

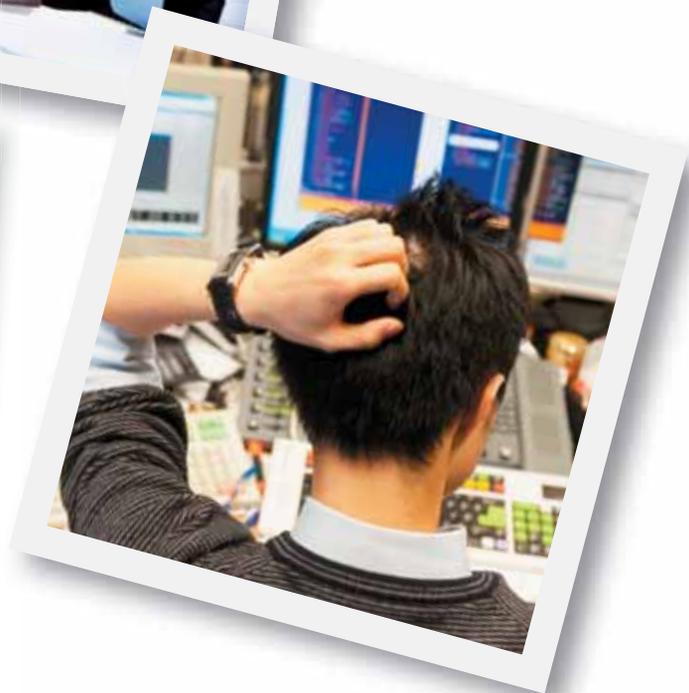
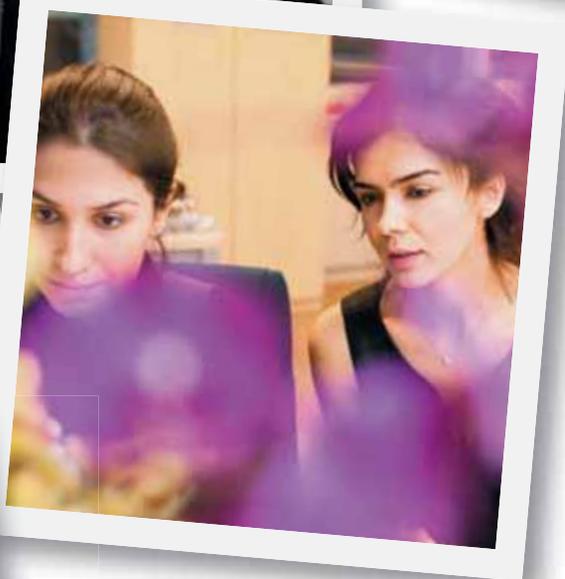
RAPPORT ANNUEL 2009



BNP PARIBAS

La banque d'un monde qui change





Photos : À LA RENCONTRE DE NOS COLLABORATEURS

L'agence photo La Company nous a accompagnés dans la réalisation de ce Rapport annuel. Trois photographes, Grégoire Korganow, Jean-Érick Pasquier et Gérard Uféras, sont partis à travers le monde à la rencontre des collaborateurs du Groupe.

Un grand merci à eux et aux équipes qui les ont accueillis et guidés à Bahreïn, Bruxelles, Casablanca, Hong Kong, Istanbul, Londres, Lyon, New York, Paris et Rome.

* Instantanés : AUX CÔTÉS DE NOS CLIENTS

En 2009, malgré un contexte financier difficile, BNP Paribas a continué à remplir sa mission essentielle de banquier, à savoir financer l'économie et le développement de ses clients - particuliers, professionnels et entreprises. Nous avons voulu illustrer cet engagement en mettant en avant quelques moments remarquables de l'activité du Groupe aux côtés de ses clients, aux quatre coins du monde. Éclectiques, les trente « * Instantanés » qui rythment les pages de ce Rapport annuel nous entraînent de l'Europe aux États-Unis, en passant par le golfe Persique, le Maghreb ou l'Asie, et distinguant aussi bien des clients que nous sommes fiers d'accompagner que des deals exceptionnels ou les bonnes pratiques qui ont assuré le succès de BNP Paribas.

SOMMAIRE

LE MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL / 02-05

LES 10 ANS DE BNP PARIBAS / 06-07

BNP PARIBAS DANS LE MONDE / 08-09

LES CHIFFRES CLÉS / 10-11

LE COMITÉ EXÉCUTIF / 12-13

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES RÉMUNÉRATIONS / 14-17

BNP PARIBAS & SES ACTIONNAIRES / 18-29

RETAIL BANKING / 30-57

BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE / 32-41

BNL BANCA COMMERCIALE / 42-47

BANCWEST / 48-49

RÉSEAUX MARCHÉS ÉMERGENTS / 50-53

BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE / 54-55

EQUIPMENT SOLUTIONS / 56-57

BNP PARIBAS FORTIS / 58-65

BGL BNP PARIBAS / 66-69

INVESTMENT SOLUTIONS / 70-89

BNP PARIBAS INVESTMENT PARTNERS / 72-75

BNP PARIBAS ASSURANCE / 76-79

BNP PARIBAS WEALTH MANAGEMENT / 80-81

BNP PARIBAS PERSONAL INVESTORS / 82-83

BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES / 84-87

BNP PARIBAS REAL ESTATE / 88-89

CORPORATE & INVESTMENT BANKING / 90-103

L'ACTIVITÉ DE CONSEIL ET LES MARCHÉS DE CAPITAUX / 92-99

LES MÉTIERS DE FINANCEMENT / 99-103

KLÉPIERRE & BNP PARIBAS PRINCIPAL INVESTMENTS / 104-109

L'INNOVATION / 110-115

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE / 116-157

LA DÉMARCHE DU GROUPE / 118-125

LES RESSOURCES HUMAINES / 126-145

L'ANCRAGE DANS LE TISSU SOCIAL / 146-157

GLOSSAIRE / 158-167

LE MESSAGE DU PRESIDENT ET DU DIRECTEUR GENERAL

2009,
une année
structurante
pour une
banque
au service
de ses clients
et du
financement
de l'économie

À partir de l'été 2007, le système financier mondial a traversé une crise d'une ampleur sans précédent depuis plus de 70 ans. Cette crise a emporté un grand nombre d'établissements financiers, parfois séculaires, et gravement entamé le capital de confiance dont bénéficiait le système bancaire auprès du public. Dans tous les pays, les États et les banques centrales sont intervenus. Parfois, comme ce fut le cas en France, cette intervention n'eut pour objectif que d'assurer temporairement aux banques les financements nécessaires pour éviter tout risque d'assèchement du crédit. Mais très souvent, et notamment aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne, les États ont été conduits à secourir de grandes banques à fonds perdus pour éviter que la crise devienne systémique. Cette catastrophe a pu être évitée, mais la crise financière a été suivie d'une dégradation considérable de la conjoncture économique et d'une montée du chômage, principalement aux États-Unis et en Europe.

Avec son modèle de développement centré sur le service du client, fondé depuis l'origine sur un portefeuille d'activités équilibré, sur une gestion rigoureuse des risques et sur une réelle capacité d'adaptation, BNP Paribas fait partie des rares établissements restés bénéficiaires pendant les trois exercices qu'a recouverts la crise. Grâce à sa bonne résistance, notre Groupe a pu non seulement accroître ses parts de marché dans le monde, mais concrétiser l'ambition européenne qui figurait dans son projet d'origine. Dix ans après la naissance de BNP Paribas, fruit d'une bataille boursière sans précédent, il a réalisé l'une des

rare opérations transfrontières de cette période en prenant le contrôle de Fortis Banque et de BGL. Les travaux de rapprochement ont débuté très rapidement, et l'intégration est déjà une réussite dans de nombreux domaines perceptibles par les clients.

Ce rapprochement marque un changement considérable de dimension : BNP Paribas, qui compte aujourd'hui plus de 200 000 collaborateurs répartis dans plus de 80 pays, est désormais un grand groupe européen de ressources financières, doté de 4 marchés domestiques que sont la France, l'Italie, la Belgique et le Luxembourg. Profondément ancré dans ces pays, il continue à remplir sa vocation première : accompagner ses clients, particuliers, entreprises et institutionnels, dans la réalisation de leurs projets.

Avec l'intégration de Fortis Banque et de BGL, BNP Paribas devient la première banque de dépôts de la zone euro, avec un montant de 450 milliards d'euros. Mais c'est aussi désormais la première banque au service des entreprises européennes, avec un dispositif sans équivalent de plus de 100 Centres d'Affaires répartis dans 25 pays.

En 2009, les équipes du groupe BNP Paribas ont travaillé sans relâche pour que la valorisation de l'entreprise retrouve des niveaux plus en ligne avec son potentiel. Ces efforts ont été reconnus puisque la valeur du titre en Bourse a quasiment doublé en un an. Grâce à la confiance de nos actionnaires, l'augmentation de capital menée en octobre 2009 a été un succès, permettant ainsi à la banque à la fois de rembourser l'État français et de préparer l'avenir en renforçant son capital.



REPÈRES 2009

**BÉNÉFICE NET
PART DU GROUPE**

5,8

MILLIARDS D'EUROS

PRODUIT NET BANCAIRE

40191

MILLIONS D'EUROS

**RÉSULTAT BRUT
D'EXPLOITATION**

16851

MILLIONS D'EUROS

**RÉSULTAT NET
PART DU GROUPE**

5832

MILLIONS D'EUROS

**RENTABILITÉ
DES CAPITAUX PROPRES**

10,8%

DIVIDENDE PAR ACTION

1,50*

EURO

* Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 12 mai 2010.

Un résultat en net rebond

Dans une conjoncture économique toujours médiocre, la banque a réalisé en 2009 une bonne performance en dégagant un résultat net part du Groupe de 5 832 millions d'euros, en net rebond (+93 %) par rapport à 2008.

Les activités de banque de détail ont été confrontées en 2009 à la récession économique mondiale. Le travail réalisé par l'ensemble des équipes dans cet environnement défavorable a été considérable.

Le projet Retail Banking, qui visait à mettre en commun les savoir-faire et les ressources des réseaux de banque de détail du Groupe à travers le monde, est aujourd'hui opérationnel. Son rôle est renforcé par la prise de contrôle de Fortis Banque et de BGL. L'efficacité de l'organisation de ce domaine d'activités est un facteur clé de succès pour accueillir les collaborateurs et les métiers de ces deux filiales. Malgré une récession historique en 2009 et la forte remontée du coût du risque, le pôle a, dans l'ensemble, fait preuve d'une bonne résistance.

Dans un contexte difficile, les 31 000 collaborateurs de la Banque de Détail en France se sont très fortement mobilisés en 2009, pour que BNP Paribas

puisse tenir les engagements qu'il avait pris en matière de financement de l'économie française : les encours de crédits aux particuliers ont progressé de 5,1 % par rapport à 2008, et ceux aux entreprises de 3 %.

BNL a achevé en 2009 son plan d'intégration, dépassant les objectifs annoncés il y a 3 ans, et ce malgré un environnement moins favorable que prévu.

Personal Finance a fait preuve d'une grande réactivité, compensant intégralement la hausse du coût du risque par une hausse de son résultat brut.

Pour BancWest et Réseaux Marchés Émergents, l'exercice a été particulièrement difficile en raison d'un environnement économique américain toujours très dégradé et d'une forte récession en Ukraine.

La contribution de BNP Paribas Fortis et de BGL BNP Paribas au résultat net part du Groupe s'élève à 708 millions d'euros. Cette première contribution significative s'accompagne d'un retour de la dynamique commerciale dans l'ensemble des activités. Le réseau de banque de détail en Belgique recommence à accroître sa collecte de dépôts et d'actifs auprès de ses clients.



Les nouvelles campagnes commerciales lancées en mai dernier ont rencontré un accueil très favorable auprès du public. Quant au réseau d'agences au Luxembourg, il connaît une croissance modérée de ses encours de crédits et une stabilité de ses dépôts.

Grâce à l'exceptionnelle résilience de ses métiers dans la crise, Investment Solutions a pris une nouvelle dimension. La collecte nette de l'ensemble de ses métiers sur l'année 2009 s'élève à 25,5 milliards d'euros, portant le taux de collecte annualisé à 5,1 % des actifs sous gestion. Supérieure à celle de 2007 et près de deux fois et demie à celle de l'année 2008 – qui était positive, ce qui était très rare pour une banque –, elle illustre la forte attractivité de notre banque tout au long de la crise financière.

En 2009, Corporate & Investment Banking (CIB) a fortement redressé sa profitabilité. La normalisation et l'amélioration des marchés ont certes joué un rôle majeur. Mais c'est la réactivité des équipes fin 2008 et début 2009 qui a permis de repartir sur des bases solides après la crise. Réduction des positions risquées, maîtrise des coûts, réorientation des gammes de produits : la plateforme mondiale CIB de BNP Paribas a su consentir les efforts nécessaires en 2009 pour contribuer à nouveau de fa-

çon déterminante à la profitabilité du Groupe. Cette très bonne performance souligne la qualité et la diversité de la plate-forme de CIB, la robustesse de son modèle économique tourné vers la clientèle et sa réactivité dans l'adaptation au nouvel environnement de marché.

Bien qu'étant l'une des banques qui ont le mieux résisté à la crise, BNP Paribas a décidé d'être un acteur moteur de la réforme des rémunérations variables des opérateurs de marché. La politique mise en œuvre par le Groupe respecte strictement les nouvelles normes nationales et internationales du G20 et traduit une forte volonté de modération. Pour l'ensemble de CIB, le ratio des rémunérations rapportées aux revenus du pôle s'établit à 27,7 %, en forte baisse par rapport aux années précédentes où il se situait aux alentours de 40 %.

« Dans la crise, la relation de proximité entre la banque et ses clients est le maillon qui a le mieux résisté. La confiance de nos clients est notre actif le plus précieux. »

Les défis de 2010

L'un des enjeux majeurs de notre industrie en 2010 est la restauration de l'image des banques, sérieusement dégradée par cette crise. Toutes les banques, même celles qui ont été peu affectées, doivent tirer les leçons de la crise. Et la régulation doit être renforcée, mais en évitant les excès qui pourraient empêcher les banques de jouer leur rôle au service du financement de l'économie. Elles doivent aussi convaincre leurs actionnaires, leurs clients, leurs collaborateurs et la société civile de l'importance de leur contribution à la reprise et à la croissance potentielle de l'économie.

Le modèle de BNP Paribas repose depuis l'origine sur l'équilibre de trois grands métiers centrés sur l'accompagnement de l'économie réelle : Retail Banking, Corporate & Investment Banking et Investment Solutions. Dans chacun de ces domaines d'activités, nous sommes déterminés à continuer à combiner une politique rigoureuse de risques et de coûts avec la recherche permanente de la satisfaction de nos clients.

L'ensemble Retail Banking, aujourd'hui opérationnel, représente plus de 18 milliards d'euros de revenus annuels pour le Groupe. La priorité de l'année 2010 est de poursuivre le déploiement du modèle intégré de ce pôle en développant les investissements partagés et les échanges de savoir-faire.

Plus que jamais, notre modèle de Corporate & Investment Banking reste centré sur le client. Après une très bonne année 2009, CIB a pour objectif en 2010 de consolider son leadership en Europe, de se développer de manière sélective en Amérique du Nord et d'exploiter la croissance rapide du marché asiatique.

Investment Solutions va poursuivre sa stratégie de développement des ventes croisées avec les réseaux domestiques ainsi que de conquête de clientèle. La réussite du rapprochement avec Fortis Banque sera également un enjeu essentiel pour ce pôle en 2010 puisqu'elle permettra un changement de taille significatif en gestion d'actifs et en banque privée, l'établissement d'un partenariat stratégique dans l'assurance et le renforcement de la plate-forme et du réseau du métier Titres. Enfin, Investment Solutions poursuivra le développement de son dispositif dans les marchés asiatiques afin de faire partie des acteurs leaders de cette zone en banque privée et en gestion d'actifs.

Dans la crise, la relation de proximité entre la banque et ses clients est le maillon qui a le mieux résisté. Chez BNP Paribas, nous sommes toujours restés concentrés sur nos métiers d'origine. Nos clients nous en savent gré : leur confiance est notre actif le plus précieux. Enracinée dans la qualité de nos services et de nos produits, cette confiance repose aussi sur la très grande solidité financière de BNP Paribas, qui a doublé le volume de ses fonds propres depuis le début de la crise. En continuant à se concentrer sur sa vocation de base et en gardant un esprit de challenger, notre Groupe pourra être à la pointe en matière de succès commerciaux, de reconquête de l'estime de l'opinion vis-à-vis des banques et de création de valeur pour ses actionnaires.



LES VALEURS DU GROUPE

LA RÉACTIVITÉ

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

LA CRÉATIVITÉ

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

L'ENGAGEMENT

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

L'AMBITION

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

En 2009, BNP Paribas fête ses 10 ans

Tout au long de ces 10 années, BNP Paribas s'est adapté à un environnement en mutation, en sachant saisir les opportunités, tout en gardant le cap sur sa stratégie, l'équilibre de son modèle économique et en demeurant attentif au contrôle des risques et à la maîtrise des coûts.

1999

1999-2000

Fusion de **BNP** et de **Paribas** au terme d'une longue bataille boursière. Le Groupe devient la 9^e banque européenne en termes de capitalisation boursière et compte 80 000 personnes.

2001

Côté business, acquisition de la totalité du capital de la filiale américaine **BancWest**. Et, côté tennis, BNP Paribas devient le sponsor en titre de la Coupe Davis.

2002

Renforcement dans la banque de détail au Maghreb avec l'ouverture de **BNP Paribas El Djazaïr** en Algérie ; dans les services financiers spécialisés avec les acquisitions de **Facet** et de **Consors** (qui vient renforcer Cortal) ; et dans le métier Titres avec **Cogent**. Aux États-Unis, BancWest devient la 5^e banque généraliste de Californie, à la suite de l'acquisition d'**United California Bank**.

2003

BNP Paribas dissocie les fonctions de Président et de Directeur Général entre Michel Pébereau et Baudouin Prot.

2004

Acquisition de **Community First** et d'**Union Safe Deposit Bank** aux États-Unis. Rapprochement d'**Atis Real International** et d'**Abbey National France** avec **BNP Paribas Immobilier**.

En 2000, BNP Paribas, principalement implanté en France, bien que déjà présent dans 80 pays, comptait 80 000 collaborateurs.

Aujourd'hui, 1^{re} banque de la zone euro, avec 4 marchés domestiques européens, le Groupe dispose d'une présence internationale de premier plan et rassemble plus de 200 000 collaborateurs.

Ces 10 années ont été ponctuées d'événements qui ont façonné le Groupe pour faire de BNP Paribas une entreprise solide et humaine.

2009

2005 2006 2007 2008 2009

Acquisition de 50 % de **TEB**, holding qui contrôle Türk Ekonomi Bankası, 10^e banque privée turque. Acquisition de **Commercial Federal** aux États-Unis. Prise de participation de 51 % dans le capital d'**UkrSibbank**, 3^e banque ukrainienne en termes d'actifs. Et prise de participation de 19,2 % dans le capital de **Nanjing City Commercial Bank**, la 8^e banque commerciale municipale de Chine.

Avec l'acquisition de **BNL**, 6^e banque italienne, fondée en 1913, le Groupe prend une dimension européenne de premier plan. BNP Paribas a désormais deux marchés domestiques et compte 140 000 collaborateurs.

Le Groupe crée trois nouvelles marques : **BNP Paribas Personal Investors** (Cortal Consors, B*Capital et le partenariat avec Geojit en Inde), **BNP Paribas Investment Partners** (la plate-forme d'asset management) et **BNP Paribas Personal Finance** (rapprochement de Cetelem et d'UCB).

BNP Paribas est nommé « Meilleure Banque de l'année 2008 » par le magazine *The Banker*, du groupe *Financial Times*. Le Groupe fait également partie des six banques les mieux notées par Standard & Poor's dans le monde (AA).

BNP Paribas acquiert 75 % de **Fortis Banque** et 25 % de **Fortis Insurance Belgium** via Fortis Banque; ainsi que 66 % de **BGL** au Luxembourg. Un événement majeur qui renforce encore la présence du Groupe en Europe et lui donne quatre marchés domestiques : la France, l'Italie, la Belgique et le Luxembourg. À fin décembre 2009, BNP Paribas compte plus de 200 000 collaborateurs.



BNP PARIBAS AUX CÔTÉS DE SES CLIENTS EN EUROPE...

BNP Paribas est un leader européen des services bancaires et financiers d'envergure mondiale et l'une des 6 banques les plus solides au monde selon Standard & Poor's. Implanté dans toute l'Europe au travers de l'ensemble de ses métiers, il compte désormais 4 marchés domestiques en banque de détail : la France, l'Italie, la Belgique et le Luxembourg. Le Groupe possède l'un des plus grands réseaux internationaux avec une présence dans plus de 80 pays. BNP Paribas détient des positions clés dans ses trois domaines d'activité :

RETAIL BANKING

INVESTMENT SOLUTIONS

CORPORATE & INVESTMENT BANKING



... ET PARTOUT DANS LE MONDE

Plus de
200 000
collaborateurs

Présents dans plus de
80
pays

EUROPE
1 59 800
collaborateurs
dont France 64 600

CONTINENT AMÉRICAIN
19 800
collaborateurs
dont Amérique du Nord 15 000
Amérique du Sud 4 800

ASIE
10 100
collaborateurs

AFRIQUE
9 200
collaborateurs

MOYEN-ORIENT
2 100
collaborateurs

OCÉANIE
700
collaborateurs

LES CHIFFRES CLES

ACTIVITÉ (EN MILLIONS D'EUROS)

	31 décembre 2008	31 décembre 2009
Total bilan	2 075 551	2 057 698
Dépôts de la clientèle	413 955	604 903
Prêts et créances avec la clientèle	494 401	678 766
Capitaux propres part du Groupe avant affectation	53 228	69 501
Ratio international de solvabilité	11,10 %	14,20 %
Ratio tier 1	7,80 %	10,10 %

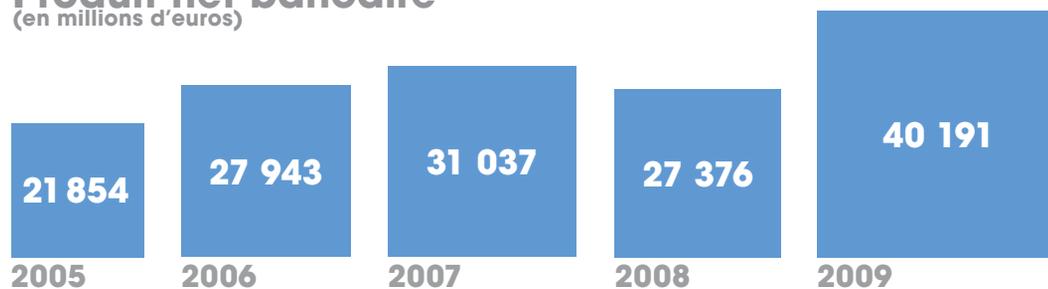
EFFECTIFS

	31 décembre 2008	31 décembre 2009
Monde	173 200	201 700
Europe (y compris Dom-Tom)	132 700	159 800

NOTATIONS LONG TERME

Standard & Poor's	AA	perspective négative	notation confirmée le 9 février 2010
Moody's	Aa2	perspective stable	notation révisée le 21 janvier 2010
Fitch	AA	perspective négative	notation confirmée le 9 juillet 2009

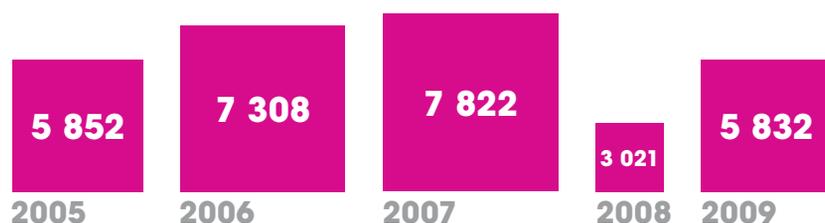
Produit net bancaire (en millions d'euros)



Résultat brut d'exploitation (en millions d'euros)



Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)

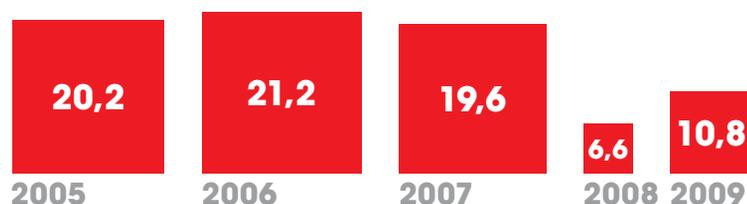


Bénéfice net par action* (en euros)



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

Rentabilité des capitaux propres** (en %)



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

Capitalisation boursière (en milliards d'euros) (source : Bloomberg)



LE COMITE EXECUTIF



PHILIPPE BORDENAVE
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT
DIRECTEUR FINANCIER



FRÉDÉRIC LAVENIR
RESPONSABLE DE LA FONCTION
RESSOURCES HUMAINES GROUPE



FRANÇOIS VILLEROY DE GALHAU
RESPONSABLE DU PÔLE BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE



FABIO GALLIA
RESPONSABLE DU PÔLE BNL BC



ALAIN MARBACH
RESPONSABLE DE LA FONCTION
TECHNOLOGIES ET PROCESSUS



JACQUES D'ESTAIS
RESPONSABLE DU PÔLE
INVESTMENT SOLUTIONS

ALAIN PAPIASSE
RESPONSABLE DU PÔLE
CORPORATE & INVESTMENT BANKING



BAUDOIN PROT
ADMINISTRATEUR DIRECTEUR GÉNÉRAL



MICHEL KONCZATY
RESPONSABLE DE
LA FONCTION RISQUES



**JEAN-LAURENT
BONNAFÉ**
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ



**GEORGES
CHODRON DE COURCEL**
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ



JEAN CLAMON
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL RESPONSABLE DE LA FONCTION
CONFORMITÉ ET DE LA COORDINATION DU CONTRÔLE INTERNE

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION



**MICHEL
PÉBEREAU**

Fonction principale ⁽¹⁾ :
Président du Conseil
d'administration de
BNP Paribas

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

**Mandats
au 31 décembre 2009** ⁽¹⁾

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

Membre du Conseil de surveillance :
Axa, Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie (Maroc)

Censeur :
Société Anonyme des Galeries Lafayette

Président :
Commission Banque d'Investissement et de Marchés de la Fédération Bancaire Française, Conseil de Direction de l'Institut d'Études Politiques de Paris, Conseil de surveillance de l'Institut Aspen France, European Financial Round Table, Institut de l'Entreprise

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



**PATRICK
AUGUSTE**

Fonction principale ⁽¹⁾ :
Responsable de service
technique

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



**CLAUDE
BÉBÉAR**

Fonction principale ⁽¹⁾ :
Président d'honneur d'Axa

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

**Mandats
au 31 décembre 2009** ⁽¹⁾

Administrateur :
Axa Assurances Iard Mutuelle, Axa Assurances Vie Mutuelle

Membre du Conseil de surveillance :
Vivendi

Censeur :
Schneider Electric

Président :
IMS-Entreprendre pour la Cité, Institut Montaigne

Membre :
International Advisory Panel of Monetary Authority of Singapore



**JEAN-LOUIS
BEFFA**

Fonction principale ⁽¹⁾ :
Président du Conseil
d'administration de la
Compagnie de Saint-Gobain

- Né le 11 août 1941
- Dates de début et de fin de mandat : 13 mai 2009 – AG 2012
- Date du 1^{er} mandat : 22 octobre 1986
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues ⁽²⁾ : 15 757
- Adresse professionnelle : « Les Miroirs » 18, avenue d'Alsace 92096 La Défense Cedex, France

**Mandats
au 31 décembre 2009** ⁽¹⁾

Vice-Président du Conseil d'administration :
BNP Paribas

Président :
Claude Bernard Participations

Administrateur :
GDF SUEZ, Groupe Bruxelles Lambert (Belgique), Saint-Gobain Corporation (États-Unis)

Membre du Conseil de surveillance :
Siemens AG (Allemagne), Le Monde SA, Le Monde & Partenaires Associés (SAS), Société Éditrice du Monde



**SUZANNE
BERGER**

Fonction principale ⁽¹⁾ :
Professeur de sciences
politiques au Massachusetts
Institute of Technology,
Cambridge, Massachusetts
(États-Unis) –
Directrice du MIT
International Science and
Technology Initiative (MISTI)

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

**Mandats
au 31 décembre 2009** ⁽¹⁾

Membre :
Académie américaine des arts et des sciences

Chercheur associé et membre :
Comité Exécutif du Center for European Studies à l'université Harvard

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

(2) Au 31 décembre 2009.



JEAN-MARIE GIANNO

Fonction principale ⁽¹⁾ :
Assistant commercial

- Né le 7 septembre 1952
- Dates de début et de fin de mandat : élu par les salariés de BNP Paribas pour 3 ans le 5 février 2009
- Date du 1^{er} mandat : 15 mars 2004 (M. Jean-Marie Gianno a exercé un mandat d'administrateur salarié à la Banque Nationale de Paris, de 1993 à 1999)
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues ⁽²⁾ : 10
- Adresse professionnelle : 21, avenue Jean-Médecin 06000 Nice, France

Mandats au 31 décembre 2009 ⁽¹⁾

Membre :
Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissements (CECEI), « Think Tank » européen Confrontation



FRANÇOIS GRAPPOTTE

Fonction principale ⁽¹⁾ :
Président d'honneur de Legrand, administrateur de sociétés

- Né le 21 avril 1936
- Dates de début et de fin de mandat : 21 mai 2008 – AG 2011
- Date du 1^{er} mandat : 4 mai 1999
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues ⁽²⁾ : 2 869
- Adresse professionnelle : 128, avenue de-Lattre-de-Tassigny 87045 Limoges, France

Mandats au 31 décembre 2009 ⁽¹⁾

Administrateur :
Legrand, Legrand France

Membre du Conseil de surveillance :
Michelin



ALAIN JOLY

Fonction principale ⁽¹⁾ :
Administrateur d'Air Liquide

- Né le 18 avril 1938
- Dates de début et de fin de mandat : 23 mai 2006 – AG 2009
- Date du 1^{er} mandat : 28 juin 1995
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues ⁽²⁾ : 3 143
- Adresse professionnelle : 75, quai d'Orsay 75007 Paris, France

Le mandat de Monsieur Alain Joly a pris fin à l'issue de l'Assemblée Générale du 13 mai 2009



DENIS KESSLER

Fonction principale ⁽¹⁾ :
Président-Directeur Général de Scor SE

- Né le 25 mars 1952
- Dates de début et de fin de mandat : 13 mai 2009 – AG 2012
- Date du 1^{er} mandat : 23 mai 2000
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues ⁽²⁾ : 2 269
- Adresse professionnelle : 1, avenue du Général-de-Gaulle 92074 La Défense Cedex, France

Mandats au 31 décembre 2009 ⁽¹⁾

Administrateur :
Bolloré, Dassault Aviation, Fonds Stratégique d'Investissement, Invesco Ltd (États-Unis)

Membre du Conseil de surveillance :
Yam Invest NV (Pays-Bas)

Censeur :
Financière Acofi SA, Gimar Finance & Cie SCA

Membre :
Commission Économique de la Nation, Conseil Économique et Social, Conseil d'administration de l'Association de Genève, Conseil de la Fondation pour la Recherche Médicale, Comité des Entreprises d'Assurance, Conseil Stratégique du Comité Européen des Assurances

Président :
Reinsurance Advisory Board, Global Reinsurance Forum, Conseil d'administration du Siècle



JEAN-FRANÇOIS LEPETIT

Fonction principale ⁽¹⁾ :
Président du Conseil national de la comptabilité

- Né le 21 juin 1942
- Dates de début et de fin de mandat : 21 mai 2008 – AG 2011
- Date du 1^{er} mandat : 5 mai 2004
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues ⁽²⁾ : 8 461
- Adresse professionnelle : 30, boulevard Diderot 75572 Paris Cedex 12, France

Mandats au 31 décembre 2009 ⁽¹⁾

Administrateur :
Smart Trade Technologies SA, Shan SA

Membre :
Board de la QFCRA – Qatar Financial Center Regulatory Authority – (Doha), Collège de l'Autorité des Marchés Financiers, Conseil de normalisation des comptes publics

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

(2) Au 31 décembre 2009.



LAURENCE PARISOT

Fonction principale ⁽¹⁾ :
Vice-Présidente du Directoire de Ifop SA

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

Mandats au 31 décembre 2009 ⁽¹⁾

Présidente :
Mouvement des Entreprises de France (Medef)

Administrateur :
Coface SA

Membre du Conseil de surveillance :
Michelin



HÉLÈNE PLOIX

Fonction principale ⁽¹⁾ :
Présidente de Pechel Industries SAS et de Pechel Industries Partenaires SAS

- Née le 25 septembre 1944
- Dates de début et de fin de mandat : 21 mai 2008 – AG 2011
- Date du 1^{er} mandat : 21 mars 2003
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues ⁽²⁾ : 1 557
- Adresse professionnelle : 162, rue du Faubourg Saint-Honoré, 75008 Paris-France

Mandats au 31 décembre 2009 ⁽¹⁾

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

Représentant permanent :
Pechel Industries Partenaires dans Ypso Holding (Luxembourg)

Membre du Conseil de surveillance :
Publicis Groupe

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

Membre :
Comité d'investissement du Fonds de Pension des personnels des Nations-Unies



BAUDOÏN PROT

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

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

Mandats au 31 décembre 2009 ⁽¹⁾

Administrateur :
Accor, Pinault-Printemps-Redoute, Veolia Environnement, Erbé SA (Belgique), Pargesa Holding SA (Suisse)

Président :
Fédération Bancaire Française de septembre 2009 à août 2010

Membre :
Comité Exécutif de la Fédération Bancaire Française



LOUIS SCHWEITZER

Fonction principale ⁽¹⁾ :
Président du Conseil d'administration de Renault

- Né le 8 juillet 1942
- Dates de début et de fin de mandat : 15 mai 2007 – AG 2010
- Date du 1^{er} mandat : 14 décembre 1993
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues ⁽²⁾ : 6 825
- Adresse professionnelle : 8-10, avenue Émile-Zola 92109 Boulogne-Billancourt Cedex, France

Mandats au 31 décembre 2009 ⁽¹⁾

Président du Conseil d'administration :
AstraZeneca Plc (Grande-Bretagne)

Président du Conseil de surveillance :
Le Monde & Partenaires Associés (SAS), Le Monde SA, Société Éditrice du Monde

Administrateur :
L'Oréal, Veolia Environnement, AB Volvo (Suède)

Président :
Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde)

Membre du Conseil consultatif :
Banque de France, Allianz (Allemagne)

Membre du Conseil :
Fondation Nationale des Sciences Politiques, Institut Français des Relations Internationales, Musée du Quai Branly



DANIELA WEBER-REY

Fonction principale ⁽¹⁾ :
Associée chez Clifford Chance, Francfort

- Né le 18 novembre 1957
- Dates de début et de fin de mandat : 21 mai 2008 – AG 2011
- Date du 1^{er} mandat : 21 mai 2008
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues ⁽²⁾ : 1 100
- Adresse professionnelle : 8-10, avenue Émile-Zola D 60325 – Frankfurt - am-Main, Allemagne

Mandats au 31 décembre 2009 ⁽¹⁾

Membre :
Groupe consultatif sur le gouvernement d'entreprise et le droit des sociétés de la Commission Européenne, Groupe d'experts « Removing Obstacles to Cross-Border Investments » de la Commission Européenne, Groupe d'experts ad hoc « Ad Hoc Group of Corporate Governance Experts for the Financial Services Area » de la Commission Européenne, Commission gouvernementale du Code allemand de Gouvernement d'Entreprise

Censeurs

MICHEL TILMANT

Fonction principale ⁽¹⁾ :
Managing Director de la société Straffin, SPRL

- Né le 21 juillet 1952
- Date de début de mandat : 4 novembre 2009

EMIEL VAN BROEKHOVEN

Fonction principale ⁽¹⁾ :
Économiste, Professeur honoraire de l'université d'Anvers

- Né le 30 avril 1941
- Date de début de mandat : 4 novembre 2009

Autres mandataires sociaux

JEAN-LAURENT BONNAFÉ

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

- Né le 14 juillet 1961
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues ⁽²⁾ : 14 495

• Adresse professionnelle : 3, rue d'Antin 75002 Paris-France

Mandats au 31 décembre 2009 ⁽¹⁾

Président :
Comité de Direction et Comité Exécutif de BNP Paribas Fortis

Directeur Général :
BNP Paribas Fortis

Administrateur :
Carrefour, BNP Paribas Personal Finance, Banca Nazionale del Lavoro (Italie), BancWest Corporation, Bank of the West

GEORGES CHODRON DE COURCEL

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

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

Mandats au 31 décembre 2009 ⁽¹⁾

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

Vice-Président :
Fortis Bank SA/NV (Belgique)

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

Membre du Conseil de surveillance :
Lagardère SCA

Censeur :
Exane, Safran, Scor SE

(1) Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de la loi n° 2001-401 du 15 mai 2001 relatives au cumul des mandats.
(2) Au 31 décembre 2009.

Rémunération

Rémunération due aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2009

Rémunération due au titre de 2009 En euros	Rémunérations		Jetons de présence ⁽³⁾	Avantages en nature ⁽⁴⁾	Total Rémunérations
	Fixe ⁽¹⁾	Variable ⁽²⁾			
Michel PÉBEREAU Président du Conseil d'administration					
2009	700 000	⁽⁶⁾	29 728	3 598	733 326
(rappel 2008)	(700 000)	-	(29 728)	(1 671)	(731 399)
Baudouin PROT Directeur Général					
2009	950 000	⁽⁶⁾	90 318	5 212	1 045 530
(rappel 2008)	(945 833)	-	(118 907)	(5 064)	(1 069 804)
Georges CHODRON de COURCEL Directeur Général délégué					
2009	600 000	⁽⁶⁾	112 302	4 273	716 575
(rappel 2008)	(595 833)	-	(117 628)	(4 370)	(717 831)
Jean-Laurent BONNAFÉ Directeur Général délégué					
2009	563 172	⁽⁶⁾	51 638	3 329	618 139
(rappel 2008) ⁽⁵⁾	(166 667)	-	(18 958)	(1 445)	(187 070)
Rémunération totale due aux mandataires sociaux au titre de 2009					3 113 570
(au titre de 2008)					(2 706 104)

(1) Salaire effectivement versé en 2009.

(2) Ces montants correspondent à la rémunération variable due au titre respectivement de 2008 et de 2009.

(3) Le Président du Conseil d'administration et le Directeur Général ne perçoivent pas de jetons de présence au titre des mandats qu'ils exercent dans les sociétés du Groupe, à l'exception de leur mandat d'administrateur de BNP Paribas SA et, pour le Directeur Général, du mandat d'administrateur de la société Erbé. Le montant des jetons de présence perçus par le Directeur Général au titre de ce dernier mandat est habituellement déduit de la rémunération variable versée.

M. Georges Chodron de Courcel perçoit des jetons de présence au titre de ses mandats d'administrateur de BNP Paribas Suisse, de la société Erbé et de BNP Paribas Fortis. Les jetons de présence perçus par M. Georges Chodron de Courcel au titre de ces mandats sont habituellement déduits de la rémunération variable versée.

M. Jean-Laurent Bonnafé perçoit des jetons de présence au titre de ses mandats d'administrateur de BNL et de BNP Paribas Fortis. Compte tenu des responsabilités exécutives que M. Jean-Laurent Bonnafé exerce chez BNP Paribas Fortis, les jetons de présence perçus au titre de ce mandat ne sont pas déduits de sa rémunération variable. En revanche, les jetons de présence perçus par M. Jean-Laurent Bonnafé au titre du mandat de BNL sont déduits de la rémunération variable versée.

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

(5) Pour la période du 1^{er} septembre au 31 décembre 2008.

(6) À la date d'obtention du visa de l'Autorité des Marchés Financiers sur le Document de référence de l'exercice 2009, le Conseil d'administration de BNP Paribas n'a pas arrêté la partie variable de la rémunération des mandataires sociaux au titre de 2009. La décision du Conseil d'administration fera l'objet d'une actualisation du Document de référence et de la présente note en temps voulu.

Rémunération des administrateurs⁽¹⁾

— Les administrateurs extérieurs au Groupe ne reçoivent aucune autre rémunération que les jetons de présence⁽²⁾.

— Le montant individuel des jetons de présence attribués aux membres du Conseil est resté fixé à son niveau de 2005, soit 29 728 euros, dont 14 864 euros, soit 50 %, au titre de la part fixe et 1 061,71 euros par séance. Le Président du Conseil d'administration ne reçoit pas, en cette qualité, de jeton supplémentaire. Pour tenir compte de leurs sujétions particulières, les membres du Conseil résidant à

l'étranger bénéficient d'un demi-jeton supplémentaire sur la partie fixe.

— Le montant des jetons de présence attribués aux membres des Comités est également resté fixé à son niveau de 2005, soit 5 946 euros, dont 2 973 euros pour la part fixe et 495,50 euros par séance. Les Présidents du Comité des comptes et du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité reçoivent une part fixe de 15 000 euros et une part variable de 1 239 euros par séance. Les Présidents du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations et du Comité des rému-

nération reçoivent une part fixe de 2 973 euros et une part variable de 1 239 euros par séance.

— En vertu des dispositions ci-dessus, le Conseil a décidé d'attribuer aux membres du Conseil d'administration une somme de 532 509 euros en 2009 au lieu de 523 724 euros en 2008, l'allocation globale fixée par l'Assemblée Générale le 18 mai 2005 étant de 780 000 euros.

(1) Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 18).

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

BNP PARIBAS & SES ACTIONNAIRES

Le capital social

Le capital de BNP Paribas SA s'élevait au 31 décembre 2008 à 1 823 540 634 euros, composé de 911 770 317 actions (les changements intervenus au cours des exercices antérieurs sont rappelés dans la partie « Évolution du capital » – note 6a – du Document de référence). En 2009, le nombre d'actions ordinaires composant le capital social a été affecté par les six séries d'opérations suivantes :

- création de 1 098 006 actions à la suite de souscriptions dans le cadre des plans d'options ;
- souscription de 9 000 000 de titres dans le cadre de l'augmentation de capital réservée aux salariés ;
- création de 21 420 254 titres suite à l'option offerte aux actionnaires de payer en actions BNP Paribas le dividende de l'exercice 2008 ;
- création de 133 435 603 actions en rémunération des apports de titres Fortis Banque SA/NV et BGL ;
- réduction de capital par annulation de 219 294 actions ;
- augmentation de capital par création de 107 650 488 actions ordinaires pour permettre le rachat des 187 224 669 actions de préférence émises en date du 31 mars 2009 au profit de l'État dans le cadre de la seconde tranche du plan français de soutien à la croissance ; les actions de préférence ont été annulées le 26 novembre 2009.

Ainsi, au 31 décembre 2009, le capital de BNP Paribas s'élevait à 2 368 310 748 euros composé de 1 184 155 374 actions d'un nominal de deux euros chacune⁽¹⁾.

Ces actions, entièrement libérées, sont de forme nominative ou au porteur, au choix du titulaire, sous réserve des dispositions légales en vigueur. **Il n'existe aucun droit de vote double ni aucune limitation à l'exercice des droits de vote, ni aucun droit à dividende majoré, attaché à ces valeurs mobilières.**

(1) Depuis la fin de l'exercice social, a été enregistrée la création de 1 126 390 actions à la suite de souscriptions dans le cadre des plans d'options. Ainsi, au 21 janvier 2010, le capital de BNP Paribas s'élevait à 2 370 563 528 euros composé de 1 185 281 764 actions d'un nominal de deux euros chacune.

L'évolution de l'actionnariat

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

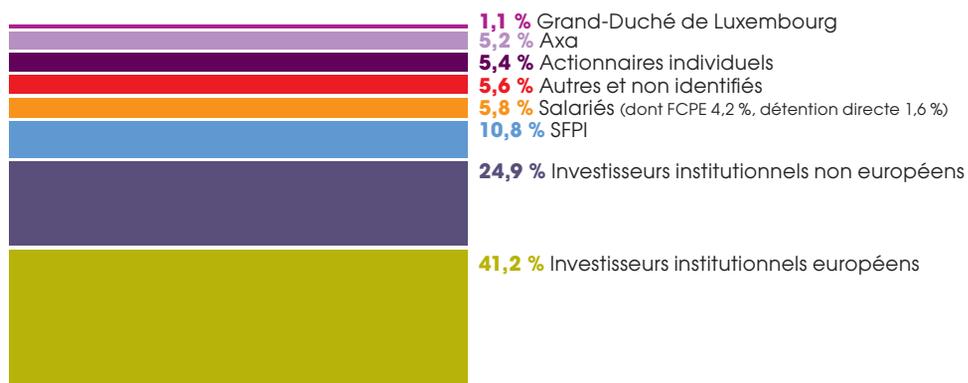
ACTIONNAIRES	31/12/07			31/12/08			31/12/09		
	Nombre d'actions (en millions)	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions (en millions)	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions (en millions)	% du capital	% des droits de vote
SFPI(*)	-	-	-	-	-	-	127,75	10,8 %	10,8 %
Axa	53,56	5,9 %	6,0 %	53,08	5,8 %	5,9 %	61,63	5,2 %	5,2 %
Grand-Duché de Luxembourg	-	-	-	-	-	-	12,87	1,1 %	1,1 %
Salariés	52,64	5,8 %	5,9 %	57,69	6,3 %	6,4 %	67,69	5,7 %	5,8 %
- dont FCPE Groupe	38,53	4,2 %	4,3 %	42,75	4,7 %	4,7 %	49,43	4,2 %	4,2 %
- dont détention directe	14,11	1,6 %	1,6 %	14,94	1,6 %	1,7 %	18,26	1,5 %	1,6 %
Mandataires sociaux	0,36	NS	NS	0,43	NS	NS	0,48	NS	NS
Titres détenus par le Groupe(**)	9,14	1,0 %		5,46	0,6%		3,66	0,3 %	-
Actionnaires Individuels	57,00	6,3 %	6,4 %	64,36	7,1 %	7,1 %	63,63	5,4 %	5,4 %
Inv. institutionnels	717,40	79,3 %	80,0 %	717,75	78,8 %	79,2 %	780,17	65,9 %	66,1 %
- Européens	516,54	57,1 %	57,6 %	484,10	53,1 %	53,4 %	486,61	41,1 %	41,2 %
- Non Européens	200,86	22,2 %	22,4 %	233,65	25,7 %	25,8 %	293,56	24,8 %	24,9 %
(dont « Investisseurs socialement responsables »)	(9,52)	(1,1 %)	(1,1 %)	(3,92)	(0,4 %)	(0,4 %)	(6,00)	(0,5 %)	(0,5 %)
Autres et non identifiés	15,16	1,7 %	1,7 %	13,00	1,4 %	1,4 %	66,27	5,6 %	5,6 %
TOTAL	905,26	100 %	100 %	911,77	100 %	100 %	1 184,15	100 %	100 %

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

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

COMPOSITION DE L'ACTIONNARIAT DE BNP PARIBAS AU 31 DÉCEMBRE 2009 (EN DROITS DE VOTE)

À la connaissance de l'entreprise, il n'existe aucun actionnaire, autre que la Société Fédérale de Participations et d'Investissement (SFPI) et Axa, qui détienne plus de 5 % du capital ou des droits de vote.



La SFPI est devenue actionnaire de BNP Paribas à l'occasion du rapprochement, concrétisé courant 2009, avec le groupe Fortis ; elle a procédé au cours de cet exercice à deux déclarations de franchissement de seuil auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) : — le 19 mai 2009 (information AMF n° 209C0702), la SFPI déclarait avoir

franchi à la hausse les seuils légaux de 5 % et 10 % du capital ou des droits de vote de BNP Paribas, suite à l'apport de 74,94 % de Fortis Banque SA/NV, rémunéré par l'émission de 121 218 054 actions BNP Paribas représentant alors 9,83 % du capital et 11,59 % des droits de vote. Il était no-

tamment précisé que ni l'État belge ni la SFPI n'envisageaient d'acquérir le contrôle de la banque.

