

# NOUVELLES DYNAMIQUES



RAPPORT ANNUEL 2014



**BNP PARIBAS**

La banque  
d'un monde  
qui change

## **COMPRENDRE** 3 – 14

Nouvelles tendances

vues par Philippe Torres

7 milliards de mobiles dans le monde

4 générations pour mieux partager

36 milliards de tonnes de CO<sub>2</sub>

24 milliards d'euros d'échanges

4 heures pour répondre aux clients

## **PROGRESSER** 15 – 46

BNP Paribas renforce

son dispositif de contrôle

Conseil d'administration

Interview de Jean-Laurent Bonnafé

Comité Exécutif

Présence dans le monde

Résultats annuels 2014

Retail Banking & Services

Corporate & Institutional Banking

Agir en banque responsable

Cultiver les talents

BNP Paribas au service de ses actionnaires

## **AGIR** 47 – 58

Agir dans un monde plus complexe

Agir dans un monde plus responsable

Agir dans un monde plus global

## **PARTICIPER** 59 – 64

30 ans d'initiatives et d'engagements

Quand l'ingéniosité collective change le monde

Silence, on tourne !

Balle de match



Prolongez votre lecture en découvrant les projets et actions qui ont marqué l'année 2014 de BNP Paribas, sur la version digitale du Rapport Annuel.

Rendez-vous sur notre site internet [rapportannuel.bnpparibas.com/2014/](http://rapportannuel.bnpparibas.com/2014/)

Nous appartenons à un monde en mutation,  
un monde qui évolue et nous fait évoluer,  
un monde qui s'invente et que nous pouvons inventer.

Pour le Groupe BNP Paribas,  
être la banque de ce monde qui change, c'est :

**COMPRENDRE**

ces mutations,

**PROGRESSER**

dans nos méthodes,

**AGIR**

pour vous accompagner,

**PARTICIPER**

aux initiatives qui nous inspirent.

Parce qu'il est le témoin de  
notre nouveau rapport au monde,  
nous avons choisi d'utiliser  
le smartphone pour réaliser les photos  
de ce Rapport Annuel.  
Merci à tous les collaborateurs qui,  
avec leur smartphone, ont capturé  
leur quotidien partout dans le monde  
où le Groupe est présent.



# COMPRENDRE



Parce que le monde évolue, nos modes de vie et de pensée ont changé. La digitalisation des échanges, l'économie du partage, l'allongement de l'espérance de vie, le rapport à l'argent, la raréfaction des ressources naturelles, tout concourt à révolutionner nos comportements. Les mutations à l'œuvre dans nos sociétés nous invitent à expérimenter de nouvelles relations, à imaginer de nouveaux services pour nos clients.

# LES NOUVELLES TENDANCES

## ENTRETIEN AVEC PHILIPPE TORRES

Directeur Général adjoint de L'Atelier BNP Paribas\*

**DEPUIS PLUS DE 35 ANS, L'ATELIER BNP PARIBAS – IMPLANTÉ EN EUROPE, EN AMÉRIQUE DU NORD ET EN ASIE – DÉTECTE LES INNOVATIONS DE RUPTURE QUI ANNONCENT DES ÉVOLUTIONS PROFONDES POUR LES ENTREPRISES ET LEURS SALARIÉS. LES COMPRENDRE, C'EST PRÉPARER NOS MÉTIERS À CONCEVOIR LES PRODUITS ET SOLUTIONS DE DEMAIN. ÉCLAIRAGE.**

### **DE NOUVELLES DYNAMIQUES SONT À L'ŒUVRE DANS LE MONDE. BNP PARIBAS OBSERVE ET ACCOMPAGNE CES MUTATIONS. QUELLE EST VOTRE ANALYSE ?**

On se rend compte qu'il y a une mutation sociétale profonde : une transformation de nos habitudes, de nos préférences et des problématiques que nous devons gérer. Le développement humain, démographique, industriel et digital influe sur le monde. Nous avons pris conscience qu'il fallait réévaluer nos modes de pensée et d'action en conséquence.

### **EN QUOI LE DÉVELOPPEMENT MOBILE INFLUENCE-T-IL LE MONDE ?**

Le développement mobile, qui entraîne la multiplication des échanges via les smartphones, est la deuxième étape de la révolution digitale. D'abord très liée au développement d'un internet fixe, elle est désormais liée à un internet omniprésent, partout accessible. Ce phénomène d'une accessibilité universelle à internet concernera la moitié de la population mondiale d'ici à 2020.

### **QUELS SONT LES EFFETS DE CETTE CONNEXION UNIVERSELLE ?**

Nous voulons que tout soit aussi rapide, proche, immédiat que nos services internet préférés. L'adoption massive d'internet contribue à transformer nos habitudes et nos attentes, notamment les attentes des consommateurs vis-à-vis de leurs banques. Le « citoyen consommateur » a pris l'habitude d'accéder immédiatement, et en tous lieux, aux informations qui l'intéressent. Il considère que tous les autres services doivent fonctionner



de la même façon, ce qui crée une pression énorme sur l'ensemble des industries et des activités de services : santé, énergie, transports, finance, assurance...

### **CELA A-T-IL UN IMPACT AU NIVEAU SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL ?**

Oui car les internautes ont acquis la certitude qu'eux aussi peuvent changer le monde. D'une part, les activités humaines ont un impact sur notre environnement à l'échelle de la planète. D'autre part, les individus peuvent, via internet, influencer la façon dont fonctionnent les industries, le commerce, etc. C'est un des héritages de la révolution numérique : le monde change sous l'action de nouvelles forces qui viennent aussi du grand public. Nous allons vers un nouvel équilibre, dans lequel il y aura de l'économie participative, de l'économie circulaire, etc.

### **À CE PROPOS, COMMENT PERCEVEZ-VOUS L'ÉCONOMIE DU PARTAGE ?**

Nous voyons BNP Paribas très à l'écoute de ce qui est en train de se passer. Cela fera partie de notre avenir, même si pour le moment les volumes échangés sont très faibles par

rapport au quotidien de l'industrie bancaire. Par exemple, nous accompagnons le crowdfunding depuis ses origines, même si cette activité ne fait pas partie de nos métiers et n'en fera peut-être jamais partie.

### **OÙ EN EST AUJOURD'HUI LA CULTURE DE L'INNOVATION DANS LE GROUPE BNP PARIBAS ?**

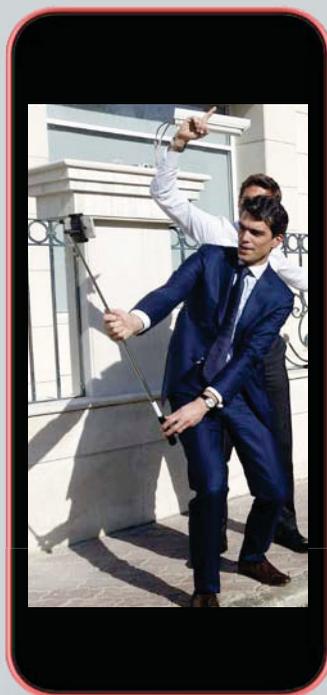
Ancienne et diverse, elle prend sa source dans la façon dont le Groupe s'est constitué : nous aurons 200 ans en 2022, certes, mais nous nous développons chaque année, notamment en croissance externe, de façon très agile. Le soutien à l'innovation occupe une place centrale dans la stratégie de croissance de BNP Paribas. En encourageant les start-up et autres sociétés innovantes, le Groupe stimule non seulement les entrepreneurs créatifs mais permet aussi aux collaborateurs d'apprendre de nouvelles manières d'innover. Les meilleures pratiques de l'innovation se retrouvent à un moment donné dans le Groupe, même si toutes ne se développent pas de façon industrielle. En revanche, il y a 2 ans, le paiement sur internet est entré dans nos métiers, car il a atteint une taille industrielle qui nous permet de proposer un service à tous.

\* Filiale spécialisée dans la veille sur les nouveaux usages et les nouvelles technologies.

# 7 MILLIARDS DE MOBILES DANS LE MONDE\*

LE MOBILE S'EST IMPOSÉ DANS NOS QUOTIDIENS. 95,5 % DE LA POPULATION MONDIALE EN EST DÉSORMAIS ÉQUIPÉE. POUR QUELS SERVICES ? PLUS QU'UN SIMPLE SUPPORT DE COMMUNICATION, LE SMARTPHONE EST DEvenu UN ORDINATEUR DE POCHE POUR RESTER CONNECTÉ EN PERMANENCE AUX AUTRES. IL TRANSFORME TOUT, LA FAÇON DE S'INFORMER, D'ACHETER, DE SE COMPORTEr. QUELLE « BANQUE MOBILE » INVENTER AUJOURD'HUI POUR PRÉPARER DEMAIN ?

\* Selon une étude Cisco.



**14h20,  
Abu Dhabi  
(Émirats arabes unis) :**  
**Fin de pause déjeuner,  
selfie entre  
collaborateurs  
au Moyen-Orient.**

Photographié par  
Mubina Parkar.



## TOUS LES SERVICES SUR MOBILE

**Le dispositif d'applications mobiles de BNP Paribas a été classé n°1 mondial** sur un panel de 40 banques de détail analysées par le cabinet indépendant MyPrivateBanking Research. Avec une offre complète de services associés, le mobile est un canal à part entière de la banque, intégré dans le quotidien des activités. Bien plus qu'un « nice-to-have ».

## ZÉRO PAPIER

Elle monte, elle monte, la signature électronique... BNP Paribas Leasing Solutions est le premier acteur financier en France à proposer à ses partenaires la dématérialisation complète des demandes de financement. Grâce à l'offre Digital Leasing, le partenaire peut, depuis un ordinateur ou une tablette, recueillir les pièces nécessaires au montage du dossier et faire signer le client final. Un code d'activation envoyé sur son mobile lui permet de valider sa signature électronique en toute sécurité.



## SCAN TO PAY

Bank of the West ajoute la fonctionnalité « Scan to Pay » à son application mobile. Ses clients peuvent ainsi régler en 30 secondes une facture en prenant en photo le document avec leur smartphone. Des enquêtes menées par Bank of the West ont en effet montré que ses clients seraient plus enclins à utiliser leurs smartphones pour régler leurs factures s'ils disposaient d'une interface simple et rapide. Bank of the West est ainsi une des premières banques américaines à offrir une solution embarquée sur mobile aussi précise, pratique et efficace.

### DU NOUVEAU AVEC MOBO



En Belgique, en France et en Italie, BNP Paribas a lancé

Mobo, la 1<sup>re</sup> solution bancaire d'encaissement des paiements par carte bancaire sur smartphone à destination des commerçants, artisans et professions libérales. Doté d'une application de caisse et d'un lecteur de cartes, le smartphone permet d'encaisser les paiements d'un client où qu'il se trouve. Une fois le paiement effectué, ce dernier reçoit par e-mail une confirmation de la transaction.



## SITÔT LIVRÉ, SITÔT RÉGLÉ !

**EN TURQUIE, LA BANQUE TEB MET À DISPOSITION DES ENTREPRISES DES SOLUTIONS MOBILES ÉPROUVÉES ET SÉCURISÉES QUI FACILITENT LA GESTION QUOTIDIENNE DE LEUR ACTIVITÉ. LA SOLUTION EMBARQUÉE MOBILE DDS PERMET À UN LIVREUR D'ENCAISSER DIRECTEMENT DEPUIS SON SMARTPHONE LE MONTANT DES MARCHANDISES LIVRÉES. D'AUTRES SERVICES SONT PROPOSÉS, COMME L'ACCÈS ET LA GESTION À DISTANCE DES COMPTES OU LA POSSIBILITÉ D'EFFECTUER DES VIREMENTS INTERNATIONAUX, OU DE PAYER LES SALAIRES AVEC DES SOLUTIONS D'E-FACTURATION ET DE SIGNATURE ÉLECTRONIQUE.**

## L'ESSENTIEL DES MARCHÉS

Un design épuré, une navigation simplifiée, un bouquet innovant de fonctionnalités. L'application mobile de BNP Paribas Personal Investors donne accès à l'essentiel des marchés : recherche optimisée de valeurs, classification des produits selon la performance intraday, passage d'ordres de Bourse simplifié,

accès aux nouveaux comptes PEA-PME, synchronisation des listes personnelles entre mobile et internet. L'application innove encore avec une mappemonde des marchés qui offre une vision synthétique de l'actualité économique et boursière et des principaux indices mondiaux. Pour tout comprendre en un coup d'œil.

# 4 GÉNÉRATIONS POUR MIEUX PARTAGER\*

AVEC L'ALLONGEMENT DE L'ESPÉRANCE DE VIE, PLUSIEURS GÉNÉRATIONS SE CÔTOIENT AU SEIN D'UNE MÊME FAMILLE ET DANS L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL. AU-DELÀ DE L'ÂGE, LEURS VALEURS DIFFÉRENT, FORGÉES PAR DES EXPÉRIENCES DIVERSES. CHACUN APPORTE UNE NOUVELLE FAÇON DE VOIR, UN SAVOIR-FAIRE, DE QUOI FAVORISER L'ÉCHANGE D'EXPÉRIENCES ET LE PARTAGE DE BONNES PRATIQUES. LA RENCONTRE ENTRE LES GÉNÉRATIONS ENRICHIT LE DIALOGUE : COMMENT TRANSMETTRE, COMMENT PARTAGER ?

\* Source OCDE.



**11h20,  
Nanterre (France) :**  
**Le cadeau  
« bonne ambiance »  
de Caroline s'invite  
sur chaque bureau.**

Photographié par  
Mylène Maleplate.



**18h30, Larmor-Plage (France),**  
photographié par Étienne Havard

## OPEN INNOVATION À LA MODE TURQUE

**Relayé sur Twitter et Facebook,  
le 7<sup>e</sup> Sommet de l'Innovation**

organisé par TEB a rassemblé à Istanbul 1 200 personnes de toutes générations et d'horizons variés qui ont répondu à l'invitation de son Directeur Général Ümit Leblebici : « Souvenez-vous, quand vous étiez enfant et que vous restiez au bord du terrain à regarder les plus grands jouer, à attendre qu'ils viennent vous chercher pour leur montrer ce que vous saviez faire. C'est justement ce que

nous avons fait : vous inviter à jouer à notre jeu préféré, l'innovation. Nous avons proposé à ceux qui nous regardaient de venir sur le terrain », indique-t-il. Des collaborateurs ainsi que des étudiants, des jeunes actifs et des clients sont venus partager leurs expériences et ont contribué à faire émerger 13 500 idées. Convaincante, favorisant l'échange et le partage, ingrédients essentiels de l'innovation, l'initiative fait déjà des émules ailleurs dans le Groupe.



**18h55, Istanbul (Turquie),**  
photographié par Bulent Kucukcetin

## ENTREPRENDRE POUR APPRENDRE

En France, BNP Paribas Cardif a reconduit son partenariat avec Entreprendre pour Apprendre (EPA), une fédération d'associations engagées sur le terrain de l'école pour développer l'esprit d'entreprendre chez les jeunes. Depuis

2011, ce partenariat s'organise autour d'un mécénat de compétences ciblé sur la transmission de savoirs économiques et financiers entre des collaborateurs volontaires, 70 à ce jour, et de jeunes collégiens et lycéens.



### PONT ENTRE GÉNÉRATIONS

Quand des « digital natives\* » aident des aînés à devenir des utilisateurs avertis des médias sociaux et des adeptes des nouvelles technologies numériques, cela s'appelle le « reverse mentoring ». BNP Paribas Cardif encourage activement ce mode d'apprentissage fondé sur le volontariat et la transmission entre un junior, utilisateur des outils digitaux dans sa sphère privée et professionnelle, et un senior qui a besoin de s'aguerrir dans ces domaines pour son activité.

\*Personnes nées depuis l'essor des technologies numériques.

### UNE JOURNÉE PARTICULIÈRE

Start-up recherche investisseur ? BNL crée l'événement. À Rome, en partenariat avec Luiss Enlabs, l'un des principaux incubateurs d'entreprises d'Italie, la banque a facilité la rencontre entre 4 jeunes pousses et une clientèle choisie d'entrepreneurs à la recherche de solutions innovantes et de particuliers fortunés. 120 participants, parmi lesquels 70 clients entreprises et 25 clients banque privée, prêts à diversifier leur portefeuille d'investissement, ont répondu à l'invitation « Meet the Start-Up ». En toute convivialité, ils ont découvert le nouvel écosystème imaginé par BNL en soutien aux start-up. Une initiative de plus dans le partenariat fructueux développé avec Luiss Enlabs, déjà présent sur le portail pour les PME de BNL.

**16h30, Rome (Italie),**  
photographié par Simone Tossini

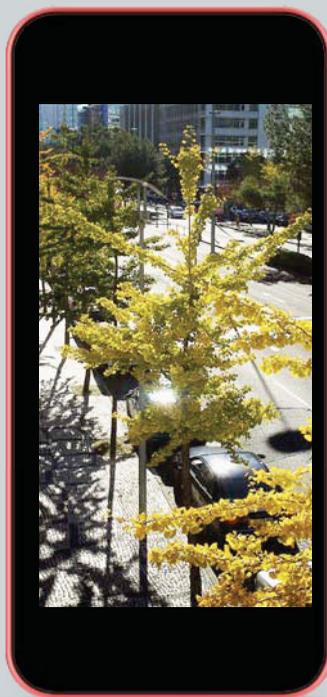


# 36 MILLIARDS DE TONNES DE CO<sub>2</sub>...

**... ÉMISES DANS L'ATMOSPHÈRE  
PAR LES ACTIVITÉS HUMAINES\*.**

LA NATURE EST UN BIEN  
COMMUN, MAIS SURTOUT  
UN BIEN FRAGILE.  
LE DÉVELOPPEMENT DURABLE  
EXIGE QUE LES RESSOURCES  
SOIENT PROTÉGÉES.  
AMÉLIORATION DE L'HABITAT,  
FINANCEMENT DES ÉNERGIES  
RENOUVELABLES, TRANSITION  
ÉNERGÉTIQUE, NOUVEAUX  
MODES DE PRODUCTION ET DE  
CONSOMMATION, LES POLITIQUES  
PUBLIQUES ET LES INITIATIVES  
PRIVÉES S'ATTACHENT  
À TRANSMETTRE UN  
ENVIRONNEMENT PRÉSERVÉ.  
COMMENT BNP PARIBAS  
PREND-IL EN COMPTE CET ENJEU ?

\* Selon le Global Carbon Project.

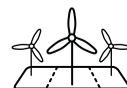


**12h30,  
Lisbonne (Portugal) :  
Couleurs d'automne  
depuis l'immeuble  
Art's.**

Photographié par  
Joana Patricia Santos.

## AGIR POUR LE CLIMAT

Dans sa démarche en faveur de l'environnement, BNP Paribas a choisi de contribuer en priorité à la lutte contre le changement climatique. Le Groupe veille donc à limiter l'impact environnemental pouvant découler indirectement de son activité bancaire et directement de son fonctionnement propre. Ainsi, BNP Paribas travaille concrètement au respect de ses 3 engagements : financer la transition énergétique ; diminuer son empreinte environnementale (l'objectif de réduire de 10 % les émissions de CO<sub>2</sub> par collaborateur en 2015 par rapport à 2012 a déjà été presque atteint) ; soutenir la recherche contre le changement climatique.



### VENTS PORTEURS

**Gemini est le projet**

**« puissance plus ».** À 85 km au large des Pays-Bas, en pleine mer du Nord, le plus grand parc éolien offshore du monde produira 600 MW par an dès 2017. De quoi alimenter en électricité plus de 785 000 ménages par an et alléger l'atmosphère à hauteur de 1,25 million de tonnes d'émissions de CO<sub>2</sub>. D'un montant de 2,1 milliards d'euros, il s'agit également du financement d'un des plus importants projets de production d'énergie renouvelable. Corporate & Institutional Banking a été désigné Mandated Lead Arranger du financement syndiqué auprès de 16 banques et institutions financières.

## UNE PREMIÈRE DANS L'INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE

En partenariat avec Corporate & Institutional Banking, la Banque Mondiale a lancé plusieurs émissions d'obligations vertes dont la performance est liée à un indice actions d'investissement socialement responsable (Ethical Europe Equity), composé de sociétés sélectionnées selon des critères ISR. Ces titres permettent aux clients de bénéficier du potentiel de croissance d'un indice actions, tout en soutenant les projets financés par la Banque Mondiale destinés à réduire les effets du changement climatique.

