimentent le compte sont exonérés d'impôt sur le revenu, sous condition de blocage pendant cinq ans (et hors cas spécifiques de levée anticipée), mais restent soumis

aux prélèvements sociaux. Il en est de même pour les gains de sortie.

Plus-value/moins-value

Différence positive/négative entre le prix de vente d'une action et son prix d'achat.

Produits Dérivés

Instruments financiers construits à partir d'un titre ou d'un indice « sous-jacent » permettant à un agent de réaliser des opérations sur l'avenir pour se couvrir contre les écarts ou en tirer parti.

Quorum

Pour qu'une Assemblée Générale puisse valablement délibérer, il faut que des actionnaires possédant un nombre minimum total d'actions (quorum) soient présents ou représentés. Le quorum est :

- pour une Assemblée Générale Ordinaire (AGO) sur 1^{re} convocation : 1/4 des actions ayant droit de vote ;
- pour une AGO sur 2^e convocation : aucun quorum n'est requis ;
- pour une Assemblée Générale Extraordinaire (AGE) sur 1^{re} convocation : 1/3 des actions ayant droit de vote ;
- pour une AGE sur 2^e convocation : 1/4 des actions ayant droit de vote ;
- pour une AG Mixte : ces divers quorums sont requis selon les résolutions.

Ratio de solvabilité

Mesure la capacité d'une entreprise à payer ses dettes sur le moyen et le long terme.

Rendement

Indicateur instantané de la rentabilité du placement, exprimé en pourcentage : pour les actions, c'est le rapport entre le dernier dividende payé et le dernier cours de Bourse.

Retail Banking

Banque de détail de BNP Paribas, comprenant 7 entités : BDDF, BNL bc, Belux Retail Banking, BancWest, Europe Méditerranée, Personal Finance et Equipment Solutions.

SICAV (Société d'Investissement à Capital Variable)

Société, dotée d'une personnalité morale distincte, ayant pour objet de gérer un portefeuille collectif de valeurs mobilières pour le compte de ses actionnaires qui peuvent chaque jour souscrire des parts (actions) ou se faire rembourser celles qu'ils ont souscrites. Les parts (actions) de Sicav ne sont pas cotées en Bourse, mais leur valeur réelle (valeur liquidative) varie chaque jour en fonction du cours des titres constituant son portefeuille.

SRD (Service de Règlement Différé)

Marché où se négocient les actions des principales sociétés françaises et étrangères. Les actions ou obligations achetées « avec SRD » sont donc payées à crédit. Dans une telle négociation, acheteur et vendeur devront, l'un payer le prix, l'autre livrer les titres lors de la prochaine liquidation, à moins

que l'un ou l'autre des intervenants ne demande à se faire « reporter » à la liquidation du mois suivant.

Survaleur ou goodwill

Également dénommé « écart d'acquisition positif » : différence entre le prix d'acquisition d'une entreprise et son actif net comptable.

TSR

Total Shareholder Return : rendement sur capital investi, compte tenu des dividendes encaissés et de l'appréciation de la valeur d'une action.

Volatilité

Désigne le comportement d'un marché boursier ou d'une valeur mobilière dont les cours connaissent des fluctuations amples et rapides.

Warrant

Valeur mobilière qui offre le droit d'acheter (Call Warrant) ou de vendre (Put Warrant) différents supports « sous-jacents » (taux, indices, devises, actions) à un prix (dit « d'exercice ») et jusqu'à une date donnée (dite « échéance »). Cette valeur, quoique de type optionnel, ne peut être vendue à découvert. Les warrants sont émis par un établissement financier qui fait office de teneur du marché.

LES INTERLOCUTEURS

L'ÉQUIPE RELATIONS INVESTISSEURS ET INFORMATION FINANCIÈRE

Actionnaires individuels

Numéro vert (France) : 0 800 600 700

(pour les actionnaires inscrits au nominatif pur*)

Mél. : relations.actionnaires@bnpparibas.com

Tél. : +33 (0)1 42 98 21 61

Analystes financiers et investisseurs institutionnels

Mél. : investor.relations@bnpparibas.com

Tél. : +33 (0)1 40 14 63 58

L'ÉQUIPE RELATIONS PRESSE

Mél. : pressoffice.paris@bnpparibas.com

Tél. : +33 (0)1 40 14 40 02

+33 (0)1 57 43 79 95

* Sous réserve d'avoir préalablement souscrit (gratuitement)
un « contrat de prestations boursières ».

LES RENDEZ-VOUS 2011**

MERCREDI 4 MAI

Publication des résultats du premier trimestre 2011

MERCREDI 11 MAI

Assemblée Générale des actionnaires

MARDI 2 AOÛT

Publication des résultats du deuxième trimestre 2011

MERCREDI 9 NOVEMBRE

Publication des résultats du troisième trimestre 2011

** Sous réserve de modifications ultérieures.

BNP PARIBAS

SIÈGE SOCIAL : 16, boulevard des Italiens, 75009 Paris (France)

Tél. : 33 (0)1 40 14 45 46

RCS Paris 662 042 449

Société anonyme au capital de 2 397 320 312 euros

www.bnpparibas.com



Le Rapport annuel 2010 de BNP Paribas peut être consulté, téléchargé ou commandé sur <http://media.bnpparibas.com/invest/rapports-annuels/ra2010fr/>



Le film 2011 de présentation du Groupe

Les interviews vidéo des dirigeants



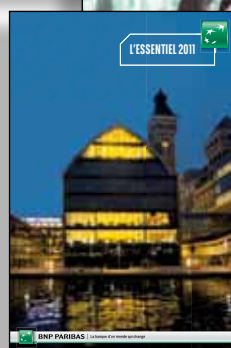
Autres publications accessibles sur www.bnpparibas.com



Le Document de référence et rapport financier annuel 2010



Le Rapport de Responsabilité sociale et environnementale 2010



L'Essentiel 2011



Pour plus d'informations, et recevoir l'actualité financière du Groupe (communiqués de presse, publication des résultats, Journées Investisseurs, etc.), consulter le site invest.bnpparibas.com.

CONCEPTION ET ÉDITION

Marque, Communication et Qualité – BNP Paribas

CONSEIL, CRÉATION ET PRODUCTION

TERRE DE SIENNE | www.terredesienne.com



Rapport annuel imprimé sur papier certifié FSC.

CRÉDITS PHOTOS

LaCOMPANY – Pascal Dolémieux, Grégoire Korganow, Jean-Érik Pasquier, Stéphane Remael, Stéphanie Tétu et Gérard Uféras, Amélie Laurin, Philippe Couette, Getty Images, Shutterstock.

PHOTO DE COUVERTURE : Les bureaux de BNP Paribas Securities Services à Paris (Grands Moulins de Pantin), réalisés par BNP Paribas Real Estate. LaCompany/Gérard Uféras

Greatness
starts
somewhere...

keep reaching

BNP Paribas,
the world's
tennis sponsor
since 1974.



BNP PARIBAS | The bank for a changing world

bnpparibas.com