BNP Paribas a parallèlement informé l'AMF, ce même 19 mai (information AMF n° 209C0724), de la conclusion d'un contrat d'option entre l'État belge, la SFPI et Fortis SA/NV, aux termes duquel Fortis

SA/NV bénéficie d'une option d'achat portant sur les 121 218 054 actions BNP Paribas émises en rémunération des apports effectués par la SFPI, de participations détenues dans Fortis Banque avec faculté pour BNP Paribas de mettre en œuvre un droit de substitution sur les actions concernées ;

— ensuite, le 4 décembre 2009 (information AMF n° 209C1459), la SFPI déclarait détenir 10,8 % du capital et des droits de vote de BNP Paribas ; cette évolution est consécutive, pour l'essentiel :

– à l'augmentation de capital réalisée en actions ordinaires par BNP Paribas du 30 septembre au 13 octobre 2009 ;

– à la réduction de capital opérée par la banque suite à l'annulation le 26 novembre des actions de préférence émises le 31 mars 2009 au profit de de l'État français.

Enfin, il est précisé que le groupe Axa et le groupe BNP Paribas avaient informé l'AMF le 16 décembre 2005 (information AMF n° 205C2221) de la conclusion d'une convention prévoyant le maintien de participations réciproques stables entre les deux groupes et des options d'achat réciproques en cas de changement de contrôle du capital de l'un d'eux.

Le marché de l'action

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

Les actions BNP ont été admises à la cote officielle de la Bourse de Paris sur le Règlement Immédiat, le 18 octobre 1993, première date de cotation après la privatisation, puis le 25 octobre sur le Règlement Mensuel ; depuis la généralisation du comptant le 25 septembre 2000, l'action BNP Paribas est éligible au SRD (Service de Règlement Différé). Le titre est négocié à Londres sur le Seaq International, à la Bourse de Francfort, ainsi qu'à Milan sur le MTA International depuis le 24 juillet 2006. De plus, un programme ADR (American Depositary

Receipt) 144A « Level 1 » est actif aux États-Unis depuis la privatisation, JP Morgan Chase agissant en tant que banque dépositaire (1 action BNP Paribas est représentée par 2 ADR).

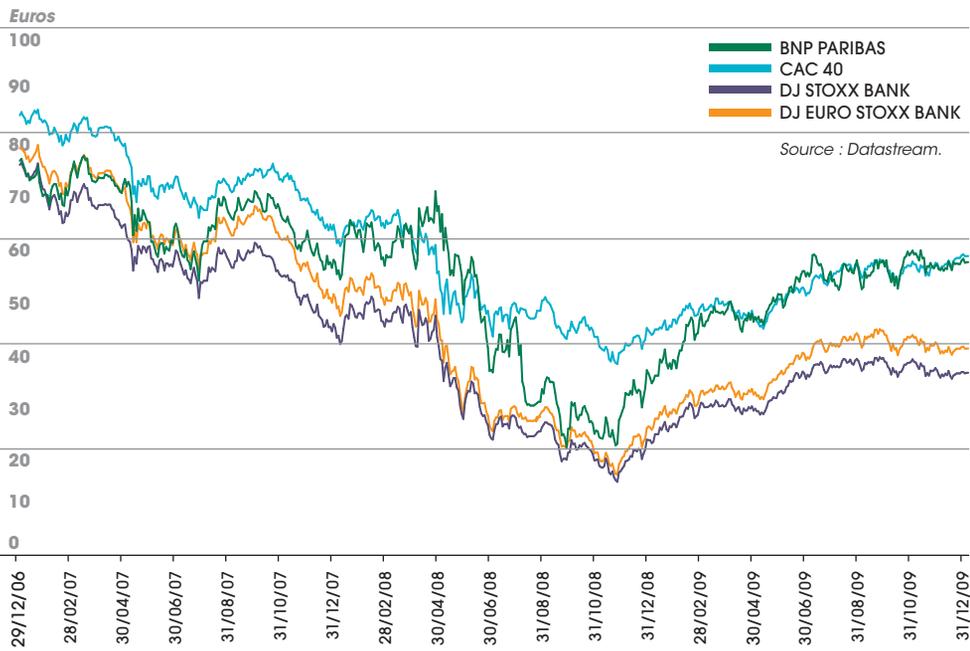
Pour maintenir une grande accessibilité aux actionnaires individuels, le nominal de l'action de la banque a été divisé par deux le 20 février 2002, et fixé à deux euros.

La BNP a fait partie des sociétés constituant l'indice CAC 40 depuis le 17 novembre 1993 ; elle a par ailleurs intégré l'EuroStoxx50 le 1^{er} novembre 1999, et le titre de la banque entre dans la composition du Dow Jones Stoxx50 depuis le 18 septembre 2000 ; en 2007, BNP Paribas a intégré l'indice « Global Titans 50 », qui regroupe les 50 plus grandes entreprises mondiales. Enfin, l'action BNP Paribas figure dans les principaux indices de référence du développement durable : Aspi Eurozone, FTSE4Good (Global et Europe 50), DJ SI World et DJ SI Stoxx. Ces différents facteurs sont favorables à la liquidité et à l'appréciation du titre puisque celui-ci est alors une des nécessaires composantes de tous les portefeuilles et fonds indexés sur ces indices.

— Du 29 décembre 2006 au 31 décembre 2009, **le cours de l'action a diminué de 30,41 %, à comparer à une baisse de 28,97 % pour le CAC 40, mais de 50,79 % pour le DJEuroStoxxBank** (indice des valeurs bancaires de la zone euro) **et de 56,50 % pour le DJStoxxBank** (valeurs bancaires européennes). Après avoir atteint son plus haut niveau historique à 91,60 euros en mai 2007, l'action BNP Paribas a pâti de la défiance généralisée envers les établissements financiers provoquée par la crise des crédits « subprimes » aux États-Unis. Cependant, du fait d'une exposition de BNP Paribas à la crise financière bien moindre que celle de beaucoup de ses concurrents, la performance de l'action s'est comparée très favorablement à celle des indices bancaires jusqu'en octobre 2008. La dislocation des marchés consécutive à la faillite de Lehman Brothers mi-septembre 2008 ayant ensuite pesé sur les activités du Groupe et par conséquent sur son cours de Bourse, la surperformance du titre par rapport aux indices bancaires observée jusque-là s'est pour une large part résorbée en fin d'année 2008.

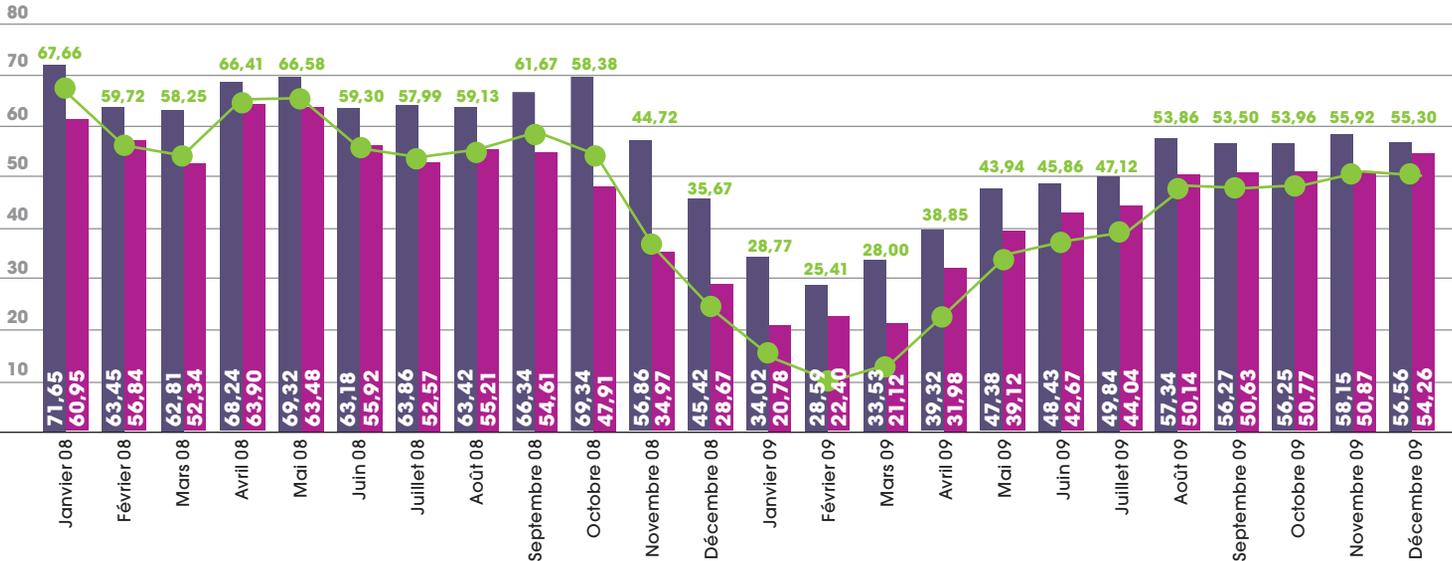
COURS DE L'ACTION BNP PARIBAS DU 29 DÉCEMBRE 2006 AU 31 DÉCEMBRE 2009

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



MOYENNES MENSUELLES ET COURS DE CLÔTURE MENSUELS EXTRÊMES DE L'ACTION BNP PARIBAS DEPUIS JANVIER 2008*

LE PLUS HAUT
LE PLUS BAS
MOYEN
Source : Datastream.



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

Depuis le début 2009, la tendance s'est toutefois complètement inversée, le titre BNP Paribas (55,90 euros au 31 décembre 2009) s'étant apprécié de 90,14 % par rapport au 31 décembre 2008 (29,40 euros), soit une évolution très largement supérieure à celle du CAC 40 (+22,32 %), comme à celles du DJEuroStoxxBank (+48,92 %) et du DJStoxxBank (+46,92 %).

Au total, depuis l'avènement de la crise financière début juillet 2007, l'action BNP Paribas a vu sa valeur baisser de 34,91 %, soit légèrement moins que l'indice CAC40 (-34,99 %) ; les indices bancaires européens et de la zone euro chutaient alors respectivement de 56,71 % et 52,59 %. L'action BNP Paribas a donc sur cette période surperformé l'indice de la zone euro de 17,68 % et celui des banques européennes de 21,80 %.

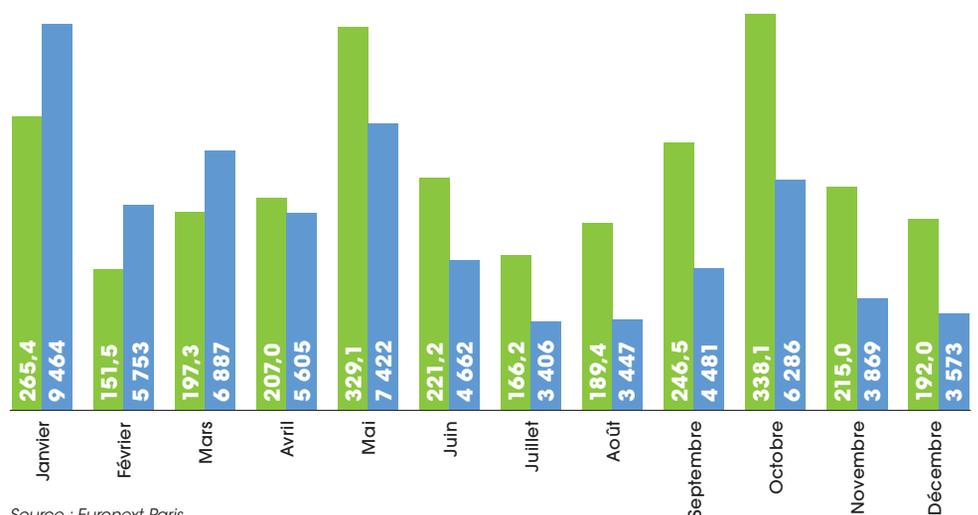
— **La capitalisation boursière de BNP Paribas s'élevait à 66,2 milliards d'euros** au 31 décembre 2009, plaçant l'entreprise au 5^e rang de l'indice CAC 40 (8^e place à fin 2008) ; en termes de flottant, BNP Paribas est la 3^e valeur de marché de l'indice parisien (7^e à fin 2008). À la même période, BNP Paribas occupait la 6^e place du DJ EuroStoxx50 en terme de flottant (19^e un an auparavant).

— **Les volumes de transactions** en 2009 se sont établis à une moyenne de 5 374 599 titres échangés quotidiennement sur Euronext Paris, en baisse de 22,5 % par rapport à l'année précédente (6 936 205 titres par séance en 2008). Plus que par une diminution de la liquidité, cette évolution s'explique par la mise en application de la directive MIF (Marchés d'Instruments Financiers), qui a

supprimé à compter du 1^{er} novembre 2007 la règle de concentration des ordres sur un marché réglementé ; il s'en est donc suivi une libéralisation des lieux de négociation et la montée en puissance de modes alternatifs de négociation des titres : les systèmes multilatéraux de négociation (Multilateral Trading Facilities ou MTF) et les internalisateurs systématiques.

VOLUMES ÉCHANGÉS EN 2009 SUR EURONEXT PARIS (MOYENNE QUOTIDIENNE)

EN MILLIONS D'EUROS
EN MILLIERS DE TITRES



Source : Euronext Paris.

LE TABLEAU DE BORD DE L'ACTIONNAIRE

En euros	2005	2006	2007	2008	2009
Résultat net part du Groupe par action ^{(1)*}	6,77	7,81	8,25	2,99	5,20
Actif net par action ^{(2)*}	44,51	48,40	50,93	45,68	51,9
Dividende net par action*	2,53	3,01	3,26	0,97	1,5 ⁽³⁾
Taux de distribution (en %) ⁽⁴⁾	37,4	40,3	39,8	33,0	32,3 ⁽³⁾
Cours					
Plus haut ^{(5)*}	66,78	86,01	92,40	73,29	58,58
Plus bas ^{(5)*}	48,89	64,78	65,64	27,70	20,08
Fin de période*	65,91	80,33	72,13	29,40	55,90
Indice CAC 40 au 31 décembre	4 715,23	5 541,76	5 614,08	3 217,97	3 936,33

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

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

(3) Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale du 12 mai 2010.

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

(5) Enregistrés en séance.

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

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

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

La création de valeur boursière

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

Conventions de calcul :

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

Résultats du calcul :

Le tableau ci-contre indique, pour les différentes durées mentionnées se terminant au 31 décembre 2009, la rentabilité totale de la détention d'une action BNP, puis BNP Paribas, ainsi que le taux de rendement actuariel annuel.

LA RENTABILITÉ ET LE RENDEMENT

Durée de détention	Date d'investissement	Cours historique d'ouverture à la date d'investissement (en euros)	Nombre d'actions à fin de période de calcul (31/12/2009)	Investissement initial multiplié par	Taux de rendement actuariel annuel
Depuis la privatisation	18/10/1993	36,59	3,75	x 5,73	+ 11,37 %
16 ans	03/01/1994	43,31	3,42	x 4,41	+ 9,72%
15 ans	03/01/1995	37,20	3,35	x 5,04	+ 11,38 %
14 ans	02/01/1996	33,57	3,28	x 5,47	+ 12,90 %
13 ans	02/01/1997	30,40	3,19	x 5,86	+ 14,57 %
12 ans	02/01/1998	48,86	3,09	x 3,54	+ 11,09 %
11 ans	04/01/1999	73,05	3,03	x 2,32	+ 7,93 %
Depuis la création de BNP Paribas	01/09/1999	72,70	2,94	x 2,26	+ 8,22 %
10 ans	03/01/2000	92,00	2,94	x 1,79	+ 5,99 %
9 ans	02/01/2001	94,50	2,86	x 1,69	+ 6,03 %
8 ans	02/01/2002	100,40	2,77	x 1,54	+ 5,57 %
7 ans	02/01/2003	39,41	1,34	x 1,90	+ 9,62 %
6 ans	02/01/2004	49,70	1,29	x 1,45	+ 6,39 %
5 ans	03/01/2005	53,40	1,24	x 1,29	+ 5,30 %
4 ans	02/01/2006	68,45	1,19	x 0,97	- 0,66 %
3 ans	02/01/2007	83,50	1,14	x 0,77	- 8,55 %
2 ans	02/01/2008	74,06	1,10	x 0,83	- 8,71 %
1 an	02/01/2009	30,50	1,05	x 1,93	+ 93,27 %

BNP Paribas propose ci-après deux mesures comparatives de la création de valeur actionnariale, sur une durée correspondant à un horizon de placement à long/moyen terme qui est celui de la plus grande partie de ses actionnaires individuels.

Rentabilité comparative sur 5 ans d'un investissement en actions BNP Paribas au cours d'ouverture du 3 janvier 2005, soit 53,40 euros, avec le Livret A de la Caisse d'Épargne et les obligations à moyen terme du Trésor.

La création de valeur pour l'actionnaire est ici appréciée en comparant l'investissement en actions BNP Paribas sur la période à deux placements « sans risque », le Livret A de la Caisse d'Épargne et les obligations à moyen terme du Trésor.

Rentabilité totale pour l'actionnaire d'un placement en actions BNP Paribas

Hypothèses de calcul

Investissement initial = 1 action au cours d'ouverture du 3 janvier 2005, soit 53,40 euros :

Réinvestissement des dividendes

Exercice des droits préférentiels de souscription lors des augmentations de capital de mars 2006 et octobre 2009.

Valorisation au 31 décembre 2009 : 1,2363 action à 55,90 euros, soit **69,11 euros.**

Capital initial accru de **29,4 %**

Taux de rendement actuariel : 5,30 % par an

Placement le 1^{er} janvier 2005 d'une somme de 53,40 euros sur un Livret A de la Caisse d'Épargne :

Le taux servi à la date du placement est de 2,25 %, ramené à 2 % le 1^{er} août 2005. Il a ensuite été modifié à deux reprises au cours de l'exercice 2006 : le 1^{er} février (2,25 %) et le 1^{er} août (2,75 %), et encore une fois le 1^{er} août 2007 (3 %). L'exercice 2008 a également connu deux modifications du taux du Livret A, le 1^{er} février (3,50 %) et le 1^{er} août (4 %), alors que trois changements sont intervenus en 2009, le taux du Livret A étant progressivement ramené à 2,50 % le 1^{er} février, à 1,75 % le 1^{er} mai et enfin à 1,25 % le 1^{er} août. Au 31 décembre 2009, cette somme représente **60,73 euros**, ayant donc enregistré une progression de **7,33 euros (+ 13,7 %)**, soit moins de la moitié de l'appréciation de **15,71 euros (+ 29,4 %)** du titre BNP Paribas au cours de la même période.

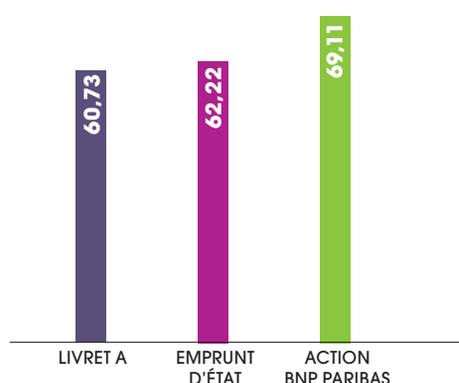
Placement le 1^{er} janvier 2005 de 53,40 euros en emprunt d'État à 5 ans :

Le taux obtenu est alors de 3,0825 % pour 5 ans (BTAN – bon du Trésor à intérêt annuel) ; chaque fin d'année, les intérêts perçus sont réinvestis dans un autre emprunt de même nature et ce aux conditions suivantes :

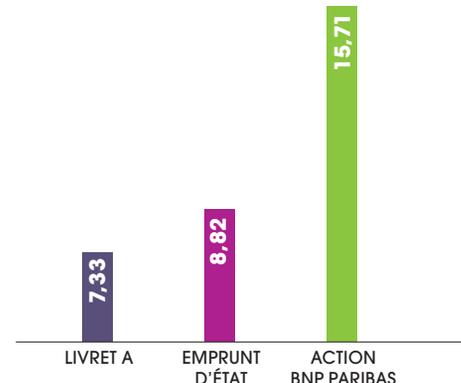
- 2,99393 % (BTAN) en janvier 2006 pour 4 ans ;
- 3,89016 % (BTAN) en janvier 2007 pour 3 ans ;
- 4,07272 % (BTAN) en janvier 2008 pour 2 ans ;
- 3,049 % en janvier 2009 pour 1 an (Euribor).

Au bout de 5 ans, cet investissement est valorisé **62,22 euros**, et a donc enregistré une progression de **8,82 euros (+ 16,5 %)**, soit un peu plus de la moitié de l'appréciation de **15,71 euros (+ 29,4 %)** du titre BNP Paribas au cours de la même période.

VALEUR AU 31/12/2009 D'UN INVESTISSEMENT AU 01/01/2005 DE 53,40 EUROS



VARIATION COMPARÉE SUR 5 ANS D'UN INVESTISSEMENT AU 01/01/2005 DE 53,40 EUROS



La communication avec les actionnaires

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

Une équipe **Relations Investisseurs** informe les investisseurs institutionnels et les analystes financiers, français et étrangers, sur la stratégie du Groupe, les développements significatifs et, bien sûr, les résultats, publiés trimestriellement ; en 2010 par exemple, le calendrier s'établit comme suit⁽¹⁾ :

- 17 février 2010 : publication des résultats annuels 2009 ;
- 6 mai 2010 : chiffres du 1^{er} trimestre 2010 ;
- 2 août 2010 : publication des résultats du 1^{er} semestre 2010 ;
- 4 novembre 2010 : chiffres du 3^e trimestre et des 9 premiers mois de 2010.

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

Une équipe **Relations Actionnaires** est à la disposition et à l'écoute des quelque 590 000 actionnaires individuels de la banque (*source : étude TPI au 31 décembre 2009*). Les actionnaires, comme les membres du **Cercle BNP Paribas**, reçoivent chaque semestre une lettre d'information financière reprenant les principaux développements du Groupe, et un compte-rendu de l'Assemblée Générale est distribué tout début juillet. En cours d'année, les actionnaires sont

Le Guide de l'Actionnaire BNP Paribas

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

Le Cercle BNP Paribas

Les membres du Cercle BNP Paribas, créé en 1995, sont les 57 200 actionnaires individuels possédant au moins 200 titres de l'entreprise. Ils sont destinataires trois fois par an, en alternance avec les lettres d'information financière (3 également), d'une autre correspondance, la *Vie du Cercle*, les conviant à des manifestations de nature artistique ou culturelle auxquelles la banque s'est associée, de même qu'à des séminaires de formation : celles-ci concernent les opérations en Bourse (analyses technique et financière, passation d'ordres, etc.), la gestion patrimoniale, les warrants mais aussi l'actualité économique, en partenariat avec les équipes compétentes de l'entreprise. Enfin, des conférences scientifiques ou des visites de sites industriels sont fréquemment organisées. Ces sessions se tiennent tant en province qu'en région parisienne, et ce aussi bien en semaine qu'au cours de week-ends, dans le but d'en permettre la fréquentation par tous les publics. Au total, 370 propositions ont été faites en 2009 à l'intention de 14 275 participants, illustrant la variété de l'offre. Pour faciliter l'accès à ces services, un N° Vert (appel gratuit) a été mis en place, le 0 800 666 777, qui comprend également un journal téléphonique « BNP Paribas en actions » riche de nombreuses fonctionnalités (cours de Bourse, carnet de l'actionnaire, actualités et interviews, etc.). Enfin, le site Internet spécifique au Cercle des actionnaires et à ses offres (cercle-actionnaires.bnpparibas.com) reprend l'ensemble des prestations accessibles aux membres.

invités, dans différentes villes de France, à des rencontres où la politique de l'entreprise est exposée par la Direction Générale (par exemple en 2009, à Nancy le 16 juin et à Lyon le 30 juin, à Bordeaux le 22 septembre et à Marseille le 20 octobre). Enfin, les représentants de BNP Paribas ont pu dialoguer directement avec plus de 1 000 personnes lors du Salon Actionaria qui s'est tenu à Paris les 20 et 21 novembre 2009.

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

Sous un même intitulé « Actionnaires & Investisseurs » sont aussi disponibles toutes les études et présentations regardant l'activité et la stratégie de BNP Paribas, établies à l'intention de l'ensemble des intervenants de marché, qu'ils soient actionnaires individuels, investisseurs institutionnels, gérants d'actifs ou analystes financiers. Bien sûr, un espace « Être Actionnaire » y a été spécialement aménagé pour présenter les développements plus spécifiquement conçus à l'intention des investisseurs individuels, en particulier en matière d'accessibilité de l'information comme de propositions de manifestations. Enfin, une rubrique spécifique est dévolue à l'Assemblée Générale de la

(1) Sous réserve de modification ultérieure.

Le Comité de liaison des actionnaires

banque (conditions d'accès, modalités d'exercice du droit de vote, aspects pratiques mais aussi présentation des résolutions et reprise des interventions des mandataires sociaux) : une retransmission vidéo de cette manifestation est accessible depuis le site d'information financière de la banque. En réponse aux attentes des actionnaires individuels et des investisseurs, et pour satisfaire aux exigences croissantes de transparence et d'information réglementée, BNP Paribas met régulièrement en ligne de nouvelles rubriques ou des améliorations de celles existantes, au contenu enrichi (notamment au niveau du lexique) et présentant de nouvelles fonctionnalités. L'agenda financier permet de retrouver les prochaines dates importantes (Assemblée Générale, publication des résultats, rencontres avec les actionnaires, etc.).



BNP Paribas a souhaité, dès sa création en l'an 2000, se doter d'un Comité de liaison des actionnaires, dont la mission est d'accompagner la banque dans sa communication à destination de l'actionnariat individuel ; c'est du reste à l'occasion de l'Assemblée Générale de fusion que le Président de BNP Paribas avait initié le processus d'appel à candidatures qui a abouti à la constitution de cette instance à la fin de l'année 2000. Présidé par Michel Pébereau, il comprend 10 actionnaires choisis pour leur représentativité tant géographique que socioprofessionnelle, ainsi que deux salariés ou anciens salariés ; chaque membre est nommé pour trois ans. À l'occasion des périodes de renouvellement qui sont signalées par voie de presse et/ou dans les documents financiers publiés par la

banque, tout actionnaire peut faire acte de candidature.

Conformément aux dispositions de la Charte, à laquelle ont adhéré tous les participants et qui tient lieu de règlement intérieur, les membres du Comité se sont réunis deux fois en 2009, les 20 mars et 25 septembre, en plus de leur participation à l'Assemblée Générale et de leur présence au Salon Actionaria. Les principaux thèmes abordés ont, entre autres, concerné :

- la structure du capital de BNP Paribas et son évolution, plus spécifiquement dans sa composante « investisseurs particuliers » ;
- les supports périodiques d'information sur les réalisations et la stratégie de l'entreprise ;

Au 1^{er} janvier 2010, le Comité de liaison était composé de :

M. Michel Pébereau,
Président ;
M. Franck Deleau,
demeurant dans le Lot ;
M. Nicolas Derely,
résidant dans la région
parisienne ;
M. Jean-Louis Dervin,
demeurant à Caen ;
M. Jacques de Juvigny,
résidant en Alsace ;

M. André Laplanche,
demeurant à Cavaillon ;
M. Jean-Marie Laurent,
résidant dans l'Oise ;
M^{me} Dyna Peter-Ott,
résidant à Strasbourg ;
M. Jean-Luc Robaux,
demeurant à Nancy ;
M^{lle} Chantal Thiebaut,
résidant en Meurthe-et-Moselle ;

M. Thierry de Vignet,
résidant en Dordogne ;
M^{me} Odile Uzan-Fernandes,
membre du personnel
de BNP Paribas ;
M. Bernard Coupez,
Président d'honneur
de l'Association des actionnaires
salariés, retraités, anciens
salariés du groupe BNP Paribas.

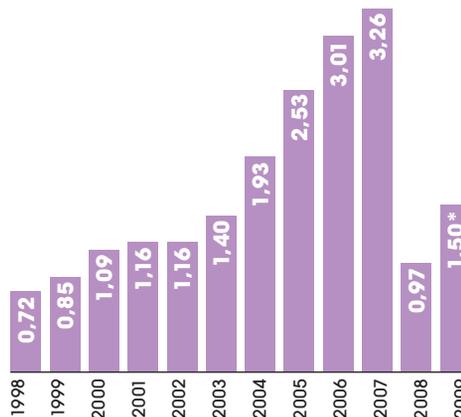
Le dividende

- le rapprochement avec le groupe Fortis ;
- les projets de Document de référence et de Rapport annuel 2008 ;
- les présentations des résultats trimestriels ;
- les initiatives prises dans le cadre de la préparation de l'Assemblée Générale ;
- la participation de la banque au Salon Actionaria, manifestation à l'occasion de laquelle certains des membres, par leur présence sur le stand du Groupe, avaient tenu à mieux faire connaître aux visiteurs le rôle du Comité.

Les membres du Comité ont participé, le 1^{er} décembre à Bruxelles, à la « Journée Investisseurs » au cours de laquelle a été présenté au marché le plan industriel de BNP Paribas Fortis.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée Générale du 12 mai 2010 un dividende de 1,50 euro par action (en croissance de 55 % par rapport à 2009). Le détachement et la mise en paiement du coupon auraient alors lieu respectivement le 19 mai et le 15 juin 2010 en cas de vote positif de l'Assemblée. Le montant total de la distribution proposée s'élève à 1 778 millions d'euros, contre 912,1 millions d'euros en 2009 (soit une hausse de 94,9 %). Le taux de distribution est de 32,3 %⁽¹⁾.

ÉVOLUTION DU DIVIDENDE (EN EUROS PAR ACTION)



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

- de la division par 2 du nominal de l'action intervenu le 20 février 2002 ;

- des augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, réalisées en mars 2006 et du 30 septembre au 13 octobre 2009.

* Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 12 mai 2010.

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

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

Le nominatif chez BNP Paribas

Les actionnaires de BNP Paribas inscrits sous la forme nominative au 31 décembre 2009 sont au nombre de 32 495.

Le nominatif pur

Les actionnaires inscrits sous la forme nominative pure bénéficient :

- de l'envoi systématique de tous les documents d'information de l'entreprise à destination de ses actionnaires ;
 - d'un **N° Vert** (appel gratuit) : **0 800 600 700** pour les prises d'ordres⁽²⁾ et pour tout renseignement ;
 - de tarifs de courtage préférentiels ;
 - d'un serveur Internet spécifique « GIS Nomi » (<http://gisnomi.bnpparibas.com>), entièrement sécurisé, pour consulter leurs avoirs en actions BNP Paribas au nominatif pur et l'historique des mouvements de leur compte, ainsi que pour transmettre et suivre leurs ordres de Bourse⁽²⁾ ;
 - et toujours, bien sûr, de la gratuité des droits de garde et de l'invitation automatique aux Assemblées Générales, sans nécessité d'établissement d'une attestation de participation.
- La détention d'actions au nominatif pur est peu compatible avec leur logement dans un PEA (plan d'épargne en actions), compte tenu de la réglementation et des procédures applicables à ce véhicule.

Le nominatif administré

BNP Paribas développe également son offre de détention des actions au nominatif administré à l'intention de ses actionnaires institutionnels. Pour cette catégorie d'investisseurs en effet, le nominatif administré cumule les principaux avantages du porteur et du nominatif pur :

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

(1) Distribution proposée à l'Assemblée Générale du 12 mai 2010 rapportée au résultat net part du Groupe.

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

L'Assemblée Générale des actionnaires

BNP Paribas a réuni deux Assemblées Générales en 2009.

— Le 27 mars s'est tenue, sur première convocation, une Assemblée Générale Extraordinaire visant à la création d'actions de préférence à émettre au profit de l'État dans le cadre de la seconde tranche du plan français de soutien à l'économie.

Le texte des résolutions et la vidéo de la manifestation sont disponibles sur le site Internet de BNP Paribas, sur lequel cette réunion a été intégralement retransmise en direct. La composition du quorum et le résultat du vote ont été mis en ligne dès le lendemain.

Le quorum était constitué comme ci-dessous :

CONSTITUTION DU QUORUM

	Nombre d'actionnaires	(%)	Nombre d'actions	(%)
Présents	432	8,87 %	56 715 703	10,64 %
Représentés	9	0,18 %	6 852	NS
Pouvoirs au Président	1 877	38,55 %	6 447 638	1,21 %
Votes par correspondance	2 551	52,39%	469 925 853	88,15 %
TOTAL	4 869	100 %	533 096 046	100 %
				Quorum
Capital hors autocontrôle			909 963 093	58,58 %

Toutes les résolutions proposées aux actionnaires ont été adoptées.

RÉSULTATS

	TAUX D'APPROBATION (%)
Résolution 1 : <i>Création d'une nouvelle catégorie d'actions, constituée d'actions de préférence, et modification corrélative des statuts</i>	98,21 %
Résolution 2 : <i>Émission d'actions de préférence au profit de la Société de Prises de Participation de l'État</i>	97,72 %
Résolution 3 : <i>Opérations réservées aux adhérents du plan d'épargne d'entreprise</i>	97,50 %
Résolution 4 : <i>Augmentation de capital par incorporation de réserves ou de bénéfices, de primes d'émission ou d'apport</i>	98,39 %
Résolution 5 : <i>Pouvoirs pour formalités</i>	99,82 %

— Le 13 mai 2009 s'est tenue, sur première convocation, l'Assemblée Générale Mixte annuelle de BNP Paribas. Le texte des résolutions et la vidéo de la manifestation sont disponibles sur le site Internet de BNP Paribas, sur lequel cette réunion a été intégralement retransmise en direct.

La composition du quorum et le résultat du vote ont été mis en ligne dès le lendemain. Cette réunion a en outre fait l'objet de publications dans la presse spécialisée ainsi que d'une lettre spécifique, qui en présentaient le compte-rendu aux actionnaires.

Le quorum était constitué comme ci-dessous :

CONSTITUTION DU QUORUM

	Nombre d'actionnaires	(%)	Nombre d'actions	(%)
Présents	1 664	15,07 %	100 690 994	20,64 %
Représentés	58	0,53 %	71 907	0,01 %
Pouvoirs au Président	5 972	54,09 %	11 604 373	2,38 %
Votes par correspondance	3 347	30,31%	375 556 063	76,97 %
TOTAL	11 041	100 %	487 923 337	100 %

Quorum

Nombre d'actions ordinaires (hors autocontrôle)	910 022 144	53,62 %
---	-------------	---------

Toutes les résolutions proposées aux actionnaires ont été adoptées.

RÉSULTATS

TAUX D'APPROBATION (%)

ASSEMBLÉE ORDINAIRE

Résolution 1 : <i>Approbation du bilan et du compte de résultats consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2008</i>	95,94 %
Résolution 2 : <i>Approbation du bilan et du compte de résultats sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2008</i>	96,01 %
Résolution 3 : <i>Affectation du résultat et mise en distribution du dividende</i>	97,62 %
Résolution 4 : <i>Conventions et engagements visés aux articles L 225-38 et suivants du Code du commerce</i>	92,75 %
Résolution 5 : <i>Achat d'actions de la société</i>	97,90 %
Résolution 6 : <i>Renouvellement du mandat de Monsieur Claude Bébéar en qualité d'administrateur</i>	97,02 %
Résolution 7 : <i>Renouvellement du mandat de Monsieur Jean-Louis Beffa en qualité d'administrateur</i>	77,25 %
Résolution 8 : <i>Renouvellement du mandat de Monsieur Denis Kessler en qualité d'administrateur</i>	75,19 %
Résolution 9 : <i>Renouvellement du mandat de Madame Laurence Parisot en qualité d'administrateur</i>	92,24 %
Résolution 10 : <i>Renouvellement du mandat de Monsieur Michel Pébereau en qualité d'administrateur</i>	94,09 %

ASSEMBLÉE EXTRAORDINAIRE

Résolution 11 : <i>Approbation de l'apport en nature d'actions de la société Fortis Banque SA</i>	99,55 %
Résolution 12 : <i>Approbation de l'apport en nature d'actions de la société BGL SA</i>	99,54 %
Résolution 13 : <i>Émission d'actions ordinaires destinées à rémunérer des apports de titres non cotés dans la limite de 10 % du capital</i>	95,91 %
Résolution 14 : <i>Modifications des modalités des Actions B</i>	99,62 %
Résolution 15 : <i>Réduction de capital par annulation d'actions</i>	98,89 %
Résolution 16 : <i>Pouvoirs pour formalités</i>	99,74 %

L'Assemblée Générale 2009 a été pour BNP Paribas une occasion supplémentaire de réaffirmer son implication dans le processus du développement durable, et son souhait d'assumer pleinement sa responsabilité sociale et environnementale ; la banque est en effet désireuse d'assurer une création de valeur qui soit solide et récurrente, c'est-à-dire empreinte de qualité et respectueuse non seulement de ses partenaires « traditionnels » comme ses actionnaires, ses clients et ses salariés, mais qui prenne aussi en compte l'environnement et la société civile dans son ensemble. Il a donc semblé pertinent que la tenue des Assemblées Générales du Groupe, aussi, soit représentative de ces principes et valeurs. C'est pourquoi il a été décidé, en concertation avec le Comité de liaison des actionnaires, qu'une somme de 10 euros serait affectée, pour tout investisseur présent ou qui aura transmis ses instructions par Internet, au programme Coup de pouce aux projets du personnel spécifiquement développé par la Fondation BNP Paribas pour encourager les initiati-

vement et la société civile dans son ensemble. Il a donc semblé pertinent que la tenue des Assemblées Générales du Groupe, aussi, soit représentative de ces principes et valeurs. C'est pourquoi il a été décidé, en concertation avec le Comité de liaison des actionnaires, qu'une somme de 10 euros serait affectée, pour tout investisseur présent ou qui aura transmis ses instructions par Internet, au programme Coup de pouce aux projets du personnel spécifiquement développé par la Fondation BNP Paribas pour encourager les initiati-

ves de solidarité d'intérêt général, dans lesquelles des collaborateurs de la banque sont impliqués bénévolement à titre personnel ; les sommes ainsi recueillies en 2009, soit 18 030 euros (dont 1 390 au titre des votes par Internet), constituent un complément à la dotation déjà affectée à ce programme par l'entreprise via la Fondation BNP Paribas, elle-même placée sous l'égide de la Fondation de France. Le total de ces contributions 2009 a été réparti sur 62 projets (34 en 2008), tous initiés par des membres du personnel de la banque. Les sommes allouées varient selon l'importance et la qualité des dossiers, et bien sûr le degré d'engagement des collaborateurs ; ces subventions vont ainsi permettre à des projets liés essentiellement à l'éducation, la coopération internationale, la santé et le handicap ou la lutte contre la précarité et l'exclusion de voir le jour (voir les détails au chapitre « Ancrage dans le tissu social »).

L'utilisation des fonds fait en outre systématiquement l'objet d'un compte-rendu dans l'avis de convocation à l'Assemblée Générale suivante.

Les modalités de tenue de l'Assemblée Générale de BNP Paribas sont définies à l'article 20 des statuts de la société.

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

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

L'Assemblée Générale Mixte (AGM) regroupe les deux précédentes (AGO et AGE) à une même date, sur une même convocation. BNP Paribas tiendra sa prochaine AGM le 12 mai 2010⁽¹⁾.

Comment les actionnaires sont-ils avisés ?

Pour les Assemblées Générales Mixtes de la banque :

- les actionnaires ayant leurs titres sous la forme nominative reçoivent automatiquement, quel que soit leur nombre d'actions, un dossier d'invitation complet (comprenant notamment l'ordre du jour et les projets de résolutions) et un formulaire de vote ;
- les actionnaires ayant leurs titres sous la forme « au porteur » sont avisés par des insertions dans la presse, notamment la presse patrimoniale et financière ; en outre, bien au-delà des dispositions légales et dans le but de favoriser une large participation, BNP Paribas adresse :
 - des avis de convocation et le formulaire de vote à partir de la détention d'un certain nombre d'actions (fixé à 250 titres en 2009) ; ces mêmes documents sont bien entendu aussi accessibles à tous sur le site Internet du Groupe ;
 - des lettres d'information sur la tenue de l'Assemblée Générale et les modalités de participation.

Au total, ce sont donc près de 64 000 actionnaires de la banque qui ont ainsi personnellement reçu cette année l'information nécessaire à leur participation effective.

En ce qui concerne le réseau BNP Paribas, les collaborateurs de tous les points de vente sont spécifiquement formés sur la conduite à tenir et les formalités à accomplir.

Comment peuvent-ils assister aux Assemblées Générales ?

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

Comment peuvent-ils voter ?

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

Ce document leur permet :

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

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

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

Déclarations des franchissements de seuils statutaires

En complément des seuils prévus par la loi, et en vertu de l'article 7 des statuts, tout actionnaire agissant seul ou de concert, venant à détenir directement ou indirectement 0,5 % au moins du capital ou des droits de vote de la société ou un multiple de ce pourcentage inférieur à 5 %, est tenu d'informer la société, par lettre recommandée avec accusé de réception.

Au-delà de 5 %, l'obligation de déclaration prévue à l'alinéa précédent porte sur des fractions de 1 % du capital ou des droits de vote.

Les déclarations mentionnées aux deux alinéas précédents sont également faites lorsque la participation au capital devient inférieure aux seuils ci-dessus mentionnés.

Le non-respect de déclaration des seuils, tant légaux que statutaires, donne lieu à privation des droits de vote sur demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble au moins 2 % du capital ou des droits de vote de la société.

(1) Sous réserve de modification ultérieure.



RETAIL BANKING

BNP Paribas a réalisé 45 % de ses revenus 2009 dans les activités de banque de détail, dans lesquelles il dispose d'une forte présence internationale, avec presque 4 000 agences hors de France – sur un total de 6 000 ⁽¹⁾ – et 250 000 points de contact avec la clientèle des métiers spécialisés dans le crédit aux particuliers et le financement d'équipement des entreprises. Au total, les activités de banque de détail du Groupe emploient plus de 119 000 personnes ⁽¹⁾ dans 52 pays, soit 59 % des effectifs du Groupe.

La banque de détail regroupe à la fois des réseaux d'agences (en France et en Italie, aux États-Unis et dans les marchés émergents) et des services financiers spécialisés. Elle s'articule autour de six ensembles opérationnels :

- Banque de Détail en France, la banque de réseau en France ;
- BNL, la banque de réseau en Italie ;
- BancWest, la banque de réseau aux États-Unis ;
- Réseaux Marchés Émergents, rebaptisé en décembre 2009 Europe Méditerranée, la banque de réseau dans le Bassin méditerranéen et l'Europe centrale et orientale ;
- Personal Finance, regroupant les activités spécialisées de crédit à la consommation et de crédit immobilier ;
- Equipment Solutions, dédié au financement d'équipements pour les entreprises (Arval, BNP Paribas Lease Group).

Début 2009, le Groupe a réuni ces activités dans un dispositif global, BNP Paribas Retail Banking, dont les objectifs sont notamment les suivants :

- apporter aux clients les avantages d'un véritable dispositif mondial ;
- favoriser l'industrialisation des activités, la mutualisation des grands investissements, ainsi que les transferts de savoir-faire et d'innovation entre les réseaux bancaires et les métiers spécialisés dans le crédit aux particuliers et le financement d'équipement des entreprises ;
- favoriser le développement du Groupe dans ces métiers, par croissance externe comme par croissance organique ;
- développer les ventes croisées entre réseaux et métiers spécialisés du Retail Banking et avec les autres pôles d'activité de BNP Paribas, Corporate and Investment Banking et Investment Solutions.

Pour accompagner le développement de BNP Paribas Retail Banking, des missions centrales ont été créées, afin d'apporter leur expertise aux mé-

tiers, en prenant en charge des activités et des projets transversaux. Grâce à cette nouvelle organisation, les ensembles opérationnels ont fortement développé en 2009 leurs échanges et leurs projets communs, notamment à l'initiative de Distribution, Marchés & Solutions (mission centrale chargée du développement commercial de Retail Banking), de Wealth Management Networks (en charge du développement de la banque privée au sein des réseaux bancaires) et de Retail Banking Information Systems. Des communautés regroupant des collaborateurs de tous les ensembles opérationnels ont été mises en place afin de faciliter l'échange de bonnes pratiques et la diffusion des modèles du Groupe, notamment sur les thèmes de la distribution multicanal ou de la banque privée.

En 2010, les activités de banque de détail en Belgique et au Luxembourg issues de BNP Paribas Fortis et de BGL BNP Paribas rejoindront cet ensemble Retail Banking.

(1) Hors Fortis et BGL.

LA BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE

La Banque de Détail en France (BDDF) accompagne tous les clients dans leurs projets. Elle offre aux 6,5 millions de clients particuliers et banque privée, 565 000 clients professionnels et entrepreneurs et 22 000 clients entreprises et institutions une large gamme de produits et services, de la tenue du compte courant jusqu'aux montages les plus complexes en matière de financement des entreprises ou de gestion patrimoniale.

Pour améliorer sa proximité avec ses clients, le réseau de Banque de Détail en France renforce chaque année son maillage. Fin 2009, il comprend 2 250 agences dont plus de 1 300 équipées du concept « Accueil & Services » et 5 400 automates bancaires. Ce dispositif s'intègre désormais plus largement dans une organisation multicanal. BDDF est concentré sur des régions disposant d'un fort potentiel économique et avec notamment un taux de pénétration de 18 %⁽¹⁾ en Ile-de-France. BDDF se caractérise par une présence forte sur les segments haut de gamme parmi la clientèle de particuliers et par une position de premier plan sur le marché des entreprises avec un taux de pénétration de 38 %⁽²⁾ sur les entreprises de plus de 50 salariés.

Ses 31 000 collaborateurs sont répartis principalement dans le réseau d'agences sous l'enseigne BNP Paribas, mais aussi la Banque de Bretagne, la société d'affacturage BNP Paribas Factor, une société d'accompagnement en capital, BNP Paribas Développement, et une société de télésurveillance, Protection 24.

Le rôle des conseillers, présents dans les agences, est renforcé afin de mieux répondre à l'attente des clients.

Le réseau est segmenté par type de clientèle :

- des agences dédiées aux particuliers, aux professionnels et entrepreneurs ;
- 224 centres de banque privée, constituant le maillage le plus dense de banque privée en France⁽³⁾ ;
- un dispositif unique de 27 centres d'affaires dédiés à la clientèle des entreprises, répartis sur tout le territoire, ainsi qu'un Service d'Assistance Entreprise (SAE) et un Cash Customer Services (CCS).

Ce dispositif est complété par un Centre de Relations Clients (CRC) et des back-offices en charge du traitement des opérations. À partir de trois plateformes situées à Paris, Orléans et Lille, le Centre de Relations Clients centralise les appels à destination des agences et assure le traitement centralisé des courriels envoyés par les clients. En ce qui concerne les back-offices, le processus d'intégration de l'ensemble des systèmes d'information s'accompagne d'un dispositif, sur tout le territoire, d'agences de production et d'appui commercial, spécialisées par filière. À fin 2009, 63 agences de production sont en charge du traitement des opérations.



En complément d'un espace dédié à l'épargne sur bnpparibas.net (NetÉpargne), permettant de s'informer et de souscrire à des produits d'épargne de bilan et d'assurance-vie, un centre de contact, Net Crédit Immo, prend en charge en moins de 48 heures les demandes de crédit immobilier.

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

(1) Études marketing 2009 BNP Paribas BDDF, pourcentage de Franciliens majeurs clients de BNP Paribas.

(2) Études marketing 2009 BNP Paribas BDDF.

(3) Source interne.

La clientèle des particuliers

BDDF confirme plus que jamais son engagement auprès de ses clients dans une période difficile

La volonté de **renforcer l'accompagnement des clients** a largement contribué à l'augmentation des contacts entre la banque et ses clients (sur l'ensemble des canaux, plus de 30 millions de contacts clients qualifiés, soit 9 % de plus par rapport à 2008). En particulier, un peu plus de 6 millions de rendez-vous en agence ont permis de consolider encore la relation de proximité avec les conseillers du réseau.