Les investisseurs, à la fois particuliers et institutionnels, ont montré un fort engouement pour ces titres. Ces opérations reflètent par ailleurs l'engagement de BNP Paribas pour des solutions d'investissement durable et responsable.

### ANCRAGE DANS LE FUTUR

Même lieu, même fonction, plus économique et surtout plus durable. Le nouveau siège social que BNP Paribas Fortis reconstruit au cœur de Bruxelles répond aux normes les plus avancées en matière de performances environnementales et de qualité de vie des collaborateurs. Avec une capacité d'accueil augmentée de 70 % pour une surface brute inchangée, le projet permet de regrouper sur un même site les collaborateurs des différentes implantations bruxelloises.



## ZENORA DÉCROCHE LE GRAAL

À ISSY-LES-MOULINEAUX, ZENORA, ENSEMBLE DE DEUX IMMEUBLES DE BUREAUX CONÇUS PAR BNP PARIBAS IMMOBILIER D'ENTREPRISE EN COPROMOTION AVEC POSTE IMMO DÉVELOPPEMENT, A OBTENU LA CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE BREEAM\*. CE STANDARD EUROPÉEN EST DEvenu LA RÉFÉRENCE EN TERMES DE CONSTRUCTION DURABLE. AVEC UN SCORE DE 92,07 %, NODA (L'UN DES DEUX BÂTIMENTS DU PROGRAMME ZENORA) EST LE PREMIER IMMEUBLE DE BUREAUX EN EUROPE À OBTENIR UN TEL NIVEAU DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE.

\* Building Research Establishment Environmental Assessment Method.

## UNE STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT UNANIMEMENT SALUÉE

Pour la sixième année consécutive, 14 fonds de BNP Paribas Investment Partners ont obtenu le label ISR Novethic, premier label européen attribué aux fonds d'investissement socialement responsable (ISR) dont la gestion prend systématiquement en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). 9 fonds ont obtenu le label ISR Novethic, qui atteste d'une gestion respectueuse des critères ESG dans la sélection des valeurs, et 5, dont pour la première fois Parvest Green Tigers, le label Fonds Vert Novethic. BNP Paribas Investment Partners figure parmi les meilleurs gérants mondiaux au regard des Principes pour l'Investissement Responsable des Nations-Unies.

### COUP DE POUCE AUX PROJETS VERTS

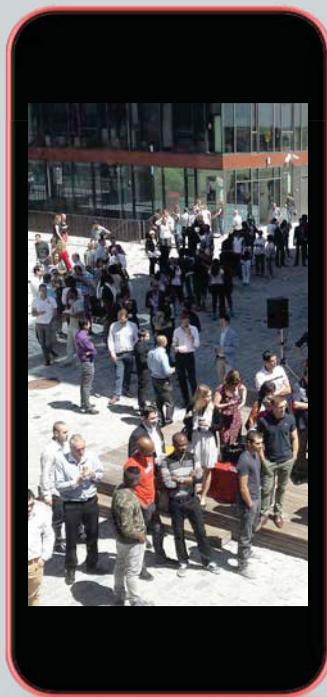
**BNL soutient les particuliers et les entreprises** qui souhaitent adapter leurs installations énergétiques afin de réaliser des économies d'énergie et de préserver l'environnement. Aux familles, entreprises et copropriétés, la banque propose une gamme complète de financement BNL Green assortie de conseils.

# 24 MILLIARDS D'EUROS D'ÉCHANGES...

... DE PERSONNE À PERSONNE (PEER-TO-PEER)\*.

À LA CROISÉE DE L'INNOVATION SOCIALE ET DE LA CULTURE NUMÉRIQUE, L'ÉCONOMIE DU PARTAGE EST EN PLEIN ESSOR. CONSOMMATION COLLABORATIVE ET FINANCE PARTICIPATIVE, OPEN INNOVATION ET COWORKING, LE MOUVEMENT TOUCHE TOUTE LA SOCIÉTÉ. NOUS VIVONS DANS UN LABORATOIRE À CIEL OUVERT, QUI INVENTE DE NOUVEAUX MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES. COMMENT APPRÉHENDER CE BOULEVERSEMENT DES HABITUDES ÉTABLIES ?

\* Source : Rachel Botsman, Roo Rogers, *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, HarperCollins Publishers.



**12h45,  
Pantin (France) :  
Ambiance de  
campus universitaire  
aux Grands Moulins  
de Pantin.**

Photographié par  
Laurent Espirat.

## WAVE, MANIFESTE DE L'INGÉNIOSITÉ 2.0

BNP Paribas a conçu en collaboration avec L'Atelier BNP Paribas une exposition inspirante qui explore les principaux courants de l'ingéniosité

collective à travers le monde : WAVE. Des hommes et des femmes de tous les horizons qui partagent une vision positive de l'avenir.

### OPÉRATION « 1 CLIC POUR 1 PROJET »

**Partenaire d'Ulule, première plate-forme de financement participatif en Europe,** BNP Paribas a organisé du 3 au 5 juin 2014 l'opération

« 1 clic pour 1 projet », permettant aux internautes d'élire un projet de création d'entreprise « coup de cœur » parmi 3 présélectionnés.

Une action qui participe à l'éclosion du financement participatif en France.

### AVEC HELLO BANK!, ÉCOUTER = SOUTENIR

Pour célébrer son premier anniversaire, Hello bank!, première banque mobile européenne, a lancé Hello play!, une plateforme de sponsoring musical participatif où les internautes peuvent élire leur projet favori en collectant des « Hello Coins » par l'écoute de musiques diffusées en streaming (Spotify, Deezer, SoundCloud, Last.fm) ou en partageant des contenus. Près de 6 000 Hello Players ont ainsi permis le financement de 15 projets.



## PENSER ET TRAVAILLER AUTREMENT

**BNP Paribas Cardif cultive l'innovation tous azimuts!** Dernière initiative en date, l'organisation d'ateliers de cocréation intensifs avec ses partenaires : les « Sharing Days ». Leur objectif ? Partir des besoins de l'utilisateur final, réunir les parties prenantes internes et externes et s'appuyer sur des méthodes créatives pour stimuler l'élaboration et la mise en place rapide d'actions faciles à reproduire.

## « CUSTOMER VOICE »

En Allemagne, Cortal Consors invite ses clients et prospects à partager leur expérience et leurs connaissances au sein d'une communauté d'investisseurs. À eux d'enrichir la base d'informations proposée par la banque en ligne : données de marché, tendances, glossaire, etc., ou de contribuer aux

blogs animés par des experts. Ils peuvent donner leur opinion et « réseauter » à leur guise pour éclairer leurs décisions d'investissement. Fin 2014, plus de 11 000 membres avaient rejoint la communauté, ouvrant ainsi une nouvelle ère d'interaction avec la banque.

## LES DATA : NOUVEAU GISEMENT DE VALEUR

Compilées, croisées et corrélées, les données présentes dans les systèmes d'information livrent de précieuses indications pour améliorer les services rendus aux clients et mieux répondre à leurs besoins. Conscient de ces enjeux, Corporate & Institutional Banking a nommé en 2014 un Chief Data Officer au sein de sa plate-forme de marchés de capitaux Global Markets, afin de mieux comprendre, gérer et améliorer la qualité des données.

## MYMICROINVEST, L'AUTRE MODE DE FINANCEMENT

Le financement participatif a le vent en poupe. BNP Paribas Fortis se tourne vers le leader du marché en Belgique pour satisfaire les entreprises qui cherchent à diversifier leurs sources de financement. MyMicroInvest est une plate-forme d'investissement active depuis plusieurs années. C'est vers elle que BNP Paribas Fortis oriente désormais ces entrepreneurs. Deux sources de financement sont proposées pour chaque projet : une soutenue par le grand public, l'autre par des investisseurs professionnels. Depuis sa création en 2012, elle a attiré plus de 20 000 membres, qui ont investi ensemble 5,1 millions d'euros dans la création de 19 start-up innovantes.

### DES IDÉES QUI FONT LE BUZZ



Buzzing Ideas est la nouvelle plate-forme d'innovation

collaborative d'Arval, destinée à collecter les idées, petites ou grandes, et à encourager le dialogue dans l'entreprise. Plusieurs défis sont organisés tout au long de l'année pour stimuler la fibre créative des salariés. Sélectionnées par un comité d'experts, les meilleures idées sont récompensées et mises en œuvre.

# 4 HEURES POUR RÉPONDRE AUX CLIENTS\*

SURINFORMÉS, LES CONSOMMATEURS SONT DE PLUS EN PLUS CRITIQUES ET EXIGEANTS. LA GÉNÉRALISATION D'INTERNET ET DES SUPPORTS MOBILES, LA MONTÉE EN PUISSANCE DES RÉSEAUX SOCIAUX ACCRÉDITENT L'IDÉE QUE LES POSSIBILITÉS DE SERVICES SONT DÉCUPLÉES. LE RÈGNE DE L'IMMÉDIAT BOULEVERSE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT. LA COORDINATION ET L'INTÉGRATION DES DIFFÉRENTS CANAUX ENTRE EUX S'IMPOSENT. COMMENT RÉPONDRE À CES NOUVELLES EXIGENCES ?

\* Selon l'étude *The Real Self-Service Economy*, par Steven Van Belleghem.



**8h30, La Chapelle-sur-Erdre (France) : La journée démarre, toutes les énergies sont mobilisées.**

Photographié par  
Émilie Eon Touchard.



## COMMUNICATION 3.0

**POUR CRÉER UNE RELATION PRIVILÉGIÉE AVEC LES UTILISATEURS DE SES PROPRES RÉSEAUX SOCIAUX, BNL A OUVERT SUR CES DERNIERS UNE SÉRIE D'« AMBASSADES ». LE RÉSULTAT EST UN ÉCOSYSTÈME OÙ SONT TRAITÉS DIFFÉRENTS THÈMES (BNL EDUCARE POUR L'ÉDUCATION, BNL MESTIERE IMPRESA POUR LES ENTREPRISES, ETC.).**

## DIGITAL ATTITUDE

La transformation digitale de BNP Paribas Personal Finance se poursuit, avec des applications différentes selon les pays. Après l'Italie, précurseur en la matière, l'entreprise développe la signature électronique des contrats de crédit dans d'autres pays. En Turquie, une application iPad permet aux concessionnaires automobiles de proposer la souscription complète et dématérialisée d'un crédit. En Roumanie, des tablettes connectées ont été déployées dans les magasins des principaux partenaires. En République tchèque, les clients détenteurs d'une carte de crédit Cetelem peuvent désormais payer leurs mensualités par Flashcode.



## **OPÉRATION TRANSFORMATION DU RÉSEAU**

La frontière entre le digital et les réseaux physiques s'estompe. Les clients souhaitent pouvoir évoluer d'un canal à l'autre sans rupture. En Europe, les réseaux de banque de détail du Groupe s'adaptent et engagent des programmes de transformation dont le principal objectif est de créer une nouvelle relation avec la clientèle. La banque mise sur le digital et sur de nouveaux formats d'agence. Par exemple, en France, les clients obtiennent une réponse en 30 secondes par tchat et se voient proposer un rendez-vous dans les 2 heures avec un conseiller.



## **PRÉPARER LA BANQUE DU FUTUR**

**BNP Paribas s'organise  
pour penser la banque de demain.**

L'équipe Retail Development & Innovation, transverse aux activités Retail, est chargée d'initier et de cocréer avec les entités Retail du Groupe une vision à long terme orientée client. L'évolution des réseaux d'agences et du modèle de distribution, le développement de la banque digitale, la révolution des moyens de paiement, etc., sont autant de défis à relever pour les prochaines années. Le principal levier pour y parvenir est l'innovation.

# **UN TCHAT POUR COMPRENDRE**

**LES CLIENTS SONT PRÉSENTS SUR LES MÉDIAS SOCIAUX ? LA BANQUE VA À LEUR RENCONTRE. EN POLOGNE, BNP PARIBAS ORGANISE DES TCHATS ET LANCE UN GUIDE INTERACTIF POUR AIDER LES INTERNAUTES À MAÎTRISER LES DIFFÉRENTS TYPES DE CRÉDITS ET PRENDRE LES BONNES DÉCISIONS. AU MAROC, LA BMCI EST LA PREMIÈRE BANQUE À LANCER DES « LIVE TCHATS » SUR FACEBOOK AFIN DE DIALOGUER AVEC LES INTERNAUTES ET LEUR APPORTER DES CONSEILS SUR DES THÉMATIQUES COMME LE CRÉDIT HABITAT OU LES PRÊTS ÉTUDIANTS. EN BELGIQUE, EN FRANCE ET EN ITALIE, HELLO BANK! MET À DISPOSITION DE SES CLIENTS UNE HELLO TEAM DISPONIBLE PAR TCHAT.**

## **CONCENTRÉ D'INNOVATIONS AU MENU**

Véritable Salon interne de l'Innovation, le Hall of Next de BNP Paribas a donné la mesure d'une « banque d'un monde qui change ». 140 innovations clients, sélectionnées parmi 2 000, émanant de toutes les entités du Groupe, ont été présentées les 3 et 4 avril 2014 à Paris à la presse et à plus de 3 000 collaborateurs, faisant la part belle à l'offre de nouveaux services et à la qualité de la relation client. Le Groupe s'appuie notamment sur la veille active qu'assure L'Atelier BNP Paribas à travers le monde entier, pour élaborer de nouvelles applications qui facilitent la vie des clients dans la gestion de leur budget et de leurs opérations.



# PROGRESSER



Parce que le monde est en perpétuelle évolution, nous sommes nous aussi en mouvement pour être plus performants, mieux organisés autour de nos talents, pour affiner nos méthodes et tenir des engagements toujours plus ambitieux. Répondre à ce monde qui change, c'est s'adapter et surtout dessiner le futur.

# BNP PARIBAS RENFORCE SON DISPOSITIF DE CONTRÔLE

## **Le Groupe est parvenu le 30 juin 2014 à un règlement global relatif à l'enquête portant sur certaines transactions en dollars concernant des pays soumis aux sanctions des États-Unis.**

Dans le cadre de cet accord, BNP Paribas a reconnu sa responsabilité (« guilty plea ») pour avoir enfreint certaines lois et réglementations des États-Unis relatives à des sanctions économiques à l'encontre de certains pays et aux enregistrements des opérations liées. BNP Paribas a accepté également de payer un total de 8,97 milliards de dollars (6,6 milliards d'euros). Par ailleurs, BNP Paribas a accepté une suspension temporaire pour une durée d'un an à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015 de certaines opérations directes de compensation en dollars US, portant principalement sur le périmètre de l'activité de financement du négoce international de matières premières, pour la partie pétrole et gaz, dans certaines implantations.



15h10, New York (États-Unis), photographié par Michael Smith

L'organisation de la Conformité a connu des modifications importantes en 2014. Il a été décidé au 2<sup>nd</sup> semestre de réorganiser la Conformité en une fonction intégrée et de renforcer ses moyens qui avaient déjà augmenté de façon considérable (+ 24 % par rapport à 2013) pour atteindre plus de 2 000 collaborateurs en 2014.

## **1. DES MESURES SPÉCIFIQUES AUX ÉTATS-UNIS**

Un nouveau département, baptisé « Sécurité Financière Groupe aux États-Unis » et faisant partie de la fonction Conformité Groupe, est localisé à New York et a pour mission de veiller à ce que BNP Paribas respecte dans le monde entier les réglementations des États-Unis relatives aux sanctions internationales et aux embargos. La totalité des flux en dollars du Groupe sera à terme traitée et contrôlée par la succursale de New York.

## **2. LA SUPERVISION DU « PLAN DE REMÉDIATION »**

La fonction Conformité assure la supervision de la mise en œuvre du « plan de remédiation » demandée par les autorités américaines qui représente la traduction des engagements pris par BNP Paribas dans le cadre du contrôle des activités réalisées en US dollars.

### 3. LE RENFORCEMENT DES PROCÉDURES EN MATIÈRE DE CONFORMITÉ ET DE CONTRÔLE

En 2014, le dispositif normatif a été enrichi de plusieurs textes importants fixant les règles et standards du Groupe, notamment : dans le domaine de la sécurité financière, le renforcement des règles de connaissance des clients (« Know Your Customer » ou KYC) et autres contreparties et partenaires du Groupe. La mise en place de ce dispositif destiné à assurer le respect des sanctions financières internationales, en particulier américaines, se poursuivra en 2015, en liaison avec les autorités. Les nombreuses politiques et procédures liées au respect des nouvelles sanctions internationales ou à l'évolution de

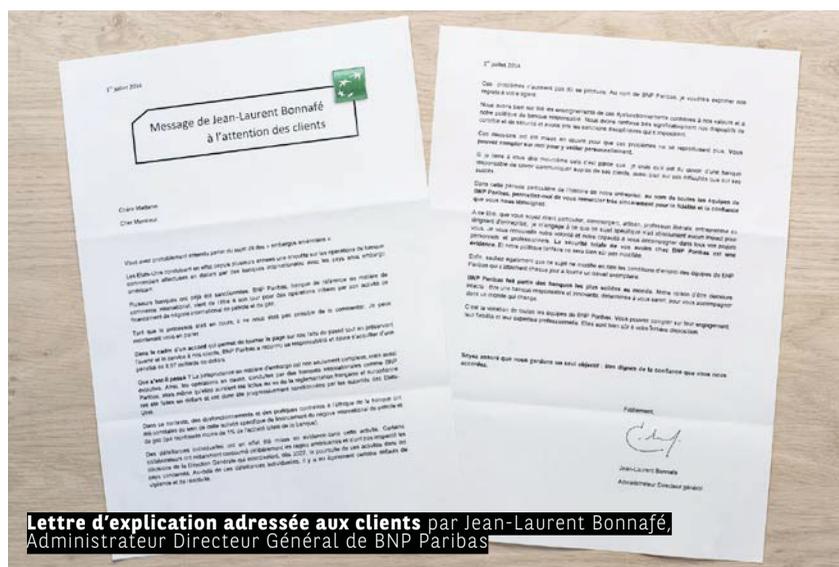
celles-ci et, sur un plan plus général, l'ensemble des politiques et procédures de la Conformité relatives aux sanctions internationales, ont fait l'objet d'une revue et si nécessaire d'une mise à jour, comme par exemple la procédure d'alerte éthique.

### 4. L'ACCENT MIS SUR LA FORMATION

En matière de formation, une action de grande envergure a été entreprise dans l'ensemble du Groupe (formation en ligne, obligatoire pour les collaborateurs exposés aux risques, diffusion d'un guide, etc.) en vue de sensibiliser tous les collaborateurs concernés à l'importance et aux principales caractéristiques des sanctions financières internationales.

### 5. LA CRÉATION D'UN COMITÉ D'ÉTHIQUE

Autre évolution majeure du dispositif de contrôle interne, la création d'un Comité d'éthique. Ce comité aura pour mission principale de faire des recommandations sur les activités de BNP Paribas dans les pays et secteurs sensibles, ainsi que sur le Code de conduite du Groupe qui va être renforcé. Le comité est composé de personnalités externes indépendantes et de membres du Comité Exécutif de BNP Paribas.



**Lettre d'explication adressée aux clients** par Jean-Laurent Bonnafé, Administrateur Directeur Général de BNP Paribas

### Une communication transparente

**COURRIERS PERSONNALISÉS ENVOYÉS AUX CLIENTS DE BNP PARIBAS**

**COURRIERS ENVOYÉS AUX ACTIONNAIRES INDIVIDUELS**

**PARUTION D'UNE LETTRE OUVERTE AUX ÉTATS-UNIS, DANS LE WALL STREET JOURNAL, LE NEW YORK TIMES ET LE FINANCIAL TIMES**

**E-MAIL DE JEAN-LAURENT BONNAFÉ ADRESSÉ À TOUS LES COLLABORATEURS DU GROUPE**

# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DÉTERMINE LA STRATÉGIE ET LES ORIENTATIONS DE L'ACTIVITÉ DE BNP PARIBAS SUR PROPOSITION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE. IL NOMME LE DIRECTEUR GÉNÉRAL ET LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DÉLÉGUÉS. IL EXAMINE ET DÉCIDE DES OPÉRATIONS D'IMPORTANCE STRATÉGIQUE ET SUIT LA MISE EN ŒUVRE DES OBJECTIFS QU'IL A APPROUVÉS. IL EST INFORMÉ RÉGULIÈREMENT DE LA SITUATION DE LIQUIDITÉ ET DES ENGAGEMENTS DU GROUPE. AU 31 DÉCEMBRE 2014, LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ÉTAIT COMPOSÉ DE 15 ADMINISTRATEURS, DONT 2 ÉLUS PAR LES SALARIÉS.



- 1 **JEAN LEMIERRE**  
Président du Conseil d'administration de BNP Paribas depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2014
  - 2 **MICHEL PÉBEREAU**  
Président d'Honneur de BNP Paribas
  - 3 **JEAN-LAURENT BONNAFÉ**  
Administrateur Directeur Général de BNP Paribas
  - 4 **PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR**  
Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain
  - 5 **MONIQUE COHEN**  
Directeur associé d'Apax France
  - 6 **MARION GUILLOU**  
Président d'Agreenium
  - 7 **DENIS KESSLER**  
Président-Directeur Général de SCOR SE
  - 8 **JEAN-FRANÇOIS LEPETIT**  
Administrateur de sociétés
  - 9 **NICOLE MISSON**  
Conseiller de clientèle Particuliers, Administrateur élu par les salariés de BNP Paribas
  - 10 **LAURENCE PARISOT**  
Vice-Président du Directoire de Ifop SA
  - 11 **DANIELA SCHWARZER**  
Professeur-chercheur à l'Institut des études européennes et eurasiennes de l'Université Johns-Hopkins, Directeur des programmes européens du German Marshall Fund
  - 12 **MICHEL TILMANT**  
Gérant de Strafin sprl
  - 13 **EMIEL VAN BROEKHOVEN**  
Économiste, Professeur honoraire de l'Université d'Anvers
  - 14 **FIELDS WICKER-MIURIN**  
Cofondateur et associé chez Leaders' Quest
- THIERRY MOUCHARD\***  
Chargé de fonctions administratives service Transactions clientèle, Administrateur élu par les salariés de BNP Paribas  
\* Absent lors de la séance photo

## AUTRES MANDATAIRES SOCIAUX

- PHILIPPE BORDENAVE**  
Directeur Général délégué de BNP Paribas
- FRANÇOIS VILLEROY DE GALHAU**  
Directeur Général délégué de BNP Paribas

## LES MISSIONS DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Avec les membres du Conseil d'administration, le Président suit la réalisation du Plan de développement du Groupe, en portant une attention particulière au renforcement de sa gouvernance et des dispositifs de contrôle interne mis en place en 2014. Il veille au maintien de la qualité de la relation avec les actionnaires, en étroite coordination avec les actions menées dans ce domaine par la Direction Générale. Il préside, à ce titre, le Comité de liaison des actionnaires. Il contribue également aux relations de la banque avec les autorités financières et monétaires nationales et internationales.

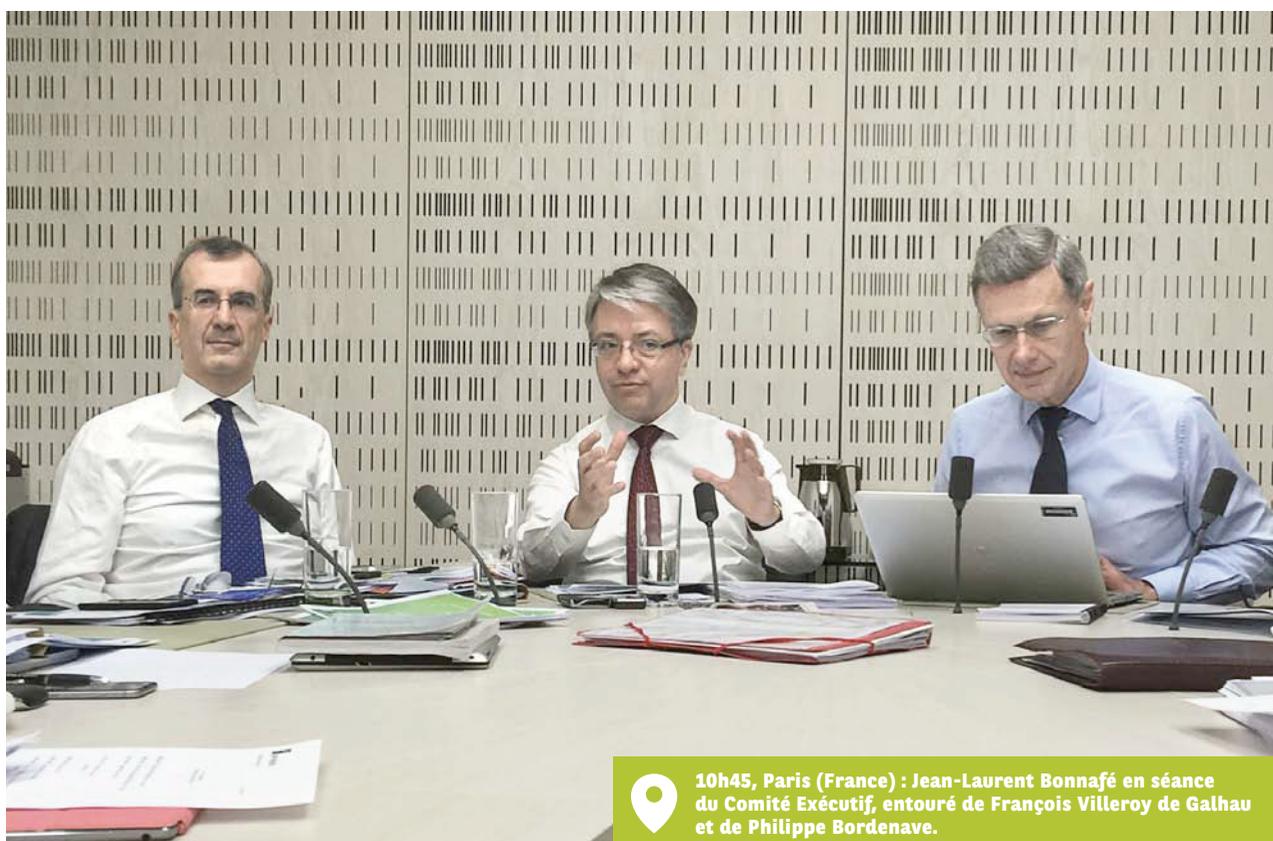
Le 1<sup>er</sup> décembre 2014, Jean Lemierre a été nommé Président du Conseil d'administration. En liaison avec Jean-Laurent Bonnafé, Jean Lemierre apporte son aide et ses conseils à la Direction Générale. Il fait bénéficier le Groupe de son expérience et le représente dans ses relations de haut niveau, notamment avec les grands clients et les pouvoirs publics, en France et à l'international.



**JEAN LEMIERRE**  
Président du Conseil d'administration

Ancien Directeur du Trésor, Jean Lemierre a présidé pendant 8 ans la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement. Depuis septembre 2008, il conseillait BNP Paribas, qu'il représentait sur le plan international auprès des régulateurs ainsi que des responsables économiques et politiques.

# UNE NOUVELLE DYNAMIQUE POUR BNP PARIBAS



10h45, Paris (France) : Jean-Laurent Bonnafé en séance du Comité Exécutif, entouré de François Villeroy de Galhau et de Philippe Bordenave.

---

## INTERVIEW DE JEAN-LAURENT BONNAFÉ

Administrateur Directeur Général

### Quel regard portez-vous sur l'année 2014 ?

2014 a été une année particulière pour BNP Paribas. En effet, nous l'avons commencée en présentant notre Plan stratégique, avec des objectifs ambitieux pour le Groupe à l'horizon 2016. Mais l'année a surtout été marquée par un événement exceptionnel. Le 30 juin 2014, dans le cadre d'un accord global avec les autorités des États-Unis, BNP Paribas a reconnu sa responsabilité pour avoir enfreint certaines lois et réglementations américaines portant sur des paiements en US dollars relatifs à des pays soumis aux sanctions des États-Unis. Cet accord s'est traduit par le paiement d'une pénalité de 6,6 milliards d'euros. Dans ce contexte particulièrement difficile, grâce à l'engagement de nos collaborateurs et à la fidélité de nos clients, le Groupe est néanmoins parvenu à enregistrer une très bonne performance opérationnelle en 2014. Nous avons dégagé des revenus de 39 milliards d'euros, supérieurs aux attentes, et en progression dans tous les pôles, métiers et zones géographiques. Dans une conjoncture dégradée, un contexte de taux historiquement bas et une pression fiscale et réglementaire croissante, la maîtrise des frais de gestion s'est poursuivie, tandis que le coût du risque a enregistré un léger recul. Sur l'ensemble de l'année 2014, le résultat net du Groupe s'est établi, hors éléments exceptionnels, à 7 milliards d'euros. Compte tenu des éléments exceptionnels, ce résultat a été de 157 millions d'euros. Ces résultats traduisent la solidité de notre modèle intégré et, plus encore, la fidélité de nos clients que nous remercions à nouveau pour la confiance qu'ils nous ont témoignée.

### Quels enseignements avez-vous tirés de l'accord avec les autorités américaines ?

Cet événement a été vécu comme une épreuve pour le Groupe et l'ensemble de ses collaborateurs. Nous avons exprimé nos regrets pour ces dysfonctionnements contraires aux principes éthiques de la banque et qui n'auraient jamais dû se produire. Nous en avons tiré des enseignements. L'accord permet à la fois de tourner la page sur ces faits du passé et de nous tourner vers l'avenir. Les banques doivent être capables de rendre des comptes et de justifier dans les moindres détails des opérations qu'elles réalisent. Le niveau d'exigence ne s'arrête pas là. Il faut anticiper l'évolution

**« NOS MÉTIERS SONT ENGAGÉS DANS UNE VASTE TRANSFORMATION POUR RÉPONDRE AUX NOUVELLES ATTENTES DE NOS CLIENTS. »**

de la réglementation. Nous avons significativement renforcé les moyens et les procédures de conformité et de contrôle interne, ainsi que la culture et la sensibilité des équipes à ces sujets.

### Comment le Groupe poursuit-il son développement ?

Nos résultats opérationnels confirment la pertinence des choix stratégiques de notre Plan de développement 2014-2016. Nos métiers sont engagés dans une vaste transformation pour répondre aux nouvelles attentes de nos clients. Nous devons nous adapter à un environnement réglementaire beaucoup plus contraignant, anticiper une révolution technologique qui touche l'ensemble de nos métiers et continuer d'accompagner l'économie. C'est dans ce cadre que d'importants projets ont été lancés pour préparer la banque de demain.

### Quels sont ces projets ?

En Europe, la banque de détail a engagé des programmes de transformation physique de ses réseaux en réponse aux attentes des clients en termes de simplicité, rapidité et personnalisation. Par ailleurs, Hello bank!, la première banque mobile européenne 100 % digitale, a poursuivi son développement et compte près de 800 000 clients à fin 2014.

## « OFFRIR À NOS CLIENTS LA MAGIE DU DIGITAL TOUT EN ASSURANT LA SÉCURITÉ ET LA CONFORMITÉ DE LEURS OPÉRATIONS. »

Le Groupe a également saisi des opportunités de croissance ciblée avec les acquisitions de Bank BGŻ en Pologne, de DAB Bank en Allemagne et de LaSer en France. Elles contribueront, dès 2016, au produit net bancaire à hauteur de 1,6 milliard d'euros.

De son côté, CIB, devenu Corporate & Institutional Banking, se transforme pour satisfaire les besoins de ses clients entreprises et institutionnels. Cette nouvelle organisation permettra de délivrer avec une efficacité accrue un service complet autour de solutions intégrées.

### **En appui de ces projets, le Groupe a décidé de redéfinir ses valeurs en lançant une démarche collaborative inédite auprès de ses collaborateurs. Pourquoi ?**

Nos valeurs avaient près de 15 ans. Or, au cours des 10 dernières années, le secteur bancaire a connu des transformations importantes. Dans ce contexte et également pour mieux prendre en compte notre taille, notre diversité, notre dimension internationale et favoriser la mise en œuvre de notre Plan stratégique, il était important de revoir nos valeurs. Le Groupe l'a fait en s'appuyant sur une démarche collaborative innovante, dans laquelle l'ensemble des collaborateurs ont été invités à s'exprimer. Le résultat de cette démarche, que nous appelons le « BNP Paribas Way », repose sur 4 forces sur lesquelles nous pouvons capitaliser et 4 convictions qui doivent soutenir la transformation et le développement du Groupe au cours des prochaines années.

### **Comment voyez-vous l'impact du digital sur les métiers de la banque ?**

Dans 7 ans, BNP Paribas aura 200 ans. Si nous nous projetons à horizon 10 ans, notre principal défi consiste, en matière de transformation digitale, à trouver le bon alliage pour nos clients entre

innovation et sécurité. Le digital génère deux mouvements parallèles : d'un côté, une capacité à réenchanter l'expérience client, grâce aux nouvelles technologies. De l'autre, des enjeux de sécurité qui croissent de manière exponentielle, liés à la popularisation des usages digitaux. Cette double évolution concerne tous les acteurs et notamment les nouveaux acteurs de l'économie numérique. Pour BNP Paribas, l'objectif qui doit nous permettre de détenir un avantage concurrentiel clé s'énonce simplement : offrir à nos clients la magie du digital tout en assurant la sécurité et la conformité de leurs opérations. Notre vision est donc claire.

### **Quelle méthode allez-vous utiliser pour atteindre cet objectif ?**

Aucune entreprise ne peut réussir à concilier cette transformation quantitative et qualitative sans adopter des mécanismes d'innovation ouverts. Nous développons avec détermination notre propre écosystème d'open innovation au plan international. Nos équipes co-crée chaque jour avec les développeurs de la FinTech\*, avec les opérateurs du digital, avec les start-up que nous sollicitons sur nos thématiques d'innovation. Nous pouvons également aider ces acteurs à mettre au point des solutions qui seront viables à terme parce que nous veillerons, le plus en amont possible, à ce qu'elles respectent nos règles du jeu en termes de conformité et de sécurité. N'oublions pas que ces défis sont de classe industrielle. L'unité de temps est la décennie. Bill Gates le rappelait au début du siècle : « Nous avons tendance à surestimer la vitesse du changement que peut induire en 2 ans une innovation digitale. En même temps, nous sous-estimons complètement son effet à 10 ans. »

\*Start-up innovante qui utilise la technologie pour repenser les services financiers et bancaires.

# LE COMITÉ EXÉCUTIF

## EN SÉANCE

LE COMITÉ EXÉCUTIF REGROUPE, SOUS L'AUTORITÉ DU DIRECTEUR GÉNÉRAL, LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DÉLÉGUÉS ET LES RESPONSABLES DES MÉTIERS ET FONCTIONS DU GROUPE. AU 31 DÉCEMBRE 2014, LE COMITÉ EXÉCUTIF DE BNP PARIBAS ÉTAIT COMPOSÉ DE 18 MEMBRES.



**JEAN-LAURENT BONNAFÉ**  
Administrateur  
Directeur Général



**PHILIPPE BORDENAVE**  
Directeur Général délégué



**FRANÇOIS VILLEROY DE GALHAU**  
Directeur Général délégué



**JACQUES D'ESTAÏ**  
Directeur Général adjoint



**MICHEL KONCZATY**  
Directeur Général adjoint



**ALAIN PAPIASSE**  
Directeur Général adjoint



**MARIE-CLAIRE CAPOBIANCO**  
Banque De Détail en France



**STEEFAAN DECREAENE**  
International Retail Banking



**FABIO GALLIA**  
BNL



**YANN GÉRARDIN**  
Corporate and Institutional Banking



**MAXIME JADOT**  
BNP Paribas Fortis



**FRÉDÉRIC JANBON**  
Chargé de mission auprès de la Direction Générale



**THIERRY LABORDE**  
BNP Paribas Personal Finance



**ÉRIC MARTIN**  
Conformité Groupe



**YVES MARTRENCHAR**  
Ressources Humaines Groupe



**ÉRIC RAYNAUD**  
Asie-Pacifique



**FRANK RONCEY**  
Risk



**THIERRY VARÈNE**  
Grands Clients

# NOTRE PRÉSENCE DANS LE MONDE

## UN GROUPE INTÉGRÉ DE SERVICES BANCAIRES ET FINANCIERS, LEADER EN EUROPE

LA CAPACITÉ À SERVIR UNE CLIENTÈLE DIVERSIFIÉE EST AU CŒUR DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DE BNP PARIBAS.

Près de 27 millions de particuliers et 1 million de professionnels, entrepreneurs, PME et grandes entreprises font ainsi confiance aux réseaux de banque de détail du Groupe, tandis que BNP Paribas Personal Finance compte plus de 16 millions de clients actifs.

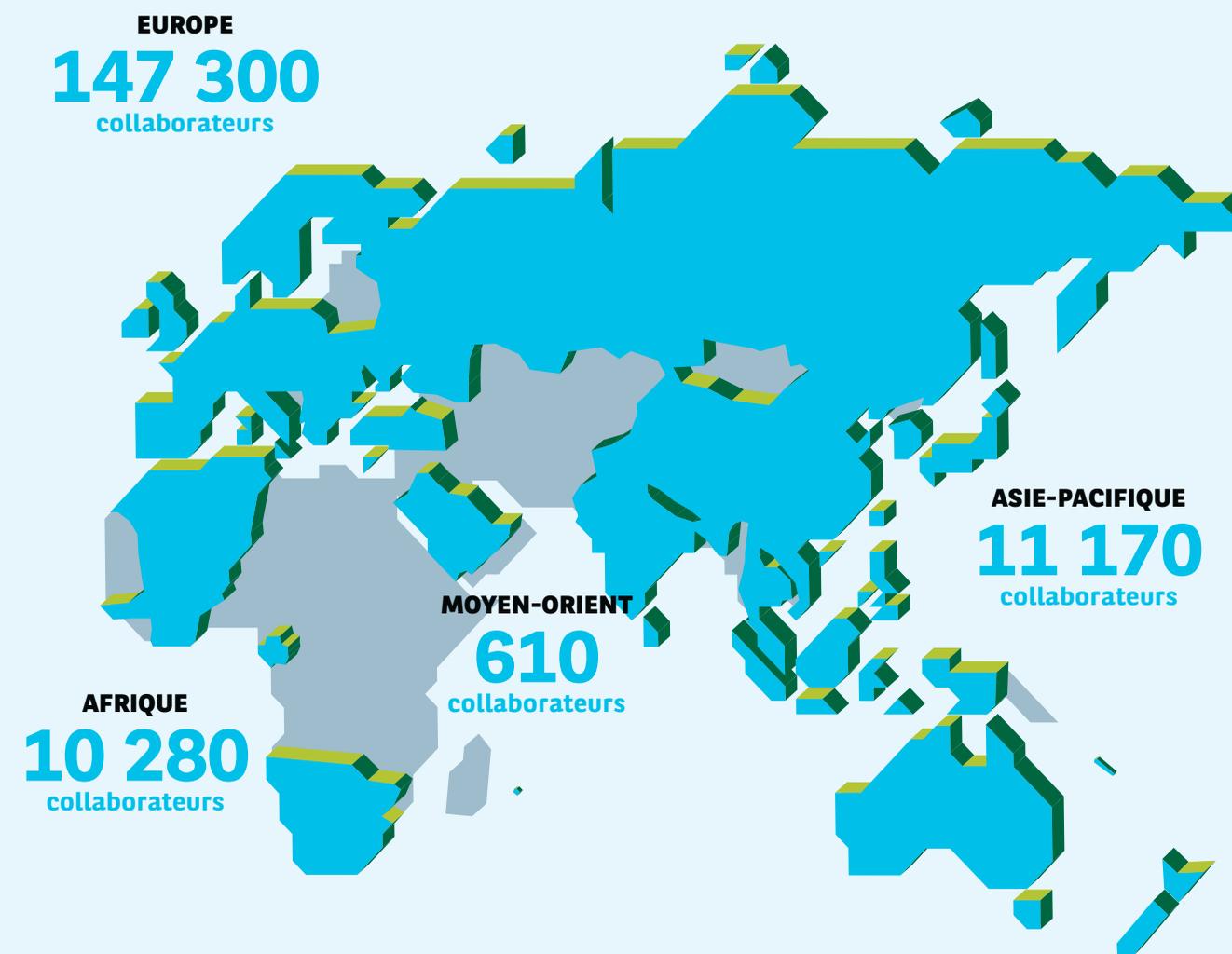
Grâce à sa dimension internationale, à la coordination de ses métiers et à ses expertises solides, le Groupe peut offrir à ses clients une gamme complète de solutions innovantes adaptées à leurs besoins.