La qualité et la personnalisation du conseil ont été au cœur de la relation commerciale. Au-delà de l'intensification de la démarche de diagnostics, notamment pour les sujets d'épargne et de prévoyance, l'accent a été mis sur l'adéquation de la réponse commerciale aux choix individuels des clients : tous les canaux ont été mis au service d'une **sollicitation orientée sur les projets et centres d'intérêt de chaque client.**

BDDF s'est particulièrement mobilisée pour apporter des solutions à certaines problématiques ou clientèles :

- dans un contexte de marché difficile, **permettre aux clients de concrétiser leurs projets immobiliers a été une priorité.** La forte baisse des taux des crédits immobiliers (en moyenne, de 5,10 % en décembre 2008 à 3,82 % en décembre 2009) alliée à la mobilisation de tous ses canaux de distribution (6 000 financements, dont plus de 80 % à des non-clients, ont transité par la plate-forme spécialisée Net Crédit Immo) a permis à BDDF d'augmenter de 4 % sa production de financements (11,1 milliards d'euros). Au-delà du soutien à l'acquisition, l'offre globale de services (modularité des échéances de crédit, assurances, aide au déménagement, caution des jeunes locataires) a été mise en avant par une large campagne de communication, « Le mois de la maison » ;

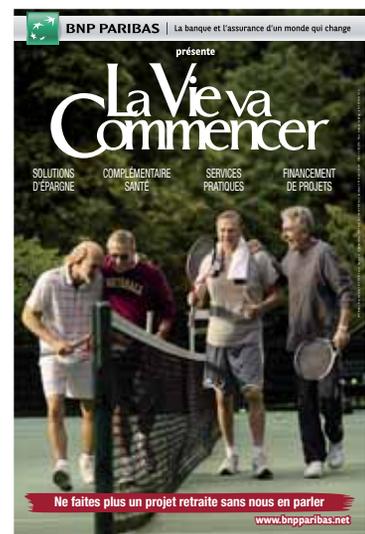
- **l'engagement de BDDF auprès de ses jeunes clients, qu'ils soient apprentis, étudiants ou jeunes actifs, a été renforcé :** les financements des études ont ainsi progressé de 9 % sur 2009 et plus de 1 000 apprentis ont souscrit à l'offre qui leur est dédiée. L'effort d'épargne programmée des jeunes actifs a été encouragé grâce à des opérations d'abondement par la banque dont 13 500 clients ont bénéficié ;
- désireuse d'être aux côtés de ses clients à chaque étape de leur vie, **BDDF s'est également affirmée comme un partenaire majeur de ses clients retraités :** un guide pratique sur le départ en retraite a été mis à leur disposition dans les agences et sur bnpparibas.net. Un ensemble de produits et services leur est proposé, répondant à leurs besoins et faisant écho à leurs exigences de confiance et de proximité (finance-ment, épargne, protection du client et de ses proches, facilitation de la vie quotidienne) ;
- en collaboration avec les banques du groupe BNP Paribas au Maroc, en Tunisie et en Algérie, **BDDF a souhaité répondre aux besoins spécifiques de ses clients gardant une attache forte avec leur pays d'origine :** réduction des coûts des virements sur Internet ; facilitation des ouvertures de comptes croisés ; création d'une assistance rapatriement en association avec Mondial Assistance afin de permettre une inhumation dans le pays d'attachement et l'accompagnement des proches ; création du nouveau service Espace sans frontières dans deux de ses agences, celles de Barbès à Paris et de la Canebière à Marseille.

BDDF a réaffirmé fortement sa politique générale de modération tarifaire, qui la place désormais, dans toutes les régions métropolitaines, parmi les réseaux bancaires les moins chers (enquête CLCV de février 2009). Plusieurs initiatives ont conforté le rôle de BNP Paribas comme **acteur engagé dans la société :**

- en devenant partenaire d'Immeubles en fête à l'occasion de la 10^e édition de la Fête des voisins, premier rendez-vous citoyen de France, près de 900 agences ont proposé le

Café des voisins, moment d'échanges privilégiés entre leurs équipes et les personnes de leur quartier, contribuant ainsi au dynamisme social urbain ;

- dans le cadre de **Simplidons, son service gratuit de dons à 8 associations et fondations humanitaires partenaires**, BNP Paribas a participé à l'effort de ses clients en doublant les montants des dons effectués par les nouveaux adhérents au mois de décembre ;
- la certification ISO 14001, obtenue en 2008 par les agences au modèle Accueil & Services pour leur contribution au **développement durable**, a été étendue en 2009 aux centres et espaces Banque Privée ; au total, l'engagement porte sur une réduction de 15 % de la consommation d'énergie d'ici à 2011.



BDDF accélère le développement de son offre de services sur Internet et le mobile

La stratégie multicanal, qui permet au client de choisir en permanence son mode de contact avec la banque, en lui offrant un dispositif complet alliant Internet, téléphone et réseau d'agences, a été confortée par le lancement d'un **plan accélérateur sur Internet**, visant à faire de BNP Paribas le leader de la banque en ligne en 2012, avec des premières innovations dès cette année :

- une agence entièrement en ligne, **La NET Agence**, a été ouverte, et part à la conquête des internautes actifs à la recherche d'une manière différente d'échanger avec leur conseiller ;
- **la nouvelle offre de relevés de comptes en ligne** a rencontré un très grand succès, puisque près de 350 000 contrats ont été souscrits en 6 mois ; conjointement avec le programme de rationalisation des courriers clients, elle a contribué à sauvegarder l'équivalent de 20 hectares de forêts sur la seule année 2009 ;
- **la souscription entièrement dématérialisée de produits et services**, déjà effective pour certains produits d'épargne, a été élargie aux prêts personnels et a vocation à couvrir progressivement la plus grande partie de la gamme ;
- **la sécurité du paiement par carte sur Internet a été renforcée** grâce au déploiement de 3D Secure, technique permettant une authentification forte grâce à un mot de passe unique envoyé par SMS ;
- première banque française à être référencée dans l'Apple Store dès avril 2009, **BNP Paribas, soucieuse d'adapter son offre à l'évolution de la demande de ses clients, a également rendu accessible son site bnpparibas.net sur l'iPhone** afin de permettre à ses clients de gérer plus facilement leurs comptes sur leur mobile (consultation des soldes et opérations, accès à la Bourse, réalisation de simulations de crédit, localisation d'une agence BNP Paribas ou d'un distributeur d'argent du réseau Global Alliance à l'étranger).

La NET Agence

Localisée en France, La NET Agence compte une dizaine de conseillers bancaires internautes. Chaque client dispose d'un conseiller dédié, joignable par e-mail ou par téléphone sur sa ligne directe. Elle propose des horaires élargis 6 jours sur 7, de 8 heures à 20 heures du lundi au vendredi, de 9 heures à 18 heures le samedi ; au-delà, et jusqu'à 22 heures, les clients sont mis en contact avec des conseillers du Centre de Relations Clients. S'ils le souhaitent, les clients peuvent également prendre rendez-vous, via leur conseiller de La NET Agence, avec un conseiller en agence physique pour évoquer des projets clés. Les clients de La NET Agence peuvent donner leur avis directement sur le site, noter la qualité des services, déposer des suggestions, ou encore profiter de réductions exclusives négociées auprès de partenaires marchands. L'ouverture d'un compte à La NET Agence se fait dans la rubrique « Devenir Client » du site bnpparibas.net. En trois mois, La NET Agence a répondu à 6 000 demandes d'ouverture de compte.

Le succès de la commercialisation du Livret A...

BNP Paribas a pleinement réussi le challenge du Livret A. Grâce à la réservation que pouvaient effectuer les clients dès la fin de l'année 2008, le seuil du million de Livrets A commercialisés en agence et sur bnpparibas.net a été atteint dès le début de l'année 2009. À l'inverse du marché, le flux de souscription et la collecte n'ont pas cessé tout au long de l'année. Au 31 décembre 2009, le stock de Livrets A atteint 1 650 000 contrats, pour un encours de 4,3 milliards d'euros.

Associée à des offres d'assurance-vie

Les offres d'assurance-vie, successivement offres « A+1 », « A+2 » et « A+2009 », proposées simultanément à la souscription d'un Livret A, ont permis aux souscripteurs de doubler leurs possibilités de faire fructifier leur épargne sereinement, à un taux de rendement avantageux. La collecte s'est élevée à 960 millions d'euros en 2009.



BNP Paribas/Lyon

L'adaptation continue de l'offre aux attentes des clients nourrit la dynamique commerciale

En proposant **Aveilla, un nouveau service de téléassistance**, BNP Paribas facilite le maintien à domicile des personnes âgées, isolées ou fragilisées. Disponible 24h/24 et 7j/7, Aveilla intervient rapidement en cas d'urgence et apporte sécurité, soutien moral et lien social à ses bénéficiaires. En neuf mois, près de 2 000 clients ont été séduits par la qualité de ce service.

Articulé autour de deux formules, le nouveau contrat **BNP Paribas Obsèques** garantit le versement d'un capital destiné à financer et/ou organiser les obsèques de l'assuré. Particulièrement souple et modulable, il est associé à un large choix de prestations et de services d'assistance. Ce produit a rencontré un grand succès auprès des clients seniors (près de 30 000 contrats commercialisés en huit mois).

La gamme de crédits immobiliers s'est enrichie de deux nouveaux types de financements :

- le **prêt achat-revente** à taux fixe, qui permet de financer une nouvelle acquisition avant la revente d'un bien immobilier, en garantissant une mensualité déterminée pour toute la durée du crédit ;
- l'**éco-prêt à taux zéro**, prêt régle-menté pour le financement des travaux de rénovation destinés à améliorer la performance énergétique du logement.

Le niveau de couverture du contrat **BNP Paribas assurance des emprunteurs**, récompensé pour la 4^e année consécutive par le label d'excellence des Dossiers de l'Épargne, a par ailleurs été amélioré ; une option « perte d'emploi » a également été ajoutée.

Une offre de **regroupement de crédits à la consommation**, permettant aux clients d'adapter leurs charges de remboursement, a été lancée et a connu un grand succès : plus de 11 000 financements ont été montés en 2009, pour près de 200 millions d'euros.

Dans le cadre de la généralisation de la commercialisation du **Livret A**, BNP Paribas a été la seule banque à proposer simultanément des **offres d'assurance-vie associées**, plébiscitées par les clients.

En matière d'épargne financière, et pour répondre aux attentes de clients à la recherche de sécurité dans un contexte incertain, la politique de lancement régulier de fonds d'investissements à capital garanti a été poursuivie (près de 1 milliard d'euros collectés).



BDDF renforce sensiblement ses positions sur le marché français

Pour la 4^e année consécutive, le parc de comptes de particuliers s'est fortement accru en 2009 (+ 145 000 ouvertures nettes de comptes), ce qui porte la progression à près de 900 000 depuis 2005. Cette performance résulte de la stratégie de conquête ciblée poursuivie par BNP Paribas, s'appuyant sur :

- l'adaptation continue de son réseau d'agences afin de maximiser la couverture des zones à potentiel ; en 6 ans, le nombre d'agences a cru de 170 unités, tandis que 160 implantations ont été déplacées et que près de 1 000 agences ont été rénovées dans le cadre du programme Accueil & Services ; un programme centralisé de maintenance et d'entretien a par ailleurs été mis en place afin de garantir la pérennité des installations dont bénéficient les agences ;
- l'apport de plus en plus marqué d'Internet comme canal d'acquisition de clientèle : refonte de la rubrique « Devenir client » sur bnp-paribas.net, désormais adossée à des conseillers du Centre de Relations Clients ; ouverture de La NET Agence ; succès de l'offre de crédit immobilier sur Internet ;
- de manière générale, la politique volontariste suivie par BNP Paribas en matière de financement de l'immobilier et les partenariats noués avec les grands prescripteurs de la place : près d'une ouverture de compte sur cinq par des clients majeurs en 2009 est consécutive à la souscription d'un crédit immobilier ;
- la poursuite d'une politique très active envers les jeunes, au travers de nombreux partenariats nationaux ou locaux, d'un dispositif commercial dédié s'appuyant sur des chargés du marché des jeunes et une animation intensive de l'offre : 180 000 jeunes de 18 à 30 ans sont ainsi entrés en relation avec BNP Paribas en 2009 ;
- une posture et une offre commerciales visant à inciter au regroupement chez BNP Paribas de l'ensemble de la relation familiale (offre couple, Livret A Baby...).

Instantané CONSOGLOBE FAIRE NAÎTRE UNE NOUVELLE CONSOMMATION

Le site Internet ConsoGlobe est né un beau jour de 2005 d'une double aspiration : personnelle et professionnelle. « *D'un côté, je voulais lancer un projet dans un secteur d'activité auquel je croyais : l'éthique, la consommation responsable et l'écologie* », se souvient son P-DG Jean-Marie Boucher. « *D'un autre, je constatais que les Français étaient de plus en plus sensibles à la problématique bio mais n'avaient pas vraiment les outils pour passer à l'action.* » D'où la création de ConsoGlobe, un site qui mêle vente de produits bio, informations pratiques et plate-forme gratuite d'échange de produits, et qui défend des valeurs fortes : « *consommation responsable contre surconsommation, altruisme contre individualisme, qualité contre quantité* ». Une manière de plaider pour une « *nouvelle consommation* ». À toutes les étapes de son projet, il a bénéficié du soutien de BDDF, son « *partenaire majeur et historique* », dont il loue « *la qualité relationnelle et la souplesse* ».



Dans une période difficile, **la Banque Privée conforte sa position de leader en France en obtenant des performances remarquables : 12 100 nouveaux clients** ont souhaité bénéficier de la qualité de ses services et de ses conseils et la collecte nette a atteint 2,2 milliards d'euros. À fin décembre 2009, 124 000 foyers (en hausse de 6 % par rapport à 2008), représentant plus de 63 milliards d'euros d'actifs gérés, bénéficient de cette offre.

Tant en épargne qu'en crédit, les parts de marché de BNP Paribas ont augmenté en 2009 :

- en partie grâce au succès de la commercialisation du Livret A, et malgré la forte chute des dépôts à terme en raison de la baisse des taux d'intérêt à court terme, l'encours d'épargne de bilan (comptes, plans et livrets) a progressé de près de 2,9 %, alors que l'évolution générale du marché est de + 1,9 % ;
- en épargne investie, le niveau de collecte en assurance-vie a approché 8 milliards d'euros, soit une nouvelle progression par rapport à la très bonne performance réalisée en 2008 ; le succès des offres sur le fonds en euros a ainsi nettement compensé l'attentisme des clients face aux supports en unités de compte et a permis à BNP Paribas de consolider sa part de marché au sein du G11 (groupement des principaux bancassureurs du marché) ;
- l'encours de crédits immobiliers aux particuliers est en hausse de 7,1 % au 31 décembre 2009, traduction de la forte dynamique de production dans un contexte peu porteur ; la part de marché de BNP Paribas s'accroît ainsi de 20 points de base ;
- l'accompagnement des projets des clients s'est étendu aux crédits à la consommation ; la production de prêts personnels a ainsi progressé de 10 %, grâce notamment à une augmentation de 23 % des financements automobiles.

Des progressions significatives ont également été enregistrées dans la commercialisation de produits d'assurance (+ 6 % en assurance auto, + 15 % en assurance habitation) et de **prévoyance** (+ 67 % pour les assurances accidents de la vie, hors assurance des emprunteurs).



BNP Paribas/Lyon

La clientèle des professionnels et des entrepreneurs

Dans un contexte de marché particulièrement difficile, BNP Paribas a conforté sa position de banque de l'économie réelle

L'attractivité de BNP Paribas s'est renforcée. L'affirmation d'une banque saine et rentable, la présence accrue des conseillers sur le terrain et d'une offre de solutions étendue ont rassuré les clients et prospects en recherche de confiance.

- En témoignent les 96 000 nouveaux clients professionnels et entrepreneurs qui ont décidé de rejoindre BNP Paribas en 2009. Cet apport permet d'augmenter le fonds de commerce de 2,6 % par rapport à l'année 2008 au cours de laquelle BNP Paribas avait déjà enregistré une progression de 2,7 % pour ce segment de clientèle.
- Les efforts déployés en matière de conquête de la relation privée des dirigeants de PME, notamment en associant les chargés d'affaires des deux métiers Professionnels et Entrepreneurs dans une démarche proactive, innovante et coordonnée, continuent de porter leurs effets bénéfiques. Ainsi, le nombre de dirigeants d'entreprises clientes entrés en relation à titre privé avec BNP Paribas a progressé de plus de 2 % en 2009 (plus de 5 % pour la seule banque privée).

Les engagements pris ont été respectés, grâce à une politique d'accompagnement résolument engagée

Des initiatives fortes en faveur du financement de l'économie :

- le maintien en avril et mai 2009 de l'opération Portes Ouvertes BNP Paribas, qui a permis de financer 3 000 projets et de mettre en avant les plus originaux et les plus innovants ;
- l'engagement pris en septembre 2009 de recevoir sous 48 heures tous les porteurs de projets, artisans, commerçants, dirigeants de PME ;
- la volonté affirmée en octobre 2009 de financer le véhicule, l'actif le plus répandu chez les professionnels et entrepreneurs, à des conditions très attractives et selon des modalités simplifiées.

Sur le volet responsable et solidaire l'engagement de la banque s'est traduit en 2009 par :

- la consolidation des liens avec l'Agence pour la création d'entreprises.
- le parrainage du Trophée de la Reprise d'entreprise animé par l'association Cédants et Repreneurs d'affaires ;
- le déploiement d'une offre spécifique avec l'Adie (Association pour le droit à l'initiative économique), qui donne accès au crédit bancaire à toutes celles et tous ceux qui veulent créer leur emploi ;
- la création d'une offre commerciale spécifiquement dédiée aux auto-entrepreneurs.

Tout au long de l'année 2009, les équipes ont été très présentes aux côtés des clients, les accompagnant et leur permettant de bénéficier des différents plans de soutien mis en place par les pouvoirs publics :

- multiples interventions dans le cadre du plan de soutien à l'économie, notamment en partenariat avec Oseo et la Siagi (société de caution mutuelle de l'artisanat et des activités de proximité) ;
- participation active de BNP Paribas à la mise en œuvre des divers programmes de soutien en faveur des agriculteurs et des professionnels de la filière bois en Aquitaine victimes de la tempête Klaus.

Dans ce contexte, BNP Paribas a décidé de mettre en place une politique tarifaire raisonnée et adaptée.

La convention de compte courant a été modifiée, l'augmentation moyenne de ses tarifs a été limitée, les frais perçus sur incident, sur effet de commerce domicilié et prélèvements ont été plafonnés. À compter du 1^{er} novembre 2009, les dates de valeur sur les chèques remis et émis, les virements émis et reçus, ainsi que sur les encaissements de cartes bancaires ont été réduites. Les paiements effectués avec les cartes à débit différé ont été reportés au premier jour ouvré du mois suivant.

Dans un souci de sécurisation des opérations, et face à l'essor du commerce électronique, le développement de la procédure 3D Secure a constitué une réelle amélioration.

BNP Paribas a continué à investir dans l'innovation de produit et dans les différents canaux de distribution pour répondre aux attentes de ses clients.

Le développement des possibilités offertes en matière de contact multicanal illustre cette orientation. Elle se traduit par la refonte du site bnpparibas.net/entreprs. Ce site permet aux métiers et aux communautés d'effectuer des simulations, qu'elles soient de nature professionnelle ou personnelle. Il permet aussi de prendre contact avec un conseiller par l'intermédiaire du centre d'appel spécifiquement dédié aux professionnels et entrepreneurs.

Une politique d'accompagnement résolument engagée

5 milliards pour 40 000 projets : 11 800 projets représentant 1 270 millions d'euros ont été proposés dans le cadre de cette opération au 31 décembre 2009.

2 200 dossiers de microcrédit représentant un volume de 6,6 millions d'euros ont été mis en place par BNP Paribas, en collaboration avec l'Adie (Association pour le droit à l'initiative économique), entre juin 2008 et juin 2009.

En 2009, 3 200 auto-entrepreneurs ont ouvert un compte courant professionnel.

BNP PARIBAS | La banque d'un monde qui change

PME, ARTISANS, COMMERÇANTS, VOUS AVEZ DES PROJETS, VENEZ NOUS EN PARLER.



MILLIARDS D'EUROS POUR 40000 PROJETS

Instantané
GUILLAUMIE HABITATION

VALORISER LES RELATIONS À LONG TERME

« Mon père était à la BNCI, puis à la BNP. Et BNP Paribas est mon premier partenaire bancaire. Nous avons établi une relation de confiance mutuelle, avec une grande qualité d'écoute », raconte Jean-Claude Guillaumie, patron de Guillaumie Habitation, une entreprise spécialisée dans la fabrication de maisons en bois. Cette entreprise familiale, qui a l'écologie chevillée au corps, a toujours su garder une longueur d'avance. Pour preuve, elle est capable de livrer, dès aujourd'hui, les premières maisons en bois répondant aux réglementations thermiques fixées par le Grenelle de l'environnement, qui doivent entrer en vigueur en 2012. Triple épaisseur des murs, abandon des sols en béton au profit de planchers en bois ; l'efficacité thermique des Maisons Guillaumie, dûment labellisées, constitue une avancée dans l'économie d'énergie. Dotée d'un outil de production très performant, l'entreprise compte continuer à investir dans ses installations et « leur financement sera naturellement confié à BNP Paribas », précise Jean-Claude Guillaumie.



FAIRE ÉCLORE LES ENTREPRISES INNOVANTES

Chez le grenoblois Minatec, on ne fait pas que chercher... On trouve. Ce complexe scientifique, créé en 2006 à l'initiative du Commissariat à l'énergie atomique (CEA) et de l'Institut polytechnique (INP) de Grenoble, « voit se croiser chaque jour plus de 4 000 ingénieurs et chercheurs dans le premier centre européen de recherche appliquée dans les technologies de l'infiniment petit », explique son directeur Jean-Charles Guibert. L'objectif de ces chercheurs ? Inventer de nouvelles applications dans tous les domaines : chimie, agroalimentaire, santé, textile, cosmétologie, transport, etc. BDDF est le partenaire historique de Minatec, notamment en apportant au capital des start-up qui fleurissent sur le campus. Elle possède même trois agences sur le site. « Les équipes de BDDF sont très compétentes et parfaitement adaptées au lieu », assure Jean-Charles Guibert. « Ici, les créateurs d'entreprise sont souvent des chercheurs, parfois méfiants car peu habitués aux pratiques financières. Il faut savoir les apprivoiser. Mais BDDF sait très bien comment instaurer une bonne relation avec eux », déclare-t-il.



Le lancement en fin d'année de la distribution sur Internet de crédits aux professionnels constitue une première dans l'offre bancaire en France, ce qui permet à BNP Paribas de démontrer une nouvelle fois son ambition de devenir d'ici à 2012 la meilleure banque en ligne.

Avec cette offre disponible sur Internet, les clients ont la possibilité de souscrire en ligne jusqu'à 21 500 euros de crédit d'équipement d'une durée de 24 à 60 mois. Entre son lancement intervenu mi-novembre et la fin décembre 2009, plus de 6 000 simulations ont été enregistrées et de nombreux dossiers ont été accordés.

Le processus est simple : après s'être identifié, le client accède dès la page d'accueil à une proposition personnalisée de crédit professionnel. Pour en bénéficier, il lui suffit de demander à obtenir le crédit. Le contrat est adressé par courrier sous 48 heures et les fonds sont mis à disposition à J+8.

Le client obtient ainsi immédiatement en ligne une réponse sur l'octroi de son crédit sans avoir à fournir de justificatif, et sans payer de frais de dossier ni apporter de garantie. En outre, il peut suivre les différentes étapes de l'accord de crédit sur sa messagerie bnpparibas.net/entrepris.

Les outils télématiques de banque à distance de BNP Paribas offrent toujours plus de services, avec la possibilité d'émettre directement à partir d'Internet des virements internationaux.

Un travail de fond a été entrepris pour dématérialiser et héberger sur bnpparibas.net les relevés de comptes privés des clients professionnels et entrepreneurs du Groupe.

En matière d'innovation, BNP Paribas a offert à tous ses clients professionnels et chefs d'entreprises la possibilité de souscrire auprès de la banque une assurance complémentaire santé simple et performante.

Par ailleurs, BNP Paribas a contribué activement, aux côtés de la Fédération française de la Franchise et du Conseil du commerce de France, aux différents travaux de recherche et de développement de l'ensemble des activités marchandes en France.

Une volonté affichée de proximité

De premiers espaces dédiés à l'accueil et au conseil des professionnels et entrepreneurs ont également été créés dans certaines grandes agences de centre-ville.



La clientèle des entreprises et institutions

Les Centres d'Affaires toujours plus proches de leurs clients

La spécialisation croissante des besoins des clients a conduit BNP Paribas à différencier les approches commerciales en fonction des segments de marché des entreprises et des grandes associations. Il s'agit de positionner BDDF comme leader sur ce segment de clientèle, en tirant parti de la richesse de l'offre de l'ensemble du Groupe.

Le cœur de ce dispositif repose sur les 27 Centres d'Affaires répartis sur l'ensemble du territoire, exclusivement dédiés à la clientèle des entreprises, et un Centre d'Affaires, nouvellement créé, dédié aux grandes associations.

Le suivi des plus grands clients est assuré par les responsables de Grandes Relations localisés au sein des directions régionales. Ces responsables travaillent en étroite collaboration avec les Centres d'Affaires, le réseau international et les spécialistes métiers pour proposer à leurs clients des solutions sur mesure.

Cette organisation est complétée par deux services d'assistance professionnalisés – Service Assistance Entreprise (SAE) et Cash Customer Service (CCS) – prenant en charge le suivi après-vente à la clientèle.



Les Salles de Marchés Régionales

Dans un contexte d'une extrême volatilité des marchés les 7 Salles de Marchés Régionales ont accompagné au plus près les grandes et moyennes entreprises ainsi que les grandes associations et institutions dans la gestion de leur dette, la couverture de leurs flux de change et des coûts d'approvisionnement en matières premières, témoignant de l'engagement du réseau auprès de ce segment de clientèle.

Les salles offrent également l'ensemble de la gamme de produits de placement, des OPCVM monétaires aux EMTN structurés (indexés sur les marchés actions, de taux, de change, etc.), permettant ainsi d'optimiser les placements de trésorerie sur l'ensemble des maturités et des sous-jacents.

Les Salles de Marchés Régionales travaillent en lien étroit avec les Centres d'Affaires et les métiers de BNP Paribas CIB et d'Investment Solutions, offrant ainsi à leurs clients proximité et expertise.

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

BDDF développe son action commerciale auprès des entreprises, des institutions et des grandes associations en tirant parti des savoir-faire de l'ensemble des métiers du Groupe et en développant les ventes croisées : dérivés de change et de taux, placements, opérations de commerce international, financements spécialisés (affacturation, location et gestion de flottes de véhicules d'entreprises), banque privée, etc.

Le succès de ces ventes croisées s'appuie sur l'aptitude du dispositif mis en place à mobiliser de façon coordonnée les équipes commerciales des Centres d'Affaires et des métiers spécialisés du Groupe au profit de la clientèle.



BNP Paribas Cash Management

Le cash management est un axe stratégique de développement, au cœur de la relation entreprise-banque pour BNP Paribas.

L'année 2009 restera marquée par **le rapprochement avec Fortis.**

- BNP Paribas, qui disposait déjà de marchés domestiques puissants : la France et l'Italie, étend son dispositif paneuropéen en Belgique et au Luxembourg grâce aux activités de Fortis Banque. Ainsi, plus de 700 spécialistes, dont 300 correspondants Cash Management en Europe et à l'international, sont à l'écoute des besoins des entreprises et accompagnent les trésoriers.
- Ensemble, BNP Paribas et BNP Paribas Fortis affichent désormais le plus grand nombre de clients connectés à Swift et disposent d'une offre SwiftNet extrêmement forte et innovante en Europe, Asie et Amérique du Nord.
- En matière de produits, la plateforme SDD (Sepa Direct Debit) est extrêmement innovante. BNP Paribas Cash Management reste pionnier sur l'e-BAM (electronic Bank Account Management), la transmission de fichiers au format XML et exploite toutes les opportunités web avec notamment la nouvelle génération Flex Technology.

En 2009, la stratégie cash management de BNP Paribas, volontairement tournée vers l'accompagnement des clients et l'innovation, s'est concrétisée par :

- de nombreux succès dans les réponses aux appels d'offres avec notamment Casino, Castorama et Air Liquide ;
 - une position renforcée de leader sur le marché français des cartes affaires ;
 - un bond de 40 % pour l'activité e-commerce, axe prioritaire de développement pour BNP Paribas, dont la volonté est d'accompagner les entreprises de ce secteur, y compris sur le plan du financement. L'offre complète, Merc@net, intègre plusieurs modes de règlements sécurisés (Paypal, Presto, cartes privatives) ainsi qu'une offre élargie de reporting et d'outils simplifiant la gestion comptable ;
 - la création d'une nouvelle gamme de cartes corporate étendue progressivement à l'Europe qui vient conforter la position de leader en France avec plus de 215 000 cartes affaires ;
 - l'élargissement des solutions de remplacement d'Etebac (plus utilisé à partir d'octobre 2011 et concernant 90 000 entreprises) avec, outre SwiftNet, deux nouvelles offres :
 - Ebics, canal de télétransmission interbancaire opérationnel depuis novembre 2009 ;
 - NetCash, solution web multibancaire et multicanal.
- Ces deux offres sont complétées par un mode de communication innovant, la CashManagementBox® ;
- la reconnaissance forte du marché, concrétisée par l'attribution de plusieurs TMI Awards pour l'Innovation



BNP Paribas/Lyon

Organisation après-vente

- et l'Excellence dans la gestion de Trésorerie :
- « Best Bank Cash Management pour l'Europe du Sud » ;
 - « Best Bank Financial Supply Chain pour l'Europe et l'Europe du Sud » ;
 - « Best Bank Swift for Corporates pour l'Europe » ;
- le succès de la 3^e édition de la Cash Management University, désormais rendez-vous incontournable pour les trésoriers : 150 clients venus de 17 pays se sont retrouvés pour débattre du thème « Liquidité et gestion du risque dans un environnement en mutation » animé par 40 orateurs et de nombreux témoignages de clients. La 4^e édition est programmée pour les 25 et 26 novembre 2010 ;
- la création d'un nouvel événement, Atelier Sibos. En 2009, le Sibos, réunion annuelle de la communauté des utilisateurs de Swift, a eu lieu en Asie. Un duplex Paris/Hong Kong avec table ronde en direct et témoignages de clients a permis aux trésoriers d'assister au Sibos et au Corporate Forum.

En 2009, BDDF a poursuivi la rationalisation de son dispositif de production. L'exercice a été notamment marqué par :

- la construction d'une plate-forme éditique nationale unique et le lancement en parallèle de la dématérialisation des impressions clients ;
- la poursuite des projets d'externalisation des processus de traitement des chèques et de l'archivage.

Au 31 décembre 2009, 63 agences de production (APAC) regroupées au sein de 10 groupes de production et d'appui commercial (GPAC) employaient 4 500 collaborateurs.

Les nouveaux gains de productivité réalisés ont permis de poursuivre la reprise de tâches préalablement assumées par les réseaux commerciaux. Au total, 280 ont été ainsi transférées du front-office vers les back-offices.

La méthode Lean Six Sigma continue à être mise en œuvre. Depuis 2005, près de 180 projets ont été menés, contribuant à une amélioration de la productivité et de la qualité des traitements.

Les certifications ISO 9001 (version 2000) du périmètre back-office Titres et Éditique ont été renouvelées.

UNE OPÉRATION REMARQUABLE

FINANCEMENT STRUCTURÉ D'ACQUISITION POUR ATALIAN : UN EXEMPLE DE LA COMPLÉMENTARITÉ DES MÉTIERS DE BNP PARIBAS AU SERVICE DES CLIENTS DU RÉSEAU FRANCE

Le groupe Atalian, fondé en 1944 à Paris par la famille Julien sous le nom de Technique Française de Nettoyage (TFN), est devenu aujourd'hui le n° 2 du secteur du nettoyage en France et un leader du multiservice en Europe.

Sous la direction de son président, Franck Julien (3^e génération) arrivé aux commandes du Groupe à la fin des années 1990, Atalian a accéléré son développement en réalisant plus d'une centaine d'acquisitions pour parvenir à 500 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2008.

Les acquisitions à mi-2009 de Veolia Propreté Nettoyage (VPN) et d'Eurogem permettent au Groupe de doubler sa taille avec un chiffre d'affaires pro forma 2009 du nouvel ensemble d'environ 1 milliard d'euros pour 45 000 salariés.

BNP Paribas accompagne Atalian dans son expansion depuis sa création. Grâce aux équipes de son agence centrale, appuyées par un responsable Grandes Relations chargé de coordonner l'intervention des métiers spécialisés de la banque, BNP Paribas a ainsi développé au fil des années avec Atalian des relations de confiance et de proximité qui ont permis aux équipes de Financements Structurés de la banque de se voir confier, en qualité de coordinateur global et de Mandated Lead Arranger, la direction du financement bancaire de 225 millions d'euros mise en place pour ces acquisitions. BNP Paribas participe par ailleurs à la dette mezzanine arrangée par Euromezzanine. BNP Paribas a donc pu confirmer à cette occasion son rôle de partenaire bancaire de premier plan du groupe Atalian. Pour cette politique de croissance externe volontaire, Franck Julien a reçu en 2009 le prix de la « Meilleure Stratégie d'entreprise », sous le haut patronage d'Hervé Novelli, secrétaire d'État aux PME.

BNL BANCA COMMERCIALE

BNL banca commerciale (BNL), 6^e banque italienne par son total de bilan ⁽¹⁾, est l'un des principaux acteurs du système bancaire et financier italien. Il est constitué d'établissements financiers de dimension internationale du fait du mouvement de concentration bancaire intervenu ces dernières années.

BNL propose une gamme large et complète de produits et services bancaires, financiers et d'assurance, allant des plus traditionnels aux plus innovants. Son offre est structurée pour répondre, dans le cadre d'une approche fortement segmentée, à tous les besoins de sa base de clientèle, qui est considérable. Celle-ci comprend :

- environ 2,5 millions de clients particuliers et plus de 14 000 clients banque privée (dénombrés par foyer) ;
- plus de 150 000 petites entreprises (dont le chiffre d'affaires est inférieur à 5 millions d'euros) ;
- plus de 27 000 entreprises de taille moyenne et grande ;
- 16 000 collectivités publiques territoriales et entités à but non lucratif.

Dans la banque de détail et la banque privée, BNL atteint un positionnement significatif dans les prêts à la clientèle (notamment dans les prêts à l'immobilier résidentiel, avec une part de marché de près de 7 % ⁽²⁾), tout en consolidant sa part des dépôts (environ 3,5 % ⁽²⁾) qui est largement supérieure à son taux de pénétration du marché en termes de nombre d'agences (2,3 % ⁽²⁾).

Les liens de BNL avec les grandes entreprises et les collectivités locales consti-

tuent un autre atout pour la banque, qui revendique dans ces segments une part de marché respectivement d'environ 5 % et 6 % ⁽²⁾, avec un savoir-faire reconnu dans les paiements transfrontaliers, le financement de projets, les financements structurés et l'affacturage (la filiale spécialisée Ifitalia occupe le 3^e rang en Italie en termes d'encours de crédit ⁽³⁾).

BNL a déployé un modèle de distribution conçu pour accroître le contact direct avec ses clients, renforcer le rôle central et la flexibilité du réseau de vente et améliorer la communication en matière de politiques commerciales tant en termes de produits innovants que traditionnels. Dans une démarche de distribution multicanal, le réseau est organisé en cinq régions (« direzioni territoriali ») avec une structure distincte pour la banque de détail et la banque privée, Retail & Private Banking, d'une part, et la banque des entreprises, Corporate Banking, d'autre part :

- 104 groupes de banque de détail, avec près de 810 agences ;
- 29 centres de banque privée ;
- 20 centres d'affaires avec 52 agences gérant les portefeuilles de PME, grandes entreprises, collectivités locales et secteur public.

L'Italie compte 5 Trade Centers pleinement opérationnels. Ceux-ci offrent aux entreprises une plate-forme de produits, de services et de solutions pour leurs activités transfrontalières, en complément du réseau international de BNP Paribas, qui opère avec 100 autres centres dans 55 pays. Le réseau d'« Italian Desks », permettant d'accompagner les entreprises italiennes dans leurs opérations à l'étranger et les groupes multinationaux dans leurs investissements directs en Italie, assure à présent la couverture de 11 pays, principalement autour du Bassin méditerranéen. L'offre multicanal est complétée par plus de 1 800 guichets automatiques et 26 000 terminaux points de vente, ainsi que par des services bancaires par téléphone et Internet, tant pour les particuliers que pour les entreprises. La banque s'appuie par ailleurs sur des services administratifs spécialisés au niveau régional, qui sont en liaison étroite avec le réseau de distribution. Ils mettent en œuvre un modèle centré sur l'amélioration de la satisfaction des clients, tant internes qu'externes, en assurant des services de qualité et efficaces et en contribuant à l'amélioration de la gestion des risques opérationnels.

(1) Source : Estimations internes fondées sur les informations financières publiées au 30 septembre 2009.

(2) Source : Données internes et statistiques de la Banque d'Italie au 30 septembre 2009.

(3) Source : Données internes et Assifact au 30 septembre 2009.

Mise en œuvre de la stratégie dans un environnement difficile

En 2008-2009, l'économie italienne a connu la récession la plus sévère de ces soixante dernières années. Le léger redressement observé au second semestre 2009 a néanmoins permis une inversion de tendance, comme en témoignent la collecte nette positive dans le segment des OPCVM et le rebond de la demande de crédit dans le secteur des ménages.

Malgré les conditions d'exploitation défavorables de l'année 2009, aggravées par l'introduction progressive d'une réglementation plus stricte dans le secteur bancaire, BNL a poursuivi la mise en œuvre des principaux axes de son plan d'exploitation tout en préservant des ratios de fonds propres appropriés et en optimisant ses actifs pondérés du risque :

- Confirmation des investissements prévus dans la croissance :
 - développement et rénovation du réseau ;
 - renforcement de l'appui commercial ;
 - optimisation et amélioration des systèmes informatiques ;
 - formation, transfert et recrutement de ressources humaines.

- Compensation de la diminution attendue du produit net bancaire et des pressions sur la qualité des actifs :
 - approche sélective du crédit et retrait de secteurs à risque ;
 - développement de produits générateurs de commissions récurrentes, en jouant la carte des ventes croisées ;
 - produits d'épargne innovants, en particulier dans le secteur de la gestion d'actifs ;
 - renforcement des contrôles de la qualité des actifs ;
 - amélioration des contrôles internes et de la conformité dans un contexte de sensibilisation accrue au risque.
- Concentration sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle :
 - renforcement des structures de back-office en appui aux services administratifs ;
 - nouveaux plans sociaux ;
 - rationalisation des plates-formes de télécommunications et alignement sur les normes du groupe BNP Paribas ;
 - actions spécifiques visant à limiter les frais administratifs en général.



Instantané **ANTINORI** FACILITER L'EXPANSION INTERNATIONALE DES CLIENTS

Antinori aurait pu se reposer sur les lauriers de ses vingt-six générations de vigneron et se contenter de continuer à élaborer, dans les collines de Toscane et d'Ombrie, certains des meilleurs vins d'Italie. Mais l'audace est dans les gènes de cette entreprise familiale et, dès les années 1990, elle a commencé à investir dans les prestigieuses vignobles californiens de la Napa Valley. Aujourd'hui, après plusieurs acquisitions, Antinori – qui possède également des propriétés viticoles à Malte, en Hongrie et au Chili – dispose en Californie d'« une dimension, d'un potentiel, d'une situation géographique, d'idées et de capacités extraordinaires », à même de faire de ses marques californiennes Antica et Stag's Leap « des références absolues dans la production de la Napa Valley », selon ses dirigeants. BNL, la banque traditionnelle d'Antinori, « parfaitement à l'écoute du projet », a non seulement financé à hauteur de 40 millions d'euros l'investissement de son client mais l'a aussi mis en relation avec les équipes spécialisées de Bank of the West en Californie, qui « ont compris immédiatement la stratégie et le potentiel de la relation commerciale avec Antinori », déclarent-ils.



La marque gagne du terrain en Italie

BNL a mené, en 2009, sa première campagne de publicité institutionnelle en Italie. Cette campagne avait pour vocation de renforcer la notoriété de la marque au plan local et de communiquer sur son appartenance au 1^{er} groupe bancaire européen en termes de dépôts. Dans un contexte économique et financier plutôt morose, BNL s'est positionné en partenaire de choix,

proposant à ses clients la robustesse et l'expertise nécessaires pour les aider à mener à bien leurs projets. Ces efforts ont porté leurs fruits. La campagne a contribué à renforcer la notoriété des marques BNL et BNP Paribas, qui a été portée à des niveaux records (37 % en moyenne en 2009 contre 15 % en 2006, avec des pics de 55 % alors qu'elle battait son plein).

En interne, elle a suscité une grande motivation de la part de tous les collaborateurs et le sentiment de faire partie d'un groupe de premier plan. Dans l'ensemble et malgré une année particulièrement difficile, ces efforts de promotion ont contribué à soutenir l'activité.

FINANCER LA GESTION DES DÉCHETS

Les masses de déchets produites par nos sociétés contemporaines – qui se plient de plus en plus, fort heureusement, au tri et au recyclage – sont gigantesques et ne cessent de croître. La gestion de ces déchets, dans le respect des règles environnementales, est donc plus que jamais une activité essentielle et, par là même, en pleine croissance. En Italie, BNL a financé à hauteur de 60,5 millions d’euros le groupe Biancamano, pour l’aider à acquérir, à travers sa société Aimeri Ambiente, son principal concurrent, Manuencoop Servizi Ambientali. Le rapprochement « *a fait d’Aimeri Ambiente le n° 1 de la gestion de déchets en Italie* », expliquent ses dirigeants, alors que sa maison mère Biancamano est à ce jour « *la seule société dans le secteur de la gestion de déchets cotée en Italie* » ; BNL, qui a accompagné son client « *à toutes les étapes de la transaction* », a fait la différence grâce « *aux rapports de confiance qui ont été instaurés avec les équipes de la banque, ainsi qu’au professionnalisme, au sérieux et à la préparation dont elles ont fait preuve* », précisent-ils.



Rome

Banque de détail et banque privée



Face aux conditions défavorables auxquelles l'activité de banque de détail a été confrontée, notamment des taux d'intérêt historiquement bas, la détérioration de la qualité des actifs, l'impact de la contraction du produit intérieur brut sur la demande de crédit et le redressement limité attendu dans la gestion d'actifs, BNL s'est concentrée en 2009 sur les priorités suivantes :

- Accroissement du nombre de comptes courants et amélioration de la satisfaction de la clientèle :
 - offre de prix transparente pour attirer de nouveaux clients ;
 - amélioration de la qualité du service avec le lancement de nouveaux services bancaires en ligne

et l'introduction de guichets automatiques basés sur des technologies de pointe pour réduire l'attente dans les agences ;

- efforts pour réduire le nombre de fermetures des comptes courants.

— Amélioration de la qualité du crédit :

- nouvelle organisation au siège avec un département Crédit aux particuliers, chargé de gérer le risque crédit ;
- nouvelles procédures de recouvrement pour gérer des situations sensibles.

— Mise en place de nouveaux services de conseil en investissement :

- amélioration de l'analyse et de l'évaluation des portefeuilles d'investissement des clients en termes de risque et de rendement ;
- adaptation du modèle à un segment élargi de clientèle et amélioration de la qualité du service dans le segment « Grandes Fortunes ».

— Élaboration d'une nouvelle stratégie de développement et de distribution de produits d'investissement :

- renouvellement de l'offre produits en la simplifiant et en limitant les droits d'entrée ;
- lancement d'une nouvelle offre flexible en bancassurance conjuguant produits traditionnels et produits en unités de compte et proposant un choix plus large en matière d'allocation d'actifs et de profil de risque ;

- concentration sur les fonds à formule, dont les performances sont liées à des critères objectifs préalablement définis.

— Poursuite des efforts d'amélioration des capacités de distribution :

- ouverture de 50 nouvelles agences en 2009 ;
- amélioration de la plate-forme commerciale avec le lancement d'« agendas partagés », l'introduction de listes de produits recommandés et la mise en place d'un système d'alerte.



Exemples d'innovation en matière de communication et de gestion de la clientèle

Educare :

une initiative de premier plan dans le secteur bancaire italien. Après l'heure de fermeture des agences, le personnel de BNL organise à l'intention des clients des séminaires de formation pratique, adaptés à leur demande, sur des questions financières précises.

Mortgage BNL 2 in 1 :

un produit innovant offrant un taux variable au cours des deux premières années et un taux fixe par la suite ; autrement dit, un mariage parfait entre les taux bas actuellement disponibles et la sécurité à long terme.

Banque privée :

à compter de la mi-octobre, et pour la première fois en Italie, un programme de communication multisupport a été lancé sur l'activité de Private Banking : la campagne sur la gestion patrimoniale a ainsi été menée dans la presse (quotidiens et magazines), dans les aéroports et sur Internet pour mieux atteindre la clientèle des grandes fortunes internationales.

Renforcement de la présence sur Internet

pour une approche ouverte et interactive au plus près des clients et prospects :

- présence constante de BNL et de ses produits et services sur les grandes plates-formes et les moteurs de recherche ;
- suivi des commentaires et réactions en ligne au travers des blogs, forums et autres réseaux sociaux.



Banque d'entreprises

À l'instar de la banque de détail, la banque d'entreprises a dû affronter les difficultés liées à un environnement de crise économique, notamment le renforcement de la concurrence dans les activités de financement, en particulier auprès des collectivités locales, et le durcissement de la réglementation opérationnelle et administrative. Cependant, grâce à un important effort commercial, BNL a réussi à renforcer sa compétitivité et à améliorer son positionnement sur le marché national :

- Adoption à grande échelle de modèles de tarification en fonction du risque :
 - allocation plus efficace du capital ;
 - confirmation de la capacité à soutenir des clients solvables ;
 - génération d'une croissance des recettes supérieure à celle des volumes du crédit ;
 - offre de solutions adaptées, par le biais d'une équipe dédiée, pour limiter la détérioration de la qualité du crédit.
- Ventes croisées de produits à valeur ajoutée :
 - exploitation du potentiel du nouveau modèle économique avec une équipe de soutien dédiée ;

- croissance significative dans les métiers indispensables à la stratégie des entreprises : gestion de trésorerie et crédit commercial, financements structurés, fixed income (dérivés de couverture) ;
- ventes croisées avec les pôles CIB et Investment Solutions.

- Acquisition de nouveaux clients :
 - actions commerciales ciblées permettant l'acquisition d'un nombre supérieur de nouveaux clients par rapport à l'année précédente.
- Une plus grande efficacité commerciale :
 - mise en place d'un nouveau Centre de contact avec les entreprises ;
 - accroissement de la collecte nette en banque privée.
- Capitaliser sur la notoriété de la marque :
 - déploiement de campagnes publicitaires créatives ;
 - production d'une gamme complète de supports de communication ;
 - développement des contacts avec les clients importants : implication de la direction de la banque avec participation à des séminaires et congrès spécifiques.

Instantané **LAVANDERIA**

ÊTRE PRÉSENT DANS LES MOMENTS DIFFICILES

« Surmonter la douleur et reprendre mon activité, ça n'a pas été facile », témoigne Corrado Giallonardo. Comme beaucoup d'habitants de la région de L'Aquila, en Italie, il a perdu des proches dans le tremblement de terre qui a frappé la région en avril 2009. Et sa petite entreprise de blanchisserie industrielle n'a guère été épargnée. Ses clients étant les hôtels et les restaurants, le séisme a mis un coup d'arrêt brutal à son activité. « J'avais alors besoin de deux choses : pouvoir rééchelonner le remboursement de mes dettes et trouver le financement nécessaire pour moderniser mes installations, afin d'être prêt quand l'économie redémarrerait. » BNL, qui compte de nombreux clients dans la région de L'Aquila, a répondu présent. « J'ai trouvé des interlocuteurs humains, qui avaient confiance en moi et foi dans mon projet », dit-il. « Ils ont trouvé des solutions pour mes remboursements et m'ont permis de planifier sereinement mes activités pour les années à venir. »

STIMULER LE REDÉMARRAGE ÉCONOMIQUE

Maillon essentiel de l'économie locale, la société Emporium Arredamenti d'Alessandro Spaziani conseille et accompagne les créateurs d'entreprises dans le secteur de l'hôtellerie à L'Aquila, en Italie. Et quand la terre a tremblé en avril 2009 dans la petite ville, faisant plusieurs centaines de morts, bon nombre de ses clients se sont vu du jour au lendemain dans l'impossibilité de payer leurs factures. « *Je me suis vite trouvé à court de liquidité, au moment même où mon activité était essentielle au redémarrage de l'économie locale* », explique-t-il. BNL, sa banque depuis 1993, lui a apporté son aide et il a pu dès lors laisser ses clients, fortement touchés par le séisme, le rembourser à leur rythme et sans pression. « *Chez BNL, j'ai toujours trouvé compréhension et professionnalisme. Ils m'ont donné la capacité financière pour continuer mon activité, et une nouvelle force pour aborder l'avenir.* »



BANCWEST

L'activité de banque de détail aux États-Unis s'exerce au travers de BancWest Corporation, société issue du rapprochement intervenu en 1998 entre Bank of the West et First Hawaiian Bank et dont BNP Paribas détient la totalité du capital depuis fin 2001. BancWest a procédé depuis à diverses acquisitions dont la dernière en date est Commercial Federal Corporation, acquise en décembre 2005.