Elles couvrent ainsi les moyens de paiement, la gestion des dépôts et les financements traditionnels ou spécialisés. Elles recoupent également l'épargne de placement, la protection, la banque privée, la gestion d'actifs, l'immobilier et le métier Titres, ainsi que la gestion de trésorerie et les produits de taux et de change.

La banque d'investissement propose en outre des services tels que l'accès aux marchés de capitaux et les solutions de financements structurés, ainsi que le conseil et la couverture des risques sur tous types d'actifs. BNP Paribas peut accompagner ses clients dans leurs projets d'expansion grâce à sa présence partout dans le monde.



## BNP PARIBAS EST PRÉSENT DANS 75 PAYS AVEC PRÈS DE 188 000 COLLABORATEURS.



# RÉSULTATS ANNUELS 2014

EN 2014, LES RÉSULTATS DU GROUPE ENREGISTRENT L'IMPACT NÉGATIF D'IMPORTANTS ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS, NOTAMMENT LES COÛTS RELATIFS À L'ACCORD GLOBAL AVEC LES AUTORITÉS DES ÉTATS-UNIS. HORS CES ÉLÉMENTS, LE GROUPE RÉALISE UNE BONNE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE GRÂCE À SON MODÈLE INTÉGRÉ ET DIVERSIFIÉ ET À LA CONFIANCE DE SES CLIENTS PARTICULIERS, ENTREPRISES ET INSTITUTIONNELS. LE PRODUIT NET BANCAIRE S'ÉLÈVE À 39,2 MILLIARDS D'EUROS (EN HAUSSE DE 3,2% HORS ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS PAR RAPPORT À 2013). LE BILAN DU GROUPE RESTE TRÈS SOLIDE. AU 31 DÉCEMBRE 2014, LE RATIO COMMON EQUITY TIER 1 DE BÂLE 3 PLEIN S'ÉLÈVE À 10,3%.

## BONNE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

**PRODUIT NET  
BANCAIRE**  
(en Md€)



**RÉSULTAT NET PART DU GROUPE  
HORS ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS <sup>(1)</sup>**  
(en Md€)



**RÉSULTAT NET  
PART DU GROUPE**  
(en M€)



**DIVIDENDE PAR ACTION**  
(en €)



## UN BILAN TRÈS SOLIDE

**UN RATIO DE SOLVABILITÉ ÉLEVÉ <sup>(2)</sup>**  
(en %)



**UNE RÉSERVE DE LIQUIDITÉ  
TRÈS IMPORTANTE** (en Md€)



(1) Dont coûts relatifs à l'accord global avec les autorités des États-Unis : 6 Md€.

(2) Ratio de solvabilité common equity Tier 1 de Bâle 3 plein, tenant compte de l'ensemble des règles de la CRD4 (Capital Requirements Directive) sans disposition transitoire.

\* Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale du 13 mai 2015.

# NOS ACTIVITÉS EN 2015

L'organisation du Groupe BNP Paribas s'appuie sur deux domaines d'activité :  
Retail Banking & Services, comprenant Domestic Markets et International Financial Services,  
et Corporate & Institutional Banking.

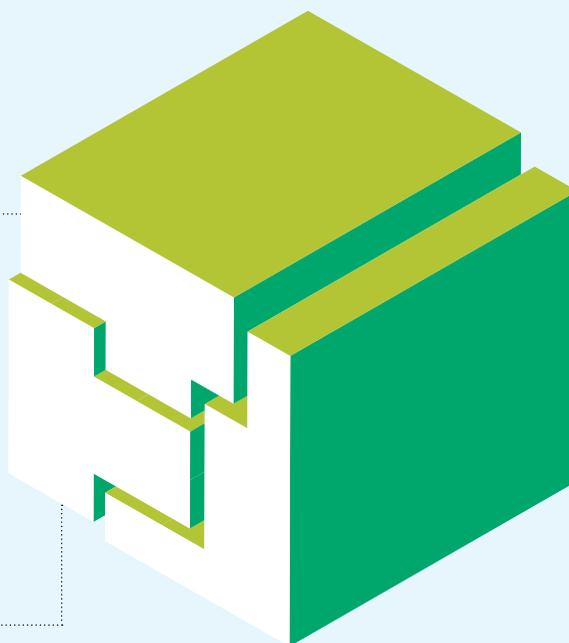
## RETAIL BANKING & SERVICES

### DOMESTIC MARKETS

BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE  
BNP PARIBAS FORTIS  
BNL bc  
BGL BNP PARIBAS  
ARVAL  
BNP PARIBAS LEASING SOLUTIONS  
BNP PARIBAS PERSONAL INVESTORS  
RETAIL DEVELOPMENT  
& INNOVATION (RD&I)

### INTERNATIONAL FINANCIAL SERVICES

BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE  
INTERNATIONAL RETAIL BANKING  
BNP PARIBAS CARDIF  
BNP PARIBAS WEALTH MANAGEMENT  
BNP PARIBAS INVESTMENT PARTNERS  
BNP PARIBAS REAL ESTATE



## CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING

CORPORATE BANKING  
GLOBAL MARKETS  
BNP PARIBAS SECURITIES  
SERVICES

Une palette de métiers  
diversifiés et complémentaires  
au service des clients

# RETAIL BANKING & SERVICES

Retail Banking & Services regroupe les réseaux des banques de détail et les services financiers spécialisés du Groupe en France et à l'international. Il se compose de **Domestic Markets** et d'**International Financial Services**.



---

# DOMESTIC MARKETS

---

Domestic Markets regroupe les réseaux des 4 banques de détail du Groupe présentes dans les pays de la zone euro, 3 métiers spécialisés et une équipe transverse. Les banques de détail sont : **BDDF** en France, **BNL bc** en Italie, **BNP Paribas Fortis** en Belgique et **BGL BNP Paribas** au Luxembourg. Les 3 métiers spécialisés sont : **Arval** (location de flottes de véhicules d'entreprise avec services), **BNP Paribas Leasing Solutions** (solutions locatives) et **BNP Paribas Personal Investors** (épargne et courtage en ligne). Enfin, l'équipe transverse **Retail Development & Innovation** (RD&I) a pour mission d'accompagner le développement des activités Retail des métiers de Domestic Markets mais aussi de BNP Paribas Personal Finance et d'International Retail Banking. Les activités Cash Management et Factoring complètent l'offre aux entreprises. L'activité BNP Paribas Wealth Management développe son modèle de banque privée dans les marchés domestiques.

## RELATION CLIENT

### DEVENIR LA RÉFÉRENCE

Avec «Préférence Client 2016», la Banque De Détail en France (BDDF) a lancé en mai 2014 un vaste programme de transformation de sa relation client et de son réseau physique. Porté par un plan d'investissement conséquent, d'un montant total de 210 millions d'euros sur 3 ans, ce programme cible 3 domaines clés : les agences, l'humain et le digital. Son but ? Offrir aux clients particuliers et professionnels une interaction enrichie qui réponde à leurs besoins. Cet objectif se traduit concrètement à travers 10 nouveaux engagements de

service, un renforcement de l'expertise via la création de postes de conseillers spécialisés, la création de 3 formats d'agence complémentaires (Express, Conseil et Projets) pensés en fonction des attentes de la clientèle et l'accélération de la digitalisation du réseau. Fin 2019, la totalité du réseau physique aura été adaptée au concept «Préférence Client». Ce plan ambitieux vise à améliorer significativement la satisfaction des clients de BDDF. Objectif : dépasser le seuil d'1 client sur 2 très satisfait d'ici à 2019.

---

PRÈS DE **70 000**  
COLLABORATEURS  
DANS 26 PAYS,  
DONT PLUS DE 60 000  
DANS LES 4 RÉSEAUX  
DOMESTIQUES

**+ de 15**  
MILLIONS DE CLIENTS  
PARTICULIERS

**+ d'1** MILLION  
DE CLIENTS PROFESSIONNELS,  
ENTREPRENEURS  
ET ENTREPRISES

---

**INNOVATION**

## Home for Innovation

**BNP Paribas Fortis a créé en 2014 Home for Innovation, une structure permettant de stimuler l'innovation. Elle est dédiée à la promotion et à l'accompagnement des initiatives innovantes, disruptives et transversales. Elle a pour mission d'encadrer des équipes temporaires, « pop-up teams », chargées de développer les concepts innovants retenus. Pour être éligible, un concept doit répondre à 3 conditions : concerner le client, être transversal à plusieurs métiers et constituer une innovation disruptive, c'est-à-dire amener quelque chose de vraiment nouveau. Pour développer les différents concepts, Home for Innovation utilisera les méthodes propres aux incubateurs. L'agilité est l'une de ses principales valeurs ajoutées.**

**RÉCOMPENSES**

### LA BANQUE PRIVÉE PLUSIEURS FOIS PRIMÉE À TRAVERS L'EUROPE

En 2014, BNP Paribas a été désigné « Meilleure Banque Privée en Europe » par *Professional Wealth Management* et *The Banker*. Ces publications du groupe Financial Times ont également décerné à BNP Paribas le titre de « Meilleure Banque Privée en France » et lui ont attribué un Prix Spécial en Belgique. Pour sa part, le magazine *Euromoney* a nommé BNP Paribas Banque Privée « Meilleure Banque Privée en France » et BGL BNP Paribas Banque Privée « Meilleure Banque Privée au Luxembourg ».

**ENGAGEMENT**

### EduCare Scuola

Pour BNL, créer de la valeur dans un monde qui change se traduit aussi par le soutien aux jeunes en matière d'éducation financière. Le programme de formation EduCare Scuola permet à des élèves d'écoles primaires en Italie d'acquérir des notions économiques de base et de se familiariser avec des sujets tels que l'épargne et l'investissement. Ce programme les aidera à devenir des adultes responsables dans la gestion de leur budget.

**ENGAGEMENT**

### Entrepreneuriat au féminin

Avec son programme « BNP Paribas Entrepreneurs 2016 », la Banque De Détail en France (BDDF) a lancé en janvier 2014 un plan ambitieux en faveur de la croissance économique, qui place notamment les femmes entrepreneures au cœur de sa stratégie. Début février 2014, BDDF s'est également engagée auprès du ministère des Droits des femmes à promouvoir et encourager les femmes entrepreneures.



## ACQUISITION

### RACHAT STRATÉGIQUE DE DAB BANK

Fin 2014, BNP Paribas a finalisé l'acquisition de DAB Bank AG, acteur majeur de la banque de détail en ligne en Allemagne, également présent en Autriche, qui connaît depuis 2012 une croissance rapide auprès de ses clients particuliers et professionnels. Ce rachat stratégique permet au Groupe de franchir un nouveau cap dans le développement de ses activités de banque digitale et de courtage en Europe et soutient son ambition d'établir en Allemagne une activité de long terme sur les segments Retail, Corporate et Institutionnel. Le rapprochement de DAB Bank et de Cortal Consors, devenu Consorsbank, fait de BNP Paribas la 5<sup>e</sup> banque digitale et le 1<sup>er</sup> courtier en ligne d'Allemagne, totalisant 1,5 million de clients et 11,9 millions de transactions exécutées à fin 2014.



14h00, Francfort (Allemagne), photographié par Saskia Schott



9h20, Hong Kong (Chine), photographié par Sandy Chiu

## INTERNATIONAL

### Nouvelle joint-venture en Chine pour Arval

Arval, qui a ouvert une filiale à Beijing dès 2012, a renforcé sa présence sur le marché chinois en signant avec le n°4 de la location longue durée en Chine, Shanghai Ba-shi Car Rental Service Co. Ltd., un accord visant à mettre en place une joint-venture courant 2015. Ce partenariat sera l'occasion pour Arval de consolider son expérience locale pour en faire profiter ses clients déjà présents en Chine, mais également de proposer ses services à des entreprises chinoises recherchant un prestataire pour gérer leur flotte automobile.

## STRATÉGIE

### Croissance et transformation au service de la satisfaction client

Avec l'ambition d'être l'entreprise de référence du marché du leasing, pour ses clients, ses partenaires et ses 3 600 collaborateurs, BNP Paribas Leasing Solutions s'est appuyé en 2014 sur deux leviers stratégiques : croissance et transformation. Ainsi, les accords stratégiques signés avec CNH Industrial et Canon, qui s'ajoutent à d'autres partenariats existants, ont permis à BNP Paribas Leasing Solutions de renforcer sa présence sur le marché du financement des équipements professionnels, dans les secteurs clés du transport et de la bureautique. Le métier a par ailleurs poursuivi sa dynamique de transformation et posé les bases de son « ambition digitale ». Avec un objectif simple : contribuer durablement au développement de l'activité de ses partenaires en leur apportant expertise, innovation et réactivité.

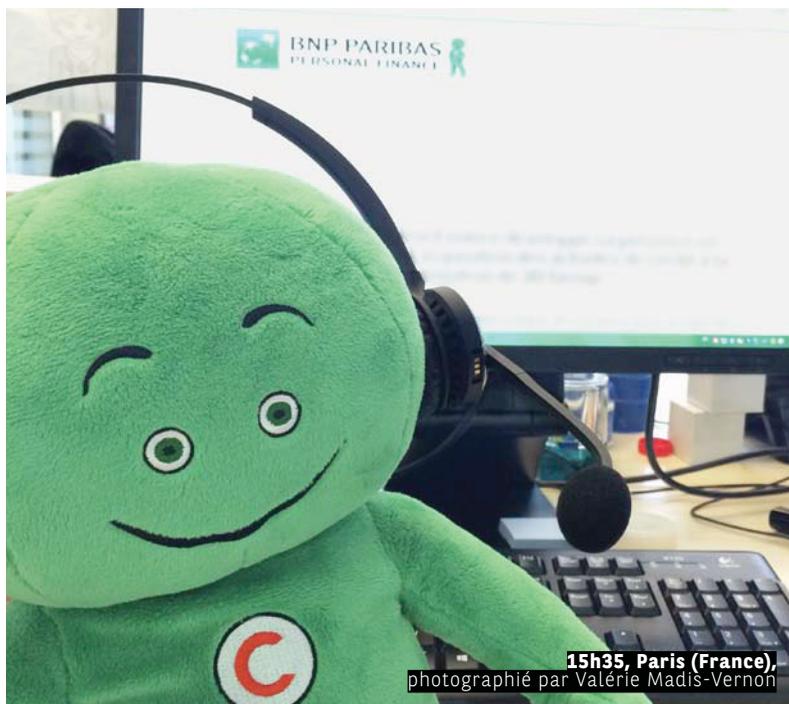
# INTERNATIONAL FINANCIAL SERVICES

International Financial Services (IFS) regroupe des entités différentes : **BNP Paribas Personal Finance** propose des solutions de crédit aux particuliers dans une trentaine de pays, à travers des marques fortes telles que Cetelem en France ou Findomestic en Italie. **International Retail Banking** rassemble les banques de détail du Groupe situées dans 15 pays hors zone euro.

**BNP Paribas Cardif** offre des solutions d'épargne et de protection permettant d'assurer les personnes, leurs projets et leurs biens dans 37 pays.

IFS regroupe également les 3 métiers spécialisés leaders de la gestion institutionnelle et privée :

**BNP Paribas Wealth Management** pour la banque privée, **BNP Paribas Investment Partners** pour la gestion d'actifs et **BNP Paribas Real Estate** pour les services immobiliers.



## ACQUISITION

### Entrée de LaSer dans le périmètre de BNP Paribas Personal Finance

En juillet 2014, BNP Paribas Personal Finance est devenu actionnaire à 100 % du groupe LaSer, acteur spécialisé du crédit à la consommation et de la connaissance client au Danemark, en France, en Pologne et au Royaume-Uni. L'expertise, les marques et le portefeuille de clients des 2 entités étant complémentaires, l'intégration de LaSer a pour ambition de créer en France la référence du crédit à la consommation.

+ de  
**81 000**  
COLLABORATEURS

+ de **60** PAYS

## ACQUISITION

### BNP PARIBAS CARDIF ACCÉLÈRE SON DÉVELOPPEMENT EN CORÉE DU SUD

BNP Paribas Cardif a acquis une participation à hauteur de 85 % dans l'assureur sud-coréen ERGO Daum Direct. Grâce à cette transaction, BNP Paribas Cardif, présent depuis 2002 en Corée du Sud, est désormais capable de fournir à ses clients coréens une couverture complète en matière d'assurance vie et non-vie.

## INTERNATIONAL

### BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE S'IMPLANTE EN AFRIQUE DU SUD

En avril 2014, BNP Paribas Personal Finance a racheté 100 % de la société RCS, spécialiste sud-africain de programmes de cartes de crédit de distributeurs. Cette société sert près d'1 million de clients et possède des accords avec 3 000 commerçants pour sa carte propre et des accords exclusifs avec 14 distributeurs locaux pour des cartes privatives ou co-brandées. Fin 2014, RCS a signé des accords avec JD Group et sa maison mère Steinhoff en vue d'acquérir les activités de crédit à la consommation de JD Group en Afrique australe et de lancer un partenariat commercial de long terme avec JD Group. Par ces opérations, BNP Paribas Personal Finance accroît sa dynamique de croissance en Afrique du Sud.



13h30, Nanterre (France), photographié par Mylène Maleplate

## DÉVELOPPEMENT

### BNP Paribas Cardif étend ses activités en Italie

Associés depuis 2009 dans la détention de 50 % de la compagnie italienne de bancassurance non-vie UBI Assicurazioni (UBIA), BNP Paribas Cardif et Ageas ont racheté les 50 % restants à son ex-maison mère, UBI Bianca. Les 2 coactionnaires ont prévu d'étendre les activités d'UBIA en Italie afin de poursuivre le développement de ses produits et services d'assurance non-vie, notamment les assurances automobile et habitation. Une stratégie qui répond aux objectifs de développement de BNP Paribas Cardif en Italie.

## DÉVELOPPEMENT

### Succès des plates-formes de Real Estate à Dubaï et à Hong Kong

Aujourd'hui, les investisseurs issus des pays asiatiques et du Golfe, tels que les fonds souverains ou les family offices, représentent une part importante des placements immobiliers réalisés en Europe. Afin d'accompagner au mieux ces clients stratégiques dans leurs transactions, BNP Paribas Real Estate a ouvert en 2013 des plates-formes locales à Hong Kong et à Dubaï. Dès 2014, elles ont généré 3,5 milliards d'euros de transactions et 8,8 millions d'euros d'honoraires. Dans le sillage de cette réussite, BNP Paribas Real Estate a lancé une réflexion sur les moyens à mettre en œuvre pour couvrir davantage de pays du Golfe et d'Asie à partir de Dubaï et de Hong Kong, et répondre encore mieux aux demandes des marchés de ces deux régions. Les résultats sont attendus en 2015.



21h20, Utrecht (Pays-Bas), photographié par Raïm Kofnalijslijper



**21h30, Hong Kong (Chine),**  
photographié par Felix Chan

**INTERNATIONAL**

## Acquisition de Bank BGŻ en Pologne

**BNP Paribas a finalisé en septembre 2014 l'acquisition de Bank BGŻ. Cette acquisition est une décision stratégique majeure pour le Groupe. Bank BGŻ compte plus de 1,2 million de clients particuliers, petites et moyennes entreprises et institutionnels. La banque est spécialisée dans le secteur de l'agroalimentaire, et notamment dans le financement de projets agricoles. La fusion juridique de BGŻ et de BNP Paribas Bank Polska permettra de créer avec les métiers spécialisés du Groupe un acteur de premier plan sur le marché polonais.**



**15h05, Varsovie (Pologne),**  
photographié par Magdalena Czarnecka

**DÉVELOPPEMENT**

## BNP PARIBAS INVESTMENT PARTNERS EN POINTE SUR LE MARCHÉ CHINOIS

En septembre 2014, BNP Paribas Investment Partners (BNPP IP) s'est vu délivrer une licence RQFII (RMB Qualified Foreign Institutional Investor) d'investisseur institutionnel étranger qualifié en renminbi (RMB) par la Commission chinoise de réglementation des valeurs mobilières. Étant l'un des tout premiers acteurs de la gestion d'actifs en France et en zone euro à obtenir cette licence, BNPP IP renforce ainsi sa position d'acteur incontournable de l'investissement sur le marché chinois et son expertise de gestion sur les marchés émergents. BNPP IP faisait déjà partie des plus importants titulaires mondiaux de

la licence QFII, permettant à l'ensemble de ses clients d'investir sur le marché chinois depuis 2004. Avec l'obtention de cette licence RQFII, une étape supplémentaire a été franchie : BNPP IP propose à ses clients un tout nouvel accès à l'internationalisation des marchés chinois, notamment aux actions A (actions chinoises domestiques, à l'origine réservées aux chinois résidents) et aux obligations « onshore » (émises en Chine) libellées en RMB. Les clients institutionnels de BNPP IP pourront désormais bénéficier de manière encore plus simple et directe des opportunités de croissance de l'économie chinoise.