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

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

Au total, avec 11 200 collaborateurs, forte d'un réseau de 752 agences et d'un total de bilan de près de 74 milliards de dollars au 31 décembre 2009, BancWest dispose aujourd'hui de quelque 5 millions de comptes clients. Elle se place désormais, par les dépôts, au 7^e rang ⁽¹⁾ des banques commerciales de l'ouest des États-Unis.



(1) Source : SNL Financial, 30 juin 2009.

Actualité

Après quatre trimestres consécutifs de baisse, le PIB des États-Unis a repris sa progression au 3^e trimestre 2009, en particulier sous l'effet d'un plan de relance fédéral de très grande ampleur et d'une politique monétaire extrêmement accommodante, qui s'est notamment traduite par le maintien des taux directeurs (Fed Funds) dans la fourchette 0-0,25 %.

Toutefois, la situation de l'emploi n'a cessé de se dégrader tout au long de l'année. La consommation des ménages et l'investissement des entreprises ont montré des signes de faiblesse persistante et les prix de l'immobilier semblent tout juste se stabiliser fin 2009, après une chute ininterrompue depuis quatre ans.

Dans ce contexte économique et financier très profondément dégradé et instable, BancWest a tiré parti de sa structure financière solide et d'une situation de liquidité bien sécurisée pour poursuivre son développement : ainsi, ses encours moyens de crédit ont encore progressé de 2 % et la collecte des dépôts clientèle s'est fortement accrue, enregistrant une croissance à deux chiffres ; les marges sur les nouveaux crédits ont été augmentées et l'ajustement de la politique de sélection des risques a été poursuivi.

D'autre part, un plan de réduction des coûts a été mis en place, dont les premiers effets en 2009 ont été partiellement compensés par la hausse des primes d'assurance des dépôts, multipliées par cinq, imposée par le régulateur aux banques américaines pour reconstituer un fonds de garantie lourdement obéré par l'accélération de la sinistralité. Cette réduction des coûts a toutefois été réalisée sans interrompre, ni ralentir, les investissements engagés, notamment en matière d'offre commerciale, de canaux de distribution et de dispositifs de recouvrement.

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

La dégradation forte et continue des marchés immobiliers ainsi que la hausse



très rapide du chômage, notamment en Californie, ont provoqué une augmentation marquée du coût du risque de crédit – toutefois moins importante que pour la majorité des acteurs du marché – et ont donné lieu à des ajustements de valeur sur le portefeuille d'investissement ; de ce fait, le résultat de Bank of the West est déficitaire en 2009.

À Hawaii, la crise économique est apparue avec un certain retard par rapport au continent, mais, bien que très significatif, son impact s'avère être de moindre intensité que dans les autres États américains.

First Hawaiian Bank a réalisé cette année encore des performances commerciales remarquables, confortant notamment sa place de leader dans l'archipel.

Forte de cette dynamique et grâce aux mesures préventives mises en place en matière de coûts d'exploitation, ainsi que de sélection et de gestion des risques, First Hawaiian Bank est parvenue à dégager un résultat bénéficiaire proche du record historique enregistré l'année précédente.



(1) Source : JD Power and Associates.

RESEAUX MARCHES EMERGENTS

Le changement de dénomination de « Réseaux Marchés Émergents » en « Europe Méditerranée » traduit le recentrage de la stratégie de BNP Paribas sur les pays à potentiel élevé de l'Europe centrale et orientale (région de 80 millions d'habitants), de la Turquie (76 millions d'habitants) et du Bassin méditerranéen (160 millions d'habitants).



Europe Méditerranée (EM) opère au travers d'un réseau de 1 803 agences (dont 785 en Europe centrale et orientale, 347 en Turquie, 525 sur le Bassin méditerranéen, mais aussi 77 en Afrique, 61 dans les Dom-Tom et 8 dans le Golfe). Le métier compte 5,1 millions de clients particuliers, professionnels et entreprises servis par 28 880 collaborateurs. L'intégration de Fortis apporte une présence significative en Pologne et devrait renforcer sensiblement la position du Groupe en Turquie. Europe Méditerranée est également présent en Asie à travers deux partenariats avec des banques locales en Chine et au Vietnam.

La nouvelle organisation vise à recentrer le pilotage sur des régions à haut potentiel, accélérer le développement commercial et renforcer la gestion du risque de crédit et de liquidité, notamment grâce à la promotion d'une présence multipôle sur l'ensemble du périmètre. En effet, ces réseaux avec leur base de clientèle en forte croissance constituent une plate-forme de distribution unique pour l'ensemble des métiers du Groupe : partenariats avec Personal Finance, distribution de produits structurés par CIB, intégration au réseau de Trade Centers de CIB, création d'une joint-venture avec la Banque Privée.



TEB/Istanbul

Instantané
TENESOL
DÉVELOPPER
LES ENERGIES
RENOUVELABLES

« BNP Paribas était très motivé pour accroître sa présence dans le secteur de l'énergie solaire et Tenesol recherchait un partenaire financier de taille significative afin de passer à la vitesse supérieure », raconte Hervé La Touche, directeur de l'outre-mer chez Tenesol, une filiale de Total et EDF spécialisée dans l'énergie photovoltaïque. BNP Paribas n'a pas hésité à s'engager sur le financement de générateurs solaires Tenesol en Guadeloupe, Martinique, Guyane, à la Réunion et à Mayotte. Mieux : BNP Paribas a uni les forces de Réseaux Marchés Émergents et de CIB pour répondre de façon optimale aux besoins du client. Avec un succès certain, si l'on en croit ce dernier : « Moi qui suis clairement issu d'une activité très "terrain", je n'ai pas eu l'impression d'être face à des interlocuteurs déconnectés de nos problématiques très opérationnelles. La qualité de l'interface réalisée par l'équipe Financements Structurés de CIB a été un atout indéniable. »

En période de crise, une poursuite du développement intégrant clairement le contrôle des risques

Europe Méditerranée opère sur des pays diversement affectés par la crise financière et économique :

- crise profonde en Europe orientale, surtout en Ukraine ;
- crise immobilière et financière dans les pays du Golfe ;
- crise économique en Turquie avec un retour de la croissance dans la seconde moitié de l'année ;
- ralentissement dans les autres pays, notamment ceux du Bassin méditerranéen, protégés par le contrôle des changes.

Dans chaque pays, des mesures adaptées ont été mises en place rapidement afin de renforcer le contrôle des risques opérationnels et de crédits, d'adapter les bases de coûts tout en maintenant un effort de conquête commerciale et de collecte des dépôts.

En Europe centrale et orientale

Face à la crise sévère que traverse l'Ukraine, UkrSibbank (USB) a profondément restructuré son dispositif : gel de la production de crédits et arrêt définitif de l'activité de crédits en devises aux particuliers.

Les efforts ont été concentrés sur le recouvrement avec la restructuration complète des processus et le renforcement très significatif des équipes ainsi que sur le maintien d'une politique commerciale axée sur la collecte de dépôts.

Enfin, le dimensionnement de la banque et de sa base de coûts est en cours d'ajustement pour prendre en compte le nouveau contexte économique et financier du pays : ouverture de 23 agences, fermeture de 197, réduction des effectifs de 1 344 personnes.

Dans tous les domaines, les efforts de réduction de coûts ont été significatifs et se prolongeront en 2010.

La participation de BNP Paribas au sein d'UkrSibbank est passée de 51 % à 81 % en juin 2009, montrant ainsi la volonté du Groupe de s'implanter durablement dans le pays.



**SOUTENIR
 LE MICROCRÉDIT**

L'efficacité du microcrédit, avec ses taux de remboursement à faire pâlir d'envie toutes les banques de la planète, n'est plus à démontrer, notamment dans les pays où l'accès aux services financiers reste difficile. L'ONG Enda Inter-Arabe, d'origine sénégalaise et installée depuis 1990 en Tunisie, a commencé le microcrédit en 1995, d'abord modestement, puis à plus grande échelle : « *Nous avons aujourd'hui 125 000 clients "actifs" – avec un prêt en cours – dont 75 % de femmes. En quinze ans, nous avons octroyé plus de 300 millions de dinars (160 millions d'euros) de prêts, avec un taux de remboursement de 99 %* », déclarent ses dirigeants. Fait rare, Enda n'offre pas seulement des prêts, elle propose aussi des services d'accompagnement : formations, appui à la commercialisation, conseils, cercles d'information et de discussion, etc. BNP Paribas, à travers sa filiale locale UBCI, a participé au financement d'Enda, en lui prêtant un total de 7 millions de dinars (3,7 millions d'euros). « *Les équipes de l'UBCI, réactives et dynamiques, partagent notre conviction sur la mission véritablement sociale d'Enda Inter-Arabe* », soulignent les dirigeants de l'ONG.



En Turquie

Au 1^{er} semestre, Türk Ekonomi Bankası (TEB) a réagi rapidement à un contexte dégradé : gel de la production de crédits avec une réduction rapide de la taille du bilan, gel des investissements (notamment des ouvertures d'agences), réduction des effectifs, accélération des mesures de recouvrement pour contenir le niveau de risques. En fin d'année, l'amélioration des conditions économiques et financières locales dans un contexte de forte baisse des taux a permis à TEB de relancer son activité commerciale, en particulier dans le domaine des crédits immobiliers.



Les nouveaux formats d'agences

Le projet LiBra en Ukraine ou UkrSibbank Express
 Le secteur bancaire en Ukraine repose encore largement sur l'argent liquide. Les distributeurs automatiques commencent tout juste à se répandre et les opérations bancaires les plus simples (telles que les retraits) prennent encore beaucoup de temps au guichet. Inspiré du programme Accueil & Services en France, le projet LiBra (Light Branch) veut être une réponse efficace à ces contraintes. Sans caissiers ni guichets, ces agences, baptisées UkrSibbank Express, offrent une gamme réduite mais complète de produits, ainsi que des opérations rapides et automatisées reposant sur des processus allégés. Ainsi, l'ouverture de compte carte avec premier dépôt en automate se fait en moins d'un quart d'heure. Ouvertes 7 jours sur 7 grâce à leurs espaces libre-service, les agences UkrSibbank Express mettent à profit la croissance des classes moyennes urbaines en Ukraine auxquelles elles sont principalement destinées. Ce format, totalement novateur dans le pays, remporte un grand succès commercial puisque UkrSibbank attire mensuellement plus de 80 nouveaux clients par agence. 6 agences ont déjà vu le jour à Kiev. La reprise de l'économie ukrainienne, attendue en 2010, et sa vigueur détermineront le rythme de déploiement du concept.

Le projet TEBZip en Turquie
 Türk Ekonomi Bankası a lancé en Turquie un nouveau modèle d'agence baptisé TEBZip. Ces agences, plus petites que les autres et résolument orientées service, ont un coût de 60 % inférieur aux agences classiques du réseau. On retrouve l'idée d'une agence plus attractive et de commerciaux centrés sur la vente, proche du concept Bank Light déjà développé par BNP Paribas en France et au Brésil, à la différence que ces agences s'adressent à l'ensemble de la clientèle d'une agence classique, particuliers et entreprises. L'objectif est d'être plus réactif et de conquérir rapidement de nouveaux clients.

Dans le Bassin méditerranéen

Europe Méditerranée a poursuivi ses efforts d'investissement dans cette zone avec l'ouverture de 34 nouvelles agences et de 54 nouveaux automates bancaires (GAB).

En Libye, les efforts de restructuration se sont poursuivis avec le renforcement des procédures Risques, le déploiement du système IT de BNP Paribas, et le recrutement de cadres clés.

Les partenariats avec les autres pôles ont été renforcés au cours de l'année 2009, avec notamment :

- le développement des synergies avec Personal Finance : fusion en cours de la structure Cetelem avec la banque de réseau en Algérie et lancement en Égypte d'une activité Personal Finance ;
- la mise en place de partenariats avec la Banque Privée au Maroc et en Égypte ;
- le développement d'une offre de services pour les Marocains résidant à l'étranger, en partenariat avec BDDF.

Dans les autres géographies

Dans le Golfe, le contrôle des risques a été accru avec une réduction des expositions dans les domaines les plus sensibles. Malgré cela, la région enregistre un coût du risque élevé.

En Afrique, le métier a dû gérer des situations difficiles en Guinée et à Madagascar mais enregistre de bonnes performances en Côte d'Ivoire.

Enfin, en Asie, le métier a renforcé son niveau de participation de 10 à 15 % dans la banque vietnamienne Orient Commercial Joint Stock Bank (OCB) et a participé au développement de son partenaire Bank of Nanjing par l'extension de son réseau à Shanghai, à Pékin et dans de nombreuses villes de la région très riche du Jiangsu.



Instantané ETAS AFYON TAVUKCULUK

LIBÉRER LES ÉNERGIES

Il était une fois un producteur d'œufs turc qui rêvait de voir son entreprise franchir les frontières de l'Anatolie pour aller vendre ses œufs à l'étranger. Mais il ne savait pas vraiment comment procéder et repoussait sans cesse l'échéance. Jusqu'un jour où un banquier de TEB vint frapper à sa porte. Formé par le Groupe au métier de consultant pour les PME, il n'eut aucun mal à convaincre l'entrepreneur de se jeter à l'eau : « Il a rédigé un rapport complet sur le potentiel de mon entreprise à l'export. Il m'a fait comprendre qu'il n'y avait pas à avoir peur, que l'État offrait des aides, qu'il y avait peu de paperasse et que ça ne pourrait être que positif. » Et pour cause : après un premier conteneur test à destination de l'Irak, le succès a été tel que la petite entreprise est désormais aussi active à l'international qu'en Turquie. « C'est ce genre de services qui différencie radicalement TEB de ses concurrents. Pour moi, TEB est un véritable guide, pour mes affaires personnelles comme pour mon entreprise », dit son responsable.

Une structure recentrée qui tient compte de la géographie des marchés de BNP Paribas

Depuis décembre 2009, la structure d'Europe Méditerranée a été recentrée avec :

- Une organisation autour de 3 régions resserrées et homogènes, chacune étant placée sous l'autorité d'un responsable de Région / Directeur exécutif :
 - Méditerranée regroupe le Maroc, l'Algérie, la Tunisie, la Libye et l'Égypte. L'ensemble « Afrique » lui sera rattaché ;
 - Europe centrale et orientale avec l'Ukraine, la Pologne et la Russie. Les participations en Asie lui seront rattachées ;
 - Turquie.
- Un périmètre révisé avec le transfert des Dom-Tom en 2010 à la Banque de Détail en France, qui assurera une cohérence avec les activités de banque de détail sur le marché métropolitain.
- Une gouvernance plus forte.
- Des fonctions aux responsabilités et moyens renforcés, notamment dans les domaines du Risque, des Finances ou de la Conformité.
- La constitution de lignes de métiers Entreprises et Particuliers ayant vocation à accélérer le développement commercial.

La Pologne, un nouveau pays pour Europe Méditerranée

La Pologne est un des marchés intérieurs les plus larges de l'Union européenne (près de 40 millions d'habitants), et continue de développer son économie en améliorant ses infrastructures, la qualification de ses emplois, et en se diversifiant. Avec une croissance du produit intérieur brut de 1,7 % en 2009, la Pologne est un des rares pays européens à éviter la récession. La présence déjà affirmée de Fortis en Pologne permettra à BNP Paribas de se développer fortement sur ce marché porteur.

BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE

Au sein du groupe BNP Paribas, BNP Paribas Personal Finance est le spécialiste des financements aux particuliers au travers de ses activités de crédit à la consommation et de crédit immobilier. Avec près de 28 000 collaborateurs dans plus de 30 pays et sur 4 continents, BNP Paribas Personal Finance est n° 1 du crédit aux particuliers en France et en Europe ⁽¹⁾.

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

En outre, BNP Paribas Personal Finance a fait du partenariat un métier à part entière fondé sur son savoir-faire pour proposer tout type d'offres de crédits et de services intégrées et adaptées à l'activité et à la stratégie commerciale de ses partenaires.

Ainsi, BNP Paribas Personal Finance est un partenaire de référence des enseignes du monde du commerce, et des services, ainsi que des banques et des sociétés d'assurance.

Pour une croissance responsable

Depuis plus de cinquante ans, BNP Paribas Personal Finance, au travers de sa marque commerciale principale Cetelem, créée en 1953, s'engage pour le développement d'un Crédit Responsable®. Sa vision du crédit aux particuliers consiste à contribuer durablement à l'amélioration de la qualité de vie personnelle et sociale des consomma-

teurs. C'est en France et dès 2004 que Cetelem a commencé à communiquer sur son engagement autour de quatre orientations majeures :

- lutter contre le surendettement ;
- favoriser l'accès au crédit pour le plus grand nombre ;
- accompagner en souplesse chaque client ;
- prendre en charge chaque client en difficulté.

BNP Paribas Personal Finance met à la disposition du public un service d'informations sur le crédit aux particuliers sur son site Internet : <http://www.moncreditresponsable.com>.

Une année de consolidation et d'optimisation de la nouvelle organisation

La crise mondiale, avec la montée du risque, l'accès à la liquidité plus tendu et la baisse de la demande de crédits, a conduit BNP Paribas Personal Finance à accélérer l'évolution de son modèle économique. Trois axes stratégiques pour trois zones géographiques ont été clairement identifiés : dans les pays émergents, hors zone euro, le projet PF Inside, dont l'objectif est de garantir la pérennité du développement en s'adossant à BNP Paribas ; dans les pays matures, le projet Industrialisation afin de renforcer les structures en augmentant leurs niveaux d'efficacité opérationnelle et de compétitivité ; en France, le projet Cetelem Banque afin d'accroître la fidélisation des clients en élargissant l'offre de produits et services.

Ce travail de transformation a été conduit tout au long de l'année 2009 avec des avancées majeures concernant notamment l'intégration d'entités opérationnelles au sein du groupe BNP Paribas en Algérie, Égypte, Ukraine et Pologne. Parallèlement, BNP Paribas Personal Finance a conclu deux opérations de grande envergure avec la prise de contrôle de Findomestic en Italie et la consolidation de sa position en Allemagne au moyen d'un accord de coopération avec Commerzbank.

Un nouveau départ pour Findomestic, en Italie

BNP Paribas et Intesa Sanpaolo ont conclu un accord sur Findomestic, la société de crédit à la consommation détenue jusqu'alors à 50 % par chacun des deux groupes. Selon les termes de l'accord, le groupe Intesa Sanpaolo s'est engagé à vendre sa participation de 50 % en deux étapes :

- une participation de 25 % rachetée par BNP Paribas Personal Finance en décembre 2009 ;
- la cession de sa participation résiduelle de 25 % entre 2011 et 2013.

L'intégration de Findomestic va permettre de dégager des synergies en Italie, l'un des quatre marchés domestiques du groupe BNP Paribas en Europe, avec la France, la Belgique et le Luxembourg.



Une position consolidée en Allemagne

BNP Paribas Personal Finance et Commerzbank, 1^{er} réseau bancaire privé allemand, ont signé un accord de coopération majeur pour développer conjointement, courant 2010, le crédit à la consommation en Allemagne, 1^{er} marché du financement aux particuliers en Europe continentale.

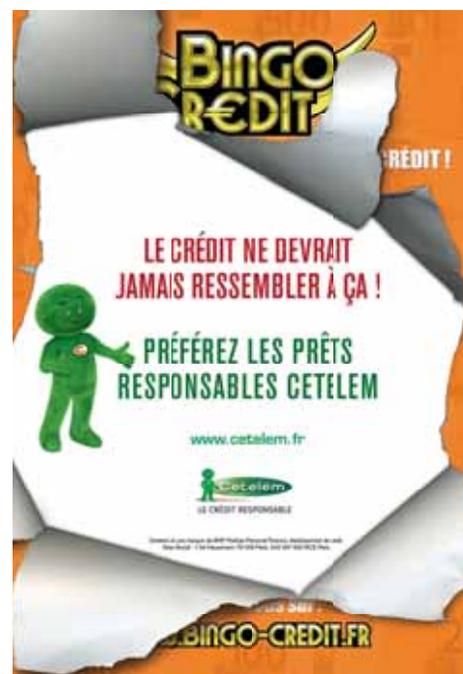
Fournisseur exclusif du crédit à la consommation de Commerzbank, la joint-venture constituera, dès son lancement, avec une équipe de 500 collaborateurs à Munich et Duisbourg, et plus de 2 milliards d'euros d'encours de financements, un acteur complet du crédit à la consommation.

La structure ainsi créée développera son activité de crédit à la consommation, par le biais du multicanal, via près de 14 000 points de contacts clientèles : agences bancaires de Commerzbank, agences de l'assureur Allianz et financement sur le lieu de vente. La joint-venture sera détenue à 50,1 % par BNP Paribas Personal Finance et à 49,9 % par Commerzbank.



Cetelem a franchi un nouveau cap en matière de développement du Crédit Responsable®

Cetelem a lancé une nouvelle campagne de communication plurimédia pour faire connaître son offre « Les prêts responsables Cetelem », renforçant ainsi son positionnement d'acteur engagé.



EQUIPMENT SOLUTIONS

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

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

- les véhicules particuliers et les véhicules utilitaires légers sont gérés par la société Arval, dédiée à la location longue durée avec services ;
- Technology Solutions (TS), regroupant les solutions locatives d'actifs informatiques, télécoms et bureautiques, est animée conjointement par les équipes de BNP Paribas Lease Group, spécialisé dans le financement des ventes d'équipements, et

celles d'Arius, spécialiste de la location et de la gestion de parcs informatiques ;

- Equipment & Logistics Solutions (ELS), rassemblant les solutions locatives de matériels de la construction, de l'agriculture et du transport, est gérée par les spécialistes de BNP Paribas Lease Group ;
- Retail & Industry (RI) regroupe les solutions locatives d'actifs immobiliers, d'équipements médicaux et du commerce, au sein de BNP Paribas Lease Group.

En dépit de la dégradation de l'environnement économique et financier, le métier Equipment Solutions a continué à déployer une bonne dynamique commerciale. Hors immobilier, le métier Equipment Solutions est 1^{er} parmi les acteurs européens tant en encours qu'en nouvelle production ⁽¹⁾.

En 2009, Arval affiche une légère progression de sa flotte (+ 1 %/2008), et ce malgré une importante baisse du nombre de véhicules mis à la route (142 680 véhicules, soit - 32 %/2008).

Fin 2009, Arval louait un parc total de 607 900 véhicules, pour un parc total géré de 681 500 véhicules. En termes de parc loué, Arval a une place de n° 1 en France ⁽²⁾ et en Italie et de n° 2 en Europe ⁽³⁾.

Pour sa part, BNP Paribas Lease Group a mis en place plus de 267 000 opérations, portant ses encours à hauteur de 20,2 milliards d'euros à fin 2009.

(1) Source : Leaseurope 2008 publié en septembre 2009.

(2) Source : Syndicat national des loueurs de véhicules longue durée (SNLVLVD) 2008 publié en septembre 2009.

(3) Source interne.

Arval

En 2009, Arval a su limiter l'impact de la crise sur son risque de crédit et conserver une bonne dynamique commerciale.

- Signature d'un partenariat avec Renault, afin d'accélérer la mise en œuvre de solutions communes innovantes dans le cadre du projet « véhicule électrique » résultant de l'alliance Renault-Nissan. Ainsi, Arval, convaincu que les voitures électriques sont l'une des solutions aux problèmes concernant l'environnement et l'énergie, va mettre en place des offres locatives spécifiques et adaptées à cette nouvelle énergie.

- Lancement d'Arval Analytics, un outil de reporting stratégique en ligne, permettant aux entreprises clientes de piloter leur flotte en permanence. Le gestionnaire de flotte peut ainsi suivre et contrôler l'évolution du TCO* et des émissions de CO₂ de sa flotte et bénéficier d'une aide précieuse à la prise de décision.
- Lancement au Royaume-Uni, du premier True Cost of Operations sur le marché. Développé en collaboration avec l'université de Buckingham, cet outil aide les clients d'Arval à gérer et réduire de manière significative les coûts de leur flotte de véhicules. Ce modèle électro-

nique a été récompensé par Fleet News Award en tant que « Meilleure Initiative en 2009 en location longue durée ».

- Lancement en Espagne et en Italie d'une nouvelle application Internet : Motor Trade, destiné à la revente aux négociants professionnels des véhicules arrivés en fin de contrat de location. Cet outil sera déployé en France et en Allemagne au tout début 2010.
- Arval a entièrement compensé les émissions de CO₂ de ses propres véhicules, dans tous les pays.

*TCO = Total Cost of Ownership (coût global de détention).

Les services Arval

- Achat et financement de véhicules légers sous forme de location longue durée
- Conseil pour une gestion de parc plus efficace (réduction des coûts, environnement, fidélisation des employés, etc.)

- Conseil stratégique par la mise en place de programmes d'optimisation pluriannuels à travers les interventions d'Arval Consulting
- Gestion de l'entretien des véhicules, avec des formules à prix forfaités ou en coûts réels
- Gestion de l'assistance et des véhicules de remplacement

- Gestion de l'assurance et notamment traitement des sinistres
- Gestion des cartes carburant
- Reporting de gestion de parc
- Rachat du parc en place

BNP Paribas Lease Group

L'année 2009 restera pour BNP Paribas Lease Group une année exceptionnelle en termes de signature, d'extension de partenariats ainsi que de lancement de produits.

- Année exceptionnelle pour Technology Solutions, qui signe 6 nouveaux accords de partenariat paneuropéen et plus de 30 accords nationaux, avec notamment Alcatel Lucent, SAP, Axa, AutoDesk, HR Access, et aussi Cisco, Dassault Systems, Epson France.
- Signature par Equipment & Logistics Solutions en Allemagne d'un accord de coopération avec Ammann Group, acteur d'envergure dans la construction et les travaux publics. Cette collaboration prévoit, sous le label A Finance, l'accès exclusif à l'ensemble des programmes de financements bonifiés du constructeur.
- Très bonnes performances pour le leasing immobilier en France : grâce à des taux compétitifs, des incitations fiscales et un fort investissement des équipes commerciales, 353 millions d'euros de contrats signés, 485 millions d'euros de mises en loyer.
- Démarche innovante sur le marché des copieurs, avec le Full Print Plan qui permet de facturer le client en fonction de l'utilisation réelle du copieur (facturation à la copie), et non en fonction d'une durée d'utilisation.
- Lancement, avec le constructeur Same Deutz-Fahr, d'Agrorental, la première offre de location longue durée « full service » dédiée au secteur agricole, qui comprend l'entretien et les réparations du matériel. Elle permet notamment à l'agriculteur de maîtriser son budget matériel, en disposant en permanence d'un tracteur en état de marche optimal.



Instantané H&A LOCATION

PENSER DIFFEREMMENT

Il suffisait d'avoir l'idée. Le leasing permet de financer des voitures, des ordinateurs, des machines-outils, alors pourquoi pas... des barriques pour le vin ? Les fondateurs de H&A Location sont partis dans les vignobles du Bordelais pour vendre leur idée et y ont trouvé des oreilles très attentives. « En seulement six ans d'existence, nous avons réalisé un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros, qui nous permet aujourd'hui de nous implanter en Bourgogne et à l'international, comme en Espagne où nous avons rencontré un grand succès », se félicitent les dirigeants de H&A. BNP Paribas est aujourd'hui le partenaire principal de la société, et refinance 70 % de ses encours. C'est en outre un dossier sur lequel BPLG et le réseau bancaire ont travaillé main dans la main, au sein d'un partenariat original et gagnant-gagnant : l'agence a proposé le produit à son client et partagé les risques avec BPLG. « L'efficacité reconnue des services administratifs et commerciaux de BNP Paribas nous a très vite encouragés à augmenter notre volume d'affaires avec le Groupe », observe H&A.



Instantané COCA-COLA

« L'EFFET GROUPE » AU SERVICE DU CLIENT

En mai 2009, Coca-Cola Enterprises souhaitait renouveler en leasing une part importante de sa flotte de véhicules au Luxembourg et en Belgique. BNP Paribas Lease Group (BPLG) a travaillé étroitement avec Coca-Cola Enterprises et la branche leasing de Fortis – tout juste entré dans le groupe BNP Paribas – pour proposer au client les mêmes conditions et le même cadre contractuel dans les deux pays. Le contrat pour les 61 camions a reçu l'aval de Coca-Cola et a constitué une belle opération pour BNP Paribas. « BNP Paribas a travaillé étroitement avec nous et avec nos fournisseurs pour rendre le dossier plus simple, et nous étions convaincus que le Groupe serait en mesure de livrer ce qu'il avait promis », explique la multinationale.

Les offres de BNP Paribas Lease Group

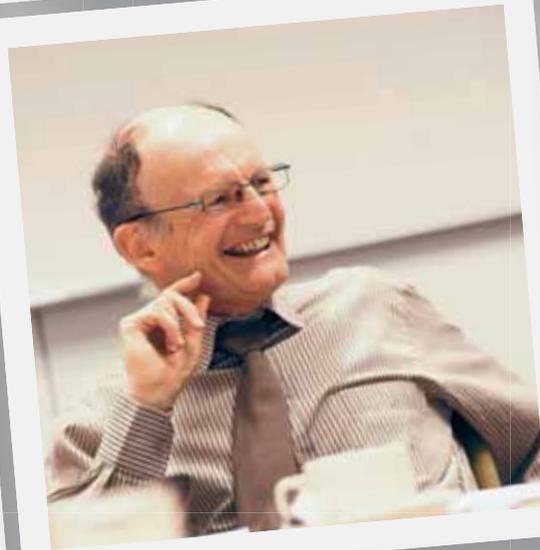
- Location avec option d'achat (crédit-bail)
- Location financière et location évolutive
- Location avec tiers service
- Crédit à moyen terme
- Assurance des actifs et des personnes
- Gestion financière des réseaux de distribution
- Gestion d'enseignes commerciales
- Rachat de contrats locatifs et de créances
- Leasing d'actifs immobiliers

Pour les véhicules industriels :

- Location longue durée « full service »
- Gestion de flottes
- Rachat du parc en place
- Recommercialisation des véhicules d'occasion

Les services Arius

- Solutions locatives :
 - hardware et software
 - France et étranger
- Gestion dynamique de parc informatique :
 - prise en compte des dimensions administratives, financières, techniques et physiques
- gestion en ligne et en temps réel des données
- Reprise de matériel :
 - recyclage
 - respect des normes liées au traitement des déchets pour les matériels mis hors d'usage



BNP PARIBAS FORTIS

En 2009, la Belgique a subi sa plus forte baisse d'activité économique depuis la Seconde Guerre mondiale. Le creux de la vague a été atteint en début d'année, alors que la crise financière faisait toujours rage. La situation a pu être stabilisée grâce à l'intervention volontariste des pouvoirs publics et l'économie de la Belgique a enregistré au second semestre une croissance comparable à la dynamique de reprise internationale.

BNP Paribas a acquis le contrôle de Fortis Bank le 12 mai 2009, avant de porter sa participation à 74,93 % le 13 mai 2009. L'État belge, par le truchement de sa société de participations et d'investissement SFPI/FPIM, détient désormais 25 % de Fortis Bank, le solde étant réparti dans le public.

À travers le changement d'actionariat, aucun des collaborateurs de BNP Paribas Fortis n'a ménagé ses efforts pour donner naissance à l'un des principaux groupes de services financiers de la zone euro. Plus de 1 000 projets d'intégration ont été menés à bien sous la direction d'une équipe dédiée, chargée de la conduite de l'intégration. De nouvelles procédures de gouvernance ont été élaborées et des dispositifs ont été lancés pour reconstituer le capital de confiance de BNP Paribas Fortis et améliorer les résultats partout dans l'entreprise. Parmi les mesures mises en œuvre :

- une nouvelle gouvernance a été instaurée pour la désignation des dirigeants, l'optimisation de la segmentation de l'activité et l'intégration de la gestion des risques ;
- le profil de risque a été rehaussé, avec une réduction de l'exposition aux risques et la normalisation du risque de liquidité et de l'accès aux financements ;

- les enseignes ont reconstitué leur attrait commercial, comme en témoignent le redressement de la collecte nette des réseaux de détail auprès des particuliers, la stabilisation de l'encours de gestion et le succès des changements d'enseignes et des campagnes commerciales ;
- les dispositifs de renforcement de l'efficacité opérationnelle ont été appliqués.

Au second semestre 2009, la restructuration de BNP Paribas Fortis a été lancée autour de quatre grandes lignes de métiers stratégiques : Retail & Private Banking, Corporate & Public Bank Belgique, Corporate & Investment Banking (CIB) et Investment Solutions. Simultanément ont débuté les changements d'enseignes concernant des pans importants de l'activité en Belgique, en Pologne et dans d'autres pays où BNP Paribas Fortis est implanté. Dans l'assurance, BNP Paribas Fortis a conclu un partenariat stratégique

avec le principal intervenant sur le marché belge, AG Insurance, dans lequel il détient une participation de 25 %. À partir de 2010, les activités de BNP Paribas Fortis CIB et Investment Solutions seront regroupées avec celles de BNP Paribas CIB et Investment Solutions. Les activités de banque de réseau, à savoir Retail & Private Banking et Corporate & Public Bank Belgique, constitueront quant à elles une entité opérationnelle distincte.

Ensemble, ces dispositifs permettront de créer d'ici à 2012 des synergies estimées à 900 millions d'euros, annuellement, dont 850 millions d'euros de synergies de coûts au niveau de l'organisation, de l'informatique, des locaux et des achats, ainsi que des ressources humaines. La réduction des effectifs proviendra principalement des départs naturels et volontaires.



Retail & Private Banking

Dans la banque de détail et la banque privée, BNP Paribas Fortis occupe une position de leader en Belgique, avec 9 700 collaborateurs au service de 3,6 millions de clients (un tiers de la population totale de la Belgique). Le réseau de BNP Paribas Fortis, qui comprend 1 023 agences, est complété par les 322 succursales sous l'enseigne Fintro et les 650 points de vente de la joint-venture à parité avec la Banque de La Poste. L'ensemble du dispositif, constitué de 2 297 guichets automatiques (distributeurs de billets et dépôts d'espèces), 1 217 automates de virement bancaire et 646 imprimantes de relevés bancaires, ainsi que les services de banque en ligne (1,3 million d'utilisateurs) et par téléphone, est relié à la plate-forme de Customer Relationship Management (CRM ou gestion de la relation clientèle) de BNP Paribas Fortis, qui assure le déploiement intégral des systèmes sur tous les canaux. Le partenariat à long terme avec AG Insurance s'appuie sur le réseau de distribution puissant de la banque de détail et sur l'expérience acquise dans la bancassurance au fil des années.

L'environnement économique dans lequel la banque de détail opère a considérablement évolué depuis que la crise a

éclaté. En même temps, le paysage bancaire de la Belgique demeure hautement compétitif, avec des taux d'intérêt bas, une rémunération élevée des produits d'épargne, des attentes clients en évolution et une pléthore d'établissements positionnés sur des marchés de niche.

La banque de réseau a connu un rebond de l'activité en 2009, après un second semestre 2008 particulièrement difficile. Les retraits de fonds se sont inversés en avril 2009 et le redressement de la collecte nette (+3,2 milliards d'euros) a permis de terminer l'année sur une collecte nette positive, de 1,5 milliard d'euros, grâce principalement à la rémunération proposée par BNP Paribas Fortis sur les comptes épargne et aux mesures commerciales incitatives.

La banque a mis en place une stratégie de distribution multicanal pour servir la clientèle des particuliers, dont le projet Focus, lancé en 2007, demeure la pierre angulaire. Focus allie une approche segmentée à une organisation commerciale orientée vers la performance. Le réseau d'agences est réparti en 82 marchés de 12 agences chacun en moyenne. Les agences opérant sur le même marché travaillent en étroite collaboration, en accordant la priorité aux besoins de la clientèle. Toutes les compétences sont mises à disposition sur l'ensemble du réseau, les clients particuliers ayant partout accès aux mêmes services, quel que soit le canal utilisé.

Forte de la solidité et du soutien du groupe BNP Paribas, la banque de réseau entend regagner les parts de marché perdues durant la crise et accroître la satisfaction de la clientèle, en investissant dans ses ressources humaines, ses canaux de distribution et ses implantations. Les priorités à long terme recouvrent :

- la modernisation du réseau d'agences, l'agence devenant le point local unique d'accès à l'ensemble des services, associant proximité et compétences ;
- une meilleure connaissance du client et un partage plus efficace de l'information, par le CRM, permettant la mise en œuvre complète du modèle multicanal ;
- l'allocation de ressources au conseil et à la maximisation des contacts personnels, afin de consolider la relation de confiance et de pérenniser la rentabilité.



BNP Paribas Fortis



Parrainage du RSC Anderlecht

BNP Paribas Fortis a reconduit son parrainage du club de football RSC Anderlecht jusqu'à la saison 2013-2014. La banque parraine le club belge depuis 1981. Au-delà des valeurs partagées, comme l'esprit d'équipe, l'ambition et l'engagement, le RSC Anderlecht et BNP Paribas Fortis œuvrent ensemble à des initiatives au profit des enfants malades et de milieux défavorisés.



Avec 44 milliards d'actifs gérés⁽¹⁾, la nouvelle banque privée BNP Paribas Fortis est le premier fournisseur de services de banque privée en Belgique. La réorganisation en cours de la banque privée assure une montée en gamme automatique des services à la clientèle, grâce à la collaboration intégrée entre la banque de réseau et la banque privée, qui entraîne une nouvelle segmentation de la clientèle. Les particuliers disposant d'actifs supérieurs à 250 000 euros relèvent des services de banque privée, constituant ainsi une large base de clientèle. Un réseau étendu de 35 centres de banque privée ouvrira en 2010 et 2011, conférant aux 65 000 clients de ce segment un accès facilité à des services personnalisés.

La gestion de fortune s'adresse au millier de clients dont le patrimoine dépasse 4 millions d'euros. Ces clients bénéficient des services dédiés de gestion du patrimoine et de l'accès au réseau international du groupe BNP Paribas, un modèle qui s'appuie sur deux Centres de Gestion patrimoniale, l'un à Anvers et l'autre à Bruxelles. Les principales réalisations commerciales de la division Retail & Private Banking en 2009 ont été les suivantes :

- « James – Direct Personal Banking », un service conférant à la clientèle l'accès à un banquier personnel durant une plage horaire étendue, par téléphone, messagerie électronique et vidéoconférence. James s'adresse aux clients aisés en quête de souplesse dans le moment et la façon de communiquer avec leur banque.
- BNP Paribas Fortis est la première banque auprès des jeunes en Belgique, un marché âprement recherché. Pour conserver son avance sur la concurrence, la banque a lancé « Mine Pack », une formule qui s'adresse aux jeunes et comprend une lettre d'information en ligne, un magazine et l'accès au site Internet relooké Mine.be.
- La campagne publicitaire à grande échelle « Un Milliard d'euros », lancée en Belgique le 1^{er} juin 2009, cible les professions libérales, les artisans et les commerçants.
- Le lancement de la nouvelle banque privée BNP Paribas Private Banking, le 10 décembre 2009, s'est accompagné d'une campagne médiatique importante, avec nouveau site Internet, brochures et manifestations.

(1) En excluant la contribution de BNP Paribas Wealth Management Belgique.

Instantané KRAUTZ

ENCOURAGER L'INNOVATION

Le transport de marchandises est aujourd'hui majoritairement effectué par camion, et, selon toutes les études, la situation devrait perdurer dans les prochaines décennies. Rendre le transport routier plus efficace et plus respectueux de l'environnement est donc une nécessité impérieuse, comme l'a compris la société belge Krautz en mettant au point un procédé qui révolutionne le transport frigorifique. « *Contrairement aux procédés classiques, Triple Cooler permet d'avoir une température parfaitement homogène dans l'ensemble du véhicule, grâce à un système qui aspire l'air ambiant, le refroidit et le renvoie dans le camion* », explique son P-DG Tamer Can. Triple Cooler consomme moins d'énergie que les procédés classiques et permet, grâce à son système de ventilation multiple, de réguler les températures dans un même chargement – et de transporter ainsi, en une seule fois, des produits qui doivent habituellement voyager séparément, ce qui apporte une solution aux encombrements quotidiens. BNP Paribas Fortis accompagne et finance le développement de Krautz. « *Leurs équipes sont très commerciales. Ce sont des partenaires à part entière, qui réfléchissent et travaillent vraiment avec nous pour tirer le meilleur parti de nos projets* », affirme Tamer Can.



FINANCER LE TRAITEMENT DES EAUX USEES

L'accès durable et éco-responsable de la population à une eau saine, et à un prix raisonnable, est l'un des défis du XXI^e siècle. La Région flamande l'avait compris il y a vingt ans déjà, en créant en 1990 la société Aquafin, spécialisée dans le traitement des eaux. Supervisée par l'Agence environnementale de la Région flamande – et se conformant à ce titre aux plus sévères réglementations environnementales flamandes et européennes –, c'est une « entreprise privée au service de la Région » et totalement intégrée, « de la conception à l'exploitation des infrastructures, en passant par leur construction et leur financement », expliquent ses dirigeants. En 2009, BNP Paribas Fortis a été le partenaire unique d'Aquafin dans le placement d'émissions obligataires, pour un montant de 150 millions d'euros. « Une excellente connaissance des pratiques de marché, la disponibilité des équipes Retail de BNP Paribas Fortis et des prix attractifs » ont fait la différence, souligne Aquafin.



BNP Paribas Fortis

Corporate & Public Bank Belgique

Le pôle Corporate & Public Bank Belgique offre une gamme complète de services financiers locaux et internationaux à des entreprises belges, sociétés du secteur public et collectivités locales. Avec une clientèle de 457 grandes entreprises et 34 100 sociétés à capitalisation moyenne, le pôle Corporate & Public Bank Belgique est le leader du marché⁽¹⁾ dans ces deux catégories et un acteur de premier plan sur le marché du Public Banking (1 300 clients). Son offre englobe à la fois des produits bancaires domestiques, des compétences financières spécialisées ainsi que des produits d'assurance et des services titres et immobiliers. Parmi les compétences spécialisées figurent les services commerciaux, la gestion de trésorerie, l'affacturage et le crédit-bail, ainsi que les opérations de fusions-acquisitions et les marchés de capitaux.

Une équipe centralisée de plus de 60 banquiers d'entreprise, 200 responsa-

bles de relation de clientèle et spécialistes métiers dans 24 Centres d'Affaires, assure à BNP Paribas Fortis une proximité réelle avec le marché. Grâce à cette équipe intégrée dans le réseau européen de Centres d'Affaires géré par le pôle Corporate & Investment Banking, BNP Paribas Fortis est en mesure de proposer une gestion commerciale unifiée à ses clients belges au plan local comme à l'étranger.

(1) Source : Données internes et données Banque Nationale de Belgique 2009.



Bruxelles



Corporate & Investment Banking

Le pôle belge de financement et d'investissement, au cœur de l'activité CIB de BNP Paribas, propose une large gamme de produits et services à la clientèle locale. À l'international, il apporte son expertise aux métiers CIB de BNP Paribas, son réseau de Centres d'Affaires étant relié à celui de BNP Paribas dans le cadre du dispositif paneuropéen.

Les équipes Global Markets assurent la couverture de la clientèle belge et des clients de Corporate and Transaction Banking Europe – CTBE – (à l'exception de la négociation de produits complexes ou de flux très importants) dans le métier Fixed Income. Elles desservent l'ensemble de la clientèle belge dans les métiers Fixed Income et Dérivés Actions, les équipes locales de commerciaux ayant accès à toute la gamme de produits du groupe BNP Paribas. Dans le financement d'acquisition d'entreprises, le financement export et le financement de projets, le pôle CIB, qui fait

office de plate-forme régionale pour les financements structurés, dessert les pays du Benelux, d'Europe du Nord et du Centre (ainsi que la Grèce) et la Turquie. Les équipes chargées de la gestion du financement des partenariats public-privé en Europe s'appuient également sur l'expertise de BNP Paribas Fortis.

Dans le crédit commercial et la gestion de trésorerie, des centres de compétences projets sont responsables du développement de produits, notamment de la conception et de l'assistance technique et commerciale. Corporate and Transaction Banking Europe s'appuie à la fois sur les réseaux CIB de BNP Paribas et sur ceux de BNP Paribas Fortis. CTBE est présent dans 16 pays européens avec plus de 30 Centres d'Affaires (en dehors des réseaux de banque de détail locale).



DÉVELOPPER L'ÉNERGIE PROPRE

Quand nous allumons la lumière ou mettons en marche notre ordinateur, nous oublions souvent qu'avant d'arriver dans nos foyers, l'électricité a dû parfois être acheminée d'un bout à l'autre du continent. En Belgique, c'est le groupe Elia, propriétaire de la quasi-totalité des lignes de haute tension du pays, qui assure, « de façon transparente, le transport de l'électricité vers les distributeurs locaux et les grandes industries ». Elia est également « un relais clé entre la France – premier exportateur d'électricité en Europe – et les marchés du nord du continent », précisent ses dirigeants, qui œuvrent « au développement d'un marché européen de l'électricité fiable, efficace et respectueux de l'environnement ». Quand Elia a décidé l'an dernier de placer des obligations benchmark pour 1 milliard d'euros, BNP Paribas et BNP Paribas Fortis ont compté parmi les partenaires bancaires de l'électricien et étaient en charge du marketing et de l'organisation des road-shows. BNP Paribas Fortis, partenaire de longue date d'Elia, a notamment été choisi « pour sa fiabilité et sa flexibilité, ses prix compétitifs, sa présence internationale et son professionnalisme ».

S'ENGAGER POUR L'ÉNERGIE DE DEMAIN

De tous les combustibles fossiles, le gaz naturel est le plus écologique et son transport, par canalisations souterraines, l'un des plus respectueux de l'environnement. Ce n'est donc pas un hasard si sa consommation est appelée à augmenter dans les années à venir. Fluxys, le gestionnaire indépendant de l'infrastructure de transport, de transit et de stockage de gaz naturel en Belgique, est aujourd'hui « *le carrefour par excellence des flux gaziers transfrontaliers en Europe* », selon ses dirigeants. En 2009, BNP Paribas Fortis a convaincu le groupe belge – qui prévoit d'investir 2,8 milliards d'euros dans ses infrastructures d'ici à 2017 – d'émettre des obligations à destination de la clientèle privée. Le succès a été tel que l'objectif de 350 millions d'euros placés a été atteint en deux jours. « *Le puissant réseau d'agences de BNP Paribas Fortis – seul bookrunner de l'opération –, le professionnalisme, le soutien et l'approche constructive de ses équipes ont été décisifs* », observe Fluxys. Le groupe belge salue également, après plusieurs décennies de collaboration, « *la fidélité des banquiers de BNP Paribas Fortis, dans les bons moments mais aussi – et c'est plus appréciable encore – dans les plus difficiles* ».



Investment Solutions

Fortis Investments, la branche gestion d'actifs de BNP Paribas Fortis, comptait 161 milliards d'euros d'actifs gérés au 31 décembre 2009. Le pôle réalise approximativement 65 % de ses revenus auprès de clients tiers. Fortis Investments revendique une présence mondiale, avec des bureaux commerciaux et 40 centres d'investissement dédiés en Europe, aux États-Unis et en Asie. Cette activité orientée vers les clients propose des solutions d'investissement internationales, tout en répondant aux besoins et exigences des investisseurs locaux, institutionnels, banques et particuliers. Gestionnaire d'actifs diversifié, Fortis Investments a adopté une approche de solutions conférant à ses équipes l'aptitude et les ressources pour explorer les opportunités sur chaque marché et chaque classe d'actifs.

Les principales réalisations de 2009 comprennent notamment :

- la diminution des coûts grâce aux synergies issues de la consolidation d'ABN Amro Asset Management ;
- le bouclage du transfert de l'ensemble des 256 anciens fonds et mandats d'ABN Amro (d'une valeur de 55 milliards d'euros) vers la plateforme Fortis Investments ;
- le lancement de 93 nouveaux fonds et mandats ;
- le démarrage de l'intégration de BNP Paribas Investment Partners, qui ouvrira à la clientèle l'accès à une soixantaine d'investissements spécialisés et permettra à BNP Paribas Fortis de proposer des services locaux dans 45 pays, et
- le lancement par Fortis Investments et BNP Paribas Investment Partners de leur premier fonds sous marque commune dédié spécialement aux clients des Pays-Bas. Le fonds BNP Paribas Convertible Bond Fund a réuni 82,9 millions d'euros durant la période de souscription.