**ENGAGEMENT**

### LES ENTREPRENEURS, PRIORITÉ DE LA BANQUE PRIVÉE EN 2014

Les entrepreneurs sont désormais les principaux créateurs de richesse à travers le monde. En Europe, en Asie et aux États-Unis, BNP Paribas Wealth Management a renforcé en 2014 son dispositif à leur intention, en poursuivant le développement de son organisation dédiée reposant sur des banquiers privés formés pour comprendre le cycle de vie des entreprises (de la création à la gestion du fruit

de la cession), connectés à des réseaux locaux et internationaux (Creo Centers, Maisons des Entrepreneurs, etc.) et s'appuyant sur les expertises de BNP Paribas au-delà de la banque privée (immobilier, fusions-acquisitions, etc.). Enfin, la banque privée célèbre et encourage les entrepreneurs par de nombreuses initiatives (Prix Entrepreneurs, étude Entrepreneur, partenariats avec des incubateurs, etc.).

---

# CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING

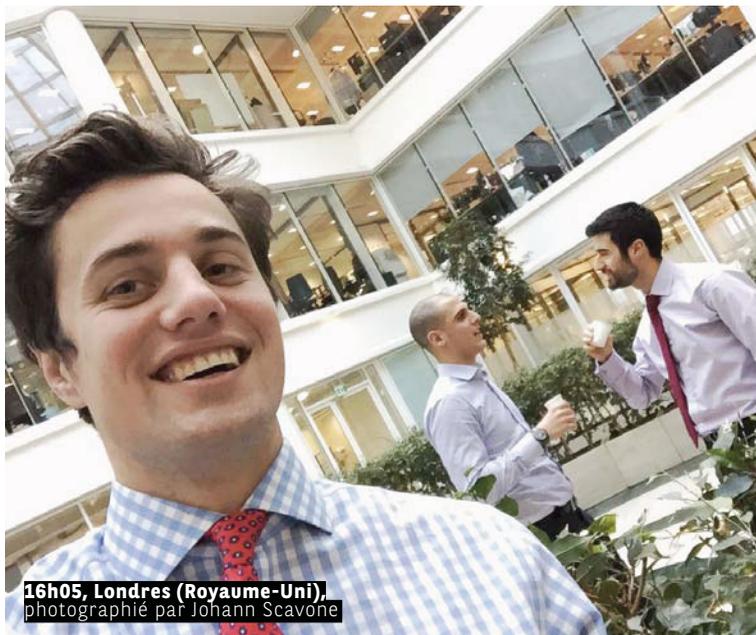
---

Soucieux de développer une relation de partenariat avec ses clients entreprises et institutionnels, CIB leur apporte des solutions personnalisées dans de nombreux domaines. Il les accompagne dans la **gestion des risques** sur l'ensemble des classes d'actifs, facilite leur accès au **financement (bancaire ou par appel aux marchés, de dette ou d'actions)**. Grâce à des plates-formes transversales et industrialisées, il garantit à ses clients une bonne **gestion des opérations de flux**.

CIB accompagne ses clients dans leur développement, à travers le conseil stratégique en **fusions-acquisitions** et le conseil financier en **financements de projets et d'actifs**. Par ailleurs, à travers BNP Paribas Securities Services, CIB propose également à ses clients tous les **services liés aux titres** qu'ils détiennent.



9h15, Londres (Royaume-Uni),  
photographié par Daniel Hyman



**16h05, Londres (Royaume-Uni),**  
photographié par Johann Scavone

**13 000**

CLIENTS ENTREPRISES  
ET INSTITUTIONNELS

**57** PAYS

**+ de 29 000**

COLLABORATEURS

**STRATÉGIE**

## UNE NOUVELLE GOUVERNANCE POUR CIB

En novembre 2014, Corporate & Investment Banking a modifié son nom pour devenir «Corporate & Institutional Banking», et a mis en place une nouvelle gouvernance, centrée sur les besoins de 2 franchises de clientèle, les entreprises et les institutionnels. Afin d'offrir aux clients institutionnels une offre de solutions plus intégrée et de positionner la banque comme leur partenaire stratégique, un nouveau métier, Global Markets, regroupant l'ensemble des activités de marché de BNP Paribas, a été créé, et BNP Paribas Securities Services a rejoint CIB. Parallèlement, pour les entreprises, l'approche régionale a été simplifiée autour de 3 régions, EMEA (Europe, Middle East, Africa), Amériques et APAC (Asie-Pacifique). L'organisation a aussi été adaptée pour leur apporter un service plus fluide et mettre à leur disposition une expertise éprouvée en ce qui concerne le financement et des plates-formes transversales et industrialisées en matière de banque de flux.

**RÉCOMPENSE**

## « Deal of the Year » avec RBS

En février 2014, la Royal Bank of Scotland (RBS) a cédé à BNP Paribas certains actifs et passifs de son activité « Produits Structurés pour Investisseurs Particuliers et Dérivés Actions », à l'issue d'un processus de sélection très compétitif. La transaction a remporté le prix « Deal of the Year » lors des Structured Products Awards 2014. La transition entre les 2 groupes bancaires s'est déroulée de manière fluide pour les clients. Grâce aux synergies entre son offre Dérivés Actions et celle de RBS, BNP Paribas est désormais en mesure de servir encore plus efficacement ses clients et prospects.



**10h30, Francfort (Allemagne),**  
photographié par Ken Iino



15h00, Mumbai (Inde),  
photographié par Radhika Shamprasad

INTERNATIONAL

## ASIE-PACIFIQUE, UNE ZONE DE DÉVELOPPEMENT POUR LE GROUPE

Avec plus de 9 000 collaborateurs\* et une présence dans 14 marchés en Asie-Pacifique, le Groupe est une des banques internationales bien positionnées dans la région, où il bénéficie d'une présence de longue date. Dans le cadre de son Plan de développement, le Groupe a annoncé des objectifs ambitieux : atteindre 3 milliards d'euros de revenus dans la région en 2016. Pour cela, le Groupe a adopté une approche ciblée avec des objectifs de croissance adaptés à chaque pays et à chaque type de clientèle de la zone. Il a aussi renforcé son dispositif commercial vers les multinationales ainsi que les grandes et moyennes entreprises locales, et développé le cross-selling entre les différents métiers. En 2014, les revenus ont atteint 2,7 milliards d'euros, en croissance de + 7 % par rapport à 2013\*\*, notamment dans les activités de Corporate Banking.

\*Hors partenariats.

\*\*A taux de change constants.



19h00, Shanghai (Chine),  
photographié par Wei Wu

INSTITUTIONNELS

## Renforcer la transparence et la sécurité

Grâce à l'intégration des acquisitions de l'activité dépositaire de Banco Popular en Espagne et de Commerzbank en Allemagne, BNP Paribas Securities Services a renforcé le dispositif destiné à ses clients institutionnels afin de faire face aux nouvelles exigences en matière de contrôle et de sécurité, notamment celles découlant de la directive européenne AIFM\* régissant les fonds d'investissement alternatifs.

\*Alternative Investment Fund Managers.



9h10, Paris (France),  
photographié par Marie-Hélène des Monstiers

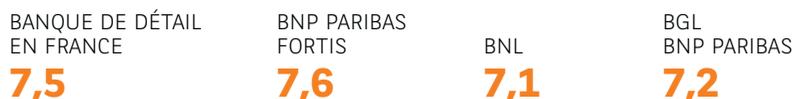
# AGIR EN BANQUE RESPONSABLE

LA POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ DE BNP PARIBAS EST STRUCTURÉE DEPUIS 2012 AUTOUR DE 4 PILIERS ET DE 12 ENGAGEMENTS. TOUS LES MÉTIERS, RÉSEAUX, FILIALES ET PAYS DU GROUPE DÉCLINENT CETTE POLITIQUE EN INTÉGRANT LEURS SPÉCIFICITÉS.

## LES INDICATEURS CLÉS

### RESPONSABILITÉ ÉCONOMIQUE

SCORE DE SATISFACTION GLOBALE DES CLIENTS PARTICULIERS DES 4 MARCHÉS DOMESTIQUES EN 2014 (sur une échelle de 1 à 10)



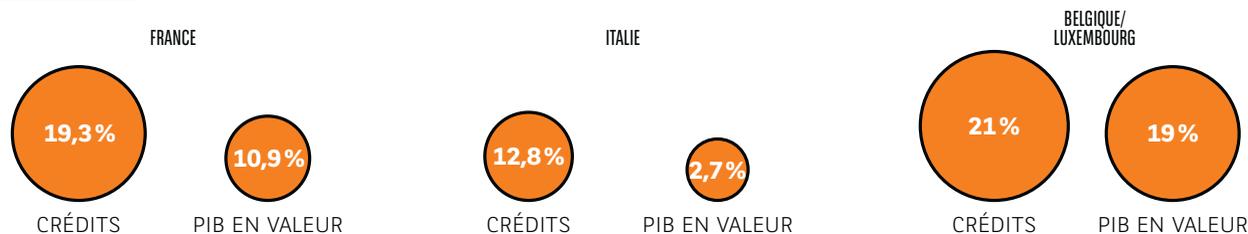
**OBJECTIF 2015** : Maintenir le score.

ÉVOLUTION ANNUELLE DES ACTIFS SOUS GESTION SOCIALEMENT RESPONSABLE



**OBJECTIF 2015** : Évolution des actifs sous gestion responsable supérieure à l'évolution des actifs sous gestion totaux.

TAUX DE CROISSANCE CUMULÉE DU CRÉDIT DEPUIS 2008 PAR RAPPORT À L'ÉVOLUTION CUMULÉE DU PIB EN VALEUR SUR LA PÉRIODE



**OBJECTIF 2015** : Rester supérieur à l'évolution cumulée du PIB en valeur depuis 2008 (taux de croissance des encours moyens totaux).

## QUELQUES EXEMPLES

### CAMPAGNE RADIO D'ÉDUCATION FINANCIÈRE AU BURKINA FASO

Outil clé de la politique de responsabilité sociale et environnementale de BNP Paribas, l'éducation financière contribue à favoriser le développement économique des pays dans lesquels le Groupe est implanté. Parmi les initiatives de l'année, le lancement d'une vaste campagne d'éducation financière au Burkina Faso via la principale radio du pays, avec l'appui de la BICIAB, filiale de BNP Paribas. L'objectif de la campagne ? Sensibiliser les populations au rôle des banques, et présenter les produits bancaires de base. Quinze émissions de 4 minutes ont ainsi été diffusées 420 fois en 2014, permettant de toucher plus de 3 millions d'auditeurs par diffusion.

### UN 1<sup>ER</sup> PRÊT EN FAVEUR DE LA MICROFINANCE AUX ÉTATS-UNIS

BNP Paribas a fait de la microfinance une action phare de son engagement civique. Avec 176 millions d'euros, le soutien du Groupe dans ce domaine s'est amplifié en 2014 (+34 % par rapport à 2013). Aux États-Unis, BNP Paribas finance, depuis 2014, BOC Capital. Cette institution new-yorkaise est spécialisée dans le financement des minorités et des immigrants qui souhaitent créer leur propre micro-entreprise. Elle a également développé des crédits verts visant à encourager les entrepreneurs à intégrer la protection de l'environnement dans leur modèle économique.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE

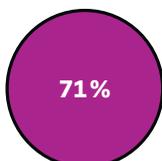
TAUX DE FEMMES  
OCCUPANT UN POSTE  
DE SENIOR MANAGEMENT



2014

**OBJECTIF :** L'objectif de 25 % de femmes senior managers à fin 2014 est atteint.

TAUX DE COLLABORATEURS  
AYANT UNE OPINION POSITIVE  
DE LA MISE EN PRATIQUE DES  
4 PRINCIPES DE MANAGEMENT  
PAR LE GROUPE



2014

**OBJECTIF 2015 :** L'objectif de 71 % est atteint avec 1 an d'avance.

NOMBRE DE MOBILITÉS  
INTER-ENTITÉS  
ET INTER-MÉTIERS



2014

**OBJECTIF 2015 :** 4 700 (moyenne annuelle entre 2013 et 2015).

## RESPONSABILITÉ CIVIQUE

MONTANT DU SOUTIEN DU  
GROUPE À L'ENTREPRENEURIAT  
SOCIAL ET À LA MICROFINANCE



2014

**OBJECTIF 2015 :** Objectif de 200 M€\* déjà dépassé.

\* Hors crédits aux entreprises sociales.

MONTANT DU BUDGET  
ANNUEL DU MÉCÉNAT  
DU GROUPE BNP PARIBAS



2014

**OBJECTIF 2015 :** Budget annuel moyen sur la période 2013-2015 supérieur ou égal au budget 2012 (35 M€).

\*Données consolidées depuis la publication du Document de référence et rapport financier annuel 2014.

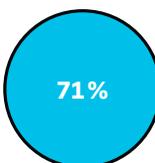
NOMBRE DE PERSONNES AYANT  
BÉNÉFICIÉ DE PROGRAMMES  
D'ÉDUCATION FINANCIÈRE  
CONÇUS ET/OU ANIMÉS PAR  
LE GROUPE



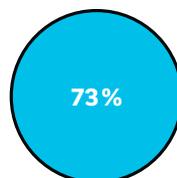
2014

**OBJECTIF 2015 :** Maintenir une moyenne annuelle de 180 000 personnes formées entre 2013 et 2015.

TAUX DE COLLABORATEURS  
AYANT UNE OPINION FAVORABLE  
DE LA FAÇON DONT LE GROUPE  
EXERCE SA RESPONSABILITÉ  
D'ENTREPRISE



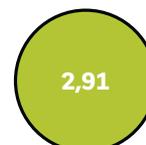
2014



OBJECTIF 2015

## RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

BILAN D'ÉMISSION  
DE GAZ À  
EFFET DE SERRE  
(en teq Co<sub>2</sub>/collaborateur)

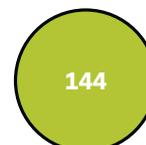


2014



OBJECTIF 2015

CONSOMMATION TOTALE  
DE PAPIER (en kg/collaborateur)



2014



OBJECTIF 2015

NOMBRE DE COLLABORATEURS  
FORMÉS EN LIGNE AUX  
POLITIQUES SECTORIELLES



2014

**OBJECTIF 2015 :** Avoir formé 12 500 collaborateurs concernés par l'application de ces politiques.

Des informations complémentaires sont disponibles dans le Document de référence et rapport financier annuel 2014 et le Rapport de Responsabilité sociale et environnementale 2014, accessibles sur [invest.bnpparibas.com](http://invest.bnpparibas.com)

# UNE DÉMARCHE COLLABORATIVE UNIQUE

L'INDUSTRIE BANCAIRE A CONNU DES TRANSFORMATIONS MAJEURES CES 10 DERNIÈRES ANNÉES. POUR RESTER LEADER DU SECTEUR BANCAIRE EUROPÉEN, LE GROUPE A DÉCIDÉ DE REVISITER SES VALEURS ET DE LANCER POUR LA PREMIÈRE FOIS UNE DÉMARCHE COLLABORATIVE.

## POURQUOI UNE TELLE DÉMARCHE ?

15 ans après sa création, BNP Paribas a décidé de revisiter sa culture d'entreprise. Pour y parvenir, le Groupe a initié en 2014 une démarche innovante et collaborative.

## 9 QUESTIONS OUVERTES

Lancée au dernier trimestre 2014, une enquête a fait appel à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Pendant 3 semaines, ils ont été invités à répondre à des questions ouvertes afin d'identifier les points forts et les zones de progression de BNP Paribas.

## 22 200 RÉPONDANTS À TRAVERS LE MONDE

Le questionnaire a été décliné en 9 langues, au moyen d'une plateforme en ligne, et a été rendu accessible à toutes les entités et zones

géographiques de BNP Paribas. C'est le Groupe dans toute sa diversité qui a ainsi été pris en compte. Plus de 22 200 collaborateurs ont répondu, permettant de recueillir 200 000 verbatim et 1,7 million de mots.

## UNE AMBITION FORTE : ÉCRIRE LE FUTUR DU GROUPE

La redéfinition des fondamentaux de BNP Paribas va permettre de mieux répondre aux attentes des clients. Ceux-ci ont en effet accru leurs exigences en termes de qualité de service, de responsabilité et d'éthique de la part des entreprises du secteur bancaire. Cette démarche est l'occasion de réaffirmer fortement l'engagement du Groupe dans ce sens. Le Groupe va ainsi pouvoir prendre appui sur des valeurs fortes et partagées pour renouveler la confiance de ses clients et écrire les prochaines pages de son développement.

## LE RÉSULTAT DE CETTE DÉMARCHE : THE BNP PARIBAS WAY\*

The BNP Paribas Way repose sur 4 forces et 4 convictions.

### OUR STRENGTHS

What we build upon

We build upon our solid long term oriented management, our diversified and integrated business model and our international footprint.

We build upon our culture of responsibility and integrity to better serve the interest of our customers.

We build upon the recognised and expanding knowledge of our teams.

We foster a stimulating workplace where people are treated fairly.



### OUR DRIVING FORCES

How we will move forward

We want to behave more simply, to embrace useful innovation and digital transformation.

We believe in promoting clear rules to foster a strong culture of compliance and ethics.

We believe that our success lies in being the customers' and clients' preferred choice.

We want to listen carefully to our clients and work more closely with them. We also want everyone in the Group to have their say and to be empowered.

\* Version française non finalisée à la date d'impression de ce document.

# CULTIVER LES TALENTS

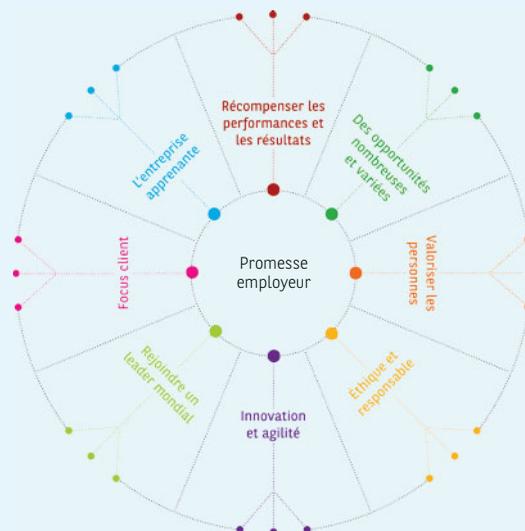
AVEC PRÈS DE 188 000 COLLABORATEURS PRÉSENTS DANS 75 PAYS, BNP PARIBAS S'ATTACHE À PROMOUVOIR AU SEIN DE TOUTES SES ENTITÉS DES VALEURS COMMUNES FORTES. 2014 A AINSI ÉTÉ L'OCCASION D'INITIER PLUSIEURS DÉMARCHES COLLABORATIVES VISANT À REDÉFINIR LES FONDAMENTAUX DE LA CULTURE D'ENTREPRISE DU GROUPE AINSI QUE SA NOUVELLE PROMESSE EMPLOYEUR.



## ATTIRER ET RETENIR LES TALENTS

Nouvelle promesse employeur de BNP Paribas, « Let's Design Tomorrow » incarne l'identité du Groupe aujourd'hui, sa politique de ressources humaines et plus largement sa vision de l'avenir. Dans l'environnement actuel, complexe et concurrentiel, les futurs collaborateurs attendent des entreprises qu'elles défendent des valeurs et des principes et pas seulement un emploi. C'est pourquoi BNP Paribas a souhaité expliciter sa nouvelle promesse employeur. Elle est née d'un processus collaboratif, mené dans le cadre d'un chantier mondial

initié en 2013. Une réflexion globale a permis de définir 8 piliers communs à l'ensemble du Groupe. Ces piliers formalisent l'engagement de BNP Paribas en tant qu'entreprise internationale solide et responsable, qui offre un environnement de travail ouvert, innovant, propice à l'épanouissement de ses collaborateurs et au développement de ses clients. Ils réaffirment aussi la volonté du Groupe de proposer des parcours de carrière adaptés à chacun et de valoriser la performance et les réalisations.



**NOTRE PROMESSE EMPLOYEUR**

## « ACE MANAGER », LE BUSINESS GAME

Pour renforcer sa notoriété et son attractivité de marque employeur dans les grandes universités à travers le monde, BNP Paribas propose chaque année, à tous les étudiants de niveau bachelor ou master ayant moins de 26 ans, un jeu international, « Ace Manager ». Il valorise, de manière ludique, le rôle central du métier de banquier : financeur de projets au sein de l'économie réelle. En 2014, les équipes ont eu pour mission d'accompagner le développement de leurs clients au cœur de la ville fictive d'Universe-City, créée sur le site dédié du Groupe. Le jeu a ainsi permis de tester leurs aptitudes à exercer divers métiers de la banque. Une finale a opposé les 5 meilleures équipes, évaluées par un jury de professeurs émérites et de membres de la direction de BNP Paribas. Les vainqueurs, 3 étudiants chinois, ont gagné une récompense de 6 000 euros et un voyage à Paris.



11h50, Paris (France), photographié par David Demouzon

## « Job Truck » : le recrutement mobile

Premier Job Truck pour BNP Paribas en 2014 : 400 CDI à pourvoir, 600 candidats au rendez-vous dans 4 lieux différents, à savoir Paris et La Défense les 24 et 25 novembre, Lille et Orléans les 1<sup>er</sup> et 2 décembre. Une réussite !

## OUVERTURE DU CAMPUS BNP PARIBAS ASIE-PACIFIQUE

En mars 2014, BNP Paribas a inauguré à Singapour son premier centre de formation pour la région Asie-Pacifique. Ainsi, le Groupe peut désormais proposer une offre régionale de formation à ses 9 000\* collaborateurs. Le « BNP Paribas Asia Pacific Campus » lui permettra de faire émerger de jeunes talents locaux, de renforcer

les compétences en management de ses équipes et de leur transmettre les expertises techniques liées à ses différents métiers. L'objectif ? Former chaque année environ 3 200 collaborateurs de la région et, plus largement, accueillir des collaborateurs des 75 pays où la banque est présente.

\*Hors partenariats.



15h00, Singapour,  
photographié par Bénédicte Gisbert

## Leadership for Change

En octobre 2014, le Comité Exécutif a lancé l'initiative transverse Leadership for Change pour soutenir la réussite de la transformation de notre Groupe sur le long terme. L'initiative mobilise 500 membres des comités exécutifs des métiers, fonctions et régions de

BNP Paribas. Ce travail collectif vise à réunir les conditions clés de notre transformation : se fédérer autour de convictions communes et notamment définir une vision pour le Groupe, adapter nos comportements pour y parvenir et développer notre capacité à conduire le changement.

# 3 200

COLLABORATEURS SERONT FORMÉS CHAQUE ANNÉE AU SEIN DU CAMPUS.

## Sensibiliser à la diversité

BNP Paribas a été l'un des premiers groupes bancaires à s'être engagé dans une politique de prévention des discriminations et de promotion de la diversité. Dans ce sens, le Groupe a organisé en novembre 2014 sa toute première Diversity Week mondiale. Durant 5 jours, plusieurs milliers de ses collaborateurs ont pu assister à une série d'événements visant à les sensibiliser à la diversité. Ces actions ont été simultanément organisées par 11 entités de BNP Paribas, aux États-Unis, en Europe et dans la région Asie-Pacifique.



14h30, Hong Kong (Chine),  
photographié par Pascal Longeanie

# BNP PARIBAS AU SERVICE DE SES ACTIONNAIRES

## LA COMMUNICATION AVEC LES ACTIONNAIRES

BNP Paribas apporte à tous ses actionnaires une information régulière conforme aux meilleures pratiques des marchés et aux recommandations des autorités boursières. L'équipe Relations Investisseurs renseigne les investisseurs institutionnels et les analystes financiers sur la stratégie et les résultats du Groupe.

L'équipe Relations Actionnaires informe les 490 000 actionnaires individuels de la banque (source : étude TPI au 31 décembre 2014) et organise des rencontres régulières où les dirigeants de la banque présentent les réalisations et la stratégie de BNP Paribas.

### LE CERCLE DES ACTIONNAIRES

Le Cercle des actionnaires, qui fêtera ses 20 ans en 2015, rassemble les 58 000 actionnaires possédant au moins 200 titres BNP Paribas. Ses membres reçoivent, plusieurs fois par an, des lettres d'information financière et le magazine *La Vie du Cercle*. Ils sont conviés à des manifestations artistiques, sportives ou culturelles auxquelles la banque s'associe, ainsi qu'à des séances de formation sur les opérations en Bourse, la gestion patrimoniale ou l'actualité économique.

En 2014, plus de 400 propositions de ce type ont été adressées aux membres du Cercle. Le site internet dédié, [cercle-actionnaires.bnpparibas.com](http://cercle-actionnaires.bnpparibas.com), et le N° Vert (appel gratuit) 0 800 666 777 reprennent l'ensemble des prestations accessibles.

### UN SITE DÉDIÉ AUX INVESTISSEURS

Le site internet BNP Paribas ([www.invest.bnpparibas.com](http://www.invest.bnpparibas.com)) a été significativement amélioré en 2014. Il fournit l'ensemble des informations sur le Groupe BNP Paribas en français et en anglais. Il permet de consulter et de télécharger des documents financiers et de retrouver les dates clés de l'agenda financier. Il met à disposition des études et présentations relatives à l'activité et à la stratégie de BNP Paribas. Le site donne aussi accès au cours de l'action BNP Paribas et à un logiciel de calcul de rendement.

### LE COMITÉ DE LIAISON DES ACTIONNAIRES

Dès sa création en 2000, BNP Paribas s'est doté d'un Comité de liaison des actionnaires de la banque, chargé d'accompagner sa communication auprès de ses actionnaires individuels. Il comprend 10 actionnaires choisis pour leur représentativité tant géographique que socioprofessionnelle, ainsi que 2 salariés ou anciens salariés ; chaque membre est nommé pour 3 ans.

Les membres du Comité se sont réunis deux fois en 2014, les 28 mars et 25 septembre, sans compter leur participation à l'Assemblée Générale et leur présence au Salon Actionaria. Les principaux thèmes abordés par le Comité en 2014 ont, entre autres, concerné :

- la structure du capital de BNP Paribas et son évolution, plus spécifiquement dans sa composante « investisseurs individuels » ;
- les résultats semestriels et annuels ;
- les initiatives prises dans le cadre de la préparation de l'Assemblée Générale.

**490 000**  
ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

**20** ANS DU CERCLE  
DES ACTIONNAIRES EN 2015

### L'AGENDA 2015 DES ACTIONNAIRES

**30 AVRIL**

Publication des résultats  
du 1<sup>er</sup> trimestre 2015

**13 MAI**

Assemblée Générale annuelle

**2 JUILLET \***

Rencontre avec les actionnaires  
à Lyon

**31 JUILLET**

Publication des résultats  
du 2<sup>e</sup> trimestre 2015

**30 SEPTEMBRE \***

Rencontre avec les actionnaires  
à Marseille

**8 OCTOBRE \***

Rencontre avec les actionnaires  
à Toulouse

**30 OCTOBRE**

Publication des résultats  
du 3<sup>e</sup> trimestre 2015

**20 ET 21 NOVEMBRE**

Salon Actionaria

\* Sous réserve de modification ultérieure.

## LE CAPITAL SOCIAL

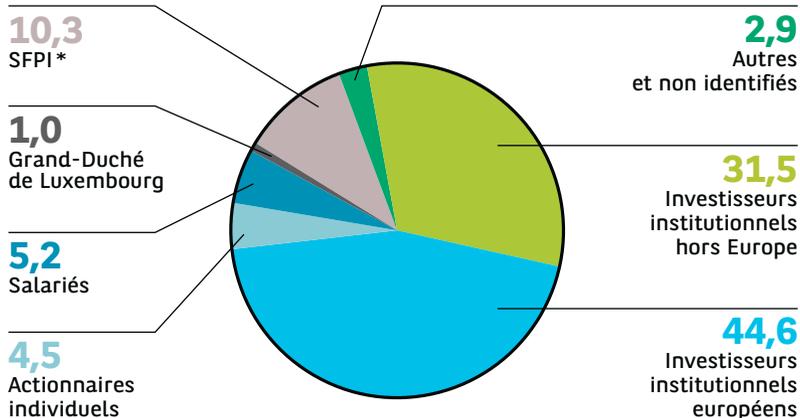
Au 31 décembre 2014, le capital de BNP Paribas s'élevait à 2 491 915 350 euros, composé de 1 245 957 675 actions d'un nominal de deux euros chacune. Ces actions, entièrement libérées, sont de forme nominative ou au porteur, au choix du titulaire, sous réserve des dispositions légales en vigueur. Il n'existe 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.

\*Résolution soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 13 mai 2015.



## L'ACTIONNARIAT DE BNP PARIBAS

### COMPOSITION DE L'ACTIONNARIAT DE BNP PARIBAS AU 31 DÉCEMBRE 2014 (en % des droits de vote)



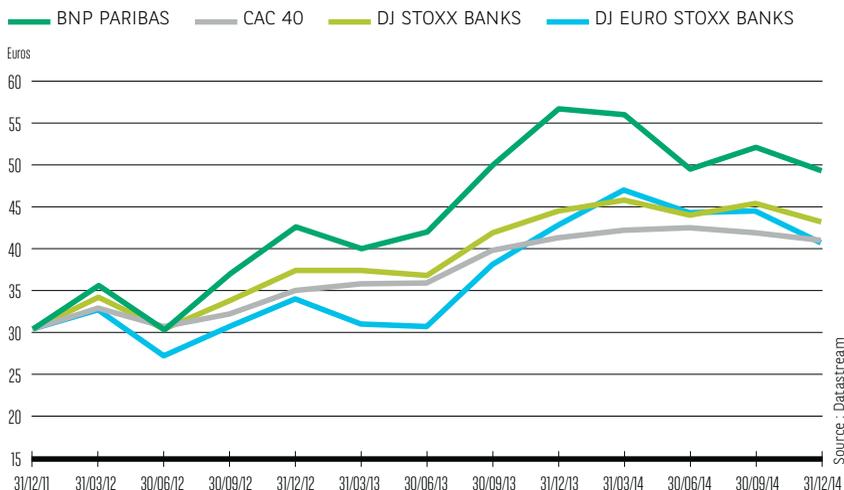
\* Société Fédérale de Participations et d'Investissement : société anonyme d'intérêt public agissant pour le compte de l'État belge.

À la connaissance de l'entreprise, seule la SFPI détient plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

## LE MARCHÉ DE L'ACTION

### COURS DE L'ACTION BNP PARIBAS DU 31 DÉCEMBRE 2011 AU 31 DÉCEMBRE 2014

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



En 2014, l'évolution des indices bancaires a été freinée par les incertitudes sur la croissance économique, les tensions géopolitiques, les répercussions de la régulation sur la rentabilité des activités bancaires et l'augmentation du nombre des litiges dans le secteur. La performance de l'action BNP Paribas a enregistré l'impact très significatif de l'accord global avec les autorités des États-Unis. En 2014, le titre s'est ainsi replié de 13,0 %. Toutefois, sur une période de trois ans, du 31 décembre 2011 au 31 décembre 2014, le cours de l'action est passé de 30,35 euros à 49,26 euros, soit une hausse de 62,3 %, alors que le CAC 40, le DJ EURO STOXX Banks et le DJ STOXX Banks n'ont augmenté respectivement que de 35,2 %, 34,0 % et 42,4 %.

La capitalisation boursière de BNP Paribas s'élevait à 61,4 milliards d'euros au 31 décembre 2014, plaçant l'entreprise au 5<sup>e</sup> rang de l'indice CAC 40.

## LE TABLEAU DE BORD DE L'ACTIONNAIRE

En euros	2011	2012	2013	2014
Résultat net part du Groupe par action <sup>(1)*</sup>	4,82	5,16	3,68***	<b>(0,07)****</b>
Actif net par action <sup>(2)*</sup>	58,25	60,46**	63,43***	<b>61,67</b>
Dividende net par action*	1,20	1,50	1,50	<b>1,50<sup>(3)</sup></b>
Taux de distribution (en %) <sup>(4)</sup>	25,1	29,7	40,9***	<b>ns</b>
<b>Cours</b>				
Plus haut <sup>(5)*</sup>	59,93	44,83	56,72	<b>60,85</b>
Plus bas <sup>(5)*</sup>	22,72	24,54	37,47	<b>45,45</b>
Fin de période*	30,35	42,61	56,65	<b>49,26</b>
Indice CAC 40 au 31 décembre	3 159,81	3 641,07	4 295,95	<b>4 272,75</b>

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

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

(3) Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale du 13 mai 2015.

(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 de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription réalisée du 30 septembre au 13 octobre 2009 (coefficient d'ajustement = 0,971895).

\*\* Données retraitées du fait de l'application de l'amendement à la norme IAS 19.

\*\*\* Données retraitées du fait de l'application des normes comptables IFRS10 et IFRS11.

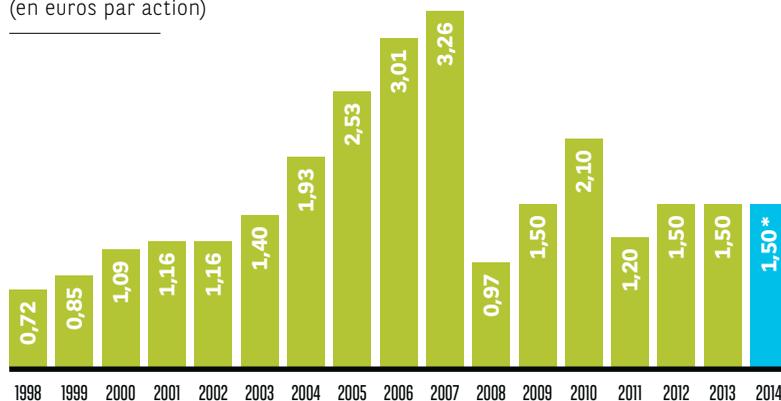
\*\*\*\* 4,70 sur la base d'un résultat retraité des coûts relatifs à l'accord global avec les autorités des États-Unis.

## LE DIVIDENDE

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 un dividende de 1,50 euro par action (stable par rapport à 2014). Le détachement et la mise en paiement du coupon auraient alors lieu respectivement le 20 mai et le 22 mai 2015 en cas de vote positif de l'Assemblée. Le montant total de la distribution proposée s'élève à 1869 millions d'euros, stable par rapport au montant distribué en 2014.

### ÉVOLUTION DU DIVIDENDE

(en euros par action)



\* Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 13 mai 2015.

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

- de la division par 2 du nominal de l'action intervenue 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'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

Lors de sa dernière Assemblée Générale, le 14 mai 2014, BNP Paribas a réaffirmé son implication en matière de développement durable et de responsabilité sociale et environnementale. La banque souhaite assurer une création de valeur pérenne, respectueuse de ses actionnaires, clients et salariés, mais également de l'environnement et de la société civile dans son ensemble. Il a ainsi été décidé que pour tout investisseur présent à l'Assemblée Générale, une somme de 12 euros serait affectée au programme « Coup de pouce aux projets du personnel » développé par la Fondation BNP Paribas afin d'encourager les initiatives de solidarité d'intérêt général soutenues par les collaborateurs. En 2014, 21 756 euros ont été ainsi collectés et répartis entre 68 projets, liés à la solidarité de proximité (éducation, pauvreté, insertion), l'humanitaire, la santé et le handicap, en Europe, en Asie, en Afrique et en Amérique latine. L'utilisation de ces fonds fera l'objet d'un compte rendu dans l'avis de convocation de la prochaine Assemblée Générale, prévue le 13 mai 2015.

# AGIR



Parce qu'accompagner nos clients, satisfaire leurs attentes et anticiper leurs besoins est notre priorité, nous travaillons à leur apporter des solutions utiles, efficaces et innovantes.

# AGIR

---

## DANS UN MONDE

---

## PLUS COMPLEXE

---

PARCE QU'AUJOURD'HUI LES ÉCHANGES DE BIENS ET DE SERVICES DEVIENNENT TOUJOURS PLUS COMPLEXES ET INTERCONNECTÉS, NOUS METTONS EN ŒUVRE UNE PALETTE DE SERVICES INNOVANTS POUR SIMPLIFIER LES OPÉRATIONS DE NOS CLIENTS.

### **FACILITER LES ÉCHANGES INTERNATIONAUX**

BNP Paribas a réalisé en avril 2014 la première transaction sécurisée par une obligation bancaire de paiement (Bank Payment Obligation, BPO) impliquant deux groupes bancaires distincts en Europe : Türkiye İş Bankası et BNP Paribas.

L'obligation bancaire de paiement est un nouvel instrument de financement du commerce international, encore peu répandu mais appelé à se généraliser dans les prochaines années. Permettant de sécuriser le paiement d'une échéance via l'échange de données électroniques remplaçant les documents physiques, elle se positionne comme une alternative aux transactions en compte courant et au crédit documentaire.

Elle présente en effet l'avantage d'accélérer et d'améliorer le traitement des transactions commerciales tout en garantissant leur paiement. Facteur de dématérialisation et d'automatisation des processus, l'obligation bancaire de paiement permet aux entreprises d'améliorer leurs prévisions de trésorerie, d'affiner la gestion de leurs couvertures de change et de réduire les risques inhérents aux échanges internationaux.

En avril 2014, ce nouvel outil n'était encore utilisé que par 9 établissements bancaires dans le monde, parmi lesquels BNP Paribas. Avec la réalisation de cette transaction impliquant une obligation bancaire de paiement, le Groupe démontre une nouvelle fois sa capacité à rester à la pointe des solutions innovantes facilitant les transactions de ses clients.

### **Parvest digitalise ses services**

Conçue pour s'adapter aux nouveaux comportements des épargnants, l'offre complète de solutions d'investissement de la gamme Parvest répond aussi au besoin d'accompagnement de leurs conseillers. Pour cela, elle s'appuie sur de nombreux services digitaux : 7 nouveaux sites web, 1 application iPad innovante et 1 module d'e-learning sur les marchés financiers. En parallèle, une stratégie d'interaction avec les clients est déployée sur les réseaux sociaux.

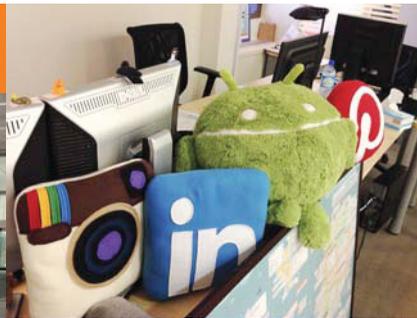
### **UN MOOC SUR LE SEPA**

Renforçant son image d'acteur innovant, BNP Paribas est la première entreprise française à lancer son Mooc (Massive Open Online Course). Ce cours en ligne très complet, gratuit et ouvert à tous pendant 4 semaines, a porté sur l'espace unique de paiement en euros Sepa (Single Euro Payments Area).