Fortis Investments sera rebaptisé BNP Paribas Investment Partners en 2010, à l'issue de la fusion juridique avec cette entité, qui devrait intervenir au premier semestre 2010.

BNP Paribas Fortis en Pologne

En Pologne, BNP Paribas Fortis, banque universelle, propose des produits d'épargne et d'investissement et des prêts aux clients particuliers ainsi que des solutions intégrées aux sociétés pour le financement de leurs activités sur les marchés nationaux et internationaux. La banque compte plus de 400 000 clients et emploie 2 600 personnes. Elle se place au 11^e rang des banques polonaises.

Pour BNP Paribas Fortis, l'année a été marquée par la fusion juridique et le rapprochement opérationnel simultané avec Dominet Bank, menés à bien à la fin du mois de juillet. Les clients des deux banques peuvent désormais exécuter des opérations bancaires courantes dans chacune des 270 agences, dont 39 proposent en outre des produits et solutions d'épargne et d'investissement pour les petites et moyennes entreprises. La clientèle d'entreprises a accès à 8 Centres d'Affaires.

BNP Paribas Fortis a également révisé son approche et propose désormais des formules à sa clientèle de particuliers et de PME. Les nouvelles formules, baptisées S, M, L et XL, ont été introduites sur le marché des particuliers. Outre les services de base, chaque formule offre des solutions complémentaires, comme un compte épargne avec capitalisation journalière des intérêts.





Fortis Bank Turkey

BNP Paribas Fortis est présent en Turquie à travers Fortis Bank Turkey, dont il est le principal actionnaire, avec une participation de 94,11 %. L'offre de banque de réseau couvre les cartes de paiement et cartes de crédit, les prêts personnels, et les produits d'investissement et d'assurance distribués par 297 agences, par Internet et par téléphone. Ses services bancaires aux entreprises comprennent le crédit commercial international, la gestion d'actifs et de trésorerie, les services de crédit, l'affacturage et le crédit-bail. La banque propose également aux PME une gamme diversifiée de services d'investissement au travers de ses segments banque commerciale et services bancaires aux petites entreprises.

Dans un environnement économique difficile en 2009, Fortis Bank Turkey a réalisé une bonne performance commerciale tout au long de l'année. Elle a continué à apporter des financements aux particuliers, comme aux entreprises, bien qu'à un rythme ralenti, conforme à l'évolution de la demande, tout en surveillant étroitement les risques. Les activités de marché ont bénéficié de la baisse des taux d'intérêt. La collecte de dépôt a fait l'objet d'une attention soutenue, avec, par exemple, la conquête de 100 000 nouveaux clients dont les salaires sont domiciliés sur les comptes de Fortis Bank Turkey. Une nouvelle catégorie de carte de crédit a été lancée, s'adressant plus spécialement à la clientèle aisée. Les procédures ont été révisées pour les rendre plus efficaces et plus simples pour la clientèle. À titre d'illustration, le nombre de distributeurs automatiques a été augmenté et les demandes de cartes de crédit peuvent désormais être traitées par BlackBerry®.

Instantané DELHAIZE

UNIR SES FORCES POUR MIEUX SATISFAIRE LE CLIENT

Le crédit revolving syndiqué de 500 millions de dollars piloté par BNP Paribas Fortis pour les activités américaines du groupe Delhaize, la multinationale belge de distribution, est l'un des nombreux exemples des bénéfices de la fusion entre BNP Paribas et Fortis. Les deux banques, qui travaillaient chacune pour le groupe Delhaize, ne pouvaient pas prétendre seules à un rôle de leader auprès du distributeur. Mais à la faveur du rapprochement, BNP Paribas Fortis a pu conjuguer la proximité naturelle de Fortis avec ses grands clients belges et l'expertise en syndication de BNP Paribas à New York. Et devenir ainsi co-chef de file et co-bookrunner du deal. Le groupe Delhaize, « qui réussit à offrir à ses clients une large gamme de produits et de services de qualité aux meilleurs prix ainsi qu'une expérience d'achat adaptée aux habitudes locales », se félicite à cette occasion de sa « longue relation avec une banque qui a su conserver ses spécificités, tout en tirant parti d'un groupe doté d'un puissant réseau international ».

Instantané HAMON

PROMOUVOIR UNE TECHNOLOGIE VERTE

Entreprise belge plus que centenaire, Hamon fournit aujourd'hui aux plus grands acteurs mondiaux du marché énergétique le dernier cri de la « technologie verte » pour optimiser leurs installations dans le respect de l'environnement : systèmes de refroidissement, cheminées, échangeurs de chaleur et dépollution de l'air. Leader mondial employant près de 1 000 ingénieurs, Hamon a fait appel en 2009 à BNP Paribas Fortis pour procéder au refinancement de sa dette sur le marché bancaire, qui s'est soldé par un crédit syndiqué de 275 millions d'euros. Coordinateur et chef de file de l'opération, BNP Paribas Fortis a été choisi « avant tout pour son expérience, mais aussi parce qu'il est le banquier traditionnel de Hamon », précisent ses dirigeants. « BNP Paribas Fortis nous a toujours accompagnés, même dans les périodes les plus difficiles de notre histoire. La confiance, la compréhension et la connaissance mutuelles établies sur la base de cette longue collaboration permettent aujourd'hui à ses équipes de nous offrir des solutions parfaitement adaptées à nos besoins. »





B G L

BNP PARIBAS

L'année 2009 a été marquée par la volonté de toutes les parties prenantes de mener à bien le projet d'adossement de BGL à BNP Paribas.

Le 13 mai 2009, le groupe BNP Paribas est devenu l'actionnaire majoritaire de BGL en contrôlant – directement et indirectement – 65,96 % du capital. L'État luxembourgeois demeure un actionnaire significatif de la banque avec 34 % du capital.

Le 21 septembre 2009, la banque a pris le nom de BGL BNP Paribas, confirmant l'engagement des deux partenaires à mettre en commun leurs meilleurs atouts au service de la clientèle et

de l'économie luxembourgeoise en s'appuyant à la fois sur le profond enracinement de BGL et sur la solidité et la notoriété internationale de BNP Paribas. Le 25 novembre 2009, le Conseil d'administration de BGL BNP Paribas a approuvé le plan industriel de BNP Paribas pour le Luxembourg qui s'inscrit dans celui, global, du Groupe. Le rapprochement se traduira notamment fin 2010 par l'intégration de BNP Paribas Luxembourg dans BGL BNP Paribas.

BGL BNP Paribas occupe une place de premier plan sur son marché national (la 1^{re} place pour la clientèle professionnelle et PME avec 36 % de parts de marché et la 2^e place pour la clientèle des particuliers avec 16 % de parts de marché) tout en étendant son rayon d'action à la Grande Région, englobant les zones frontalières belge, française et allemande du Luxembourg.

En 2009, BGL BNP Paribas est organisé en trois métiers

Retail Banking

À travers son réseau de 37 agences, Retail Banking offre des services financiers à ses clients particuliers, professionnels et petites entreprises.

Retail Banking a mis en place une approche segmentée de la clientèle, afin d'optimiser son offre en matière de services et de conseils dans tous les domaines de la gestion courante, de l'épargne, des investissements, du crédit et de l'assurance.

Private Banking & Asset Management

Le métier Private Banking propose des solutions intégrées de gestion d'actifs et de passifs aux particuliers fortunés, résidents et non-résidents. Ces clients à potentiel élevé bénéficient d'une offre multilingue comprenant une large palette internationale de produits et de services bancaires adaptés, incluant notamment la gestion de structures et d'investissements, des services de trust et corporate, de la gestion immobilière et de l'assurance.



Instantané NOUVEAUX CRÉDITS

LANCER DE NOUVEAUX PRODUITS FINANCIERS

Grande première pour BGL BNP Paribas en 2009 : la banque luxembourgeoise est entrée sur le marché des crédits « borrowing base ». Au Grand-Duché, la banque est le seul prestataire de ce service, qui consiste à offrir une solution personnalisée pour financer le fonds de roulement d'une entreprise, en octroyant une ligne de crédit d'un montant variable, garantie uniquement par des actifs à court terme. Pour un contrat signé cet été, par exemple, « la ligne de crédit était sécurisée par le gage sur les stocks », explique la banque. En outre, le deal a été une belle démonstration de coopération transfrontalière réussie. Réalisée au Luxembourg, la transaction a en effet impliqué des équipes en Allemagne, en Belgique et en France. « Un parfait exemple des avantages que peut apporter au client l'accès à un réseau international ainsi qu'aux compétences réunies d'un groupe implanté aux quatre coins du monde », observe-t-on chez BGL BNP Paribas.



Merchant Banking

Merchant Banking propose une large gamme de produits bancaires et de services financiers adaptés aux besoins des grandes entreprises multinationales et des clients institutionnels, y compris les services aux fonds d'investissement, un domaine où la place financière de Luxembourg est particulièrement active et reconnue.

Le groupe BNP Paribas devient le 1^{er} employeur du secteur financier et le 2^e employeur privé du Luxembourg.

L'ambition du plan industriel est de développer BGL BNP Paribas en tant qu'acteur majeur sur le marché local, 4^e marché domestique du Groupe. Au niveau de la clientèle des particuliers, le projet va permettre à BGL BNP Paribas d'utiliser l'expertise de BNP Paribas pour optimiser la gestion de la relation client et étendre l'offre de produits. La mise en commun des bonnes pratiques ainsi que des investissements importants au niveau de la formation, de l'offre et des outils permettront de répondre de manière plus efficace et immédiate aux besoins de la clientèle. En ce qui concerne la clientèle des particuliers fortunés, le modèle opérationnel de banque privée de BNP Paribas sera adapté aux besoins spécifiques du marché local. Des « Wealth Management Centers » décentralisés seront créés à travers le pays. La combinaison des forces de BGL BNP Paribas et du métier Wealth Management du groupe BNP Paribas permettra de renforcer significativement l'approche commerciale. Au ni-

veau de la clientèle des entreprises, le plan industriel prévoit la création d'une organisation unique au service des entreprises luxembourgeoises et des entreprises internationales opérant au et à partir du Luxembourg. Une équipe spécialisée Moyennes Entreprises sera mise en place, avec des services dédiés au secteur public et parapublic ainsi qu'à la promotion immobilière.

La Salle des Marchés continuera d'offrir une gamme complète de produits et proposera au client, via une infrastructure professionnelle et à des prix compétitifs, un accès direct aux compétences spécialisées du groupe BNP Paribas.

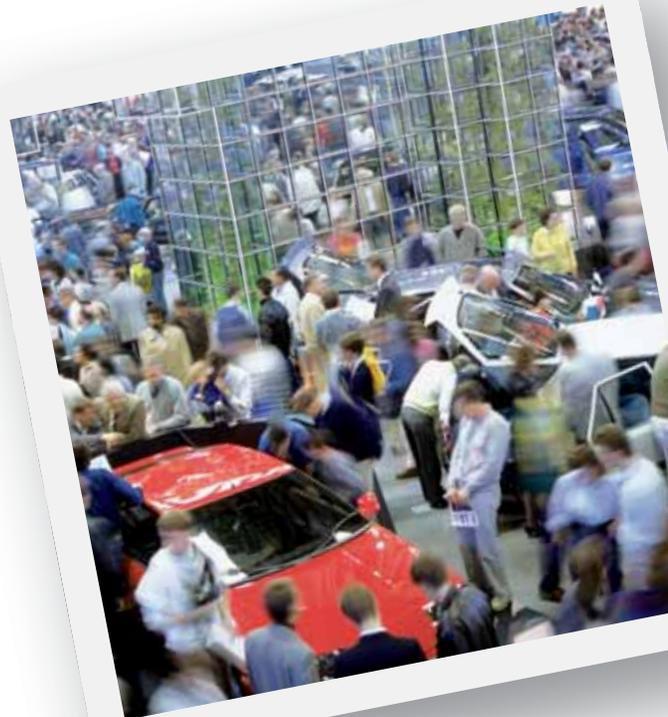
En matière de Corporate and Investment Banking, le client bénéficiera également de l'ensemble des expertises du réseau international de BNP Paribas. Par la promotion des spécificités de la place financière de Luxembourg au sein du Groupe, de nouvelles opportunités de développement seront explorées.

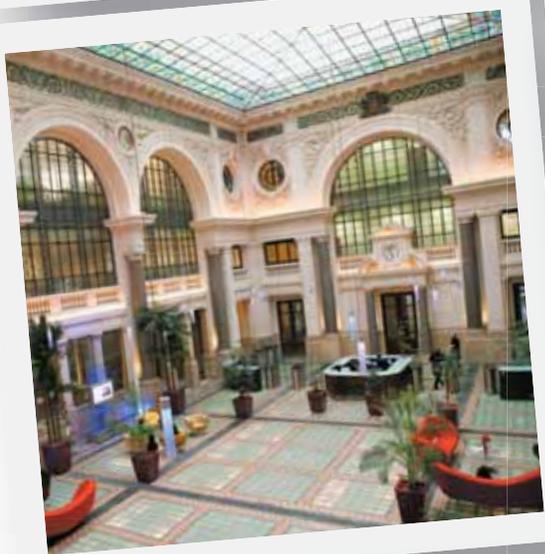
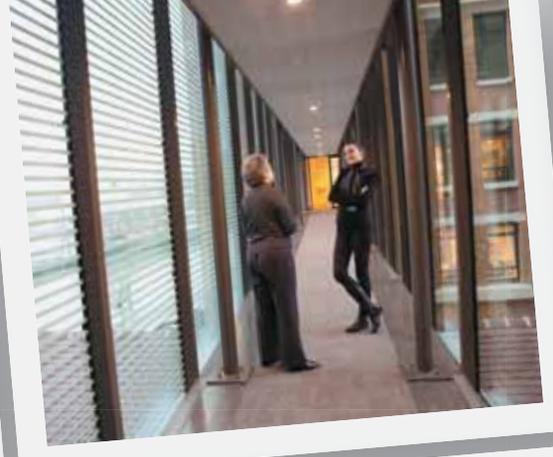
En proposant un accès à l'ensemble de l'offre de produits et au réseau européen de Centres d'Affaires du Groupe, BGL BNP Paribas renforcera sa position de partenaire privilégié des entreprises.

Instantané AUTOFESTIVAL

SIMPLIFIER LA VIE DES CLIENTS

Vendre des crédits auto en plein marasme de l'industrie automobile et de l'économie en général, ce n'était pas gagné d'avance. Mais c'était sans compter sur la détermination de BGL BNP Paribas, qui a mis à fond sur l'Autofestival, le Salon de l'automobile luxembourgeois, qui se tient chaque année en début d'année. Outre des taux bas très attractifs, BGL BNP Paribas avait tout fait pour simplifier la vie des emprunteurs. « Nous avons ouvert certaines agences les samedi et dimanche pendant le Salon, nous avons mis en place un numéro de téléphone avec des conseillers dédiés capables de donner aux futurs emprunteurs une réponse immédiate, et nous avons également mobilisé notre site Internet, BGL BNP Paribas est devenu ainsi la première banque sur le marché à offrir la possibilité d'effectuer une demande de crédit au travers de l'ensemble de ses canaux », explique la banque. Le résultat, en forme de beau pied-de-nez à la crise, a pulvérisé les attentes : le nombre de contrats validés a bondi de 41 % entre 2008 et 2009.





INVESTMENT SOLUTIONS

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

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

En 2009, les métiers d'Investment Solutions occupent tous des positions de premier plan sur leur marché.

Les métiers sont présents dans 61 pays et emploient au total près de 26 000 collaborateurs de plus de 70 nationalités différentes. Le développement international d'Investment Solutions se poursuit

– principalement en Europe, en Asie, en Amérique latine et au Moyen-Orient sous la forme notamment de nouvelles implantations, d'acquisitions, de joint-ventures ou d'accords de partenariat. Tournés vers l'avenir et centrés sur leurs clients, les experts d'Investment Solutions s'attachent à leur proposer en

permanence les produits et services les mieux adaptés à leurs attentes de transparence, de performance et de sécurité, tout en s'inscrivant au plus haut niveau en matière de développement durable.

BNP PARIBAS INVESTMENT PARTNERS

BNP Paribas Investment Partners regroupe l'ensemble des expertises du métier Gestion d'Actifs de BNP Paribas. Plate-forme unique permettant un accès simplifié et immédiat à un large éventail de partenaires spécialisés, BNP Paribas Investment Partners figure parmi les plus grands acteurs de la gestion d'actifs en Europe ⁽¹⁾. Au 31 décembre 2009, le montant des actifs gérés par BNP Paribas Investment Partners s'élève à 357 milliards d'euros ⁽²⁾, dont près de la moitié pour le compte de clients institutionnels.

En prenant en compte les actifs gérés par Fortis Investments, ce montant atteint 518 milliards d'euros ⁽²⁾ et permettra à BNP Paribas Investment Partners de se classer au 5^e rang des gérants européens.

Avec 2 400 professionnels dédiés au service d'une clientèle répartie dans plus de 70 pays, BNP Paribas Investment Partners bénéficie de plus d'un demi-siècle d'expérience en matière de gestion d'actifs et a connu au cours des dix dernières années une croissan-

ce soutenue, ponctuée par des acquisitions ciblées et la création de joint-ventures. Ce fort développement s'est fondé sur une stratégie claire de multi-spécialisation et une philosophie de partenariat permettant à BNP Paribas Investment Partners d'enrichir constamment son offre de produits et services avec l'appui de sociétés de gestion expertes dans leurs domaines.

BNP Paribas Investment Partners est présent dans les centres financiers majeurs, parmi lesquels Paris, Londres,

New York, Tokyo et Hong Kong. Il dispose aussi d'un savoir-faire de tout premier ordre dans les nouveaux marchés grâce à des équipes implantées au Brésil, en Corée du Sud, en Chine, en Inde, au Maroc, en Turquie et en Arabie Saoudite. Avec 430 responsables de relation de clientèle dans 34 pays, BNP Paribas Investment Partners dispose de présences locales offrant une réelle proximité avec ses clients.

(1) Source : classement Watson Wyatt à fin 2008, « World's 500 largest Asset Managers ».

(2) Actifs conseillés inclus.

FAVORISER L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

Cela reste peu connu mais près de 4,6 millions de fonctionnaires français cotisent pour leur retraite complémentaire à un fonds de pension géré par l'Établissement de retraite additionnelle de la fonction publique (ERAFP). Pour Philippe Desfossés, son directeur, « les placements effectués sur le seul critère du rendement financier maximum ignorent les conséquences sociales, économiques et environnementales ». Investir ainsi est dangereux, car « la valeur des investissements dépend de leur soutenabilité dans la durée. En les soumettant à une analyse extra-financière, non seulement on évalue mieux les risques mais aussi on identifie les secteurs comme les entreprises qui seront les vecteurs de croissance de demain ». C'est pourquoi, dès la création de l'établissement en 2005, il a été décidé que tous ses placements seraient réalisés selon une politique d'investissement socialement responsable (ISR) répondant à cinq valeurs : « la protection de l'environnement, la bonne gouvernance et la transparence, le respect de l'État de droit et des droits de l'homme, le progrès social et la démocratie sociale ». BNP Paribas Asset Management, « forte de son expérience dans la gestion ISR », a été l'une des sociétés choisies par l'ERAFP pour gérer son portefeuille d'actions de la zone euro. « C'est une grande satisfaction de voir qu'un acteur de référence comme BNP Paribas Asset Management s'est doté d'une expertise dans le champ de l'ISR », estime Philippe Desfossés.



FundQuest/Boston

Un modèle qui permet une forte résistance des résultats

Dans un environnement moins défavorable qu'en 2008 mais qui demeure incertain, le modèle de BNP Paribas Investment Partners continue à démontrer sa solidité et sa capacité à générer des résultats récurrents d'un niveau satisfaisant. La reprise progressive des marchés financiers après la crise de 2008 a permis une progression de la valorisation des actifs gérés. La collecte nette est en outre redevenue nettement positive. BNP Paribas Investment Partners s'est ainsi classé au 4^e rang des collecteurs de fonds ouverts en Europe⁽¹⁾. Les fonds monétaires ont continué à enregistrer de bonnes performances. À partir du second semestre, les investisseurs sont progressivement revenus sur les classes d'actifs de long terme, en particulier les actions internationales, les obligations et les convertibles ainsi que les produits structurés et indicels. La gestion alternative a également renoué

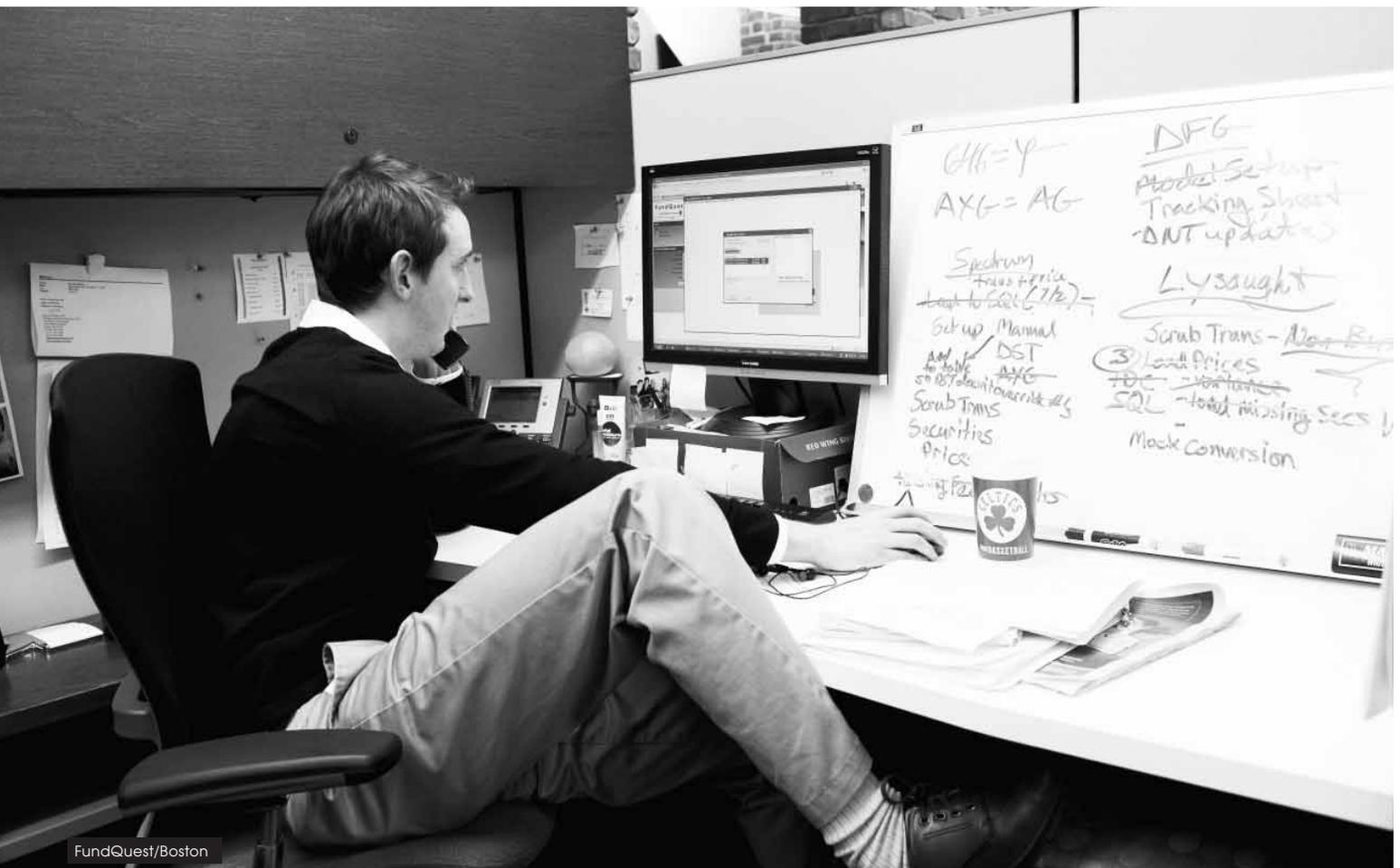
avec une collecte positive, notamment sur les devises, les fonds de hedge funds, le private equity et les infrastructures. La profondeur de l'offre d'expertises alliée à la large gamme de produits à destination des différents types de clients permet la génération de sources de revenus diversifiés.



BNP Paribas/Paris



(1) Source : Feri, février 2010.



Développement : trois nouveaux partenariats

- Au Chili : BancoEstado SA Administradora General de Fondos, partenariat stratégique avec Banco del Estado de Chile, acteur dominant de la gestion d'actifs grâce à son réseau de distribution en banque de détail.
- Fund Channel : acquisition de 49,96 % du capital de cette plateforme logistique de distribution de fonds aux côtés de Crédit Agricole Asset Management (CAAM) pour constituer l'un des tout premiers ac-

teurs européens dans le domaine des services aux distributeurs de fonds d'investissement.

- Accord de coopération avec Northern Lights Ventures, LLC, société de capital-investissement indépendante spécialisée dans le secteur de la gestion d'actifs. Ce partenariat a pour objectifs d'identifier les sociétés de gestion d'actifs institutionnelles, d'y investir et d'en soutenir la croissance, principalement aux États-Unis, mais aussi en Asie et en Europe.

BNP Paribas Investment Partners nommé « Meilleur Asset Manager européen » de l'année 2009 par le magazine *Global Investor*

Ce prix prestigieux récompense « la position sur le marché et la réputation de la société et celle de ses principaux dirigeants ; la qualité et l'innovation de sa stratégie d'entreprise au cours de l'année ainsi que la performance de plusieurs de ses produits, ce qui manifeste un engagement clair en faveur de l'excellence au service de ses clients ».



BNP Paribas/Paris



BNP Paribas/Paris

Une très large offre de produits et services articulée autour :

- d'expertises reconnues :
 - la gestion fondamentale (BNP Paribas Asset Management) ;
 - la gestion de taux internationaux (FFTW) ;
 - la gestion de fonds environnementaux (Impax) ;
 - les stratégies alternatives (Fauchier Partners, Fridson Investment Advisors, Malbec Partners) ;
 - la gestion des devises (Overlay Asset Management) ;
 - le private equity (BNP Paribas Private Equity, Antin Infrastructure Partners) ;
 - la multigestion (FundQuest).
- d'équipes spécialisées sur certaines catégories d'investisseurs :
 - le Wealth Management (CamGestion, BNP Paribas-Gestion Privée sous mandat) ;
 - l'épargne longue et la retraite (BNP Paribas Épargne & Retraite Entreprises).

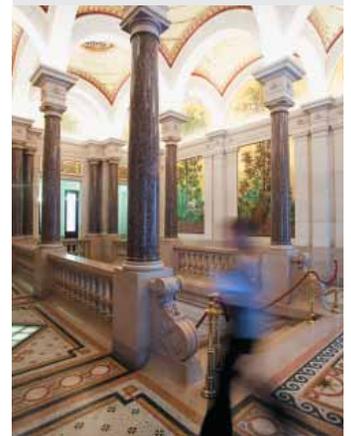
- d'entités pionnières sur les nouveaux marchés :
 - l'Amérique latine (BNP Paribas Asset Management Brasil, BNP Paribas Asset Management Argentina et BancoEstado Administradora General de Fondos au Chili) ;
 - la Chine (SYWG BNP Paribas Asset Management) ;
 - l'Inde (Sundaram BNP Paribas Asset Management) ;
 - la Corée du Sud (Shinhan BNP Paribas ITMC) ;
 - la Turquie (TEB Asset Management) ;
 - le Maroc (BMCI Gestion) ;
 - l'Arabie Saoudite (SAIB BNP Paribas Asset Management).
- en association avec BNP Paribas CIB : une gamme complète de trackers sous la marque EasyETF.

Deux labels de qualité pour l'investissement socialement responsable (ISR)

- Novethic, centre de recherche sur l'ISR, a décerné son label à 3 fonds de BNP Paribas Investment Partners. Ce label a pour objectif d'encourager la transparence sur les processus de gestion et la composition des fonds ISR ainsi que d'offrir un repère simple pour les épargnants particuliers.
- Le label Finansol, unique label d'épargne solidaire en France, a été obtenu par 3 fonds à vocation solidaire dont 2 dispositifs d'épargne salariale.

L'obtention de ces labels permet à BNP Paribas Investment Partners de s'affirmer comme l'un des acteurs les plus dynamiques de l'investissement durable et responsable.

Le nouveau siège, 14, rue Bergère, à Paris



En mai, les équipes françaises de BNP Paribas Investment Partners, qui étaient implantées sur 4 sites différents, se sont regroupées dans l'immeuble du 14, rue Bergère à Paris. Plus de 1 400 collaborateurs travaillent désormais dans cet immeuble historique du groupe BNP Paribas, restauré selon les normes Haute Qualité Environnementale (HQE) qui visent à intégrer les critères de respect de l'environnement dans les étapes de vie d'un bâtiment (conception, démolition, construction et fonctionnement).

BNP PARIBAS ASSURANCE

BNP Paribas Assurance conçoit et commercialise ses produits et services dans les domaines de l'épargne et de la protection sous deux marques :

- BNP Paribas pour les produits distribués par le réseau des agences BNP Paribas en France ;
- Cardif pour les autres réseaux et partenaires distributeurs, en France comme hors de France.

Le métier occupe des positions fortes sur trois continents (Europe, Asie, Amérique latine). BNP Paribas Assurance se positionne parmi les 15 premiers assureurs européens⁽¹⁾ et comme leader mondial en assurance des emprunteurs⁽¹⁾.

Un modèle économique diversifié

BNP Paribas Assurance compte parmi ses partenaires 35 des 100 premières banques mondiales, de nombreuses institutions financières parmi lesquelles des sociétés de crédit à la consommation, des filiales de crédit de constructeurs automobiles et des sociétés de grande distribution.

Trois grands canaux de distribution

- la banque de détail de BNP Paribas ;
- les banques, institutions financières et sociétés de grande distribution ;
- les canaux alternatifs : grands courtiers, réseaux de conseillers en gestion de patrimoine indépendants ou encore Internet.

Une forte culture de partenariat

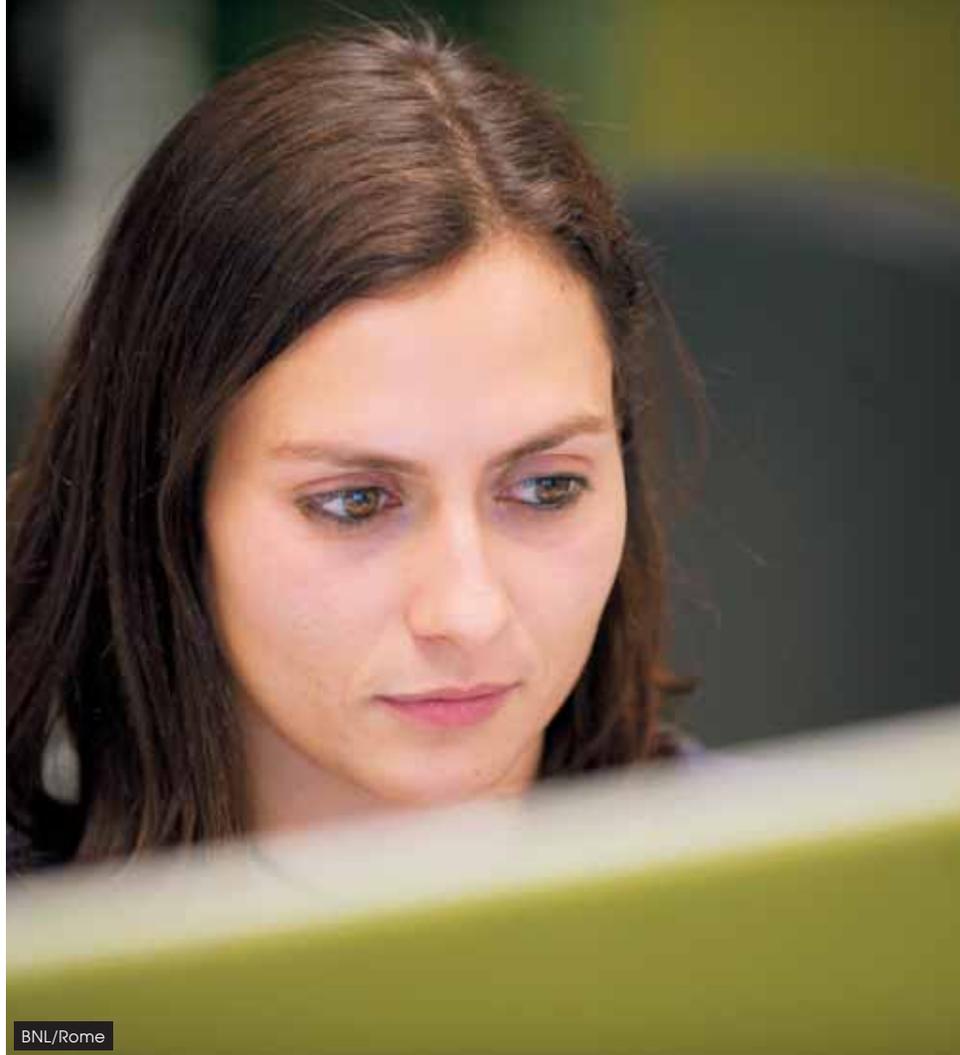
La force et la spécificité de BNP Paribas Assurance reposent avant tout sur sa capacité à :

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

L'engagement citoyen et responsable

En matière de responsabilité sociétale d'entreprise, BNP Paribas Assurance est engagé dans de nombreux domaines. Il soutient le développement économique et social des pays dans lesquels il est implanté et s'est fixé l'objectif de réduire de 10 % ses émissions de gaz à effet de serre. De même, il applique les critères de l'investissement socialement responsable à ses décisions d'investissement et s'est engagé en faveur de la diversité (obtention du label Égalité hommes-femmes).

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



Actualité

Une collecte en net rebond

Le chiffre d'affaires réalisé à fin décembre 2009 s'élève à 20,7 milliards d'euros (avec prise en compte à 100 % de BNL Vita, contre 49 % en 2008), soit une hausse de +28 % par rapport à 2008 (+22 % à méthode comparable).

- En France, la collecte est de 12,1 milliards d'euros, en progression de +19 % par rapport à 2008. Cette collecte permet à BNP Paribas Assurance d'afficher une croissance de son chiffre d'affaires supérieure à celle du marché de l'assurance en France (+12 % par rapport à 2008⁽¹⁾).
- À l'international, BNP Paribas Assurance a intensifié sa présence en Europe, en Asie et en Amérique

latine. Le chiffre d'affaires atteint 8,6 milliards d'euros, soit une hausse de +45 % par rapport à 2008.

- Globalement, l'activité épargne est en hausse de +34 % par rapport à 2008 avec 17 milliards d'euros de chiffre d'affaires. L'année a été marquée par un redimensionnement à la marge de son réseau afin de se concentrer sur les zones et activités à fort potentiel. Ainsi, BNP Paribas Assurance a mis un terme à son activité épargne au Japon, en Thaïlande et en Grande-Bretagne. Dans le même temps, BNP Paribas Assurance s'est développée en augmentant sa participation dans des joint-ventures avec de grands réseaux de distribution en Asie. De plus, l'activité s'est renforcée au Luxembourg et en Italie.
- L'activité protection est en hausse de +8 % par rapport à 2008 avec 3,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

L'acquisition de deux sociétés au Royaume-Uni en 2008 et, avec Fortis, de l'un des leaders de la bancassurance en Italie, ainsi que la constitution d'une joint-venture au Vietnam ont permis à BNP Paribas Assurance de développer ses savoir-faire.

(1) Source : FFSA.

Face à de nouveaux enjeux de développement, BNP Paribas Assurance a mis en place une nouvelle organisation, articulée autour de ses trois grands canaux de distribution

La banque de détail de BNP Paribas

Ce canal regroupe l'ensemble des réseaux de la banque de détail BNP Paribas (France, Italie, Belgique, Luxembourg, Turquie, Ukraine).

En 2009, le chiffre d'affaires de ce canal atteint 12,5 milliards d'euros, en hausse de 43 % par rapport à 2008⁽¹⁾.

En France, la banque de détail a réalisé 8,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires en épargne, soit +12 % de plus qu'en 2008. Cette croissance est le fruit d'une politique commerciale dynamique et adaptée à la crise financière. Malgré un ralentissement du marché des crédits, le développement de la prévoyance s'est poursuivi : le chiffre d'affaires prévoyance du réseau en France progresse de +13 % par rapport à 2008.

En Italie, le réseau de distribution BNL a fortement contribué au chiffre d'affaires de BNP Paribas Assurance avec 3,1 milliards d'euros de collecte brute en épargne.

Les banques, institutions financières et sociétés de grande distribution

Le canal Partenariats regroupe l'ensemble des banques, hors BNP Paribas, institutions financières (sociétés de crédit à la consommation, filiales de crédit de constructeurs automobiles) et sociétés de grande distribution avec lesquelles BNP Paribas Assurance a noué des accords de partenariat.

Le chiffre d'affaires de ce canal atteint 4,9 milliards d'euros à fin décembre 2009 dont 2,1 milliards d'euros en épargne et 2,8 milliards d'euros en prévoyance. Ce canal réalise 77 % du chiffre d'affaires protection de BNP Paribas Assurance.

En protection, BNP Paribas Assurance s'est développé dans l'assurance dommages en Italie, dans le cadre du partenariat avec Ubi Assicurazioni. Une joint-venture a été créée au Vietnam avec Vietcombank et Seabank.

En épargne, BNP Paribas Assurance a noué des liens plus étroits avec ses partenaires en créant des joint-ventures avec Taiwan Cooperative Bank et en augmentant sa participation de 50 %

à 85 % dans le capital de la filiale commune avec Shinhan Bank en Corée du Sud.

Les canaux alternatifs

Ils sont constitués par les grands courtiers, les réseaux de conseillers en gestion de patrimoine indépendants ou encore Internet. Le chiffre d'affaires réalisé à travers ces canaux atteint 3,2 milliards d'euros à fin décembre 2009 dont 3,0 milliards d'euros en épargne et 0,2 milliard d'euros en prévoyance.

En France, le chiffre d'affaires réalisé par les conseillers en gestion de patrimoine indépendants a progressé de +13 % par rapport à 2008. La collecte s'élève à plus de 700 millions d'euros.

De même, BNP Paribas Assurance s'est bien positionné sur le marché de l'épargne retraite collective avec la signature de grands contrats qui ont généré une collecte de plus de 1,2 milliard d'euros.

(1) + 25 % avec maintien de BNL Vita à 49 %.



SUSCITER LE RETOUR À L'EMPLOI

Avoir une assurance capable de rembourser son prêt immobilier quand on perd son travail, c'est bien. Être à même de retrouver un emploi au plus vite, c'est mieux. La filiale tchèque de Cardif et son partenaire bancaire Ceska Sporitelna l'ont bien compris, en proposant depuis septembre 2009 à leurs clients assurés et chômeurs un volant d'aides concrètes destinées à leur remettre le pied à l'étrier. « Cette démarche de responsabilité sociale va de la rédaction d'une lettre de motivation ou d'un CV à une formation aux entretiens d'embauche, en passant par l'intégration du profil de l'assuré dans la base de données d'une agence de recrutement », précisent les responsables du projet Back to Work chez Ceska Sporitelna : Pojistovna Cardif Pro Vita, « partenaire de longue date de la banque pour l'assurance des emprunteurs », a permis à Ceska Sporitelna de lancer « un grand nombre de produits d'assurance en un temps record, grâce à son approche innovante et flexible ».

RÁDI VÁM
POMŮŽEME DÁL...

aneb co dělat při hledání nového zaměstnání





BNP Paribas/New York



BNP Paribas/Paris

Faits marquants

Signature d'un accord pour le rachat de Dexia Épargne Pension et acquisition d'Ubi Assicurazioni

En France, BNP Paribas Assurance a signé un accord pour l'acquisition de Dexia Épargne Pension, 3^e acteur sur le marché des partenariats bancaires en France, en vue de renforcer ses réseaux de distribution et de conforter son expertise en épargne patrimoniale.

En Italie, BNP Paribas Assurance s'est allié à Fortis pour l'acquisition de 50 % plus une action d'Ubi Assicurazioni, l'un des leaders de la bancassurance dommages. Cette opération constitue une opportunité pour développer l'assurance non-vie en Italie.

Deux nouvelles joint-ventures en Asie

À Taïwan, BNP Paribas Assurance a créé une joint-venture avec Taïwan Cooperative Bank (TCB), 2^e banque taïwanaise, pour la commercialisation de produits d'épargne et de prévoyance dans le

réseau des 300 agences de TCB.

Au Vietnam, BNP Paribas Assurance a démarré son activité avec le lancement de VCLI, compagnie d'assurances opérant sous la forme d'une joint-venture entre BNP Paribas Assurance, Vietcombank, première banque au Vietnam, et Seabank, banque spécialisée sur le segment des PME.

Cardif réunit une centaine de partenaires européens à Paris

Lors de la 3^e édition de son symposium européen organisé en novembre, Cardif a réuni à Paris une centaine de banques et institutions financières partenaires afin de réfléchir et d'échanger sur des sujets décisifs pour l'évolution de leur activité sur le thème « Bancassurance : inventer une nouvelle relation avec le client », autour d'intervenants prestigieux parmi lesquels Jean-Hervé Lorenzi, économiste, Bernard Spitz, Président de la Fédération Française des Sociétés d'Assurances, le Professeur Avi-

nash Persaud, expert international de la gestion des risques, et Michel Pébereau, Président de BNP Paribas.

Investissement socialement responsable : lancement de 3 fonds en France

Dans le cadre de sa politique de responsabilité sociétale d'entreprise, BNP Paribas Assurance propose à ses clients 3 fonds d'investissement socialement responsable à thématique sociale et environnementale éligibles dans ses contrats d'assurance-vie.

Soutien au développement de la micro-assurance dans le monde

Déjà engagé dans le soutien de la micro-assurance en Inde, dans le cadre de son partenariat avec State Bank of India, BNP Paribas Assurance est devenu actionnaire de PlaNet Guarantee, la filiale de PlaNet Finance dédiée à la micro-assurance.

BNP PARIBAS WEALTH MANAGEMENT

BNP Paribas Wealth Management regroupe les activités de banque privée au sein de BNP Paribas. Visant une approche globale de la relation client, l'activité Wealth Management offre à une clientèle ciblée la sécurité, liée à son appartenance à un groupe bancaire solide à dimension mondiale, et sa capacité d'innovation et de sophistication en matière de produits et services.

BNP Paribas Wealth Management propose une gamme de produits et services à forte valeur ajoutée, conçus pour répondre aux attentes d'une clientèle exigeante. L'offre comprend :

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

L'activité Wealth Management est organisée en deux lignes de métier, Wealth Management Networks (WMN) et Wealth Management International (WMI). Wealth Management Networks a vocation à accompagner le développement de l'activité de banque privée dans les pays où le Groupe a des bases de clientèles retail. Wealth Management International a pour objectif de poursuivre le développement de l'activité sur les autres marchés où le Groupe dispose d'une clientèle privée haut de gamme, et a la volonté de renforcer ses positions grâce à une coopération étroite avec CIB, des partenariats ou des acquisitions.

Wealth Management International et Wealth Management Networks s'appuient sur l'expertise des équipes transversales de BNP Paribas Wealth Management en matière d'offre financière et patrimoniale. Pour offrir ces services, BNP Paribas Wealth Management a recours aux autres métiers du Groupe (Investment Partners, Securities Services, Assurance, Corporate Finance, Fixed Income, Equity Derivatives, etc.) ainsi qu'à des fournisseurs de produits et services externes sélectionnés.

Par ailleurs, afin de renforcer leur capacité à conquérir et conseiller les plus grandes fortunes mondiales, Wealth Management International et Wealth Management Networks s'appuient sur une équipe « Key Clients » en charge du coverage mondial de ce segment.

Avec près de 163 milliards d'euros d'actifs gérés à fin 2009 et plus de 4 500 professionnels implantés dans plus de 30 pays, BNP Paribas Wealth Management est n° 6 mondial et n° 4 en Europe de l'Ouest parmi les banques privées ⁽¹⁾. En France, elle est n° 1 ⁽¹⁾ avec 63 milliards d'euros d'actifs gérés. Son dispositif étoffé comprend 224 sites de banque privée couvrant l'ensemble du territoire ainsi qu'un département de gestion de fortune pour les clients disposant de 5 millions d'euros d'actifs ou plus (projet en cours d'implantation de départements de gestion de fortune en région).

L'acquisition de Fortis Banque apporte 44 milliards d'euros d'actifs gérés supplémentaires en banque privée ⁽²⁾ à fin 2009, renforçant la place de BNP Paribas Wealth Management comme n° 1 de la zone euro.

(1) Source : classement Euromoney 2010.

(2) Hors Fortis et BGL Personal Banking.

Une visibilité renforcée pour l'activité

Dans un contexte de marché difficile en 2009, en particulier au premier semestre, l'activité Wealth Management a su ajuster rapidement son modèle tout en affirmant ses orientations stratégiques :

- réplification du modèle WMN sur les différentes géographies à l'international ;
- focalisation sur les sites/marchés WMI ayant la taille critique et offrant un potentiel attractif de croissance ;
- poursuite de la politique de strict contrôle des risques et de maîtrise des coûts.

Développement produits et services

- renforcement de l'offre, notamment en matière de planification patrimoniale, d'offre immobilière et de crédits ;
- création d'une approche innovante de constitution de portefeuille permettant le redéploiement des investissements selon 3 thématiques : investissements dynamiques, opportunités de marché, et préservation du capital à long terme ;
- préservation des encours en gestion discrétionnaire, par adaptation de l'offre et davantage de flexibilité dans la composition des portefeuilles ;
- maintien d'une activité transactionnelle (actions, obligations, produits structurés) satisfaisante, en particulier sur les produits de taux ;
- poursuite du développement de la Fondation de l'Orangerie créée en 2008 et spécifiquement dédiée aux clients privés pour les aider dans la réalisation de leurs projets philanthropiques.

Développement clientèle et marchés

- déploiement de la segmentation de la clientèle avec des équipes coverage ou de développement sur les segments stratégiques (Key Clients, Business Owners, Financial Intermediaries) ;
- activité de conquête et de collecte soutenue en France, en Italie et en Asie ;
- développement des accords de référencement de la clientèle avec CIB, notamment avec Corporate Finance ;
- poursuite de l'effort d'amélioration de la satisfaction client en intégrant l'évolution des attentes de « l'après-crise » ;

- redéploiement du dispositif Wealth Management International : renforcement de la couverture des marchés les plus dynamiques (Grande Chine, Asie du Sud-Est, Inde, Moyen-Orient, Russie et Brésil) ; fermeture annoncée fin septembre des implantations au Panama et aux Bahamas, à la suite des nouvelles orientations décidées dans le cadre des réunions du G20.

Poursuite des investissements en matière d'efficacité opérationnelle

- constitution d'un centre de compétence informatique à Singapour, desservant l'ensemble des sites de WMI ;
- déploiement sur de nouveaux sites de l'outil cible de calcul de performance, de reporting et de gestion d'actifs ;
- lancement d'une revue mondiale des outils et des process, en lien avec le pôle Retail Banking, afin d'optimiser les moyens informatiques entre les entités opérationnelles Wealth Management Networks.

Poursuite de la dynamique de croissance rentable

Au cours de l'année 2009, BNP Paribas Wealth Management a poursuivi sa stratégie active de développement organique et d'acquisitions ciblées.

En Europe, BNP Paribas Wealth Management International a signé un partenariat stratégique avec Insinger de Beaufort ayant conduit à une prise de participation de 58 % au capital d'Insinger le 9 avril 2009. Le positionnement de Wealth Management International se trouve ainsi renforcé sur le marché domestique néerlandais et sur la clientèle internationale de Londres. En outre, un accord de partenariat a été signé en juillet 2009 avec la banque Piraeus en Grèce pour le développement des activités de wealth management avec la clientèle grecque.

Pour Wealth Management Networks, plusieurs lancements de nouvelles entités de banque privée ont eu lieu en 2009, en particulier en Allemagne, à travers un partenariat avec Cortal Consors, au Maroc avec la BMCI et en Belgique avec BNP Paribas Fortis, répliquant le modèle Wealth Management Networks qui connaît un grand succès en France et en Italie.