**10h20, Amsterdam (Pays-Bas),**  
photographié par Edwin Simon



**16h45, Paris (France),**  
photographié par Pascale Sencini



**14h30, Lviv (Ukraine),**  
photographié par Bohdan Duda



**15h55, Rome (Italie),**  
photographié par Michela Cimmino

## SIMPLIFIER LA GESTION DES FLOTTES DE VÉHICULES D'ENTREPRISE

Arval propose, depuis juin 2014, une offre d'externalisation, Arval Driver Solutions, pour répondre à la demande des clients qui souhaitent sous-traiter les activités liées à la gestion de leur flotte automobile. Arval s'occupe de la relation opérationnelle avec les conducteurs et offre des solutions structurées aux gestionnaires de parc

pour les décharger des tâches administratives et les accompagner dans la gestion de leur flotte de véhicules. Arval Driver Solutions repose sur 3 piliers : une mission de conseil pour établir le diagnostic et proposer un plan de mise en œuvre, un accord de niveau de service spécifique fondé sur des indicateurs clés et un engagement contractuel de réversibilité pouvant être activé à la simple demande du client.

## Comprendre le cash management

**BNP Paribas a lancé en octobre 2014 un portail d'informations en ligne dédié au cash management, qui centralise les données et les expertises les plus pointues dans ce domaine. Les utilisateurs du portail peuvent ainsi accéder facilement à de nombreuses sources leur permettant d'approfondir leurs connaissances en cash management : éditoriaux, tribunes, guides pratiques ou études de cas.**

## CONNECTER ENTREPRISES ET START-UP

**Programme entièrement dédié à l'open innovation, Innov&Connect, lancé en 2014 par la Banque De Détail en France, vise à connecter les start-up aux entreprises de taille intermédiaire (ETI) françaises afin de favoriser leur fertilisation croisée. À cet effet, 2 lieux d'échanges et de rencontres accueillant start-up et ETI seront inaugurés au premier trimestre 2015 : « We Are Innovation » (WAI) Paris avec L'Atelier BNP Paribas et WAI Massy-Saclay.**

## PRIVILÉGIER LA FLEXIBILITÉ

La nouvelle offre Arval Mid-Term Rental décroïssonne désormais les durées de location habituelles en proposant à ses clients des véhicules sur une période de 1 à 24 mois. Complémentaire de la location longue durée, la location moyenne durée avec Arval Mid-Term Rental répond aux besoins de flexibilité des clients, dont l'activité peut être sujette à des variations saisonnières. Arval est le seul loueur à proposer cette offre homogène dans plusieurs pays : aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, en Espagne et en France.



**16h10, Lisbonne (Portugal),**  
photographié par Henrique Carillho



**11h00, Séoul (Corée du Sud),**  
photographié par Bo Ram Kim

# 10

ESPACES THÉMATIQUES DÉDIÉS  
AUX INNOVATIONS DIGITALES.

## LE CARDIF LAB' VALORISE L'INNOVATION DIGITALE

Trait d'union entre les acteurs de la nouvelle économie et BNP Paribas Cardif, le Cardif Lab' présente en 10 espaces thématiques les innovations digitales développées dans les zones géographiques où l'assureur est présent : Amérique latine, Asie et Europe. Le Cardif Lab' expose également les nouveautés high-tech qui dessinent de possibles usages pour l'assurance de demain et explore de nouveaux environnements et modes de travail.



**17h45, Paris (France),**  
photographié par Matea Ilieva

## LA PREMIÈRE BANQUE EUROPÉENNE « MOBILE NATIVE »

Première banque européenne conçue pour le mobile, Hello bank! a séduit dès sa première année d'exercice près de 800 000 clients bancaires dans 4 pays : la France, la Belgique, l'Italie et l'Allemagne. Hello bank! répond aux attentes d'une clientèle en quête de rapidité, de simplicité et toujours connectée. Elle est ainsi bien positionnée pour atteindre l'objectif ambitieux qu'elle s'est fixé à l'horizon 2017 : convaincre 1,4 million de clients.

## Une offre complète pour les entreprises italiennes

Avec son initiative **Mestiere Impresa**, BNL s'engage résolument aux côtés des entreprises et des entrepreneurs italiens. Elle met à leur disposition une offre articulée et complète, capable de répondre à leurs besoins les plus divers : solutions de financement, services de cash management, support à l'internationalisation, aide au microcrédit et aux start-up, etc. Le site dédié [mestiereimpresa.bnl.it](http://mestiereimpresa.bnl.it) complète ce dispositif en leur offrant la possibilité de trouver des informations, de prendre contact avec les gestionnaires BNL et d'interagir avec les autres entrepreneurs et les experts de la plate-forme.



15h00, Séoul (Corée du Sud),  
photographié par Bo Ram Kim



8h20, Nanterre (France),  
photographié par  
Mylène Maleplate

## ÉLARGIR LE CHAMP DE COMPÉTENCES DES BANQUIERS PRIVÉS

Pour s'adapter aux demandes de sa clientèle et aux contraintes du cadre réglementaire, BNP Paribas Wealth Management a initié en 2013 un programme de certification visant à renforcer les compétences techniques et commerciales de ses banquiers privés. Lancée en

France, la démarche s'est étendue en 2014 à l'Italie, à la Belgique, au Luxembourg et à Singapour. Cette formation, dont le contenu a été homologué par l'EFPA (European Financial Planning Association) et par l'IBF (Institute of Banking and Finance of Singapour), comprend des modules consacrés à la gestion financière, à l'ingénierie patrimoniale, au crédit, à la conformité et à la posture commerciale. Des partenaires externes, tels que l'Autorité des Marchés Financiers, y participent.



12h05, Boston (États-Unis),  
photographié par Patrick Claude

## **Investors' Corner : un blog dédié à la gestion d'actifs**

BNP Paribas Investment Partners a créé en 2014 son nouveau blog : **Investors' Corner** ([investors-corner.bnpparibas-ip.com](http://investors-corner.bnpparibas-ip.com)), destiné à la communauté des professionnels de l'investissement. Alimenté par les contributions de ses experts, il vise à fournir à ses lecteurs des analyses et des éclairages sur des faits de l'actualité économique internationale et sur la gestion d'actifs.

## **RENFORCER LA PROXIMITÉ AVEC TOUS LES CLIENTS**

Le modèle multicanal de BNL s'est enrichi en 2014 d'un nouveau réseau de conseillers financiers : les « life bankers ». Ceux-ci offrent un accompagnement sur mesure aux particuliers, familles et entrepreneurs dans la construction de leurs projets. Cette initiative illustre la volonté de BNL de nouer un véritable partenariat avec ses clients, fondé sur l'écoute, la proximité et la disponibilité des conseillers.

# AGIR DANS UN MONDE PLUS RESPONSABLE

PARCE QU'AUJOURD'HUI LES HOMMES ET LES FEMMES DU XXI<sup>E</sup> SIÈCLE DOIVENT FAIRE FACE À DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX MAJEURS, NOUS CONTRIBUONS À LEUR PROPOSER DES SOLUTIONS CONCRÈTES POUR RELEVER CES NOUVEAUX DÉFIS.



## **Lancement d'Entrepros Le Club**

Pour aider ses clients professionnels à créer ou développer leur activité, la Banque De Détail en France a initié Entrepros Le Club, une plate-forme en ligne de services non bancaires spécialement sélectionnés et négociés par la banque : télésecrétariat, stockage de données, création de sites internet, etc.



## **SOUTENIR L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL**

Depuis 2 ans, BNP Paribas renforce ses actions en faveur des entreprises de l'économie sociale et solidaire en France. En 2014, BNP Paribas a approfondi cet engagement en prenant de nouvelles initiatives concrètes.

Le Groupe a ainsi annoncé en novembre 2014, à l'occasion de la Semaine de la Finance Solidaire, la création de 2 fonds dédiés à l'entrepreneuriat social. Le premier, le fonds commun de placement (FCP) BNP Paribas Social Business France, est un fonds solidaire permettant aux clients particuliers de la Banque De Détail en France de placer leur épargne dans des actifs

sélectionnés selon les principes de l'investissement socialement responsable. Le second FCP, BNP Paribas Social Business Impact France, est réservé aux investisseurs professionnels désirant soutenir le développement d'entreprises françaises à finalité sociale. Dans les 3 prochaines années, ces 2 fonds devraient permettre d'investir 40 millions d'euros supplémentaires dans l'entrepreneuriat social et solidaire en France.

## **+ 40 M€**

**DANS L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL  
ET SOLIDAIRE EN FRANCE.**



15h50, Bordeaux (France),  
photographié par  
Marie-Pierre Taillet



14h25, Amsterdam (Pays-Bas),  
photographié par  
Chantal Groothengel



14h00, Paris (France),  
photographié par  
Catherine Bombardi

## « MA PUB ICI »

Pour offrir de la visibilité à ses clients entrepreneurs, la Banque De Détail en France a lancé en mars 2014 un concours « Ma Pub Ici », permettant à ses 40 lauréats de gagner une campagne de publicité nationale. En novembre, les

projets innovants des gagnants ont été affichés dans les vitrines des 2 200 agences en France. Le programme télévisé court dont ils ont fait l'objet a été suivi par 9,7 millions de téléspectateurs et visionné par 1 million d'internautes.

## « Plus responsables, ensemble »

En France, BNP Paribas Personal Finance a adopté une nouvelle signature : « Plus responsables, ensemble », qui reflète son positionnement d'acteur responsable du secteur du financement des particuliers. Valeur phare de la marque, présente dans son ADN depuis sa création en 1953, la responsabilité est au cœur de tous les engagements de l'entreprise, de la conception de ses solutions de crédit à l'accompagnement de ses clients. Un des produits illustrant cet engagement est la nouvelle offre « Je gère mon projet », permettant aux particuliers de préparer leurs projets en combinant crédit, épargne et apport personnel.

## BOOSTER L'ENTREPRENEURIAT EN BELGIQUE

BNP Paribas Fortis, qui ambitionne de devenir la première banque de référence pour les PME et les indépendants belges, a financé 65 000 projets entrepreneuriaux en 2014 dans le cadre de sa campagne « Boostez votre Business ». Le concours qui lui était associé a permis à 7 entreprises lauréates de gagner une campagne de publicité d'une valeur de 10 000 euros et à l'une d'entre elles de voir son logo floqué sur les maillots de l'équipe de football du Royal Sporting Club Anderlecht lors d'un match officiel.



**8h15, Bahreïn,**  
photographié par  
Muhammad Kashif



**16h30, Rome (Italie),**  
photographié par Michela Cimmino

## **PROTÉGER L'ENVIRONNEMENT**

Afin de limiter son impact sur l'environnement tout en améliorant sa qualité de service, BGL BNP Paribas a initié l'opération P@perless, qui consiste à dématérialiser ses pièces de caisse pour réduire sa consommation de papier. Chaque agence de son réseau a ainsi été dotée d'une tablette Sign-Pad, sur laquelle les clients peuvent apposer une signature digitale. Plus globalement, le programme P@perless initié au niveau du Groupe vise à identifier les opportunités « zéro papier » sur toute la chaîne de traitement des opérations avec le client.

## **AGIR CONTRE ALZHEIMER**

Dans le cadre de sa politique de responsabilité sociétale d'entreprise, BNP Paribas Cardif a signé un partenariat de mécénat de compétences avec l'association Artz (Action Culturelle Alzheimer), qui utilise l'art et la culture comme moyens de restaurer le lien social pour les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer, en organisant pour elles des ateliers artistiques et des sorties dans des musées. Ces activités ont pour objectif de maintenir le sens, la qualité et la dignité de la vie face à la maladie. Cette démarche originale, également conçue pour soutenir l'entourage proche et les aidants,

permet de porter un nouveau regard sur la maladie d'Alzheimer, qui touche aujourd'hui 850 000 personnes en France. Le partenariat entre BNP Paribas Cardif et Artz donne l'opportunité aux collaborateurs de BNP Paribas Cardif qui le désirent de s'engager aux côtés de l'association en accompagnant les malades.

# 850 000

**PERSONNES CONCERNÉES EN FRANCE.**

## **« Parlons Cœur »**

La Banque De Détail en France (BDDF) a organisé le 17 décembre 2014, dans une centaine de ses agences, une journée solidaire « Parlons Cœur », afin de mettre en lumière 200 associations locales qui œuvrent au quotidien pour lutter contre l'exclusion sociale et soutenir l'éducation, la santé, la culture et la solidarité. À travers cette journée, BDDF souhaite les encourager et leur permettre de réaliser au mieux leurs missions.

## **PROMOUVOIR L'INNOVATION**

Le partenariat entre BNP Paribas Fortis et SocialCom, agence spécialisée dans la communication sur les réseaux sociaux, a permis de relancer fin 2014 les activités de Co.Station, incubateur destiné aux start-up de l'économie digitale. Le but de ce partenariat est de stimuler un écosystème dans un esprit dynamique et collaboratif, permettant aux sociétés d'optimiser leur succès. BNP Paribas Fortis et SocialCom travaillent également à un programme d'accompagnement qui cible prioritairement les sociétés offrant des solutions digitales innovantes dans le secteur financier, le domaine des « smart cities » et les économies d'énergie.

---

# AGIR DANS UN MONDE PLUS GLOBAL

---

PARCE QU'AUJOURD'HUI LES DISTANCES ET LES FRONTIÈRES S'EFFACENT, QUE LES MODES DE VIE ET DE CONSOMMATION SE REJOIGNENT, NOUS DÉVELOPPONS ET ÉTENDONS NOS ACTIVITÉS À L'INTERNATIONAL AFIN D'ÊTRE UN ACTEUR GLOBAL, PRÉSENT POUR NOS CLIENTS PARTOUT DANS LE MONDE.

## UN ACCÈS DIRECT À LA BOURSE DE SHANGHAI

---

Pour répondre à la demande de ses clients cherchant de nouveaux débouchés en Asie dans le domaine des investissements en actions A, BNP Paribas Securities Services a créé une offre unique leur permettant un accès simplifié au nouveau marché : Stock Connect, qui relie les Bourses de Shanghai et de Hong Kong depuis le 17 novembre 2014.

La plate-forme de connexion boursière Stock Connect permet pour la première fois aux investisseurs hongkongais et étrangers de négocier des titres cotés à la Bourse de Shanghai, et, réciproquement, aux investisseurs institutionnels et particuliers de Chine continentale d'avoir accès à des titres cotés à la Bourse de Hong Kong. Ce dispositif innovant d'accès mutuel constitue une avancée historique dans l'internationalisation du renminbi et l'intégration des marchés financiers chinois à l'économie mondiale. Pour profiter pleinement des opportunités ouvertes par Stock Connect, les banques doivent disposer de solides services de courtage et de conservation, ainsi que d'une bonne capacité de compensation pour compte de tiers. Grâce au remarquable travail



**11h15, Singapour,**  
photographié par Jean Chan



**15h00, Amsterdam (Pays-Bas),**  
photographié par  
Chantal Groothengel

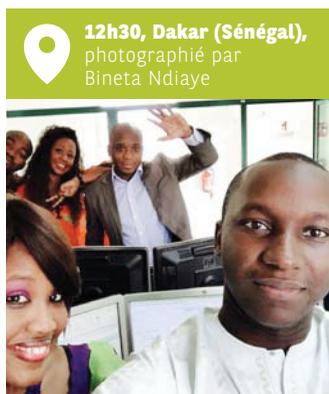
effectué par ses équipes, en étroite collaboration avec d'autres métiers du Groupe, BNP Paribas Securities Services a développé pour ses clients une solution intégrée qui lui permet de remplir ces 3 critères. Dès le premier jour de fonctionnement de Stock Connect, le Groupe a réalisé un impressionnant volume de transactions, qui l'a placé parmi les banques les plus solides de la région, capables d'offrir une gamme de services complète et cohérente aux nouveaux investisseurs en actions A.

### **Trade Solutions, portail dédié au commerce international**

**En 2014, la Banque De Détail en France a lancé son nouveau portail pédagogique, Trade Solutions. Destiné aux entreprises clientes et prospects du Groupe, il leur permet de bénéficier gratuitement d'informations clés pour leur développement à l'international.**

## OPÉRATION MAJEURE POUR LES TÉLÉCOMS AFRICAINS

En accompagnant l'opérateur de télécommunications des Émirats arabes unis Etisalat dans sa prise de participation majoritaire (53 %) dans Maroc Telecom, BNP Paribas a participé à la plus grande opération de fusion-acquisition transfrontalière entre le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord. Le Groupe a également conseillé Etisalat pour la vente de ses activités en Afrique de l'Ouest à Maroc Telecom, transaction qui a donné naissance à un nouveau géant des télécommunications, avec 46 millions d'abonnés et couvrant une zone de 132 millions de personnes réparties dans 10 pays.



## PARTENARIAT MULTIPAYS AVEC CANON

En août 2014, BNP Paribas Leasing Solutions a signé un accord de partenariat européen visant à fournir des solutions complètes de financement aux clients professionnels du groupe Canon, leader mondial sur les marchés de l'image et du document, dans 8 pays :

Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, Italie, Luxembourg, Pays-Bas et Portugal. Désormais partenaire privilégié de Canon pour ses ventes directes d'équipements bureautiques et de solutions d'impression en Europe, BNP Paribas Leasing Solutions conforte sa position de leader européen sur le marché de la bureautique et du financement de logiciels.

## Développer les infrastructures en Amérique latine

**BNP Paribas a été nommé « Meilleure Banque pour le financement des infrastructures en Amérique latine » par le magazine spécialisé *LatinFinance*. Cette distinction reconnaît la capacité du Groupe à fournir à ses clients des solutions innovantes adaptées à de multiples secteurs et pays, dans une région du monde où les infrastructures sont un facteur clé de croissance économique et de développement. BNP Paribas a notamment participé au financement de plusieurs projets de construction dont un terminal portuaire destiné au minerai de fer et un aéroport. Le Groupe est également engagé dans divers projets d'infrastructures au Pérou et au Costa Rica.**

## **Accompagnement de Tata dans son programme de refinancement**

Coté en Inde et faisant partie du groupe Tata, un des plus importants conglomérats industriels du pays, Tata Steel occupe la 11<sup>e</sup> place parmi les producteurs sidérurgiques mondiaux, avec une présence dans plus de 50 pays. En 2014, la société a réalisé un vaste programme de refinancement de sa dette et de financement de ses besoins en fonds de roulement, par l'intermédiaire de ses filiales au Royaume-Uni et à Singapour. Grâce à sa présence inter-

nationale, BNP Paribas a pu accompagner cette importante multinationale et a joué un rôle fondamental en agissant en qualité d'arrangeur chef de file mandaté, de teneur de livre et de preneur ferme de crédits syndiqués multidevises d'un montant équivalent à 2,3 milliards d'euros, en novembre 2014, ainsi qu'en tant que teneur de livre associé d'une émission obligataire multitranches de 1,5 milliard de dollars émise en juillet 2014.



**17h10, Paris (France),**  
photographié par  
Fanny Cazilhac



**15h20, Dubaï (Émirats arabes unis),**  
photographié par Mohamed Hasan



**11h10, Barcelone (Espagne),**  
photographié par David Rodriguez



**12h30, Mumbai (Inde),**  
photographié par Rishi Tanna

## **ONE BANK FOR CORPORATES**

**One Bank for Corporates réunit les expertises des activités Retail et CIB du Groupe pour accompagner les entreprises et leurs filiales dans leur développement sur le marché européen et dans le monde. Chaque client entreprise du Groupe, grande entreprise ou mid-cap, se voit ainsi proposer un point d'accès unique en la personne d'un chargé d'affaires « pilote » qui coordonne les différents experts impliqués. Dans le cas d'un groupe multinational, la coopération étroite entre les banquiers de la maison mère et ceux de ses filiales permet de suivre le client dans toutes ses opérations, locales ou internationales. Une telle coordination est rendue possible par le réseau de 220 centres d'affaires et de plus de 1 700 chargés d'affaires de BNP Paribas dans le monde. Depuis 2011, plus de 10 000 filiales de nos clients ont été accueillies au sein de ce dispositif.**

# 220

**CENTRES D'AFFAIRES  
DANS LE MONDE.**



**14h45, Paris (France),**  
photographié par  
Charlotte de Kerpoisson



**17h00, Shanghai (Chine),**  
photographié par Wei Wu



**15h10, Casablanca (Maroc),**  
photographié par Samya Elkyas



**11h05, Londres (Royaume-Uni),**  
photographié par Thomas Charvet

## GENERALI : UN MANDAT MAJEUR EN EUROPE

En juin 2014, Generali, 3<sup>e</sup> assureur européen, a confié à BNP Paribas Securities Services un mandat historique, portant sur un volume total d'actifs de 180 milliards d'euros. BNP Paribas Securities Services devient ainsi le conservateur global des titres gérés par Generali en Europe, soit 130 milliards d'euros, et son fournisseur exclusif de services d'administration de fonds et de banque dépositaire, en Italie, en France, en Allemagne et au Luxembourg, pour un volume d'actifs sous gestion de 50 milliards d'euros.