PROMOUVOIR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

Lorsque l'on est l'une des premières entreprises agroalimentaires d'Espagne, on accorde évidemment une très grande attention à la nutrition et au contenu des assiettes. C'est pourquoi la famille Pascual, qui dirige le groupe du même nom, a créé le Tomas Pascual Nutrition and Health Institute, « une structure à but non lucratif chargée de sensibiliser le grand public aux problèmes de santé et de nutrition », expliquent ses dirigeants. En outre, la famille, fidèle à l'adage 'Un esprit sain dans un corps sain', a également créé le Human Values Research Centre (Civsem), qui s'intéresse quant à lui au bien-être de la personne, sur le plan aussi bien professionnel que social et personnel. Ces deux institutions philanthropiques doivent être prochainement réunies au sein d'une même fondation, pour la création de laquelle Wealth Management International (WMI) « offre ses conseils et ses services », précise la famille.



BNP PARIBAS PERSONAL INVESTORS

BNP Paribas Personal Investors a pour mission de proposer à des particuliers un conseil financier indépendant et un large éventail de services d'investissement. Cette ligne de métier conjugue les forces de trois acteurs :

- Cortal Consors, n° 1 de l'épargne et du courtage en ligne pour les particuliers en Europe⁽¹⁾, offre des conseils personnalisés en investissement et des services de trading en ligne en Allemagne, France et Espagne. Cortal Consors apporte à ses clients son expérience du conseil financier à travers différents canaux (Internet, téléphone et en face à face). Sa large gamme de produits et services indépendants comprend des solutions de placement à court terme, des OPCVM et des produits d'assurance-vie. Elle s'appuie sur une technologie de pointe en matière de courtage en ligne ;
- B*capital, entreprise d'investissement, est spécialisée dans le conseil personnalisé en titres et produits dérivés, la gestion conseillée et la gestion sous mandat pour une clientèle aisée. Elle offre à ses clients un accès direct à l'ensemble des marchés, des analyses financières et des services de conseil et de gestion de portefeuille dans le cadre d'un accompagnement privilégié. B*capital est l'actionnaire majoritaire de l'entreprise d'investissement Portzamparc ;

— Geojit BNP Paribas est l'un des principaux courtiers pour les particuliers en Inde. Il propose des services de courtage sur actions et dérivés ainsi que des produits d'épargne financière (fonds et assurance-vie) par téléphone, par Internet et via un réseau de plus de 500 agences. Geojit BNP Paribas est également présent aux Émirats arabes unis, en Arabie Saoudite, à Oman, à Bahreïn et au Koweït où il cible principalement la clientèle indienne non résidente. Au Luxembourg et à Singapour, BNP Paribas Personal Investors offre des services et des produits haut de gamme, en architecture ouverte, pour une clientèle internationale et d'expatriés. Au 31 décembre 2009, BNP Paribas Personal Investors ⁽²⁾ comptait 1,31 million de clients pour un encours géré de 28,3 milliards d'euros, réparti entre 38 % d'actifs boursiers, 37 % de produits d'épargne ou d'OPCVM et 25 % de liquidités. BNP Paribas Personal Investors emploie 3 800 personnes. Son ambition est de renforcer sa position de leader en Europe et dans les marchés émergents qui présentent un fort potentiel d'épargne.

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

(2) Avec Geojit à 34,33 %.

Développement stratégique

BNP Paribas renforce sa présence en Inde

BNP Paribas est l'actionnaire principal de Geojit BNP Paribas Financial Services Ltd, l'un des principaux courtiers indiens, à la suite de l'augmentation de sa participation dans le capital de ce dernier à 34,33 % en avril 2009. Geojit est ainsi devenu Geojit BNP Paribas. Une campagne de publicité d'envergure est venue soutenir le lancement de la marque et les 500 agences sont désormais aux couleurs de BNP Paribas.

Rapprochement de B*capital et de l'entreprise d'investissement Portzamparc

B*capital a acquis, en janvier 2009, 51 % du capital de l'entreprise d'investissement Portzamparc. Le savoir-faire de Portzamparc sur les titres small et midcaps et dans l'ingénierie financière auprès des entreprises permet à B*capital de compléter son offre.

BNP Paribas Personal Investors lance en Asie des services pour les clients à fort potentiel d'épargne

À Singapour, BNP Paribas Personal Investors propose à la clientèle asiatique et européenne implantée en Asie une gamme étendue de solutions de placements.

Benefit from
Transparency

**GEJIT
BNP PARIBAS** Savings & Investment Advice

Call Toll Free: 1800 425 5501
www.geojitbnpparibas.com

Innovation

Cortal Consors France primé pour son innovation « Achat d'or physique en ligne »

Cortal Consors France est le premier courtier en ligne à offrir, en France, la possibilité d'acheter de l'or physique, sous la forme de napoléons ou de lingots, sur son site www.cortalconsors.fr. Cette initiative a reçu le Prix de l'Innovation 2009 – Grand Public lors du Forum de l'Investissement à Paris.



Cortal Consors Espagne devient mobile

Cortal Consors Espagne lance une application pour l'iPhone qui permet d'accéder instantanément aux marchés actions et dérivés ainsi qu'aux applications de trading.

Cortal Consors et B*capital lancent les CFD (Contracts for Difference)

En France, Cortal Consors et B*capital élargissent leur gamme de produits dérivés et offrent à leurs clients les plus actifs un accès à plus de 6 000 CFD actions sur 22 places boursières internationales, et à plus de 150 paires de devises (Forex).

En Allemagne, Cortal Consors est la première banque en ligne à proposer le trading de CFD sur un marché financier réglementé via Contrex (première Bourse européenne de CFD).

Geojit BNP Paribas propose le courtage institutionnel

BNP Paribas Securities India Ltd, la co-entreprise entre Geojit BNP Paribas et BNP Paribas pour le courtage institutionnel, est devenue la première société de courtage en Inde à offrir à ses clients institutionnels l'accès total et direct au National Stock Exchange of India.

Responsabilité sociale et environnementale

Cortal Consors et GoodPlanet

Cortal Consors est devenu l'un des membres fondateurs de la Fondation GoodPlanet, créée par Yann Arthus-Bertrand aux côtés de BNP Paribas et Lombard Odier.

« Investir Utile », pour un investissement utile et responsable

Lancée en décembre 2009, l'opération Investir Utile permet aux clients d'investir sur une sélection de fonds via Cortal Consors ou d'actions via B*capital ; les frais de transaction générés sont abondés et versés à la Fondation GoodPlanet pour financer un projet environnemental.

Au Luxembourg, BNP Paribas Personal Investors a lancé Green World 95 %, un certificat émis par BNP Paribas qui permet d'investir sur des entreprises engagées dans une démarche écologique. 1 % des sommes collectées sont reversées à GoodPlanet.

Distinctions

Cortal Consors Allemagne élu 2^e broker en ligne 2009

Cortal Consors Allemagne a été élu 2^e broker en ligne de l'année 2009 et a maintenu sa 1^{re} position dans les catégories Day-Trader et Future Broker (source : [site internet Brokerwahl.de](http://site.internet.Brokerwahl.de)).

Cortal Consors Allemagne a également été élu 2^e banque directe allemande par le Deutsche Institut für Service-Qualität.

Cortal Consors, 1^{er} courtier en ligne selon le magazine MoneyWeek

Les lecteurs de MoneyWeek ont élu Cortal Consors 1^{er} courtier en ligne pour la transparence des tarifs, la large gamme de produits, les performances du logiciel Active Trader, la gratuité des formations et les démonstrations en ligne.

Instantané GOODPLANET PRIVILÉGIER LES INVESTISSEURS RESPONSABLES

Aujourd'hui, investir dans un portefeuille d'actions ou de fonds peut s'accompagner d'une démarche socialement responsable, comme l'a prouvé Cortal Consors avec sa 5^e opération « Investir Utile ». Pendant quinze jours, les clients qui passaient leurs ordres sur une sélection de douze fonds bénéficiaient de droits d'entrée réduits, abondés par Cortal Consors et les sociétés de gestion partenaires, et reversés à la fondation de Yann Arthus-Bertrand, GoodPlanet, pour financer un projet écologique en Inde. « J'ai trouvé le concept d'abondement intéressant à la fois pour moi mais aussi pour le projet qu'on finance », déclare Frédéric Sandei. « Cela donne un autre sens à l'investissement. J'ai le sentiment que tout le monde est gagnant dans cette opération. Et si j'ai pu contribuer de quelque manière que ce soit à la concrétisation d'un projet utile, j'en suis ravi », dit ce client.



BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES

BNP Paribas Securities Services est l'un des premiers fournisseurs de services titres au niveau mondial et la première banque de conservation de titres en Europe ⁽¹⁾. En 2009, les actifs en conservation ont progressé de + 20 % par rapport à 2008, à 4 021 milliards d'euros, et les actifs sous administration de + 29 % à 728 milliards d'euros.

En revanche, le nombre de transactions traitées a diminué de - 7 % à 49,6 millions, sous l'effet d'une baisse générale de l'activité sur les marchés financiers.

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

- les intermédiaires financiers (banques, brokers-dealers, banques d'investissement, infrastructures de marché) bénéficient de solutions sur mesure de compensation, de règlement-livraison et de conservation globale pour toutes

les classes d'actifs onshore et offshore partout dans le monde. Des solutions de sous-traitance pour les activités de middle et back-office sont également proposées ;

- les investisseurs institutionnels (gestionnaires d'actifs, de fonds alternatifs, de fonds souverains, compagnies d'assurances, fonds de pension, distributeurs et promoteurs de fonds) disposent d'une gamme étendue de services d'administration de fonds : support à la distribution de fonds, agent de transfert, banque dépositaire et trustee, comptabilité des fonds, sous-traitance de middle-office, mesure de la performance et du risque ;
- les émetteurs (originateurs, arrangeurs et entreprises) ont accès à une offre étendue de solutions incluant les services administratifs, la titrisation et la gestion des plans de stock-options et d'actionnariat salarié.

(1) Chiffres de BNP Paribas Securities Services au 31 décembre 2009 pour les actifs en conservation ; tableaux de globalcustody.net relatifs aux actifs en conservation des groupes concurrents, au 20 janvier 2010.

L'expansion se poursuit à l'international

BNP Paribas Securities Services a réussi à poursuivre sa stratégie commerciale en 2009, malgré une conjoncture défavorable, marquée par le ralentissement dans le secteur, la faiblesse des taux d'intérêt et le repli des volumes de transactions.

Le métier a renforcé sa position en Europe et sa présence à l'international, en particulier en Asie, mais aussi au Moyen-Orient et en Amérique.

BNP Paribas Securities Services opère désormais dans 28 pays, 37 sites et 100 marchés. Capitalisant sur ses activités en Inde et à Singapour, la société a commencé la compensation de produits dérivés sur la Bourse de Mumbai et remporté d'importants mandats dans le monde entier. Elle a, par ailleurs, obtenu une licence bancaire à Hong Kong. BNP Paribas Securities Services a aussi renforcé son modèle opérationnel Fol-

low the Sun pour permettre aux clients d'accéder à ses services à tout moment partout dans le monde. Enfin, de nouveaux bureaux ont été ouverts au Maroc (contrat de coopération avec BMCI).



BNP Paribas/Paris



Henderson Global Investors choisit BNP Paribas Securities Services

Henderson Global Investors a choisi BNP Paribas Securities Services en qualité de prestataire de services exclusif pour les opérations et services bancaires connexes concernant la quasi-totalité de ses classes d'actifs.

BNP Paribas Securities Services a développé pour cette société un modèle d'exploitation stratégique unique en son genre afin de soutenir sa croissance future.

De plus, la société gère l'intégration des actifs issus du rachat de New Star Asset Management. L'opération s'appuie sur une relation de long terme avec l'un des gestionnaires d'actifs indépendants les plus importants au monde.



BNP Paribas/Paris



BNP Paribas/Paris

Anticiper et s'adapter à un environnement en mutation

BNP Paribas Securities Services, qui dispose déjà de la gamme de produits la plus complète en Europe, n'a pas hésité à introduire de nouvelles solutions pour aider toujours plus ses clients à relever les défis du moment. Ainsi, la solution **AlphaSuite**, qui s'adresse aux gestionnaires d'actifs, repose sur quatre piliers : la protection des investissements, le service titres, la mesure de la performance et l'optimisation de la stratégie. La société a également lancé **MasterSuite** pour les fonds de pension, un service conçu pour protéger les investissements, évaluer les portefeuilles, piloter les risques et maximiser la performance. Ces deux solutions offrent une information en temps réel et une série complète de rapports dans un environnement parfaitement sécurisé via le portail Internet du métier.

BNP Paribas Securities Services a fait la preuve de son aptitude à développer des solutions adaptées aux besoins spécifiques de ses clients en concluant un accord avec **ConvergEx** portant sur le lancement d'un service de gestion du changement. Ce service permet aux détenteurs d'actifs et autres gérants de fonds de restructurer leurs portefeuilles de titres à l'occasion d'une réallocation géographique, d'un changement de gérants de portefeuille ou d'un investissement dans de nouveaux fonds. L'innovation est au cœur de ces améliorations ; BNP Paribas Securities Services propose ainsi un service de convocation électronique pour les assemblées générales, permettant aux entreprises de communiquer de manière plus efficace et écologique (économie de papier) avec leurs actionnaires inscrits au registre.



BNP Paribas/Paris

Agent unique pour l'Investment Technology Group

L'Investment Technology Group a attribué à BNP Paribas Securities Services un mandat le désignant comme agent unique de compensation et règlement pour ses activités actuelles et futures en Europe. Le service comprend la compensation et la conservation de titres au plan local, ainsi que la conservation au niveau mondial. Il est fourni en direct sur 22 sites et couvre la compensation sur 8 plates-formes de négociations alternatives (MTF). Cette opération sell-side marque un véritable tournant : c'est la première fois, en effet, qu'un service unique est vendu simultanément à tous les sites, anciens et nouveaux.

Un mandat de Suez Environnement

Suez Environnement a choisi BNP Paribas Securities Services pour gérer son plan d'attribution d'actions gratuites en faveur des salariés ainsi que son plan de stock-options. Le choix de Suez Environnement s'est porté sur BNP Paribas Securities Services pour la qualité de son service de gestion de l'actionariat salarié (Global Employee Custody Services) et de son offre paneuropéenne. L'opération renforce le positionnement de premier plan de BNP Paribas Securities Services auprès des sociétés du CAC 40.



BNP Paribas/Grands Moulins de Pantin

Responsabilité sociale de l'entreprise

Dans le cadre de son engagement en faveur de la responsabilité sociale de l'entreprise, BNP Paribas Securities Services a remplacé ses cadeaux de fin d'année par des dons à l'Institut Pasteur, notamment au profit de la campagne mondiale de lutte contre les maladies infectieuses menée dans plusieurs pays. De plus, BNP Paribas Securities Services a commencé à emménager dans son nouveau siège international, aux Grands Moulins de Pantin, une ancienne minoterie rénovée dans le respect des normes environnementales les plus strictes.

Un souci constant d'excellence

La société a remporté plusieurs prix en 2009, et ce malgré de redoutables concurrents. Elle a notamment obtenu le titre de « Meilleur Administrateur européen d'OPCVM de l'année » et celui de « Meilleur Conservateur de l'année - France » attribué par l'ICFA, ainsi que celui de « Meilleur Administrateur de fonds de l'année en Europe », cette dernière distinction étant décernée par la profession. De plus, BNP Paribas Securities Services constitue pour *Global Finance* le « Best Sub-Custodian for Western Europe » (Meilleur Sous-Dépositaire d'Europe occidentale), une distinction accordée en fonction de critères tels que la qualité du service, les plates-formes technologiques, les plans de continuité de l'activité ou la connaissance des réglementations et pratiques locales.



* Instantané GRANDS MOULINS DE PANTIN

UTILISER LES COMPÉTENCES INTERNES

Quand les compétences résident au cœur même du Groupe, pourquoi ne pas en profiter ? BNP Paribas Securities Services avait besoin d'un nouveau siège social. BNP Paribas Real Estate (BNPP RE) lui a trouvé la perle rare, un lieu d'exception doublé d'un bijou architectural : les Grands Moulins de Pantin. « BNPP RE est intervenu à de nombreuses étapes du projet », souligne BNP Paribas Securities Services : *recherches exploratoires, terrain, architectes, financement et réalisation des travaux, besoins spécifiques en matière de sécurité, recherche d'investisseurs, préparation du bail de location...* »

Puis, pour la conception et l'aménagement des espaces, BNP Paribas Securities Services a adopté une démarche participative impliquant l'ensemble des utilisateurs. Les résultats de cette démarche ont « guidé les choix en matière de conception des plateaux, cloisonnement, mobilier, etc. ». Après trois ans de travaux et une réhabilitation exemplaire confiée au cabinet d'architectes Reichen & Robert Associés, les équipes de BNP Paribas Securities Services ont ainsi emménagé dans 46 500 m² de bureaux dernier cri, certifiés Haute Qualité Environnementale (HQE). « Le tout dans les délais et les budgets impartis. » Qui dit mieux ?

BNP PARIBAS REAL ESTATE

Fort de 3 300 collaborateurs, BNP Paribas Real Estate est n° 1 des services immobiliers aux entreprises ⁽¹⁾ en Europe et l'un des acteurs majeurs de l'immobilier résidentiel en France. L'offre multi-expertise proposée est unique, tant par l'étendue de la couverture géographique que par la diversité des métiers proposés. Les clients sont des entreprises, des investisseurs, des collectivités locales, des promoteurs et des particuliers.

Un réseau international

En immobilier d'entreprise, BNP Paribas Real Estate peut accompagner ses clients dans 28 pays :

- 14 pays avec ses implantations directes : Abu-Dhabi, Allemagne, Bahreïn, Belgique, Dubaï, Espagne, France, Inde, Irlande, Italie, Jersey, Luxembourg, Royaume-Uni, Roumanie ;
- 14 autres pays grâce à ses alliances avec des partenaires locaux.

En immobilier résidentiel, BNP Paribas Real Estate est principalement présent en France.

Une offre multi-expertise de six métiers immobiliers complémentaires

Promotion Immobilière en France et en Italie

BNP Paribas Real Estate fait partie des premiers promoteurs français et se classe n° 1 en immobilier d'entreprise ⁽²⁾.

Transactions

En immobilier d'entreprise, BNP Paribas Real Estate commercialise bureaux, locaux d'activité, commerces, etc. (n° 1 en France, en Allemagne et au Luxembourg ⁽³⁾).

En immobilier résidentiel, son réseau français commercialise la production de logements neufs de la filiale de promotion.

Conseil

En immobilier d'entreprise, BNP Paribas Real Estate conseille ses clients pour les conseiller sur leur stratégie immobilière, concevoir et réaliser les espaces de travail, optimiser leur patrimoine, etc.

Expertise

BNP Paribas Real Estate évalue tous types de biens immobiliers (bureaux, commerces, hôtels, entrepôts, terrains, etc.) selon les normes internationales définies par le Standards Board de l'International Valuation Standards Committee (IVSC) et le Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) Red Book.

Property Management

En immobilier d'entreprise, BNP Paribas Real Estate Property Management gère 28,5 millions de m², dont plus de 16 millions de m² en France où la société est leader du marché ⁽⁴⁾, comme elle l'est également en Belgique et au Luxembourg ⁽⁵⁾. En résidentiel, BNP Paribas Real Estate gère 5 800 lots en résidences services.

Investment Management

En France, Italie, Royaume-Uni et Belgique, cette activité gère 10 milliards d'euros d'actifs immobiliers. En France, BNP Paribas REIM est l'un des premiers gestionnaires de SCPI.

(1) Source : Property Week - juin 2009.

(2) Source : Classement des Promoteurs publié par l'agence Innovapresse en juin 2009.

(3) Source interne.

(4) Euromoney - septembre 2009.

(5) Expertise - novembre 2009.

Passage réussi à la marque unique

La crise financière et économique a continué d'affecter les marchés de l'immobilier d'entreprise en 2009. Les volumes investis ont baissé de 41 % en Europe, tandis que les surfaces placées ont diminué de 28 % par rapport à 2008.

En revanche, le marché français de l'immobilier résidentiel a finalement progressé de 35 % en France grâce aux mesures d'incitations fiscales Scellier et Bouvard.

Dans ce contexte, BNP Paribas Real Estate a une nouvelle fois prouvé ses capacités de résistance et de réactivité :

- en promotion résidentielle, la société a renoncé à 1 000 logements en projet, renégocié des charges foncières et revu ses produits en fonction des nouvelles conditions du marché. Elle a notamment poursuivi le développement d'un nouveau produit : les résidences de tourisme d'affaires sous la marque HiPark. Cette politique a permis de profiter du rebond du marché et de doubler le chiffre d'affaires de l'activité logements ;
- en promotion de bureaux, la société a su profiter d'opportunités pour monter de nouveaux produits à des prix plus attractifs et mieux adaptés au marché. Certains ont pu être placés en fin d'année, notamment à des fonds allemands ;
- en transaction de bureaux, métier le plus affecté par la crise, les équipes ont su se mobiliser pour réussir des opérations de très grande taille comme la vente de 70 000 m² de bureaux à Montrouge et la location de 72 000 m² de la tour Silberturm à Francfort.

L'une des grandes forces du modèle est également la part d'honoraires quasi récurrents que dégagent l'Investment Management, le Property Management, l'Expertise et le Conseil. Ces quatre métiers ont contribué à près de la moitié du chiffre d'affaires 2009 de BNP Paribas Real Estate. Le portefeuille géré en Property Management s'est accru de 10 % (+ 2,6 millions de m²).

L'année a également été marquée par le passage à la marque unique



BNP Paribas/Paris

BNP Paribas Real Estate, qui représente un formidable atout commercial car elle clarifie l'offre immobilière multi-expertise (jusqu'alors présentée sous plusieurs marques) et fait bénéficier tous les métiers de la notoriété internationale du nom de BNP Paribas.

2009 a également vu avancer deux chantiers stratégiques :

- la définition de l'offre de services ;
- la structuration de la nouvelle organisation commerciale qui sera mise en place dès 2010 autour de trois axes :
 - L'axe pays, car l'immobilier reste avant tout une activité de proximité.
 - L'axe métier, parce que chaque ligne d'activité doit être organisée au niveau européen pour proposer la même qualité de prestations à tous les clients.
 - Et enfin, l'axe transversal constitué par trois services indispensables pour accompagner les clients sur le long terme :
 - l'outil informatique de suivi de la relation client ;
 - le service Research, qui analyse les différents marchés immobiliers (bilan et perspectives) ;
 - et l'équipe commerciale de suivi des grands clients, appelée Client Solutions.



BNP Paribas/Paris



BMC/Casablanca

Deux opérations ambitieuses pour BNP Paribas



Les équipes de promotion d'immobilier d'entreprise de BNP Paribas Real Estate ont livré plus de 250 000 m² de bureaux en 2009, dont deux ambitieuses opérations de restructuration d'envergure pour BNP Paribas :

- Le 14, rue Bergère, à Paris 9^e : siège social de BNP Paribas Investment Partners (32 000 m²).
- Les Grands Moulins de Pantin : siège de BNP Paribas Securities Services (46 500 m²).



Labellisées Haute Qualité Environnementale (HQE), ces deux opérations ont été récompensées, la rue Bergère par le Trophée Constructeo organisé par le journal *le Moniteur*, les Grands Moulins de Pantin par la Pyramide de Vermeil de la Fédération Nationale des Promoteurs.



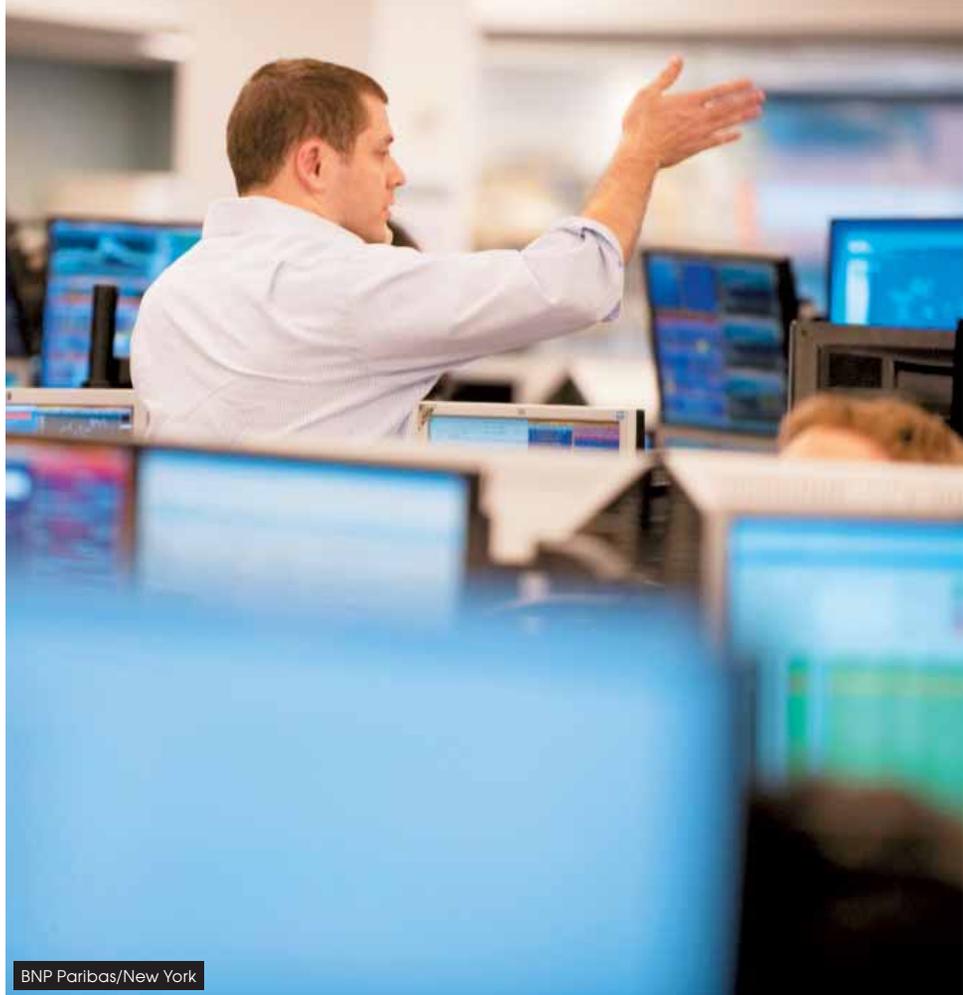
CORPORATE & INVESTMENT BANKING

L'activité de banque de financement et d'investissement aura traversé en 2009 une année contrastée. L'ensemble du secteur, comme la clientèle, a connu de nombreuses incertitudes en début d'année, avec des marchés de capitaux pratiquement dans l'impasse, avec une augmentation en flèche des coûts de liquidité, de crédit et de capital. Les risques étaient élevés tous actifs confondus tandis que les pressions de la réglementation ne cessaient de se renforcer.

Vers la fin du premier trimestre 2009, les conditions ont commencé à s'améliorer et les marchés à se normaliser peu à peu et ce jusqu'à la fin de l'année. L'activité a repris sur les marchés de capitaux : les marchés de taux et, en particulier, les marchés de la dette, étaient très actifs, alors que les marchés actions, dont l'activité n'a pas été aussi dynamique, sont revenus à la normale à la fin de l'année. La demande de produits de flux n'a cessé de croître tout au long de l'année alors que celle de produits structurés à capital garanti s'est surtout renforcée au troisième trimestre. Les clients se sont de nouveau adressés aux marchés de capitaux actions pour financer leur activité ; le coût de la liquidité a reculé et le capital s'est fait moins rare dans les métiers de financement.

Face à l'évolution des conditions de marché, le pôle BNP Paribas Corporate and Investment Banking (BNP Paribas CIB) a agi avec flexibilité et fait preuve de ténacité et de résilience. Ses équipes ont su ajuster les stratégies de gestion des capitaux, des liquidités et des risques, surveiller de près les risques de marché, réduire sensiblement l'exposition et rationaliser sa structure chaque fois que nécessaire. Autant de facteurs qui ont permis à BNP Paribas CIB de faire un bond en avant, en réalisant un chiffre d'affaires élevé, en augmentant sa part de marché et en remportant des prix et classements prestigieux dans nombre de ses métiers.

BNP Paribas CIB doit notamment son succès à un modèle économique équilibré, avec une grande adaptabilité de son activité de marchés de capitaux et une plate-forme de financement robuste dans plusieurs domaines d'expertise. Autre élément clé de la performance remarquable de BNP Paribas CIB en 2009 : une approche centrée sur le client quel que soit le secteur économique. Les 13 000 clients de BNP Paribas CIB, entreprises et institutions, ont toujours été au cœur de son modèle économique. BNP Paribas CIB compte plus de 16 000 collaborateurs dans plus d'une cinquantaine de pays, qui se sont tous attachés à fournir aux clients les produits et services indispensables pour leur permettre de faire face aux conditions difficiles de l'année 2009 et de garder le cap dans la tempête.



L'activité de conseil et les marchés de capitaux

Fixed Income

Le métier Fixed Income de BNP Paribas CIB a connu une nette expansion en 2009, confortant sa notoriété et développant sa part de marché dans ses principaux domaines d'activité. Cette croissance reflète deux tendances principales. Premièrement, les besoins de financement sont restés une préoccupation majeure pour les entreprises, pour le secteur public (gouvernements et banques centrales) comme pour les institutions financières. Dans un tel contexte, les équipes Fixed Income ont renforcé leur place de leader sur les marchés de capitaux primaires en apportant aux émetteurs et investisseurs le savoir-faire et les compétences nécessaires pour interpréter les tendances du marché et s'adapter aux nouvelles réalités. Deuxièmement, le

métier Fixed Income a su transformer son offre sur les marchés secondaires pour tenir compte de l'évolution des besoins de ses clients en matière de liquidité et de produits plus simples et transparents, augmentant sensiblement, par la même occasion, sa part de marché.

Une place de leader incontesté en Debt Capital Markets

En 2009, BNP Paribas CIB a élargi sa franchise internationale en Debt Capital Markets (DCM). Les équipes DCM ont su accompagner les émetteurs du secteur public à travers les bouleversements du marché, aider les institutions financières dans leurs besoins de refinancement en les conseillant sur le timing et l'exécution ; contribuer à la réouverture du marché en Europe, Moyen-Orient, Afrique (EMOA) pour les entreprises internationales émettrices et trouver la demande d'investissement. Ce faisant, elles ont confirmé leur place de leader mondial, alliant des capacités d'analyse de pointe à celles de conseil et d'exécution. Le marché obligataire en euro est désormais l'un des plus grands marchés obligataires internationaux. En 2009,

BNP Paribas CIB a dominé le marché des émissions en euros tous segments et pays confondus, en procédant au placement des opérations les plus importantes. Qu'il s'agisse des émissions des grandes entreprises, des institutions financières ou du secteur public (émissions supranationales, dette souveraine, des agences ou des régions), BNP Paribas CIB arrive en tête pour les opérations en euros dans le classement Thomson Reuters.

BNP Paribas CIB a aussi poursuivi son expansion hors des marchés en euros. Le marché des obligations d'entreprises en est la meilleure illustration : en 2009, le volume des opérations dont le pôle a été le teneur de livre pour de grandes entreprises émettrices en dollars américains, en livres sterling, en francs suisses et en yens a considérablement augmenté. BNP Paribas CIB a régulièrement accru sa part de marché dans plusieurs autres secteurs majeurs : les institutions financières et souveraines sont les premières à reconnaître l'aptitude du pôle à fournir des solutions et à favoriser l'obtention de liquidités sur les marchés obligataires internationaux.



Malgré les incertitudes et une volatilité de marché extrêmes qui ont prévalu tout au long de l'année 2009 pour les sociétés émettrices, BNP Paribas CIB a été le teneur de livre des principales émissions d'entreprise en dollars, en yens, en francs suisses, en livres sterling et, bien entendu, en euros, mandaté par des sociétés aussi prestigieuses que British Petroleum (à deux reprises), Roche, AB InBev, Telecom Italia, Anglo American, WPP, France Télécom et EDF dont c'était la première émission obligataire en dollars. Dans les principales devises européennes (EUR, GBP et CHF), BNP Paribas CIB détient la plus grande part de marché avec près de 11 % de toutes les émissions « investment-grade corporate » par volume (source : Thomson Reuters 2009), ce qui témoigne de la robustesse de sa franchise multidevise. Sur le marché domestique américain également, BNP Paribas CIB s'est distingué dans de nombreuses opérations concernant notamment des émetteurs de premier ordre basés aux États-Unis comme Time Warner Cable, Boeing, Comcast et Coca-Cola Enterprises.

BNP Paribas CIB a régulièrement accru sa part de marché dans plusieurs autres secteurs majeurs : les institutions financières et souveraines du monde entier sont les premières à reconnaître l'aptitude sans pareille de BNP Paribas CIB à fournir des solutions et à permettre l'obtention de liquidités sur les marchés obligataires internationaux.

Instantané ROLLS-ROYCE

SE DIFFÉRENCIER DE SES CONCURRENTS

Lorsque le motoriste Rolls-Royce a décidé de lancer une émission obligataire de 500 millions de livres sur dix ans, il a mis, comme il se doit, les établissements bancaires en concurrence. C'était la première fois depuis 2004 que Rolls-Royce revenait sur le marché obligataire et BNP Paribas s'est lancé résolument dans la bataille. Une première sélection avait ramené le nombre des compétiteurs à neuf, parmi lesquels seuls trois ont finalement été retenus. BNP Paribas était l'un d'entre eux, chargé « *tout particulièrement de l'organisation du road-show pour les investisseurs, conduit par deux équipes* », observent les dirigeants de Rolls-Royce. Si les équipes Fixed Income de BNP Paribas CIB ont été choisies, ajoutent-ils, « *c'est sur la base de leur excellente présentation, mais aussi parce qu'elles n'avaient pas peur d'exprimer un point de vue original, différent et indépendant* ». Au final, le deal a été « *parfaitement exécuté* », se félicitent-ils.

Adaptation au nouvel environnement de l'offre sur les marchés secondaires

Les marchés du crédit, des taux d'intérêt et de change ont connu en 2009 une mutation majeure. Les clients de Fixed Income, en particulier les investisseurs institutionnels, attendent désormais de leurs banques une taille critique, de la stabilité, et une offre de produits simples et transparents ainsi que des solutions de gestion du risque.

Par rapport à beaucoup de ses concurrents, BNP Paribas CIB était bien placé pour gérer la crise et aider ses clients à y faire face avec toute l'efficacité requise. Dans un environnement volatil, incertain et dominé par de fortes inquiétudes liées au risque de crédit de la contrepartie, BNP Paribas CIB présentait l'avantage d'afficher l'une des notations de crédit les plus élevées de toutes les grandes banques mondiales et un excellent parcours comme fournisseur fiable, de produits cash et de dérivés de taux, de crédit et de change.

Conscient des défis et opportunités de ce nouvel environnement pour les investisseurs, BNP Paribas CIB a fondamentalement transformé son offre pour faire face à la grande variété de besoins de la clientèle. La plate-forme de produits cash et de dérivés simples a été étoffée pour répondre à la demande grandissante des investisseurs ; les équipes commerciales dédiées aux institutionnels ont été renforcées dans toutes les régions et la stratégie a été recentrée pour drainer d'importants flux d'investissement de produits simples.

L'activité avec les clients institutionnels a augmenté grâce au travail de l'équipe Institutional Relationship Management (IRM), qui sert d'interface entre BNP Paribas CIB et les investisseurs institutionnels, mais aussi grâce à la campagne de prospection active menée par les équipes commerciales de Fixed Income. Entre décembre 2008 et décembre 2009, les activités de change, taux d'intérêt et crédit auprès des gérants d'actifs, compagnies d'assurances et fonds de pension ont considérablement augmenté. Dans le même temps, les volumes d'activité réalisés sur le marché du crédit primaire et sur les marchés secondaires en matière de produits simples ont aussi connu une forte croissance.

Proposer de la liquidité sur les marchés de taux d'intérêt

En 2009, année caractérisée par d'importants échanges de produits de taux d'intérêt simples et par une normalisation du marché, BNP Paribas CIB a réussi à occuper une place de premier plan dans les flux de taux d'intérêt. Grâce à l'expansion délibérée de sa base de clientèle et à la robustesse de son classement en Debt Capital Market (DCM), les volumes de produits simples de taux d'intérêt ont progressé de plus de 25 % en 2009. Face à la demande croissante des investisseurs, le métier Fixed Income a considérablement élargi son offre de produits cash et de dérivés simples. La croissance de la franchise a été particulièrement importante en Amérique du Nord, où BNP Paribas CIB est devenu un intervenant majeur sur les produits cash et de dérivés de taux d'intérêt en dollars américains.

Développer et compléter la plate-forme de change

BNP Paribas CIB est resté présent sur les marchés des changes tout au long de 2009, transformant son offre en la matière pour répondre aux divers besoins de la clientèle. Deux événements majeurs illustrent cet effort de réorientation : en juin 2009, le pôle a racheté les droits de propriété intellectuelle sur les activités de prime brokerage d'AIG pour le change. Cette acquisition permet de bénéficier non seulement de l'expertise de l'une des équipes de prime brokerage change les plus réputées du secteur, mais aussi d'une plate-forme complète de prime brokerage change, allant du front-office au back-office. En novembre 2009, BNP Paribas CIB a lancé sa nouvelle plate-forme de négociation électronique, BNP Paribas FX eTrader. Cette plate-forme, qui permet d'optimiser l'offre existante e-commerce pour les services de change, propose des prix compétitifs et réguliers ainsi que l'accès à la profondeur et à la liquidité du marché pour les opérations spot, forward et swap de change. Grâce à son engagement à compléter l'offre en matière de change, une notation élevée et la robustesse de sa plate-forme globale de distribution de produits de change, BNP Paribas CIB a pu développer davantage sa franchise auprès des clients tels que les banques centrales et les fonds de pension, à la recherche de contreparties bien notées. Le pôle



a nettement accru sa part de marché en conséquence : dans le classement Euromoney FX Poll, BNP Paribas CIB est passé de la 17^e place en 2006 à la 10^e en 2009.

Un leader pour les solutions de gestion du risque

La crise financière a transformé les critères et les pratiques en matière de gestion du risque. Les opérations vitales pour les entreprises, comme le refinancement ou la couverture, sont devenues encore plus délicates. Dans ce contexte, BNP Paribas CIB a continué à fournir des solutions innovantes et pertinentes pour relever les défis en matière de gestion du risque auxquels sont confrontés les clients dans leur activité au quotidien.

Un pas de plus a été fait en élaborant des solutions de gestion du risque dans un contexte de crise pour remédier à des problèmes spécifiques engendrés par le bouleversement des marchés financiers et pour aider ses clients à bénéficier des opportunités créées par ces dislocations du marché. L'expertise avérée de BNP Paribas CIB en matière de structuration et de produits lui permet de proposer des solutions sur mesure dans toutes les classes d'actifs et de fournir des solutions intégrées en gestion de capital et gestion du risque, afin de satisfaire les besoins des clients dans toutes les conditions de marché.



**METTRE
SON EXPERTISE
AU SERVICE
DU CLIENT**

Quand les montants engagés dans un deal se chiffrent en milliards d'euros, l'amateurisme n'a pas sa place. Ce que veut le client, c'est au contraire une expertise irréprochable et un appui de tous les instants. Lorsque le géant allemand du ciment HeidelbergCement a décidé de « lancer une augmentation de capital en même temps que ses principaux actionnaires se désengageaient au profit d'investisseurs institutionnels », il a choisi les meilleures banques pour l'épauler. Et BNP Paribas CIB faisait partie de la liste. Joint bookrunner sur l'opération, le Groupe « a pleinement contribué au succès de l'opération, en aidant à optimiser la structure et la stratégie de placement de la transaction », déclare le Dr Näger, Directeur Financier de HeidelbergCement. « De plus, pendant la phase de placement, nous avons clairement bénéficié du puissant réseau de distribution de BNP Paribas et de sa capacité à attirer les investisseurs », ajoute-il.

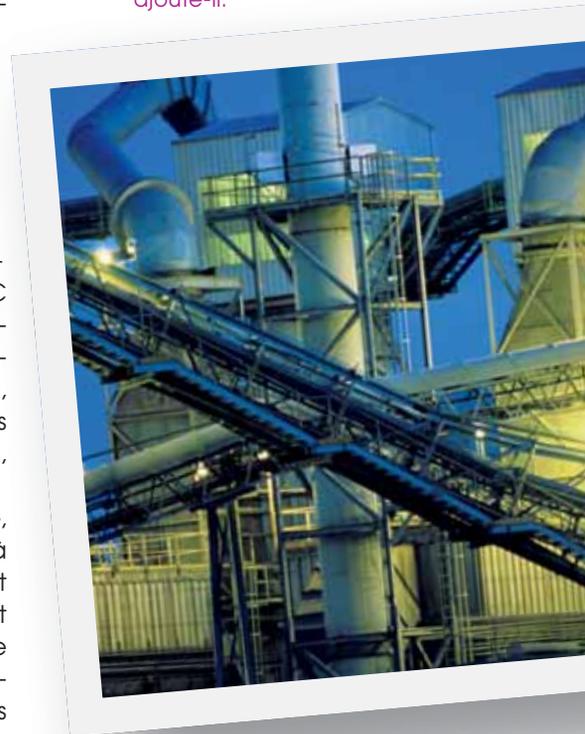


Corporate Finance

Après un premier trimestre déprimé, les marchés actions ont connu, dès le début du mois de mars, une nette embellie qui a alimenté le retour de la confiance des investisseurs et a suscité un regain d'appétit pour le risque. De leur côté, les grandes entreprises et les institutions financières, qui avaient besoin de capital, ont renoué avec les appels aux marchés de capitaux actions (augmentations de capital, émissions d'obligations convertibles, etc.). BNP Paribas a participé en qualité de bookrunner à de nombreuses augmentations de capital avec droits préférentiels en Europe, dont celle de HSBC (12,8 milliards de livres sterling), Gas Natural (3,5 milliards d'euros), Lafarge (1,5 milliard d'euros), Axa (2,1 milliards d'euros) ; dans le secteur des matériaux de construction, le Groupe a pris une part de marché très importante, jouant un rôle de premier plan dans les principales augmentations de capital avec droits préférentiels (HeidelbergCement, Lafarge, CRH, Holcim, Cemex, Cementos Portland). Ces opérations témoignent de la capacité de BNP Paribas CIB à assurer la prise ferme de grosses opérations grâce à son bilan et à son excellente notation, ainsi que de la qualité de sa filiale de courtage actions, Exane BNP Paribas, qui se situe au 5^e rang dans le classement des ventes d'actions au niveau paneuropéen (source : Thomson Extel 2009).

En Europe, le marché des opérations « equity-linked » a connu une croissance de 79,8 % (source : Thomson Reuters). Sur ce marché très dynamique, BNP Paribas s'est imposé en tant que leader, intervenant en qualité de bookrunner de 19 opérations dans 7 pays différents (France, Royaume-Uni, Belgique, Suisse, Allemagne, Norvège et Espagne). Parmi les émissions les plus significatives, il convient de citer les opérations suivantes : obligations échangeables KfW en actions Deutsche Post AG (750 millions d'euros, Allemagne) ; obligations échangeables Eurazeo en actions Danone (700 millions d'euros, France) ; obligations convertibles Cable & Wireless (230 millions d'euros, Royaume-Uni) ; obligations convertibles REC (320 millions d'euros, Norvège) ; obligations convertibles seniors non garanties UCB (500 millions d'euros, Belgique) ; obligations convertibles Clariant (300 millions de francs suisses, Suisse).

Concernant les introductions en Bourse, le marché s'est légèrement redressé à la fin de l'année et BNP Paribas CIB est intervenu en qualité de bookrunner et de co-chef de file de la plus importante introduction à la Bourse de Paris Euronext depuis 2007 (CFAO, 927 millions d'euros).



Sur les marchés primaires actions asiatiques, l'activité a nettement rebondi, en particulier au second semestre, et 2009 est considéré comme une année de transition. Les investisseurs sont devenus plus prudents et plus sélectifs sur le marché des introductions en Bourse avec l'accroissement de l'offre, continuant à privilégier les stratégies sectorielles.

BNP Paribas CIB a participé à 3 opérations majeures dans 3 pays d'Asie, preuve de sa diversification géographique et de sa capacité à assurer la prise ferme d'importantes opérations :

- en Corée : augmentation de capital avec droits préférentiels de Shinhan Financial Group (947 millions de dollars américains) – co-chef de file et joint underwriter ; prix de la « Best Secondary Offering 2009 » décerné par le magazine *The Asset Triple A*.
- à Singapour : augmentation de capital de K-Reit avec droits préférentiels (440 millions de dollars américains) – seul bookrunner, chef de file, underwriter et conseiller financier.
- à Hong Kong : introduction en Bourse de Sands China (2,5 milliards de dollars américains) – joint bookrunner et co-chef de file.

La crise économique a eu un impact significatif sur le métier du conseil en 2009 : en Europe, les opérations de fusions-acquisitions ont reculé de 45 % par rapport à 2008, niveau le plus

bas depuis 2003 (source : Thomson Reuters). En Asie (hors Japon), la tendance a été comparable avec une baisse de 18,2 % en volume de transactions annoncées.

Dans cet environnement très difficile, BNP Paribas CIB a confirmé sa place de n° 1 sur le marché du conseil en France. La banque a par ailleurs poursuivi son expansion européenne, dans le cadre notamment d'opérations transfrontalières. Les principales opérations réalisées sont les suivantes :

- Conseil de BNP Paribas pour le rachat de Fortis ;
- Conseil de la CNCE lors de sa fusion avec la Banque Fédérale des Banques Populaires pour former le 2^e groupe bancaire sur le marché français ;
- Conseil de Vivendi lors de l'acquisition de GVT (Brésil) ;
- Conseil d'Alstom lors de l'acquisition, avec Schneider Electric, d'Areva T&D ;
- Conseil d'Alleanza lors du rapprochement des activités assurance d'Alleanza (détenue à 50,3 % par Generali) et de Toro Assicurazioni (détenue à 100 % par Generali) ;
- Conseil de CNP Assurances pour la création d'une société commune d'assurance-vie avec Barclays en Espagne et au Portugal ;
- Conseil de Pernod Ricard à l'occasion de la cession de l'activité Wild Turkey Bourbon à Campari ;
- Conseil d'Enxsis lors de la cession d'Enxsis High Voltage Grid à Tennet.

BNP Paribas CIB a également joué un rôle clé dans les deux grandes transactions internationales suivantes, illustration de son rôle de premier plan dans ce type d'opérations stratégiques transfrontalières : conseil d'Addax & Oryx lors de l'acquisition par Sinopec (Chine) d'Addax Petroleum et conseil de Wisco (Chine) dans le cadre de l'opération avec MMX, producteur brésilien de minerai de fer et de fonte. Autre exemple du vif intérêt manifesté par la Chine pour les ressources naturelles, BNP Paribas CIB a conseillé la société publique chinoise CRCC et le groupe Tongling à l'occasion de leur offre sur Coriente Resources, société cotée au TSX / Nyse, pour un montant de 680 millions de dollars canadiens. En Asie, BNP Paribas CIB est intervenu en qualité de conseil du groupe Wings à l'occasion de la cession de sa participation (90 %) dans Bank Ekonomi (Indonésie) à HSBC Asia Pacific pour un montant de 614 millions de dollars américains, confortant ainsi sa place de n° 1 dans les opérations de fusions-acquisitions liées au secteur bancaire dans la région. En Amérique latine, BNP Paribas CIB a conseillé Colinversones SA (Colombie) pour l'acquisition d'une participation de 63,8 % dans Empresa de Energia del Pacifico SA (Colombie) auprès de Gas Natural SDG SA (Espagne).

Une présence renforcée dans les transactions transfrontalières du secteur de l'énergie et des matières premières initiées par des opérateurs de premier plan

BNP Paribas CIB a conseillé le groupe Addax & Oryx, société pétrolière indépendante et entièrement intégrée, dont le chiffre d'affaires dépasse 11,5 milliards de dollars américains, lors de l'offre de Sinopec, premier producteur et fournisseur chinois de produits pétroliers et de produits pétrochimiques, portant sur Addax Petroleum (détenu à hauteur de 35 % environ par Addax & Oryx) ; les activités de cette société internationale d'exploration et de production de pétrole et de gaz, qui a son siège à Genève et est cotée à Londres et à Toronto, sont centrées sur l'Afrique de l'Ouest et le Moyen-Orient.