Dès 2012, Generali a lancé un vaste programme d'optimisation de ses activités, incluant un objectif de rationalisation de sa

relation avec ses fournisseurs de services de conservation. Quand Generali a lancé son appel d'offres, BNP Paribas Securities Services a fait la différence en proposant une combinaison d'expertises locales et de couverture globale unique sur le marché. Avec cette opération, BNP Paribas Securities Services confirme son positionnement en tant qu'acteur incontournable du marché européen de la conservation de titres pour les clients institutionnels.

# 180 Md€

D'ACTIFS CONFIÉS.

## BNP Paribas Leasing Solutions se développe en Chine

En janvier 2014, BNP Paribas Leasing Solutions a pris une participation dans JiangSu Financial Leasing (JFL), institution financière située à Nanjing et l'une des 23 sociétés encadrées par la Commission chinoise de régulation bancaire. Cette prise de participation permet à BNP Paribas Leasing Solutions d'étendre sa couverture géographique et d'accéder au refinancement local, pour accompagner ses principaux partenaires multinationaux en Chine.

# PARTICIPER



Parce qu'évoluer avec le monde d'aujourd'hui, c'est aussi prendre l'initiative de soutenir certaines causes, nous développons, depuis plusieurs années, des partenariats qui illustrent nos engagements et nos valeurs.



**BNP Paribas s'affirme comme un acteur ouvert sur le monde, fidèle aux partenariats qu'il a noués au fil des décennies.**

**Ses engagements s'expriment dans la diversité et la richesse des soutiens qu'apporte sa Fondation à des projets liés à la culture, à la solidarité et à l'environnement.**

**Ils sont également au cœur de l'exposition WAVE, imaginée en collaboration avec L'Atelier BNP Paribas pour mettre à l'honneur l'ingéniosité collective.**

**Ils se manifestent lors des rencontres qui rythment le monde du cinéma et du tennis. Les passionnés vibrent et BNP Paribas vibre avec eux.**





# 30 ANS D'INITIATIVES ET D'ENGAGEMENTS



MONTANT GLOBAL  
DU MÉCÉNAT  
EN 2014 :  
**40 M€\***

À l'occasion de ses 30 ans, la Fondation BNP Paribas, créée sous l'égide de la Fondation de France, a organisé une journée riche en festivités dans le quartier de l'Opéra, à Paris. Cette date anniversaire s'accompagne d'un recentrage de la politique de mécénat sur 3 champs d'action : la culture, la solidarité et l'environnement.

## DREAM UP !

En 2012, la Fondation BNP Paribas initiait Smart Start, un programme en faveur de l'éducation par la pratique artistique, destiné à des jeunes en situation de précarité ou de handicap. En 2014, Dream Up prend le relais et devient un programme international à travers 30 pays.

## D'HIER À AUJOURD'HUI, LE SOUTIEN À L'ART

Côté patrimoine, la Fondation a fêté en 2014 les 20 ans de son

programme « BNP Paribas pour l'art » de restauration d'œuvres dans les musées de France et du monde. Le mécénat du Groupe soutient aussi des expositions phares, comme Anselm Kiefer à la Royal Academy of Arts de Londres. Côté scène, la Fondation BNP Paribas est un mécène reconnu du jazz, de la danse contemporaine et des nouveaux arts du cirque. En 2014, Chloé Moglia (cirque) et Sébastien Ramirez (danse) sont devenus partenaires de la Fondation.

## SOLIDAIRE PAR CONVICTION

La solidarité se vit dans la multiplicité des initiatives menées sur le terrain. Projet Banlieues ? Chaque année, 4,4 millions d'euros sont mobilisés pour soutenir les initiatives locales et la création d'entreprise dans des quartiers populaires, en lien étroit avec le réseau d'agences en France. Les Restaurants du Cœur ? 450 000 euros financent sur trois ans la modernisation du système informatique de l'association.

Entreprendre pour Apprendre (EPA) ? Une convention a été signée en 2014 avec l'association. Son programme pédagogique « Mini Entreprise-EPA » permet à des collégiens et à des lycéens, avec leur enseignant, de créer leur entreprise. La solidarité, c'est encore l'appui financier de BNP Paribas Fortis aux projets éducatifs de 80 associations dédiées aux enfants défavorisés et aux adolescents en difficulté.

## PROGRAMME CLIMATE INITIATIVE

En 2014, le programme Climate Initiative en faveur de la recherche sur le changement climatique est entré dans sa deuxième phase triennale en soutenant 5 nouveaux projets de recherche. Un montant de 2,7 millions d'euros sur 3 ans s'ajoute au programme initial. Une dotation supplémentaire de 50 000 euros a été mise au vote des internautes et remportée par le projet INVACOST. Les équipes d'INVACOST se proposent d'étudier le risque et le coût d'invasions éventuelles en Europe de différentes espèces d'insectes. En effet, le réchauffement climatique modifie le comportement de certains animaux et rend envisageable des invasions massives d'insectes. Celles-ci pourraient avoir de lourdes conséquences sur la biodiversité, l'agriculture, la santé publique et l'économie.

\* Données consolidées depuis la publication du Document de référence et rapport financier annuel 2014.



@expowave  
#ExpoWave

[wave-innovation.com](http://wave-innovation.com)

# QUAND L'INGÉNIOSITÉ COLLECTIVE CHANGE LE MONDE



Imaginer et proposer un lieu d'échanges et de partage qui ait valeur de manifeste de l'ingéniosité 2.0 est le pari tenu de l'exposition WAVE, conçue en collaboration avec l'Atelier BNP Paribas, filiale spécialisée dans la veille sur les nouveaux usages et les nouvelles technologies. Installée du 10 septembre au 5 octobre 2014 au parc de la Villette à Paris, elle a accueilli plus de 12 000 visiteurs sur une programmation conçue comme une invitation à penser autrement. Faire mieux avec moins ? Oui, c'est possible. Retour sur un projet ambitieux et inspirant.

Plus de  
**12 000**  
visiteurs  
à l'exposition  
WAVE au parc de  
la Villette



## DES COURANTS PORTEURS

WAVE explore 5 courants majeurs de l'ingéniosité collective : l'économie inclusive, qui considère que tous les individus sont partie prenante ; la cocréation, grâce à laquelle tous les acteurs (individus, entreprises, institutions...) coopèrent pour trouver des solutions que personne ne peut créer seul ; le mouvement des « makers » (néobricoleurs), fondé sur l'idée que tout le monde a la capacité et les moyens de créer ; l'économie du partage entre particuliers et/ou entreprises, qui privilégie l'accès plutôt que la propriété ; et enfin l'économie circulaire, qui s'appuie sur la réutilisation des ressources et la lutte contre le gaspillage afin de produire et consommer de façon durable. Tous ces courants partagent une vision positive de l'avenir que chacun participe, individuellement et collectivement, à construire.

## QUATRE SEMAINES DE BOUILLONNEMENT CRÉATIF

Face à l'ampleur des défis économiques, sociaux et environnementaux de notre planète, des hommes et des femmes prennent l'initiative aux 4 coins du monde. WAVE en donne un bel aperçu à travers une sélection de 20 projets. Ode à la simplicité et à la flexibilité, ces témoignages du bouillonnement créatif de l'ingéniosité collective incarnent une nouvelle façon de travailler, une nouvelle approche, celle de transformer les contraintes en opportunités. Un site internet dédié – [wave-innovation.com](http://wave-innovation.com) – rassemble de nombreux autres projets ingénieux qui participent de cette même dynamique. Plus de 40 000 personnes

se sont connectées et plus de 4 000 se sont abonnées au compte Twitter @expowave.

## UNE SCÉNOGRAPHIE INNOVANTE

Pour illustrer les 5 courants et les 20 projets retenus, BNP Paribas a fait appel à de jeunes artistes du festival Circulation(s) et à des réalisateurs de l'École des Gobelins. Le parcours propose, parmi d'autres surprises, un jeu interactif imaginé par le MIT SENSEable City Lab\*, ainsi qu'une application mobile « WAVE by BNP Paribas », utilisant la réalité augmentée.

## INSPIRATION FERTILE

WAVE est une exposition inspirée du leitmotiv de

son commissaire Navi Radjou, coauteur de *l'innovation Jugaad : redevenons ingénieux !* Pour le lauréat du prix Thinkers50 2013 dans la catégorie Innovation, « les modèles industriels de l'après-guerre – gros budgets de R&D, hiérarchie, etc. – ne sont plus adaptés au monde complexe dans lequel nous vivons. Puisons dans l'ingéniosité humaine pour bâtir une société innovante et durable ! ». Gratuite et ouverte au public, l'exposition poursuivra sa route en France et à l'international en 2015. Suivez-là !

\* Le SENSEable City Lab du MIT (Massachusetts Institute of Technology) est un groupe de recherche interdisciplinaire (designers, sociologues, physiciens, mathématiciens, ingénieurs, etc.), qui étudie les interactions entre les villes, leurs habitants et les nouvelles technologies.

La longue histoire de BNP Paribas avec le cinéma est jalonnée de partenariats exclusifs en France et à l'international.

Dans le respect des valeurs du 7<sup>e</sup> art – accès au plus grand nombre, créativité, imagination et innovation –, elle témoigne du soutien apporté à tous les cinémas ainsi qu'à de multiples événements et festivals. 40 festivals sont soutenus en France, en Belgique et en Italie. Cette passion historique du Groupe pour le 7<sup>e</sup> art se traduit également par l'engagement dans le financement de l'industrie cinématographique et la restauration de grands films.

[welovecinema.fr](http://welovecinema.fr)

**2,7**  
millions  
de pages vues  
en 1 an

**700 000**  
visiteurs  
uniques

### MOBILE FILM FESTIVAL, 10 BOUGIES DÉJÀ

Prenez un concept simple : « 1 minute, 1 mobile, 1 film ! ». Attirez sur internet des réalisateurs en herbe avec à la clé une bourse de 15 000 euros et l'accompagnement d'un producteur pour réaliser son court-métrage ; organisez une sélection rigoureuse, faites voter les internautes et confiez le palmarès à un jury d'experts, vous obtenez le Mobile Film Festival. Depuis 10 ans, ce festival en ligne connaît un succès grandissant. En 2014, 50 films ont été sélectionnés parmi plus de 750 envoyés. Parrainée par BNP Paribas, la Mobile Film Academy va désormais valoriser et accompagner les talents récompensés lors des dernières éditions. Ceux-ci pourront être

formés gratuitement par des professionnels du cinéma, de la télévision et du web, et rencontrer des personnalités reconnues du cinéma. Ils se verront offrir des opportunités professionnelles.

### UN CINÉ ENTRE AMIS

Futur « must have » ? Avec l'application « Séance Ciné » de WE LOVE CINEMA par BNP Paribas, les cinéphiles peuvent en quelques clics organiser une séance de cinéma entre amis. Disponible gratuitement sur App Store

et Google Play, l'application permet de faire des propositions de séances ciné, de les envoyer par SMS ou par e-mail aux amis, et de confirmer le rendez-vous en fonction des préférences de chacun. Développée en partenariat avec Cinémur, elle donne accès aux informations essentielles sur les films : horaires des séances, bande-annonce, casting, synopsis, etc. Après le lancement en 2013 de la carte bancaire affinitaire cinéma WE LOVE CINEMA et de la plate-forme dédiée [welovecinema.fr](http://welovecinema.fr),

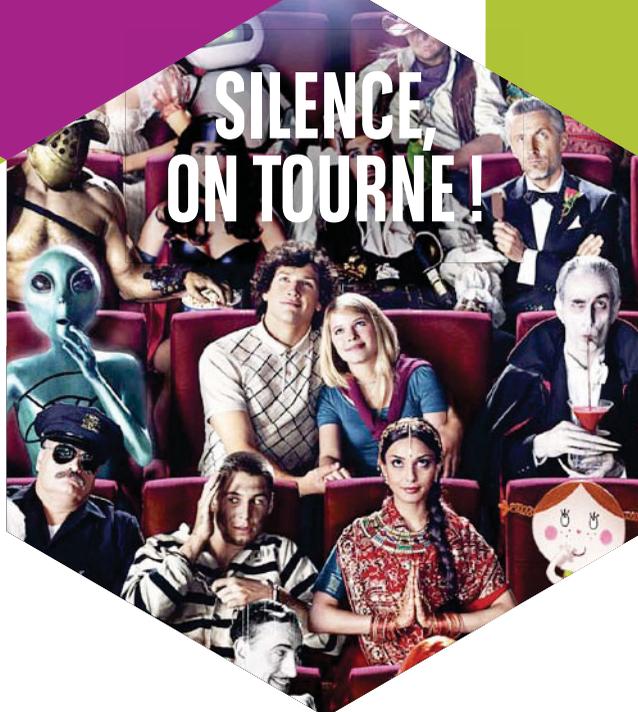
BNP Paribas complète son dispositif mobile pour mieux partager avec le grand public sa passion du cinéma.

### RENDEZ-VOUS D'AUTOMNE EN BELGIQUE

Devenu fin septembre un rendez-vous incontournable des cinéphiles, les BNP Paribas Fortis Film Days sont l'occasion de découvrir les meilleurs films et des avant-premières exclusives au tarif exceptionnel de 4 euros par séance, que l'on soit client ou non de la banque.

#WE  
LOVE  
CINEMA  
Par BNP PARIBAS

**40 000 clients**  
bénéficient quotidiennement  
de bons plans, cadeaux  
et autres exclusivités





**73 000**  
followers  
sur Twitter

**2 327 531**  
vues  
sur YouTube

**wearetennis.com,**  
c'est...

**1 589 000**  
visiteurs uniques  
en 2014 (+20 % par  
rapport à 2013)

**+ de**  
**1 000 000**  
de fans  
sur Facebook

Partenaire n° 1 du tennis mondial, BNP Paribas n'a cessé depuis 1973 d'étendre son engagement historique à tous les niveaux de la pratique de ce sport dont il partage les valeurs : du tennis en simple, en fauteuil, en équipe, en famille, de l'apprentissage aux plus grands tournois professionnels. Lancée en 2011, sa plate-forme web [wearetennis.com](http://wearetennis.com) rassemble à travers le monde une communauté de fans ravis à l'actualité des circuits ATP, WTA et ITF\*. Le site est entièrement dédié à l'actualité du tennis, avec un flux constant d'informations sur les acteurs et les tournois.

**LA BALLE DU CŒUR**  
« We Are Tennis Solidaire » est le programme caritatif que développe BNP Paribas depuis 2013 afin d'aménager des espaces de vie, d'accueil et de jeux pour les enfants et adolescents hospitalisés et leurs familles. Ce programme leur permet de vivre des moments d'évasion à travers des animations et la venue de joueurs professionnels

à l'hôpital. Il permet également aux enfants hospitalisés d'assister à des tournois dans des conditions privilégiées. Du 8 au 25 avril 2014, les enfants ont lancé une balle virtuelle par e-mail aux collaborateurs qui pouvaient leur adresser un message de soutien en retour. Ce jeu en ligne, La Balle du Cœur, organisé avec le soutien de Mary Pierce, marraine de

l'opération, a permis de réaliser le plus grand échange de tennis virtuel au monde et de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs du Groupe en France. Cette belle mobilisation, avec plus de 20 000 messages adressés aux enfants, a permis de financer 4 projets avec les hôpitaux partenaires.

**COMPÉTITION AU FÉMININ**  
Le BNP Paribas WTA Finals est l'un des plus prestigieux tournois de tennis féminin au monde. Au terme d'un partenariat fructueux de 3 ans, BNP Paribas reconduit son engagement de sponsor titre. La finale de la première édition en Asie s'est déroulée à Singapour en 2014. Belle occasion d'accroître la résonance locale et internationale de cette compétition tout en renforçant

la notoriété de la marque BNP Paribas en Asie.

**RECORD MONDIAL !**  
Sponsor titre de la Coupe Davis par BNP Paribas depuis 2001, le Groupe a marqué les esprits lors de la finale France-Suisse à Lille, en novembre 2014, grâce à un dispositif We Are Tennis inédit : campagne publicitaire exceptionnelle, tribune 100 % We Are Tennis pour les clients, collaborateurs et fans de tennis, nombreuses animations, etc. BNP Paribas a su profiter de l'événement pour partager sa passion du tennis avec le plus grand nombre. Un moment historique, marqué par un record d'affluence pour un match de tennis avec 27 448 spectateurs le dimanche 23 novembre !

\* ATP : Association of Tennis Professionals ;  
WTA : Women's Tennis Association ;  
ITF : International Tennis Federation.

**Conception et édition :** BNP Paribas - Communication Groupe - **Conception, création, rédaction et production :** B&BEL

**Crédits photos :** 1<sup>re</sup> de couverture : Éric Chastang, Franck Guiziou/Hemis, Karima Naimi - p.2 Elena Plotnikova - p.3 Rishi Tanna - p.4 Matea Ilieva - p.15 Ana Peralta Nogueira - p.17 La Company / Pascal Dolémieux - p.18-19 La Company/Frédéric Stucin - p.20-23 La Company/Frédéric Stucin, La Company/Pascal Dolémieux - p.41 Ana Raquel Garcia da Silva, Maryse Terny, Myrlande Dallien, DR photostock BNP Paribas - p.47 Claire Nedjam - p.59 Hugo Silva, DR photostock BNP Paribas - p.60 Lisa Tran, Matea Ilieva, Pierre-Yves Prigent - p.61 Hugo Silva, i-Stock, Philippe Cibille - p.62 Marie-Amélie de Loisy, Matea Ilieva, DR photostock BNP Paribas - p.63 DR photostock BNP Paribas - p.64 Pascale Soncini, DR photostock BNP Paribas.

**Merci à tous les collaborateurs qui, avec leur smartphone, ont capturé leur quotidien partout dans le monde où le Groupe est présent :** Abel Perez, Ana Peralta Nogueira, Ana Raquel Garcia da Silva, Bénédicte Gisbert, Benjamin Tan, Bineta Ndiaye, Bohdan Duda, Bo Ram Kim, Bulent Kucukcetin, Catherine Bombardi, Chantal Groothengel, Charlotte de Kerpoisson, Claire Nedjam, Daniel Hyman, Daniele Camero, David Demouzon, David Rodriguez, Delphine Gorner, Didier Angkham, Edwin Simon, Elena Plotnikova, Élise Vézier, Émilie Eon Touchard, Emilio Botto, Éric Chastang, Étienne Havard, Fabrizio Begnino, Fanny Cazilhac, Felix Chan, Henrique Carilho, Jacqueline Boudot, Jean Chan, Joana Patricia Santos, Johann Scavone, Karima Naimi, Ken Iino, Laurent Espirat, Lisa Tran, Magdalena Czarnecka, Marc Miranda, Marie-Amélie de Loisy, Marie-Hélène des Monstiers, Marie-Pierre Taillet, Maryse Terny, Matea Ilieva, Michael Smith, Michela Cimmino, Mike Lang, Mohamed Hasan, Mubina Parkar, Muhammad Kashif, Mylène Maleplate, Myrlande Dallien, Nicolas Mahé, Pascal Longeanie, Pascale Soncini, Patrick Claude, Pierre-Yves Prigent, Pravesh Dussain, Radhika Shamprasad, Raïm Kornalijnslijper, Rishi Tanna, Samya Elkyaas, Sandy Chiu, Saskia Schott, Séverin Guiton, Simone Tossini, Thomas Charvet, Valérie Madis-Vernon, Wei Wu.

 @BNPParibas\_com -  linkedin.com/company/bnpparibas -  pinterest.com/bnpparibas/ -  youtube.com/user/bnpparibas

Rapport Annuel imprimé sur papier certifié FSC



Publication e-accessibility

La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.0, et certifiée ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voyant.

Autres publications accessibles sur [bnpparibas.com](http://bnpparibas.com)

Version e-accessible par 

**BNP PARIBAS**

Siège social

16 boulevard des Italiens - 75009 Paris (France)

Tél : 33 (0)1 40 14 45 46

Société anonyme au capital de 2 491 915 350 euros - RCS Paris 662 042 449



**BNP PARIBAS**

La banque  
d'un monde  
qui change