BNP Paribas/Londres

Joint bookrunner et co-chef de file de l'introduction en Bourse de Sands China Ltd (2,5 milliards de dollars américains)

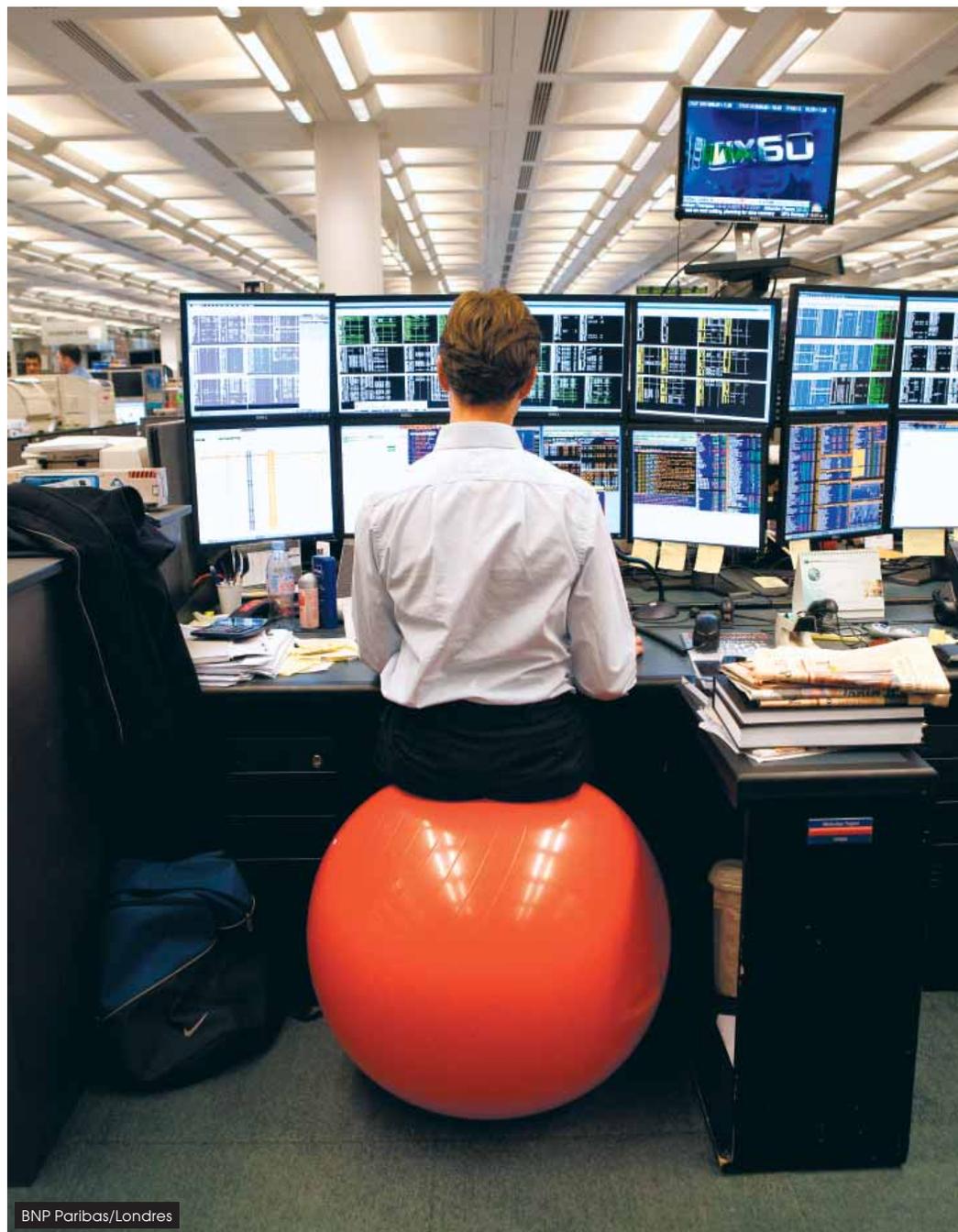
Sands China est le premier promoteur, propriétaire et exploitant de casinos et complexes hôteliers intégrés à Macau. À l'issue de son introduction en Bourse, Sands China est la plus grande société asiatique de jeux et paris avec une capitalisation boursière de 10,8 milliards de dollars américains. L'introduction en Bourse de Sands China est la plus importante jamais réalisée dans l'industrie du jeu au niveau mondial, la troisième par la taille à Hong Kong en 2009 et la plus grande société cotée issue d'une scission à Hong Kong depuis 2002. L'introduction en Bourse était constituée à hauteur de 90 % d'une tranche internationale, qui a été sur-souscrite environ deux fois, principalement par les demandes de souscription des investisseurs long-only américains et asiatiques.

Global Equities and Commodity Derivatives (GECD)

Les marchés actions ont commencé à revenir à la normale au printemps 2009, entraînant une stabilisation des revenus de BNP Paribas CIB pendant le reste de l'année. Face aux turbulences sur les marchés qui ont débuté à la fin de l'année 2007 et se sont poursuivies jusqu'au début de 2009, GECD est passé à un modèle économique à croissance contrôlée, suivant au plus près son orientation stratégique et s'adaptant constamment au nouvel environnement de marché. La politique volontariste mise en place pour diminuer les risques et prendre des décisions de gestion efficaces en la matière a permis au métier GECD d'avancer avec confiance. Contrairement à nombre de ses concurrents, le métier Dérivés Actions de BNP Paribas a été en mesure de conserver un large éventail d'activités dans l'intérêt de ses clients tout en les adaptant à l'évolution de la demande de ces derniers.

Le trading pour compte de client a enregistré de bonnes performances grâce aux conditions de marché qui ont commencé à s'améliorer à la fin du premier trimestre et grâce aux mesures importantes de « derisking » qui ont été prises. Dans l'activité de produits de flux pour le compte de clients, l'équipe Dérivés Actions a bien su gérer ses positions avec un trading actif et des risques de marché diminués par rapport aux années précédentes. La gestion du risque lié aux portefeuilles de produits structurés a été affinée pour tenir compte des nouvelles conditions de marché et de risques ; il s'en est suivi une nette amélioration du revenu de ces portefeuilles, qui témoigne du savoir-faire de l'équipe Dérivés Actions de BNP Paribas CIB.

Le pôle a répondu à la demande croissante des clients particuliers pour des produits structurés simples, en leur proposant de nouveaux produits moins volatils à capital garanti et basés sur ses indices propriétaires. Ces stratégies, moins risquées que les solutions traditionnelles d'avant la crise, constituent pour les clients une protection contre le risque de crédit émetteur. La franchise de flux ne cesse de se développer : la demande des investisseurs institutionnels reste stable et BNP Paribas CIB a été en mesure d'accroître encore cette clientèle. La croissance mondiale de la franchise du Groupe en prime broke-



rage, commencée en 2008, s'est poursuivie en 2009 dans le cadre du renforcement de l'infrastructure de gestion du risque.

En Asie, BNP Paribas CIB a été confronté à un environnement difficile avec une baisse de la demande pour les produits de flux de la part des banques privées et un durcissement de la réglementation par les autorités locales. Ce repli a néanmoins été compensé par l'accroissement des activités de flux et d'obligations convertibles. Les efforts soutenus pour augmenter le cross-selling et la mise à profit du potentiel de l'ensemble des plates-formes asiatiques ont permis de dégager des synergies et d'élargir l'offre de produits de BNP Paribas CIB.



BNP Paribas/New York

Instantané XTO

CULTIVER L'EXCELLENCE DANS LES PRODUITS DÉRIVÉS

XTO, premier producteur de gaz naturel aux États-Unis, souhaitait à la fois « réduire son exposition aux fluctuations des prix des matières premières et augmenter ses liquidités disponibles », expliquent ses dirigeants. Fidèle à la réputation de BNP Paribas en matière de produits dérivés, l'équipe Global Equities and Commodity Derivatives (GECD), qui regroupe les activités de produits dérivés sur actions et matières premières, a donc créé un montage financier sur mesure pour le client, qui lui a permis de rembourser une partie de sa dette par anticipation. « BNP Paribas est un partenaire important pour nous depuis plusieurs années, de nos débuts de start-up à notre position actuelle de leader. Nous avons toujours eu confiance dans la banque pour nous soutenir de la façon la plus efficace, en tenant compte de nos besoins spécifiques », disent les dirigeants d'XTO.

Grâce aux gains d'efficacité obtenus, le pôle a également pu optimiser la couverture du marché.

En Europe, le métier Actions a été en mesure de capitaliser sur l'excellent positionnement de BNP Paribas CIB pour renforcer sa présence auprès de la clientèle de réseaux de détail comme de la clientèle institutionnelle. Le Groupe a travaillé de concert avec les investisseurs, les aidant à mettre à profit de nouvelles opportunités d'investissement en développant de nouvelles solutions, notamment des stratégies quantitatives par le biais de Harewood Asset Management.

En Amérique, les performances stables du métier Actions ainsi qu'une stratégie centrée sur le client ont permis d'attirer de nombreux nouveaux prospects en financement et produits de flux. En s'appuyant sur son savoir-faire en matière d'indices propriétaires et de stratégies quantitatives, BNP Paribas CIB a pu développer son activité auprès des réseaux de détail et des fonds de pension, renforçant ainsi sa pénétration du marché en Amérique latine.

Dans l'activité Dérivés de matières premières, la croissance du chiffre d'affaires s'est poursuivie de même que l'expansion de la franchise clientèle par rapport à 2008. En effet, le Groupe ne cesse de renforcer sa présence, de développer la notoriété de la marque et d'améliorer son positionnement sur

les marchés des matières premières. Dans les opérations de gré à gré (OTC), les volumes de l'activité Commodity Investors Group, plutôt faibles en début d'année, ont augmenté par la suite pour atteindre des niveaux élevés à la fin de 2009. BNP Paribas CIB a ainsi réussi à réaliser des opérations d'envergure avec des clients institutionnels, banques privées et réseaux de détail. Dans son activité de couverture pour le compte d'entreprises, permettant à ces dernières de gérer leurs risques, le pôle continue de se distinguer sur les marchés du pétrole, des émissions de carbone et du gaz naturel américain. BNP Paribas CIB, qui a étoffé ses équipes européennes dans le gaz, l'électricité, le charbon, les métaux de base, les métaux précieux et les « soft commodities », a vu ses efforts récompensés par l'accroissement de l'activité. Le métier Solutions Structurées pour les entreprises a bien résisté malgré des conditions de prêt et de crédit plus difficiles au premier semestre, une bonne tenue compensée par les coûts de restructuration des couvertures et la monétisation des portefeuilles.

Les revenus engendrés par les futures sur matières premières sont en croissance, en raison de l'augmentation du nombre de clients et de la préférence donnée aux dérivés listés plutôt qu'aux produits de gré à gré (OTC). En revanche, les revenus de la gestion d'actifs ont diminué suite à la chute des taux d'intérêt.

En Asie, la concurrence s'est renforcée sur le marché des dérivés de matières premières, avec le lancement d'opérations de marketing par d'autres banques et sociétés de trading. En Europe, le métier Dérivés de matières premières est très bien implanté grâce aux capacités de prêt du Groupe dans le financement du commerce international et les financements structurés, et grâce à sa franchise de couverture de premier plan pour les entreprises, en particulier sur les marchés du pétrole et des émissions de carbone. En Amérique, BNP Paribas, qui met l'accent sur le développement du trading de matières premières, notamment dans le gaz et l'électricité, a enregistré une croissance continue de ses activités de couverture du pétrole, du gaz et des métaux dans l'ensemble de la région.



Les métiers de financement

Malgré une année très difficile, le modèle économique de BNP Paribas CIB pour le métier Financements Structurés a bien fonctionné, toutes activités et plates-formes confondues, au point que ce métier s'est rapidement redressé. Le pôle a finalisé de nombreuses transactions en 2009 et a, de ce fait, contribué au financement de l'économie en France comme dans le reste du monde.

Les marchés financiers internationaux ont connu une volatilité sans précédent en 2009, année marquée par la tarification la plus forte depuis des décennies sur le marché des prêts, la raréfaction des liquidités et le coût élevé de ces dernières. Dans ce contexte défavorable, l'activité Financements Structurés de BNP Paribas CIB a joué un rôle de premier plan sur les marchés du financement, quels que soient les zones géographiques, les secteurs et les classes d'emprunteurs. Ses équipes ont su fournir des conseils avisés aux clients en butte à de sérieuses contraintes de liquidités, élaborer et mettre en œuvre des solutions de refinancement dans des conditions difficiles.

BNP Paribas CIB s'est classé au 1^{er} rang des banques européennes dans l'activité internationale des **prêts syndiqués** en 2009 et a participé à des opérations dans 42 pays au cours de cette année. Dans la région EMOA, la banque a été mandatée pour l'arrangement de 160 opérations représentant plus de 32 milliards d'euros. L'équipe Financements Structurés a régulièrement enregistré de bonnes performances au cours des dernières années, augmentant sa part de marché et améliorant son classement en qualité de teneur de livres par le volume et le nombre d'opérations dans plusieurs régions. Ces résultats témoignent non seulement d'une présence renforcée sur le marché des prêts syndiqués mais aussi de la confiance faite à la banque par les mandats qui lui sont accordés pour le montage d'opérations, quelles que soient les conditions de marché. Doté de nombreuses équipes produits dédiées, le métier Financements Structurés est en mesure de fournir un service intégré dans toutes les catégories de produits : financement d'acquisitions, financement des transports, financement export, financement du secteur de l'énergie et des matières premières, financement d'institutions financières, LBO, financement du secteur des médias et télécommunications, financement de projets, financement de l'immobilier et financement du commerce international.



Le métier Financements Structurés de BNP Paribas CIB a notamment fait figure de pionnier en proposant des solutions à ses grandes entreprises européennes clientes confrontées à des besoins de refinancement liés à l'arrivée à échéance des emprunts. BNP Paribas a en effet été l'une des premières banques à accorder des lignes de refinancement différées (Forward Start Facilities) permettant aux emprunteurs de se refinancer sans risquer une réduction immédiate des liquidités disponibles comme dans le cadre d'un refinancement traditionnel. Le Groupe a également fourni des solutions de premier plan aux emprunteurs préférant opter pour la modification des clauses de prêt et le rallongement des échéances.

Dans le secteur du **financement de l'énergie et des matières premières**, BNP Paribas est un acteur majeur

depuis plus de 30 ans et a conclu de nombreuses opérations cette année. Les turbulences récentes dans ce secteur ont renforcé la position de premier plan du Groupe qui a aidé ses clients à restructurer quelques-unes des plus délicates situations de crédit que cette industrie ait jamais connues. Le métier Financements Structurés n'ayant eu de cesse, tout au long de l'année, de développer ses activités, la croissance de son chiffre d'affaires ne s'est pas démentie.

Les équipes du **financement d'acquisitions d'entreprises** n'ont signé qu'un nombre limité d'opérations cette année, parmi lesquelles figurent néanmoins des transactions très importantes concernant des sociétés de premier plan, et un nombre accru d'opérations pour lesquelles plusieurs banques se partagent la dette senior (les « club

deals »). Malgré le repli notable des volumes du marché, le métier Financements Structurés a joué un rôle décisif dans les grandes transactions portant sur l'obtention d'« argent frais » en vue d'opérations d'acquisition et a été l'une des rares banques en mesure de finaliser le financement d'acquisitions pendant la crise : Centrica (900 millions de livres sterling), WPP (1,25 milliard de livres sterling), Gas Natural (19 milliards d'euros).

Dans le **financement de projets**, BNP Paribas CIB occupe une position dominante, comme le montrent les opérations auxquelles la banque a participé. En leader du conseil, de la structuration et de la syndication, l'équipe des financements de projets a proposé des solutions créatives à ses clients pour les aider à faire rapidement face à l'évolution des conditions de marché.

Financement d'une ferme éolienne en Éthiopie

Le métier Financements Structurés a finalisé une ligne de financement garantie par la Coface, assortie d'une durée de 11,5 ans, pour un montant de 130 millions d'euros ainsi qu'une ligne de prêt conditionnel à 5 ans pour le financement du projet de ferme éolienne de 120 mégawatts à Ashegoda, accordée à l'Ethiopian Electricity Power Corporation, en qualité de seul arrangeur chef de file mandaté et agent des facilités. La banque a été associée à cette opération en mai 2008 ; depuis cette date, BNP Paribas accompagne le groupe Vergnet, industriel français de l'éolien, dans le cadre du processus de soumission portant sur la fourniture et l'installation de turbines éoliennes.

Ce contrat EPC - Engineering, Procurement & Construction (ingénierie, approvisionnement, construction) -, portant sur la vente et l'installation de 120 éoliennes GEV HP de 1 mégawatt sur une période de trois ans, dont les 30 premières doivent être livrées en 2010, aboutira à la création de la plus grande ferme éolienne d'Afrique subsaharienne. Ce contrat est conforme à la politique énergétique du gouvernement éthiopien ; compte tenu de la croissance rapide de la demande locale, l'objectif est d'exporter éventuellement de l'électricité dans les pays voisins. C'est non seulement le plus gros contrat signé par Vergnet, mais aussi le plus grand marché jamais passé entre la France et l'Éthiopie.

AVOIR UNE LONGUEUR - ET UNE VISION - D'AVANCE

« BNP Paribas a été la seule banque, en 2007, à croire au projet de développement par Matière de l'Unibridge® à l'international », se souvient Philippe Matière, P-DG de l'entreprise de travaux publics du même nom. « Alors que nous n'étions même pas clients de la banque, BNP Paribas nous a suivis en crédit acheteur sur un projet aux Philippines de 150 millions d'euros », ajoute-t-il. Bien vu, car Unibridge®, un concept révolutionnaire de pont métallique modulable à montage rapide, répondait parfaitement aux besoins de développement d'infrastructures aux Philippines. « Tout naturellement, lorsque d'autres projets sont apparus, nous avons sollicité BNP Paribas, devenu notre partenaire privilégié. » C'est ainsi que le Groupe s'est retrouvé chef de file pour le financement de deux nouveaux contrats conclus par Matière aux Philippines : 418 Unibridge® supplémentaires et quelque 70 Unibridge® portuaires, pour un montant total de 524 millions d'euros. Philippe Matière souligne aussi la « parfaite interactivité entre sa chargée de relation au quotidien et le collaborateur de BNP Paribas à Manille. Sans ces deux grands professionnels, nous n'aurions pas pu réussir de la sorte ! », assure-t-il.

Un séminaire neutre en carbone

Le métier Financements Structurés a organisé le premier séminaire interne de BNP Paribas neutre en carbone en novembre à Évian (France). Cette rencontre a rassemblé 110 dirigeants du métier Financements Structurés pour débattre des perspectives et défis auxquels est confrontée l'activité, ainsi que des objectifs pour les années à venir. Pour compenser les émissions de carbone associées au séminaire, BNP Paribas va racheter des crédits de réduction des émissions certifiés auprès de la ferme éolienne de Youngduk en Corée, opérationnelle depuis mai 2005, répondant ainsi au Mécanisme de développement propre (MDP). Ce projet a été choisi dans le cadre de l'opération de compensation des émissions de carbone dans la mesure où il réduit réellement les émissions à l'aide de technologies « zéro émission ». Cette ferme éolienne, qui correspond à une opération de financement de projet dans le cadre de laquelle BNP Paribas CIB est intervenu en qualité d'arrangeur chef de file mandaté en 2004, utilise des éoliennes Vestas pour une capacité de production totale de 39,6 mégawatts. Il s'agit là du premier projet de ferme éolienne exploité dans des conditions commerciales en Corée et du premier financement à recours limité d'un projet entièrement nouveau arrangé et entièrement garanti par une banque étrangère en Corée.

Elle a su adapter ses structures pour répondre à la volonté des banques de raccourcir les échéances des prêts, mais aussi encourager les refinancements et diversifier les sources de liquidités afin d'offrir les meilleures conditions possibles à ses clients. L'équipe des financements de projets a été très active tous secteurs et régions confondus, en qualité de conseil et/ou d'arrangeur de transactions de grande envergure, tel que le partenariat public-privé pour la voie express R1 en Slovaquie (1,016 milliard d'euros). Cette transaction a été la première structure de financement « soft » à moyen terme (« mini-perm ») mise sur le marché. Autres opérations : Al Qatrana (334 millions de dollars US), TCI Sanmar (672 millions de dollars US). L'activité a également repris en 2009 dans le **financement du secteur des médias et télécommunications**. BNP Paribas a ainsi arrangé plus de prêts dans le secteur des télécommunications que n'importe quelle autre banque en Europe. Parmi les opérations les plus significatives dont BNP Paribas a été le chef de file, il convient de citer le refinancement par anticipation d'une ligne de crédit de 2 milliards de dollars américains accordée à Qatar Telecom et un emprunt obligataire à haut rendement de 350 millions de livres sterling pour Virgin Media, entraînant la réouverture du marché à haut rendement en livres sterling. BNP Paribas a reçu à ce titre le prix « EMEA Loan and Bond House of the Year » pour l'année 2009, qui lui a été décerné par le magazine *Telecom Finance*.

Dans le **LBO**, BNP Paribas a été l'un des leaders des opérations de restructuration (la banque a obtenu le prix « Restructuring Deal of the Year » décerné par le magazine *Acquisition Monthly* pour l'opération concernant le groupe Monier).

2009 aura été une année bien remplie dans le **financement export**, secteur dans lequel le Groupe a consolidé sa présence, réussissant à finaliser des transactions délicates et à pénétrer de nouveaux marchés. BNP Paribas CIB a ainsi signé des opérations dans des pays où la banque était totalement absente jusque-là, comme l'Éthiopie. Le métier du financement export, qui ne se limite plus aux marchés émergents, compte un nombre de plus en plus grand d'acteurs. Avec 70 opérations arrangées en 2009, représentant un montant total





BNP Paribas/New York



de 11,8 milliards de dollars américains (contre 5,4 milliards de dollars américains et 58 opérations en 2008, soit une hausse de 118 %), BNP Paribas CIB occupe la 1^{re} place dans le classement *Dealogic* parmi les arrangeurs chefs de file mandatés pour tous les prêts garantis par des agences de crédit export. Compte tenu des difficultés rencontrées en 2009, il s'agit là d'un grand succès qui confirme la position de leader mondial qu'occupe BNP Paribas CIB dans le secteur du financement export, et ce pour la troisième année consécutive.

2009 a été une année record pour le **financement des transports**, comme le montrent les nombreux prix remportés : « Aircraft Finance House of the Year » (*Jane's Transport Finance*), « Ship Financier of the Year » (*Lloyd's List*) ; place de n° 1 mondial pour le leasing japonais et les crédits à l'exportation dans le secteur aéronautique (*Air Finance Journal*). Alors que ces secteurs étaient au creux du cycle, la banque a renforcé sa position de leader dans

ces activités grâce à la robustesse de son portefeuille, à son aptitude à offrir à la clientèle des solutions sur mesure et à son engagement en faveur de l'économie. Dans le secteur maritime, le financement à hauteur de 1,3 milliard de dollars américains de 2 drillships (navires de forage) pour Odebretch, qui seront affrétés à Petrobras, témoigne de l'aptitude de BNP Paribas à arranger et structurer des transactions de haut niveau dans un environnement difficile, de même que l'émission d'un emprunt convertible pour Seadrill. Dans le secteur aéronautique, le Groupe a financé le premier A380 livré, mais aussi structuré et distribué les premiers financements Eximbond. BNP Paribas CIB a contribué à l'ouverture de nouvelles sources de liquidités dans le financement aéronautique en constituant un fonds marchés de capitaux dédié.

La branche Global Trade Solutions (GTS) a été le fer de lance de l'expansion de l'unité **Global Transaction Banking** à l'international. De solides performances ont été enregistrées aux États-Unis, en Amérique latine, en Italie, en Inde, à Hong Kong et en Chine. Le métier International Cash Management a connu une vive concurrence. Ses équipes ont néanmoins renforcé considérablement leurs positions dans l'univers des entreprises grâce à une approche systématique sur les nouveaux marchés européens. Le métier International Cash Management a également fait des incursions en Inde.

Le métier Financements Structurés continue d'occuper la 1^{re} place pour le soutien apporté à l'économie et son adaptation aux contraintes de la clientèle ainsi qu'aux besoins de financement en Europe, au Moyen-Orient, en Asie et en Amérique. Avec le retour à la normale des conditions de marché, l'activité Financements Structurés de BNP Paribas est bien placée pour poursuivre son expansion à l'international et améliorer toujours plus le service à la clientèle.

Classements et distinctions 2009

Fixed Income

- 1^{er} teneur de livres pour les émissions obligataires libellées en euros (*Thomson Reuters 2009*) et teneur de livres du Top 10 pour les émissions obligataires sur les marchés internationaux (*Thomson Reuters 2009*)
- « Euro Bond House » et « Swiss Franc Bond House of the Year » (*IFR 2009*)

Financements Structurés

- 1^{er} arrangeur chef de file mandaté mondial pour le financement du commerce international garanti par des agences de crédit export (*Dealogic 2009*)
- 1^{er} teneur de livres et arrangeur chef de file mandaté pour les prêts syndiqués dans la région Europe, Moyen-Orient, Afrique (EMOA), par le volume et le nombre d'opérations (*Dealogic 2009*)
- « Gold Award for Excellence in Renewable Energy » (*Energy Business*, déc. 2009)
- « Best Global Infrastructure & Project Finance House » (*Euromoney 2009*)
- 1^{er} teneur de livres et arrangeur chef de file mandaté pour les financements d'acquisitions d'entreprises dans la région Europe, Moyen-Orient, Afrique, par le volume et le nombre d'opérations (*Dealogic 2009*)

Corporate Finance

- 2^e teneur de livres pour toutes les émissions « equity-linked » en Europe (*Dealogic et Bloomberg 2009*)
- 9^e teneur de livres pour toutes les émissions actions en Europe (*Dealogic 2009*)
- « EMOA Equity Issue of the Year : 4,43 milliards d'euros HeidelbergCement Equity Offering » (*IFR 2009*)
- 1^{er} en Fusions-Acquisitions en France, opérations réalisées (*Thomson Reuters 2009*)
- 10^e en Fusions-Acquisitions en Europe, opérations réalisées (*Thomson Reuters 2009*)
- 2^e en Fusions-Acquisitions en Amérique latine, opérations annoncées (*Thomson Reuters 2009*)
- « France M&A Adviser of the Year » (*Acquisitions Monthly 2009*)

Dérivés

- « Most Innovative in Risk Management » et « Most Innovative in Interest Rate Derivatives » (*The Banker 2009*)
- « Currency Derivatives House of the Year » (*AsiaRisk 2009*)
- « Best Structured Products House Asia » (*The Assef Asia 2009*)
- « Derivatives House of the Year Asia » (*The Assef Asia 2009*)
- « Index Innovation of the Year » (*Structured Products Americas 2009*)

Un partenaire européen incontournable pour les clients du monde entier

Quels que soient les métiers et les plates-formes géographiques, BNP Paribas CIB est sorti de la crise plus robuste que jamais et déterminé à profiter de cet atout pour devenir un acteur de premier plan de la banque de financement et d'investissement dans des domaines et régions précis. L'Europe est la zone de prédilection de BNP Paribas CIB ; elle y dispose d'une plate-forme de financement mondialement reconnue et d'une position incontournable sur les marchés de capitaux et les dérivés. La banque, déjà forte d'une franchise de premier plan en matière de conseil sur ce continent, va consolider sa place de leader européen avec l'arrivée de Fortis, qui rajoute deux marchés supplémentaires et un réseau dense de banque commerciale. BNP Paribas CIB a pour ambition de conforter cette position de leader sur le principal marché du Groupe. Le pôle entend confirmer sa place de n° 1 dans les émissions obligataires d'entreprise libellées en euros et les métiers de financement, mais aussi renforcer ses activités de conseil dans les grands pays européens. BNP Paribas CIB a également l'intention d'étoffer ses activités de financement structuré ainsi que ses métiers de produits dérivés et actions et d'exploiter pleinement ses nouveaux atouts dans la banque commerciale. Enfin, BNP Paribas CIB contribuera au déploiement par le Groupe de son modèle économique intégré de manière à capter au mieux le potentiel européen.

En Amérique du Nord, BNP Paribas CIB entend poursuivre une stratégie de croissance sélective. Le pôle bénéficie d'une franchise réputée et d'une position de leader aux États-Unis dans le financement du secteur de l'énergie et des matières premières. La banque a intégré avec succès les activités

américaines de prime brokerage qui lui ont permis d'étoffer ses plates-formes dans ce domaine. Dans le métier Fixed Income, la part de marché de la banque a nettement augmenté aux États-Unis au cours de l'année écoulée. En Amérique du Nord, BNP Paribas CIB a pour ambition d'accroître ses capacités de distribution et sa franchise « real money » dans les activités Fixed Income et Equity Derivatives ainsi que de construire une solide plate-forme de banque d'investissement aux États-Unis, en s'appuyant sur la franchise énergie et matières premières. Le pôle va poursuivre le développement de sa part de marché dans l'activité prime brokerage dans le but de faire partie des prestataires de services leaders pour la communauté des hedge funds et investisseurs institutionnels.

BNP Paribas CIB est implanté depuis longtemps en Asie, où la banque compte de nombreux points forts : trois puissantes plates-formes régionales, à Hong Kong, à Singapour et au Japon, une franchise clientèle d'entreprises bien établie et une présence grandissante auprès des institutionnels. Grâce à son expertise, elle occupe une place de leader incontesté dans le financement du secteur de l'énergie et des matières premières, dans le financement export et de projets ainsi que dans les dérivés. Pour bénéficier de la forte expansion observée en Asie, BNP Paribas CIB a plusieurs objectifs : rester en tête du marché dans les financements structurés ; occuper une position de premier plan en Fixed Income ; développer son activité de banque d'investissement dans les opérations de fusions-acquisitions, sur les marchés primaires actions et en Debt Capital Markets ; accroître sa clientèle dans les activités de flux ; renforcer sa franchise investisseurs institutionnels et augmenter ses capacités de distribution auprès de ces derniers.

Au-delà de cette stratégie, la banque a pour vocation avant tout d'accompagner ses clients en leur apportant des solutions qui servent leurs intérêts, leurs projets et leur activité.



Instantané AIR FRANCE-KLM ÊTRE EFFICACE POUR CONSTRUIRE UNE RELATION CLIENT

Quoi de plus gratifiant, pour une banque, que de savoir que son efficacité dans un métier est reconnue ? BNP Paribas faisait partie du pool de banques sélectionnées par Air France-KLM pour une émission d'obligations à sept ans d'un montant de 700 millions d'euros – la première pour la holding, les précédentes émissions du Groupe ayant été réalisées en 2006 et 2007 par sa filiale Air France. Et si BNP Paribas a été choisi, « c'est parce que la renommée des équipes et le "track record" de la banque en ont fait un partenaire incontournable pour cette opération », affirme sans ambages Sophie Bouvard, responsable des financements à moyen et long terme chez Air France-KLM.

« L'accompagnement de BNP Paribas s'est traduit en amont par les recommandations avisées de notre banquier conseil et des équipes spécialisées de la banque et, pendant l'opération, par sa contribution au placement du papier », précise-t-elle.



KLÉPIERRE & BNP PARIBAS PRINCIPAL INVESTMENTS

Acteur majeur de l'immobilier de centres commerciaux en Europe continentale, Klépierre, société d'investissements immobiliers cotée (SIIC), présente sur le compartiment A d'Euronext Paris™, a connu un développement soutenu,

rythmé par des partenariats et acquisitions qui l'ont notamment conduite en Italie (1999), en Europe centrale (2004) et en Scandinavie (2008). Son patrimoine est valorisé à 14 750 millions d'euros au 31 décembre 2009.

BNP Paribas Principal Investments regroupe 2 activités :

- BNP Paribas Capital
- Gestion des Participations Cotées et des Créances Souveraines

KLÉPIERRE

À la fois propriétaire, gestionnaire et développeur, Klépierre offre aux grandes enseignes internationales une plate-forme paneuropéenne intégrée grâce aux 274 centres commerciaux qu'elle possède dans 13 pays d'Europe continentale (France, Belgique, Norvège, Suède, Danemark, Italie, Grèce, Espagne, Portugal, Pologne, Hongrie, République tchèque, Slovaquie). La société gère au total 374 centres commerciaux, à travers ses filiales Ségécé et Steen & Strøm, respectivement 1^{ers} gestionnaires de centres commerciaux en Europe continentale et en Scandinavie. Klépierre accompagne aussi ses locataires dans des commerces de périphérie et de centre-ville en France grâce à Klémurs (société d'investissements immobiliers cotée dont Klépierre possède 84,1 % du capital), introduite en Bourse en décembre 2006.

Klöpierre détient et gère par ailleurs un portefeuille d'immeubles de bureaux, concentré sur les principaux quartiers d'affaires de Paris et sa première couronne (5,3 % du patrimoine au 31 décembre 2009).

Pour mener à bien ses missions, Klöpierre emploie 1 519 salariés (dont 961 hors de France).



La Gavia/Vallecas - Madrid

Dans un contexte de ralentissement marqué de la consommation, les chiffres d'affaires des commerçants des centres commerciaux de Klépierre ont bien résisté. La bonne tenue des trois principales zones d'implantation du Groupe (France, Scandinavie, Italie, qui représentent près des trois quarts des loyers) et de pays comme la Pologne et la République tchèque a permis de contrebalancer les performances plus modestes de l'Espagne et de la Hongrie. Le taux d'occupation du patrimoine s'élève à 97,3 % au 31 décembre 2009.

L'année 2009 se caractérise par l'aboutissement de nombreux chantiers d'extension et/ou de rénovation de centres commerciaux, principalement en France : inauguration du centre commercial Odysseum à Montpellier, extensions de Toulouse-Blagnac et Nîmes Étoile, notamment.

D'autres chantiers ont également été lancés, avec, parmi les plus emblématiques, la création d'une galerie commerciale en plein cœur de la gare Saint-Lazare à Paris, ainsi que la poursuite des travaux du futur pôle commercial Le Millénaire (Aubervilliers - Paris). Ces deux projets font de Klépierre l'un des plus grands bâtisseurs de centres commerciaux en France pour les années à venir.

Au mois d'octobre 2009, a été posée la première pierre du centre commercial Aqua Portimão au Portugal.

Klöpierre a également renforcé ses positions en Italie du Nord dans le cadre de son partenariat de longue date avec le groupe de distribution Finiper ainsi qu'en Scandinavie, grâce au développement par Steen & Strøm des centres

de Gulskogen et Metro en Norvège et de Sollentuna et Marieberg en Suède. Au total, près de 623,4 millions d'euros ont été investis au cours de l'année.

Parallèlement à son programme d'investissement, Klöpierre a procédé à des cessions ciblées portant essentiellement sur des immeubles de bureaux, des quotes-parts minoritaires de centres commerciaux ou des actifs isolés à moindre potentiel de croissance, pour un montant de 384,0 millions d'euros. Ces arbitrages illustrent la volonté de la société de gérer activement son portefeuille immobilier.

LE GROUPE KLÉPIERRE EN EUROPE :

13
pays d'implantation

1 519
collaborateurs

14,7
milliards d'euros
de patrimoine

274
centres commerciaux détenus

374
centres commerciaux gérés



Blagnac : un centre régional pour Toulouse (France)

En octobre 2008, Klöpierre a inauguré l'extension du centre, qui a doublé sa surface de vente et comprend désormais 118 boutiques sur 24 000 m². L'investissement dans ce projet représente 117 millions d'euros. Implanté au cœur d'une des zones de chalandise les plus attractives en périphérie de Toulouse (nombreuses entreprises multinationales, population à fort pouvoir d'achat, proximité de l'aéroport international, etc.), le centre de Blagnac est désormais le complexe commercial dominant de l'agglomération.



Gare Saint-Lazare : au cœur du 1^{er} quartier commerçant français

Fruit de la collaboration entre Klöpierre et la SNCF depuis 1996, le chantier de rénovation et de modernisation de la gare Saint-Lazare a été officiellement lancé le 13 mai 2009. L'ouverture des 83 boutiques est prévue pour le premier trimestre 2012. Elles bénéficieront du flux de 1,2 million de voyageurs qui transitent par la gare quotidiennement et de la proximité du premier quartier commercial et d'affaires de Paris. L'investissement prévisionnel pour Klöpierre sera de l'ordre de 136 millions d'euros.

BNP PARIBAS PRINCIPAL INVESTMENTS

BNP Paribas Principal Investments regroupe les activités de BNP Paribas Capital et de Gestion des Participations Cotées et des Créances Souveraines.

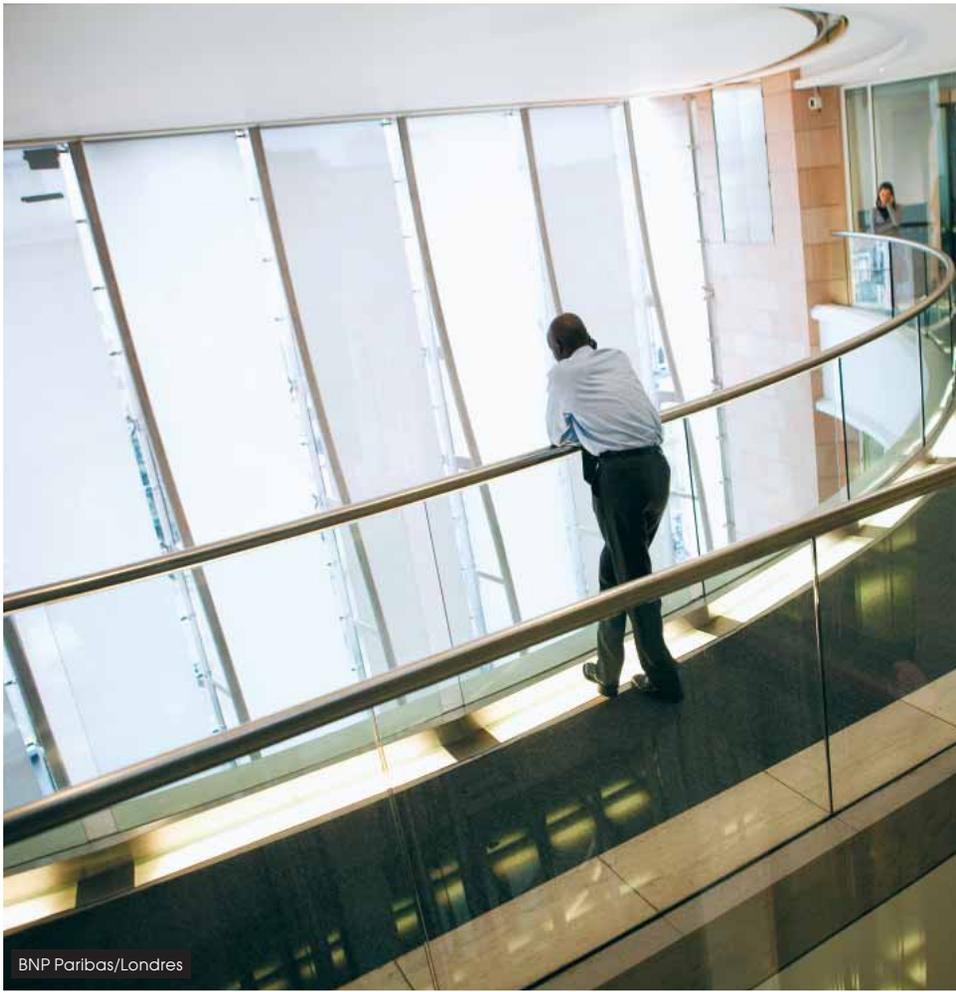
BNP Paribas Capital

BNP Paribas Capital assure la gestion du portefeuille de participations non cotées et non bancaires du groupe BNP Paribas.

Ce portefeuille a une valeur estimative de 2,8 milliards d'euros au 31 décembre 2009.

Il est réparti en quatre segments :

- des participations directes stratégiques ;
 - des participations directes minoritaires ;
 - des participations dans des fonds ;
 - des co-investissements réalisés conjointement avec des fonds ou des investisseurs institutionnels.
-



BNP Paribas/Londres



TEB/Istanbul



Gestion des Participations Cotées et des Créances Souveraines

Gestion des Participations Cotées et des Créances Souveraines exerce deux activités et son objectif est de valoriser les actifs dans une optique de moyen terme. Elle se différencie donc nettement d'une activité de trading.

La Gestion des Participations Cotées gère les participations minoritaires que BNP Paribas détient dans les sociétés cotées en Bourse.

La Gestion des Créances Souveraines a pour mission de restructurer les créances souveraines dans le cadre du Club de Londres et de gérer un portefeuille constitué d'instruments de dette souveraine émergente (titres Brady, euro-bonds, créances restructurées).



L'INNO



Esprit
d'Innovation



BNP PARIBAS

VATION

Développement technologique, globalisation, enjeux environnementaux : les défis à relever sont nombreux pour les entreprises comme pour les particuliers. Face à ces défis, l'ambition de BNP Paribas est de rechercher sans cesse de nouvelles sources de progrès en encourageant les idées et les initiatives. C'est pour cela que le Groupe a mis depuis de nombreuses années l'innovation au cœur de sa stratégie. Elle permet d'améliorer en permanence l'offre de produits et de services de BNP Paribas à destination de ses clients, mais également de trouver des solutions novatrices pour faciliter le travail des collaborateurs au quotidien.

Depuis 2007, BNP Paribas a engagé une démarche dynamique pour promouvoir l'innovation en son sein : le programme Esprit d'Innovation. Un des axes de ce programme est de favoriser la reconnaissance de l'innovation grâce à ses prix, décernés chaque année aux collaborateurs du Groupe.

Les Prix de l'Innovation stimulent et valorisent la créativité et le savoir-faire des équipes et récompensent l'innovation sous toutes ses formes :

- l'innovation d'entreprise, d'une part, qui résulte d'initiatives prises par les salariés ou les équipes dont la mission professionnelle est précisément d'innover ;
- l'innov@ction, d'autre part, qui provient des suggestions formulées par les salariés, de manière individuelle ou collective, quelles que soient leurs missions, pour améliorer les produits, les services ou les processus et contribuer à la satisfaction des clients.

Les 18 Prix de l'Innovation

En 2009, 18 Prix de l'Innovation ont été remis chez BNP Paribas dans 9 pays et recouvrant 9 catégories :

Développement durable, Marque, Performance des processus, Pratiques managériales favorisant l'innovation, Produits et Services, Re-Use, Satisfaction des clients, Satisfaction des collaborateurs et Ventes croisées.

CATÉGORIE DÉVELOPPEMENT DURABLE

LA CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE ISO 14001 D'ACCUEIL & SERVICES

— Banque de Détail en France, Retail Banking

BNP Paribas a reçu la certification environnementale ISO 14001⁽¹⁾ pour son modèle d'agences Accueil & Services. C'est la première banque française à faire certifier son modèle d'agences. Doté d'une architecture intérieure conviviale et fonctionnelle, Accueil & Services offre aux clients une plus grande disponibilité des conseillers, un accueil plus performant grâce à des collaborateurs dédiés et des horaires élargis pour l'accès aux automates (6h-22h, 7j/7, dans la plupart des agences).

(1) Parmi les normes internationales ISO, l'ISO 14001 vise à aider les entreprises à maîtriser leurs impacts environnementaux dans une logique industrielle d'amélioration continue.

L'OPÉRATION SOUP KITCHEN EN BULGARIE

— BNP Paribas – agence de Sofia, Corporate and Investment Banking

Soup Kitchen en Bulgarie, une initiative des collaborateurs de BNP Paribas à Sofia, propose tout au long de l'hiver des repas chauds pour les personnes âgées et défavorisées.

CATÉGORIE MARQUE

UN CAFÉ ÉCO POUR LES AGENCES

— Banque de Détail en France, Retail Banking

Le concept de Café éco est une soirée regroupant 30 à 50 personnes (collaborateurs volontaires, clients et prospects), qui viennent échanger autour d'un thème économique d'actualité.

CATÉGORIE PERFORMANCE DES PROCESSUS

LA FUTUREBANK INITIATIVE

— Bank of the West, Retail Banking

La FutureBank Initiative a pour but d'améliorer le modèle opérationnel de la banque de détail, au travers de rénovations et de modernisations technologiques.

CATÉGORIE VENTES CROISÉES

CRÉATION D'UNE TABLE DE NÉGOCIATION « BUY SIDE » CENTRALISÉE

— BNP Paribas Fin'AMS, Investment Solutions

La table de négociation buy side (côté investisseur) de BNP Paribas Fin'AMS (filiale de BNP Paribas SA, au service du buy side : sociétés de gestion, compagnies d'assurances, banques privées) propose en architecture ouverte un accès direct aux marchés, sur toutes les catégories d'actifs : actions, trackers, convertibles, dérivés, produits obligataires, produits monétaires, change, produits structurés, prêt/emprunt de titres.



**CATÉGORIE
PRATIQUES
MANAGÉRIALES
FAVORISANT
L'INNOVATION**

LE CAFÉ CRÉATIF ET LE CAMPUS INNOVATION

— **TEB, Retail Banking**

Conçu par TEB, le Café Créatif a été imaginé afin de réunir collaborateurs et clients. Pendant deux jours, ils échangent des idées autour de sujets précis. 5 sessions, réunissant 100 clients et 300 collaborateurs chacune, ont généré plus de 4 000 idées, dont certaines ont été mises en application depuis. Le Campus Innovation a pour objectif de mettre en relation collaborateurs et étudiants. Les sessions revêtent un aspect divertissant et créatif. Elles se déroulent sur les campus, avec des interventions d'experts du monde académique. Ces sessions permettent de repérer de jeunes talents.

**CATÉGORIE
RE-USE**

LE PROJET LIBRA

— **UkrSibbank, Retail Banking**

LiBra, qui désigne le réseau retail Light Branch, est un projet qui s'inspire du modèle Accueil & Services des agences de BNP Paribas en France. Il a été lancé par UkrSibbank en juin 2008. Sans caissiers, ces agences bancaires d'UkrSibbank offrent une gamme de produits simplifiée et des processus allégés. Ces agences « light » sont les premières à avoir ouvert en Ukraine. Le concept d'opérations rapides et automatisées (ouverture de compte avec premier dépôt en moins d'un quart d'heure) apporte un changement radical.

**CATÉGORIE
SATISFACTION
DES COLLABORATEURS**

LE NOUVEL INTRANET DU GROUPE, ECHO' NET V2

— **BNP Paribas, fonction Marque, Communication & Qualité**

Echo' Net est l'intranet du groupe BNP Paribas. Le projet Echo' Net V2 a rendu cet intranet plus moderne, plus interactif, plus souple et plus personnalisé.

LES DÉJEUNERS LINGUISTIQUES

— **BNP Paribas, fonction Technologies et Processus**

BNP Paribas ITP — Technologies & Processus — joint l'utile à l'agréable : lors de déjeuners, les collaborateurs pratiquent une autre langue, et, ainsi, améliorent leur niveau linguistique.



CATÉGORIE SATISFACTION DES CLIENTS

LA QUALITÉ PAR L'ATTITUDE

— BNP Paribas Assurance, Investment Solutions

En 2008, la Gestion Épargne de BNP Paribas Assurance a lancé Qualitude, un ensemble structuré d'actions innovantes s'adressant à tous les collaborateurs, qui y participent sur la base du volontariat. Ce projet favorise, dans les back-offices, un état d'esprit tourné vers les clients.

LA VALORISATION DES GESTES COMMERCIAUX

— Banque de Détail en France, Retail Banking

Cette initiative mise en place sur le point de vente de Feurs (Groupe Loire – Direction du Réseau Rhône-Alpes) consiste à inscrire sur des documents destinés aux clients le montant ou le pourcentage du geste commercial. Ainsi, le client visualise l'effort réalisé par BNP Paribas.

CATÉGORIE PRODUITS ET SERVICES

L'ACQUISITION DE BRITISH ENERGY PAR EDF AVEC « NUCLEAR POWER NOTES »

— BNP Paribas Corporate Finance, Corporate and Investment Banking

En 2008, EDF était prêt à renoncer au rachat de British Energy, les actionnaires trouvant que l'offre qui leur était faite n'était pas suffisamment élevée. BNP Paribas Corporate Finance a proposé à EDF d'améliorer son offre sur British Energy en la complétant avec des «Nuclear Power Notes». Grâce à cette solution, qui associait les actionnaires au marché du prix de l'énergie et au rendement du parc nucléaire de British Energy, EDF a été en mesure de concrétiser l'acquisition.

HELPUCOVER, UN NOUVEAU CANAL DE DISTRIBUTION DE PRODUITS DE PRÉVOYANCE

— BNP Paribas Assurance, Investment Solutions

BNP Paribas Assurance a développé helpucover.co.uk, un site web qui guide les prospects dans leur choix d'assurance en leur proposant un diagnostic sur leur couverture.

UNE AIDE POUR LES ENTREPRISES INNOVANTES

— Banque de Détail en France, Retail Banking

BDDF Entreprises a mis en place une offre adaptée, performante et compétitive (financements complexes, mobilisation du crédit impôt recherche, etc.), pour répondre aux besoins spécifiques des entreprises innovantes.



EDUCARE : DES ATELIERS D'ÉDUCATION FINANCIÈRE POUR LES CLIENTS

— **BNL bc, Retail Banking**

BNL propose à ses clients des ateliers afin de les aider à prendre des décisions financières éclairées en mettant à profit les outils offerts par la banque.

L'AMÉLIORATION DU PROGRAMME DE FIDÉLISATION PRIORITY REWARDS

— **First Hawaiian Bank, Retail Banking**

En janvier 2009, First Hawaiian Bank a passé un accord avec la société BreakAway Loyalty Inc afin de développer un processus de récompenses via le moteur de réservation de voyages Orbitz for Business. First Hawaiian est la première banque hawaïenne à avoir sa propre page Orbitz.

ORANGE MONEY, UN PARTENARIAT BANCAIRE TRÈS MOBILE EN CÔTE D'IVOIRE

— **BICICI, Retail Banking**

La Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de la Côte d'Ivoire (BICICI), en partenariat avec Orange, propose Orange Money. Avec ce système, le téléphone mobile prépayé se transforme en véritable porte-monnaie électronique avec des solutions de transfert d'argent et de moyen de paiement.

La Côte d'Ivoire est le premier pays à développer Orange Money et à offrir un service de mobile banking en Afrique de l'Ouest. Orange Money sera bientôt distribué dans d'autres pays comme le Sénégal, le Mali, Madagascar, ou l'Égypte.

UNE ÉMISSION DE CARTES À PUCE DIRECTEMENT EN MAGASIN

— **BNP Paribas Personal Finance, Retail Banking**

Findomestic, marque sous laquelle Cetelem opère en Italie, a développé une solution maison qui permet d'émettre instantanément des cartes à puce EMV (Europay MasterCard Visa, standard international de carte bancaire à puce) multi-application en magasin. Ce système permet de personnaliser une carte à puce avec deux applications : l'une de paiement (EMV), l'autre qui associe le système de paiement au programme de fidélité du commerçant.



LA RESPO
SOC
ET ENVIRON

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Le Rapport intégral sur la responsabilité sociale et environnementale de BNP Paribas est publié sur le site Internet du Groupe : www.bnpparibas.com (rubrique Développement durable).

LA DEMARCHE DU GROUPE

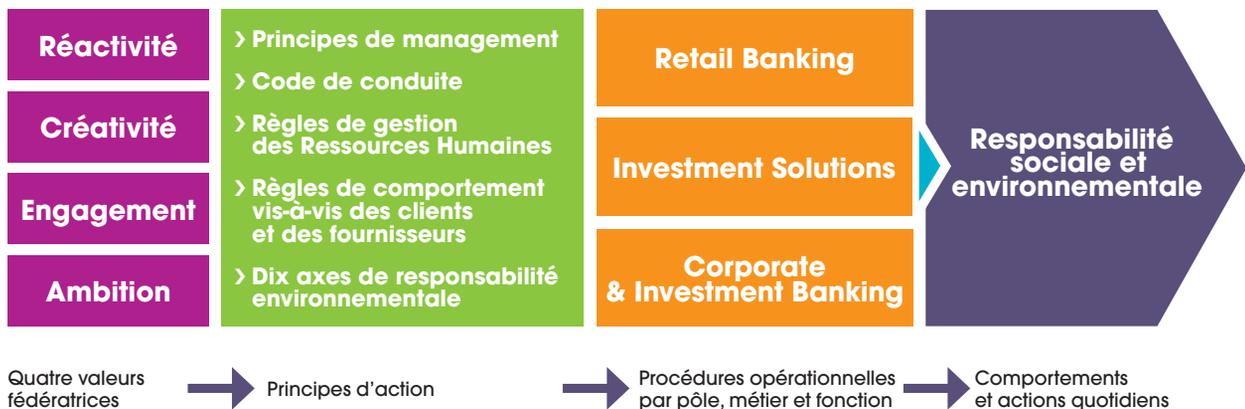


BNP Paribas/Lyon

Une responsabilité fondée sur des valeurs et des principes d'action

La démarche de BNP Paribas au service du développement durable n'est pas de circonstance. Ses responsabilités économique, sociale et environnementale sont intégrées à son projet d'entreprise. Elles s'enracinent dans les valeurs

du Groupe : **réactivité, créativité, engagement** et **ambition**, qui fédèrent dans une action commune les comportements de chacun.



BNP Paribas, un acteur engagé du développement durable

BNP Paribas s'appuie sur des engagements publics ciblés et cohérents. En 2009, le Groupe a activement poursuivi sa participation à de nombreuses initiatives dont certaines sont propres au secteur bancaire et d'autres recouvrent des enjeux plus larges, participant ainsi à la promotion du développement durable à différents niveaux et dans des domaines variés.

Des initiatives de portée globale

BNP Paribas a adhéré en 2003 au Pacte Mondial des Nations-Unies dont les dix principes sont devenus un élément constitutif des principes d'action du Groupe et sont appelés à influencer ses décisions opérationnelles. Comme chaque année, le Groupe a publié sa communication sur le progrès (COP) pour l'année 2009 en présentant l'obtention de la certification ISO 14001 pour le nouveau modèle d'agence Accueil & Services.

BNP Paribas contribue aux travaux de l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (Orse), d'Entreprise pour les droits de l'homme (EDH), et d'Entreprises pour l'environnement (EpE). Le Groupe s'est également engagé en présidant depuis plusieurs années le Club

Développement durable de l'Association nationale pour la valorisation interdisciplinaire de la recherche en sciences de l'homme et de la société auprès des entreprises (Anvie).

BNP Paribas a obtenu le prix Alpha du « Meilleur Rapport Diversité 2009 dans la catégorie Égalité femmes-hommes ». Le jury, constitué de spécialistes en RSE, a estimé que le Rapport 2008 répond pleinement au critère de « bonne qualité de l'information dispensée aux parties prenantes en matière de gestion de la diversité ».

Des initiatives propres au secteur financier

BNP Paribas a formellement adopté en 2008 les Principes d'Équateur pour son activité de financement de projets. Ces principes constituent un référentiel du secteur financier pour l'identification, l'évaluation et la gestion du risque social et environnemental en matière de financement de projet et reposent sur les critères de performance en matière de sociale et environnementale de la Société Financière Internationale et de la Banque Mondiale. BNP Paribas a, en outre, rejoint en 2009 le comité de pilotage des Principes d'Équateur.

Avec l'Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC) et le Car-

bon Disclosure Project, BNP Paribas Asset Management œuvre à la prise en compte de l'enjeu du changement climatique dans les décisions d'investissement. BNP Paribas Asset Management est aussi membre fondateur de l'Enhanced Analytics Initiative (EAI) à travers laquelle le Groupe a pris la décision d'attribuer 5 % de ses montants de commission au développement de l'analyse extra-financière. BNP Paribas participe au mouvement britannique Business in the Community (BITC) qui regroupe plus de 700 entreprises et dont l'objectif est de promouvoir le comportement responsable des entreprises dans la société.

L'engagement du Groupe se traduit par son adhésion à des initiatives qui enrichissent le corpus de ses principes d'action. Au plan international, BNP Paribas Investment Partners est signataire des Principes pour l'investissement responsable (PRI) lancés sous l'égide de l'Unep-Fi. Ceux-ci visent à mieux intégrer les problématiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans les décisions d'investissement.

LES ENGAGEMENTS PUBLICS DE BNP PARIBAS



Une démarche RSE intégrée à la performance économique



FundQuest/Boston

Un acte de management

Pour BNP Paribas, l'exercice de la responsabilité sociétale de l'entreprise n'est pas une démarche philanthropique mais un acte de management qui contribue à mettre en ligne l'entreprise, ses salariés et son environnement dans toutes ses dimensions : économi-

que, sociale et environnementale. Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise constitue un niveau d'ambition accru pour le Groupe : il s'agit, pour chaque activité, de prendre en compte son impact potentiel sur les divers partenaires de l'entreprise et sur l'environnement.



Cette démarche s'appuie sur une cartographie systématique des enjeux relatifs aux impacts sociaux et environnementaux de toutes les activités sur l'ensemble des parties prenantes. Un diagnostic est ainsi réalisé : il intègre les éléments d'une auto-évaluation de l'entité ainsi que les résultats des analyses des prin-

cipales agences de notation extra-financière et des autres parties prenantes. En découlent des programmes d'actions déclinés par entité : pôles, métiers, pays et fonctions ; c'est à ce niveau que la démarche prend son caractère opérationnel. Toute nouvelle orientation est validée par le Comité Exécutif.



Une mission transversale d'animation et de coordination

Ainsi, tous les métiers du Groupe dans les plus de 80 pays où il est implanté participent à la démarche. Une délégation transversale à la Responsabilité sociale et environnementale coordonne

ce ensemble très diversifié. Au-delà de ses liens directs avec l'ensemble des lignes managériales, la délégation à la RSE anime un réseau d'experts de plus de 200 collaborateurs répartis dans tous les pôles, métiers, pays et fonctions du Groupe.

DÉLÉGATION À LA RSE : LES INTERACTIONS AU SEIN DU GROUPE



La démarche RSE pour BNP Paribas CIB

BNP Paribas CIB s'est doté d'une organisation spécifique pour mettre en œuvre une politique RSE d'envergure. Centre de compétences transversal pour le pôle sur les questions environnementales et sociales, l'équipe RSE met son expertise au service des clients et des collaborateurs. Elle a, en outre, un rôle de suivi du respect des Principes

d'Équateur et développe, en concertation avec la direction de BNP Paribas CIB et les métiers concernés, des politiques sectorielles pour les filières industrielles sensibles.

Elle vise également à introduire dans les méthodes d'évaluation des transactions et des clients une généralisation du diagnostic environnemental et social.



BNP Paribas/Londres

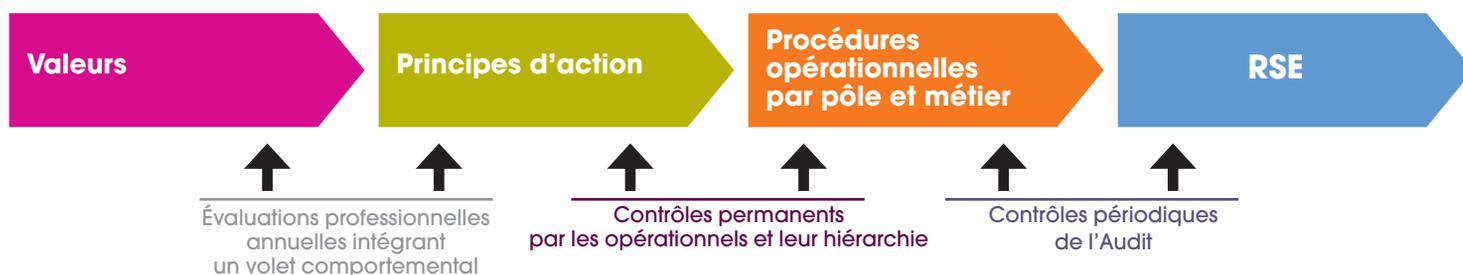
Le dispositif de contrôle interne

Le Groupe dispose d'un système de contrôle interne particulièrement élaboré dont toutes les composantes participent à l'intégration de la RSE, qu'il s'agisse des contrôles permanents par les opérationnels et leur hiérarchie ou des contrôles périodiques de l'audit. Depuis 2004, une méthodologie d'audit de la RSE du Groupe, développée par l'Inspection Générale et la délégation transversale à la RSE, est opérationnelle. L'objectif est de vérifier la mise en œuvre adéquate des directives au sein des

entités conformément à l'organisation du système de contrôle interne. Plusieurs contrôles permettent de s'assurer de l'intégration des différentes composantes de la responsabilité sociale et environnementale du Groupe.

Cette méthodologie a fait l'objet d'une refonte complète en 2008 avec l'actualisation des documents de références et des guides méthodologiques et la prise en compte plus systématique des problématiques et des enjeux que rencontrent les entités du Groupe en France et sur les territoires.

LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE



BNP Paribas/Lyon

Une performance reconnue par les agences extra-financières

BNP Paribas fait partie des principaux indices de référence de l'investissement responsable et durable : DJSI World, DJSI Stoxx, Aspi Eurozone, FTSE4Good Global 100, FTSE4Good Europe 50, et Ethibel. Au plan mondial, BNP Paribas est une des quelques banques bénéficiant de cette reconnaissance unanime.

SAM

Pour la huitième année consécutive, BNP Paribas est sélectionné en 2009 parmi les valeurs figurant dans les deux indices Dow Jones socialement responsables : DJSI World et DJSI Stoxx. En 2009, BNP Paribas est la seule banque française présente sans interruption depuis 2002 dans les deux indices faisant autorité sur le marché de l'investissement responsable et durable.

La sélection des sociétés cotées dans les indices s'effectue chaque année grâce à un questionnaire, qui, pour le secteur bancaire en 2009, comprenait 94 questions dans les domaines économique, environnemental et social. L'agence SAM identifie les meilleures entreprises de chaque secteur.

Seules 250 entreprises sur les 2 500 notées sont présentes dans l'indice DJSI World. Pour le secteur bancaire, BNP Paribas fait partie des 11 banques européennes sélectionnées dans l'indice DJSI Stoxx.

En 2009, le Groupe se positionne très au-dessus de la moyenne du secteur dans la quasi-totalité des volets de l'étude,

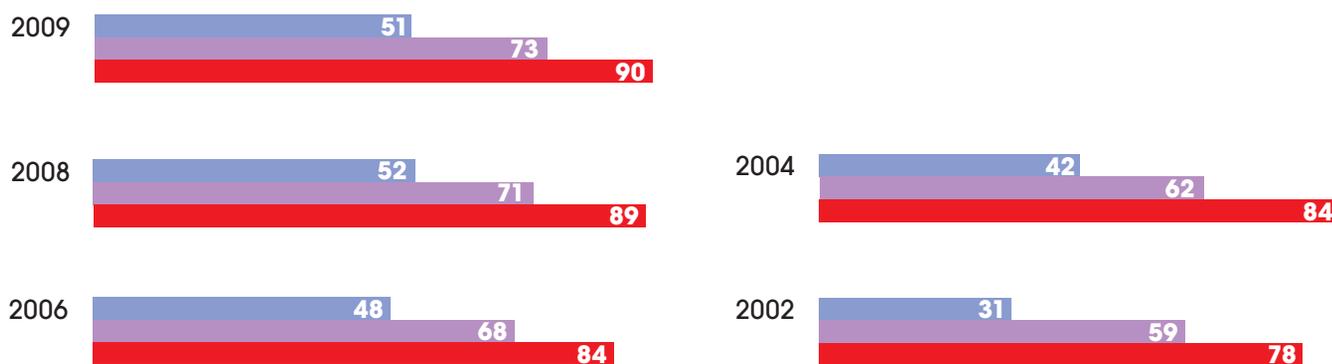
la note de BNP Paribas s'établissant à 73 (note sur 100), la moyenne du secteur se situant à 51. Cette note est en constante amélioration depuis 2002, notamment dans les dimensions économique et environnementale.

La présence de BNP Paribas dans les indices faisant référence en matière d'investissement socialement responsable est une reconnaissance des initiatives prises par le Groupe dans l'exercice de sa responsabilité sociale et environnementale.



BMCI/Casablanca

NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE SAM (SUR 100)



MOYENNE DU SECTEUR (%)
NOTE BNP PARIBAS (%)
NOTE LA PLUS HAUTE (%)

sam
sustainability investing



Vigeo

Vigeo est le leader européen des agences de notation sociétale et environnementale.

Le Groupe est bien noté, en particulier en ce qui concerne les ressources humaines, l'environnement, les droits de

l'homme ainsi que l'ancrage dans le tissu social. Les changements de méthodologie intervenus ne permettent pas une comparaison utile avec les notations des années précédentes.

BNP Paribas est inclus dans :



L'indice Aspi Eurozone[®], composé des 120 entreprises cotées de la zone euro, présente les meilleures performances sociales et environnementales. Les valeurs sont sélectionnées sur la base des notations de Vigeo.



Ethibel Excellence Index[®] Europe est composé de 200 valeurs d'entreprises européennes cotées (univers DJ Stoxx 600 Europe) et Ethibel Excellence Index[®] Global est composé d'entreprises cotées d'Europe, Amérique du Nord et Asie-Pacifique (univers DJ Stoxx 1 800). Il s'agit des entreprises présentant, sur la base des ratings de Vigeo, des performances au-dessus de la moyenne en matière sociale et environnementale, et en respectant les critères éthiques.

Covalence

L'outil EthicalQuote de Covalence mesure la réputation éthique des multinationales à partir de leur perception dans les principaux médias mondiaux. En 2009, BNP Paribas se classe parmi les 10 premières banques mondiales, une nette progression dans un secteur qui

subit un net recul d'image depuis 2007 sous l'influence de la crise financière. Le Groupe améliore ainsi son positionnement au sein du secteur financier, mais son rang progresse également tous secteurs confondus, pour arriver 74^e fin 2009, sur les 541 entreprises du panel.



Un dialogue organisé avec les parties prenantes au travers de nombreux canaux et supports de communication

Parties prenantes	Canaux et supports de communication
Les actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> — Au cours des deux dernières années, des rencontres avec les principaux investisseurs ISR ont été organisées en Finlande, en Suède, aux Pays-Bas, en Suisse, en France et au Royaume-Uni — Comité de liaison des actionnaires : avis sur le projet de Rapport RSE — Dialogue de l'équipe Relations Investisseurs avec les gérants et les analystes — Développement d'un support de communication périodique spécifique pour les investisseurs ISR — Lettre d'information financière semestrielle — Compte-rendu de l'Assemblée Générale — Rencontres entre les actionnaires et la Direction Générale dans différentes villes de France — Salon Actionaria — Publication de <i>la Vie du Cercle</i>, trois fois par an, pour les membres du Cercle BNP Paribas — Conférences artistiques et scientifiques ou visites de sites industriels — N° Vert (appel gratuit) 0800 666 777 et journal téléphonique «BNP Paribas en actions» — Site Internet BNP Paribas : http://invest.bnpparibas.com — Service Minitel 3614 : BNPPACTION — Coopération avec la Fédération Française des Clubs d'Investissement — Insertions presse des présentations de résultats
Les salariés	<ul style="list-style-type: none"> — Plus de 163 000 salariés interrogés dans 75 pays lors de l'enquête interne Global People Survey. — Comité d'entreprise européen — Comité de Groupe en France — Dialogue structuré avec les organisations syndicales — Des comités d'établissement adaptés aux bons niveaux de décision pour BNP Paribas SA en France — Mix City : groupe de femmes cadres supérieures — Intranet (Écho'Net) qui délivre quotidiennement aux 200 000 collaborateurs la stratégie et les projets du Groupe — Opération pandémie grippale
Les clients et les fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> — Baromètres permanents de satisfaction des clients — Livret Cetelem sur la démarche en faveur du crédit responsable et site non commercial de conseils et services pratiques : www.moncreditresponsable.com — Guide de l'accessibilité des personnes à mobilité réduite aux locaux et automates de la banque — Relations avec les associations de consommateurs - Une relation dédiée mise en place pour la Banque de Détail en France et Cetelem — Un dispositif structuré de traitement des réclamations clients en agence – Le Médiateur
La société civile	<ul style="list-style-type: none"> — Pouvoirs publics - Forum des entreprises — Plus de 1 300 partenariats établis par la banque de proximité en France, notamment avec des établissements d'enseignement — 124 partenariats de proximité ont été mis en place dont 41 en 2008 et 207 micro-entreprises ont été créées en 2009 avec le Projet Banlieues — Animation du Club Développement durable de l'Anvie — Participation aux groupes de travail de l'Orse, de l'EpE, du Medef, de l'Afep, de la FBF et d'Europlace — Création du blog citoyen www.pourunmondequichange.com et du site « En Région » résumant les initiatives de la banque en France au service des clients
L'environnement naturel	<p>Sensibilisation des salariés</p> <ul style="list-style-type: none"> — Mobilisation du site Intranet, du journal interne <i>Ambition</i> et des conventions internes — <i>P'tit Mémo buro</i>, consacré aux gestes écologiques à adopter au bureau, accessible sur l'Intranet du Groupe — Promotion de publications respectueuses de l'environnement (logo Imprim'Vert) et Arval : communication sur de nombreux sujets liés aux impacts environnementaux et aux innovations dans le domaine de l'automobile via son site Internet : http://www.arval.fr/fre et celui de l'Observatoire du véhicule (OVE) : http://www.observatoire-vehicule-entreprise.com/fre/developpement — Guide pour la conduite responsable à destination des employés élaboré par Arval — Formation spécifique des équipes de Paris, New York et Singapour sur les Principes d'Équateur — Ouverture d'un site de covoiturage sur l'Intranet Echo'Net pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe

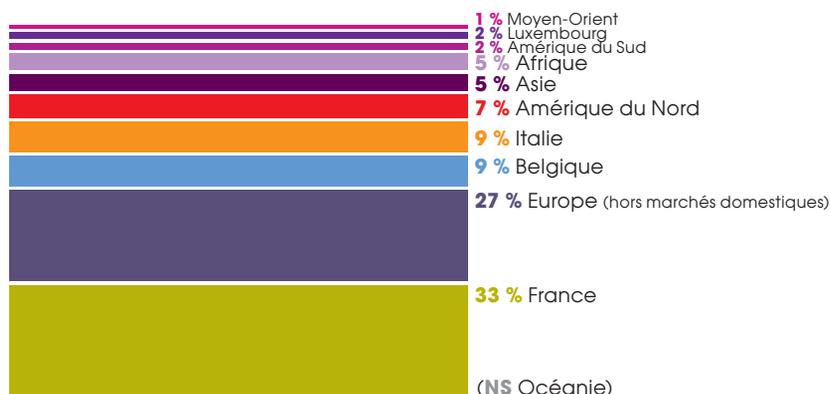
LES RESSOURCES HUMAINES

L'évolution des effectifs ⁽¹⁾

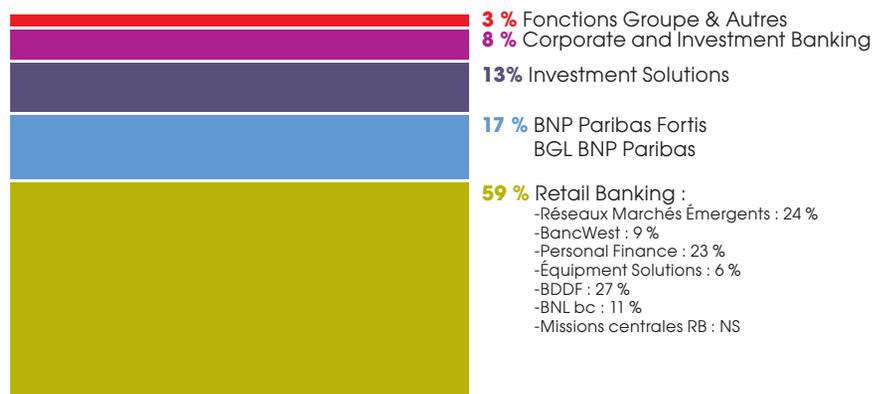
Les effectifs gérés par le Groupe ont atteint 201 740 effectifs nets permanents payés (NPP) fin décembre 2009, soit une augmentation de 28 552 effectifs NPP par rapport au 31 décembre 2008. Cette évolution résulte pour l'essentiel de l'acquisition de Fortis Banque et BGL qui vient renforcer l'assise européenne du Groupe.

Les effectifs mondiaux se répartissent de la façon suivante :

RÉPARTITION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



RÉPARTITION PAR MÉTIER



(1) Pour les ressources humaines, le périmètre pertinent d'analyse est la totalité des effectifs gérés par différence avec les effectifs consolidés limités au périmètre de la consolidation financière par intégration globale ou proportionnelle et décomptés au prorata du degré de consolidation de chaque filiale.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Effectifs consolidés	87 685	89 071	94 892	101 917	132 507	145 477	154 069	182 459
Effectifs gérés	92 488	93 508	99 433	109 780	141 911	162 687	173 188	201 740



EFFECTIFS EN FRANCE ET HORS DE FRANCE

	2006	2007	2008	2009
France	57 123	64 080	64 217	64 635
Europe (hors France)	53 461	62 473	68 542	95 201
Amérique du Nord	14 810	15 046	15 222	14 984
Asie	5 571	8 833	9 494	10 143
Afrique	6 201	6 692	8 883	9 205
Amérique latine	2 924	3 287	3 957	4 801
Moyen-Orient	1 308	1 700	2 194	2 096
Océanie	513	576	679	675
TOTAL	141 911	162 687	173 188	201 740

Les effectifs en France sont demeurés stables et représentent désormais moins du tiers des effectifs du Groupe. L'intégration de Fortis Banque et BGL contribue directement à l'accroissement des effectifs en Europe. Les effectifs en Europe de l'Est ont connu des réductions marquées en raison de l'ampleur de la crise touchant leurs marchés locaux.

La pyramide des âges du Groupe

La pyramide des âges du Groupe reste globalement équilibrée. Elle recouvre des réalités différentes marquées par une prédominance des tranches d'âge les plus jeunes pour la plupart des métiers du Groupe et une forte proportion de seniors pour les réseaux de banque de détail en Europe de l'Ouest⁽¹⁾.

PYRAMIDE DES ÂGES DU GROUPE - EFFECTIFS PHYSIQUES - DÉCEMBRE 2009

FEMMES : 105 718 - 53,13 %
HOMMES : 93 244 - 46,87 %

+ de 60 ans	1 500	1 975
55 à 59	7 932	9 875
50 à 54	10 206	11 344
45 à 49	11 104	10 700
40 à 44	11 077	10 690
35 à 39	14 635	13 601
30 à 34	19 086	15 631
25 à 29	20 987	14 732
- de 25 ans	9 191	4 696

(1) Statistiques de décembre 2009 hors TEB, FundQuest et Sahara Bank JSC.

Les principaux enjeux de la gestion des ressources humaines

Dans la crise qui frappe l'industrie financière, BNP Paribas figure aujourd'hui parmi les groupes bancaires les plus robustes et les plus rentables. Cela résulte notamment de l'engagement personnel, jour après jour, de chaque collaboratrice et de chaque collaborateur, au service de l'ambition du Groupe. La diversité de BNP Paribas : métiers, histoires particulières, langues et cultures, etc., et l'adhésion de ses salariés aux valeurs et à la stratégie du Groupe constituent un défi permanent : l'entreprise doit être à l'écoute des attentes de chacun, savoir être réactive et adapter sa politique de ressources humaines et ses pratiques managériales.

Dans cet environnement extrêmement perturbé, accompagner le développement et le changement, valoriser, fidéliser et motiver, promouvoir la diversité et être à l'écoute des collaborateurs demeurent les enjeux majeurs en matière de gestion des ressources humaines.

Accompagner le développement et le changement

Sous l'effet d'une importante croissance externe, les effectifs totaux sont passés de 99 433 à 201 740 nets permanents payés en cinq ans. Les effectifs hors de France sont passés de 45 070 à 137 105 sur la même période.

Ces évolutions imposent aux Ressources Humaines de répondre à deux défis principaux :

- anticiper l'évolution de l'emploi par la mesure prévisionnelle des effets cumulés de la croissance organique, des gains de productivité et d'une pyramide des âges qui provoquera plus de 1 100 départs en retraite par an en moyenne d'ici à 2020 pour la seule société mère du Groupe en France ;
- dégager les ressources managériales nécessaires non seulement pour assurer la relève des postes clés libérés

par les départs naturels, mais aussi pour nourrir le développement du Groupe et ses aspirations de croissance externe.

L'expertise croissante exigée par les métiers et l'évolution de la démographie du Groupe font de l'identification des talents et des dispositifs pour les retenir un défi majeur de la gestion des ressources humaines. Cela suppose une politique engagée d'adaptation de l'emploi prenant en compte toutes les populations composant le Groupe sans discrimination d'âge, de sexe ou de nationalité.

Le rapprochement avec BNP Paribas Fortis constituera un des principaux défis des prochaines années. Grâce aux efforts considérables de plus de 4 000 collaborateurs, un plan industriel a été élaboré en moins de 150 jours. Sur la base de ses quatre marchés domestiques, la France, l'Italie, la Belgique et le Luxembourg, BNP Paribas peut offrir à ses clients européens les solutions les mieux adaptées à leur situation. Le plan industriel, présenté aux investisseurs, est progressivement mis en œuvre sur la période 2009-2011.

Adapter qualitativement et quantitativement l'emploi

Dans le cadre des opérations de croissance externe, deux types de mesures ont été mis en œuvre : des actions de mobilité entre les métiers et la coordination du recrutement externe. Pour cela, une fonction dédiée coordonne la politique de gestion de l'emploi inter-pôles, métiers et fonctions.

Le plan d'adaptation de l'emploi dans les métiers de CIB les plus affectés par la crise en France a été engagé et mené à terme en 2009. Il a concerné environ 200 personnes.

Dans le cadre du rapprochement avec BNP Paribas Fortis, conformément à ses valeurs et à ses pratiques, le Groupe entend respecter des principes d'intégration garantissant le respect des personnes et des cultures. La priorité est accordée au repositionnement interne des collaborateurs en cas de suppressions de postes, au respect des engagements sociaux individuels et collectifs, ainsi qu'à un processus de nominations équitable et fondé sur des considérations professionnelles.

Dans ce contexte, tous les leviers permettant de mener à bien les projets de restructuration dans le respect du pacte social du Groupe sont mis en œuvre. Ainsi, en Belgique, 1 250 emplois seront créés avec le renforcement de la position

Entretien immédiat

Cette opération lancée en octobre 2009 en France consiste à recruter en agence des candidats pour la banque de détail. Le concept des entretiens immédiats a été déployé pour la première fois cette année sur cinq forums de recrutement. Une opération originale fédérant le Recrutement et l'association Mozaïk RH a consisté à coacher des candidats issus des quartiers avant de les rencontrer en entretien.

Ace Manager : succès de la première édition et lancement de la seconde

La première version de ce jeu d'entreprise en ligne a rassemblé 4 364 participants (1 091 équipes de quatre étudiants) provenant de 106 pays des 5 continents. Plus de 700 000 étudiants du monde entier ont été en contact avec la marque BNP Paribas durant le tour des campus et la promotion du jeu. Le site « Ace Manager » a totalisé plus de 200 000 visites depuis sa mise en ligne.

La seconde version, Ace Manager - The Second Set, a été lancée en 2009 auprès de campus cibles de 26 pays. Ce programme est conçu avec des collaborateurs de BNP Paribas afin que les étudiants appréhendent les trois domaines d'activité du Groupe : Retail Banking, CIB et Investment Solutions. Ace Manager développe la notoriété et l'attractivité de BNP Paribas auprès des jeunes hors de France et en fait la marque employeur mondiale privilégiée des étudiants.

commerciale de la banque et l'implantation de plusieurs centres de compétence internationale en Belgique.

En outre, le turnover naturel en Belgique comme dans les autres pays concernés par le rapprochement, en particulier les autres marchés domestiques, la France, l'Italie et le Luxembourg, offrira des possibilités de reclassement aux collaborateurs dont le poste sera touché par les réorganisations prévues en Belgique. À cet effet, le Groupe s'est doté d'importants moyens pour la mobilité interne (des centres de mobilité, des budgets de formation, un dispositif d'accompagnement des collaborateurs en reconversion, etc.) et est engagé dans une politique privilégiant la mobilité au recrutement externe.

Chez BNL, l'adaptation des effectifs s'est poursuivie dans la concertation avec les représentants du personnel locaux.

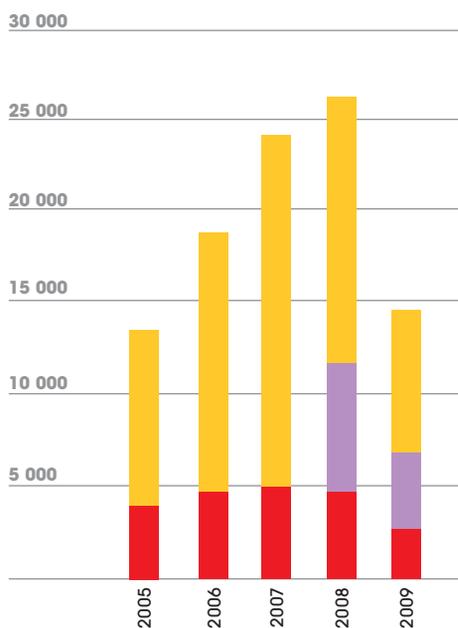
Compte tenu de l'efficacité des outils de gestion prévisionnelle de l'emploi utilisés depuis près de 20 ans en France, le Groupe étend leur utilisation sur un périmètre européen en Italie et en Belgique.

Assurer un recrutement en phase avec les spécificités des métiers

Dans un contexte international économique et financier très perturbé en 2009, le nombre de recrutements pour le Groupe reste à un niveau très important avec un total de 14 549 recrutements en contrats à durée indéterminée, dont 2 691 nouveaux contrats à durée indéterminée en France.



FRANCE
PRINCIPAUX
PAYS EUROPÉENS
HORS FRANCE*
RESTE DU MONDE



(*)Grande-Bretagne, Italie, Russie, Turquie, Ukraine.

En France, la répartition des recrutements par profil est stable en 2009, en part relative, avec 50 % de jeunes diplômés. Les recrutements en alternance pour BNP Paribas SA représentent 1 234 contrats, dont 764 contrats de professionnalisation et 470 contrats d'apprentissage, à un niveau relativement stable par rapport à 2008. Au 31 décembre, 1 539 jeunes sont sous contrats en alternance en France. Le nombre de missions de volontariat international en entreprise (VIE), avec 190 départs en mission en 2009 contre 205 en 2008, s'est maintenu. Les stages de fin d'études (bac + 5) représentent environ 1 200 stagiaires.

Des liens étroits avec les écoles et les universités

La politique active de relation avec les écoles et universités a été poursuivie et renforcée en particulier en France et en Belgique, et de nombreuses initiatives originales ont été menées en direction des jeunes.

Toutes ces actions ont maintenu, voire amélioré, le bon score d'attractivité du Groupe auprès de cibles stratégiques.

BNP Paribas, un groupe attractif auprès des jeunes

Pour la quatrième année consécutive, BNP Paribas est en 1^{er} position en score d'attractivité spontanée dans le sondage TNS Sofres 2009 réalisé auprès des étudiants de troisième année des écoles de commerce. Il est en 7^e position auprès des Ingénieurs. TNS Sofres a sondé 269 étudiants de 21 écoles de commerce en France, sous forme d'entretiens individuels. Les résultats montrent que malgré la crise et l'image actuelle du secteur bancaire, BNP Paribas reste l'employeur le plus attractif auprès des futurs diplômés. Le Groupe arrive en tête des employeurs spontanément cités par les étudiants quand on leur demande dans quelle entreprise ils aimeraient travailler. Cette préférence s'explique par la dimension mondiale du Groupe, les perspectives de carrières internationales, mais aussi par les bonnes conditions de travail, les rémunérations attractives et l'engagement de formation continue.

La formation des jeunes en entreprise : une priorité

En 2009, BNP Paribas a intégré en France plus de 1 000 nouveaux alternants, portant ceux-ci à 1 539 dans l'entreprise. Ces jeunes préparant des diplômes bac + 2 à bac + 5 reçoivent une formation en alternance à leurs futurs métiers, assortie d'une expérience permettant d'être opérationnel dès l'obtention de leur diplôme. Grâce à ces formations, l'entreprise dispose d'un vivier de recrutements privilégiés de jeunes diplômés formés à ses métiers et à sa culture, dont elle a évalué le potentiel sur une longue période. Ascenseur social et facteur d'intégration, l'alternance permet de recevoir un salaire pendant la formation, et parfois de faire financer par l'entreprise les frais de scolarité. Des jeunes issus notamment de milieux défavorisés accèdent ainsi à un niveau de formation supérieur et à un emploi.

Lutter contre les discriminations

En 2008, trois documents avaient été rédigés et diffusés : une Charte de déontologie pour tous les collaborateurs du Groupe intervenant dans le processus de recrutement, accompagnée d'un guide méthodologique d'entretien individuel ainsi qu'une grille permettant de formaliser et de documenter la décision prise à la suite de l'entretien avec le candidat. Cette année, ce guide pratique du recrutement incluant la Charte de déontologie a été traduit en anglais pour permettre une plus large diffusion.

En 2009, les engagements pris en matière de non-discrimination – objectivité, transparence et respect – ont été diffusés auprès des managers concernés dans les entités. Ces actions se sont traduites par l'organisation de sessions de sensibilisation au recrutement dans tous les métiers auprès des managers et la création d'un portail Recrutement sur l'Intranet du Groupe, à destination des collaborateurs.

Le Groupe a décidé de participer à l'expérimentation du curriculum vitae anonyme et mène une étude pour l'intégrer à son processus de recrutement en France.

Pour garantir que toute décision de recrutement est fondée sur l'évaluation de compétences et que l'évaluation s'appuie uniquement sur des éléments factuels, objectifs et professionnels, des systèmes de contrôle permettent d'assurer la traçabilité, la qualité et la conformité des processus de recrutement.

Développer les compétences des salariés et des équipes

Face aux transformations rapides des métiers, de l'organisation du travail et du marché de l'emploi, la formation et le développement des compétences représentent un outil majeur pour :

- élever le niveau de performance des collaborateurs ;
- développer leur employabilité au sein de l'entreprise ;
- les valoriser et les fidéliser ;
- véhiculer la culture et les messages stratégiques du Groupe.

La formation, un outil au service de l'efficacité professionnelle

La formation aide chacun dans sa volonté d'apprendre pour atteindre ses objectifs professionnels et préparer ses évolutions. En outre, elle offre le moyen de connaître le Groupe et sa culture, son environnement et la réglementation qui s'impose aux activités bancaires. Enfin, les dispositifs de formation favorisent la transmission des savoirs des collaborateurs entre eux, dans un souci de partage des compétences.

Les actions de formation, pour être efficaces, sont insérées dans des parcours s'inscrivant dans la durée et les articulant entre elles.

L'offre de formation du Groupe répond aux objectifs décrits précédemment et est construite en associant des formations professionnelles issues des métiers à des formations transversales au Groupe facilitant le partage d'une culture et de principes d'actions communs.

À l'appui de cette politique de formation, BNP Paribas dispose d'un centre de formation constituant un lieu fort de rassemblement des collaborateurs du Groupe.

Élever le niveau de performance des collaborateurs

Les formations des métiers ont pour vocation première d'élever le niveau de professionnalisme et d'expertise des collaborateurs dans leur métier.



BNL/Rome



BNP Paribas Fortis/Bruelles

C'est pourquoi chaque métier, en établissant son plan de formation, veille à maintenir le niveau de compétence nécessaire aux collaborateurs dans l'exercice de leurs responsabilités. Les programmes de formation sont ensuite conçus et développés avec l'aide de spécialistes de la formation afin d'utiliser de manière optimale de nouvelles modalités d'apprentissage. Ainsi, les parcours de formation combinent des temps de formation présentielle et du e-learning ; des tests viennent également compléter l'approche de formation dans un souci d'appropriation des connaissances.

La performance passe également par l'acquisition de compétences plus transversales. Ainsi, en France, l'accent a été mis sur :

- la maîtrise de l'anglais – le dispositif a été révisé en 2009 pour assurer une adéquation optimale entre les besoins identifiés à l'aide d'un test et les formations permettant d'atteindre le niveau requis ;
- le développement professionnel – les formations relatives à la maîtrise d'ouvrage, la gestion de projet, l'efficacité personnelle et le management opérationnel sont assurés par le Centre de formation du Groupe

avec en outre une volonté de brasser les salariés de différents horizons. Ces formations ont bénéficié à plus de 1 800 personnes à Louveciennes en 2009. Afin de faciliter l'accès à ces formations, un catalogue a été élaboré, *Formad'hoc*, permettant à chaque collaborateur de trouver l'offre la mieux adaptée à ses besoins.

Développer l'employabilité des collaborateurs au sein du Groupe

Pour faire face aux fortes mutations de métiers que rencontre l'industrie bancaire, la priorité a été placée sur la capacité des collaborateurs à évoluer d'un métier à l'autre.

Dans ce contexte, le dispositif d'accompagnement à la mobilité des collaborateurs créé en 2008 a été déployé en 2009 avec les objectifs suivants :

- valoriser une mobilité naturellement dynamique en tenant compte des évolutions profondes et permanentes de BNP Paribas ;
- préparer les collaborateurs à leur démarche de mobilité ;
- accompagner les réorganisations impliquant des démarches de mobilité ;
- favoriser les échanges et une meilleure connaissance du Groupe.

En 2009, 14 sessions ouvertes à plus de 145 personnes ont permis à la banque d'accompagner efficacement ses salariés en période de fortes mutations.

En outre, BNP Paribas a souhaité en 2009 renforcer l'accès aux dispositifs de formation en favorisant l'ouverture de périodes de professionnalisation pour les salariés pouvant en bénéficier. Au total, environ 2 500 périodes de professionnalisation ont permis aux collaborateurs en France de suivre quelque 57 500 heures de formation destinées à renforcer leurs compétences.

Accueillir et intégrer les collaborateurs

Les dispositifs d'intégration permettent au nouvel entrant de découvrir BNP Paribas et de situer sa nouvelle activité par

Le Centre de formation de Louveciennes

Situé dans un cadre exceptionnel proche de Paris, il constitue une véritable université d'entreprise dont la mission est de développer les compétences, tout en constituant un lieu d'échanges et un cadre fédérateur. Il réunit des collaborateurs en stage, venant de tous métiers, de tous pays et de toutes cultures. En 2009, plus de 22 000 salariés y ont été accueillis pour participer aussi bien à des séminaires d'intégration, à des formations métiers ou transversales qu'à des événements marquants pour le Groupe. En outre, le Centre a fait l'objet d'évolutions des infrastructures respectant l'environnement et s'inscrivant dans une logique de développement durable.

rapport à l'ensemble des métiers. Ces formations offrent une occasion aux nouveaux embauchés de constituer leur premier réseau relationnel dans l'entreprise. Elles contribuent à créer un sentiment d'appartenance en proposant un socle de repères à partager : valeurs, principes d'action et méthodologies. Les formations d'intégration s'insèrent dans d'autres temps forts pour le nouveau collaborateur : l'accueil par son manager et dans les équipes, la découverte du poste de travail et de l'environnement dans lequel le métier s'exerce.

En 2009, le parcours d'intégration des nouveaux entrants a été réorganisé en trois grandes étapes :

- premiers repères : correspondant à l'accueil du collaborateur par son manager et les Ressources Humaines. Partie intégrante des outils d'accueil, le jeu « Starbank the Game » a été développé selon une approche originale permettant de coupler nouvelles technologies et connaissance du Groupe ; mis à la disposition de l'ensemble des collaborateurs dans le monde, il permet d'appréhender les activités bancaires de manière ludique ;
- professionnalisation : permettant la montée en compétence lors de la prise du poste dans son métier et l'assimilation des principes d'action du Groupe ;
- perspectives : ouvrant le collaborateur sur le reste du Groupe et sur les autres collaborateurs. Cette étape est notamment l'occasion de participer à un séminaire d'intégration donnant aux collaborateurs une vision stratégique du Groupe.

Le parcours d'intégration permet d'accueillir les nouveaux collaborateurs de manière adaptée à leur séniorité, en tenant compte de leur métier d'appartenance et en respectant les principes du Groupe. Il convient, en particulier, aux jeunes diplômés car il représente un trait d'union entre la fin des cursus universitaires et l'entrée dans la vie active.

Véhiculer la culture et les messages stratégiques du Groupe

Une « culture risques » forte est un véritable atout et un avantage concurrentiel indéniable. La forte croissance du Groupe au cours des cinq dernières années et le contexte de crise ont mis en lumière la nécessité de renforcer, promouvoir et surtout diffuser la culture risques de BNP Paribas à travers le Groupe, dans le respect des environnements spécifiques à ses activités.



BNP Paribas/Paris

La Risk Academy

Pour diffuser la culture risques de manière pragmatique et adaptable, le département des Risques et les Ressources Humaines ont lancé conjointement en 2009 un projet soutenu par le Comité Exécutif du Groupe : la Risk Academy. Ce projet poursuit trois objectifs :

- assurer le renforcement et la diffusion continus de la culture et des compétences Risques du Groupe ;
- offrir une vision large et transparente de l'offre de formation en matière de gestion des risques à travers le Groupe ;
- développer une communauté de pratiques.

Valoriser, fidéliser et motiver

Fidéliser par des rétributions compétitives

■ Les rémunérations

Le travail réalisé, les compétences et le niveau de responsabilité sont rémunérés par un salaire fixe en adéquation avec l'expérience acquise par les salariés et les pratiques observées pour chaque métier sur le marché. Les performances individuelles et collectives de l'année déterminent le niveau des rémunérations variables. Celles-ci revêtent différentes formes selon les métiers.

Pour les professionnels de marché, la rémunération variable obéit aux principes du G20, en conformité avec l'arrêté du ministère de l'Économie et des Finances en date du 3 novembre 2009 et les normes professionnelles de la Fédération Bancaire Française du 5 novembre 2009, ce qui conduit notamment à :

- différer le versement de la moitié au moins des rémunérations variables sur 3 ans ;
- mettre en place un système de « malus » en appliquant des conditions de performance pour chaque paiement différé ;

— indexer l'intégralité des sommes différées à la performance de l'action BNP Paribas, pour aligner les intérêts des bénéficiaires et des actionnaires.

Des pratiques nouvelles en matière de rémunérations variables des professionnels de marché

La crise a mis en lumière la nécessité de réformer profondément le système de rémunération variable des opérateurs de marché. Bien qu'étant l'une des banques qui ont le mieux résisté à la crise, BNP Paribas a décidé d'être un acteur moteur de cette réforme. La politique mise en œuvre respecte totalement les nouvelles normes nationales et internationales du G20 et traduit une forte volonté de modération. Le Groupe entend promouvoir, dans ce nouvel environnement, la cohérence nécessaire entre les comportements des salariés concernés et les objectifs à long terme de l'entreprise, notamment en matière de risques.

L'enveloppe des rémunérations variables est déterminée après prise en compte de l'ensemble des charges affectant les métiers de marché de Corporate and Investment Banking, notamment les coûts de liquidité, le coût du risque, le coût du capital alloué et les taxes exceptionnelles.

Le bilan personnalisé

Plus de 47 500 collaborateurs en France ont reçu à leur domicile un nouveau document offrant une présentation synthétique de l'ensemble des éléments, monétaires ou non, qui constituent la rétribution globale de chaque collaborateur de l'entreprise au titre de l'année 2008.

Il a vocation à donner à chacun une vision simple et pédagogique de sa situation personnelle en regroupant dans un document unique des informations éparses. Ce bilan personnalisé sera désormais diffusé chaque année, sur un périmètre amené à s'élargir encore.

Le mode de détermination des rémunérations variables individuelles intègre l'examen de la performance quantitative et qualitative de chacun. L'appréciation du comportement individuel, l'esprit d'équipe, le respect des règles d'éthique et de déontologie entrent explicitement dans ce cadre.

Les rémunérations différées seront intégralement soumises à des conditions de résultat sur plusieurs années et indexées sur l'action BNP Paribas conformément à la volonté du Groupe de favoriser une politique de long terme.

Plus généralement, la politique de rémunération du Groupe repose sur des principes d'équité et de transparence qui se traduisent notamment par :

- un processus annuel mondial unique ;
- un système de délégation rigoureux fonctionnant dans le cadre des directives décidées au niveau du Groupe ;
- une gouvernance renforcée reposant sur des comités de rémunérations et, dans les activités de marché, des comités conformité-risque-finance.

Une large gamme d'avantages sociaux

■ L'actionnariat des salariés

Le Groupe a toujours favorisé l'actionnariat par l'augmentation de capital annuelle réservée aux salariés. Depuis la création en 2000 du groupe BNP Paribas, le plan d'actionnariat mondial permet de proposer aux collaborateurs de devenir actionnaires de leur entreprise pour une période minimale de cinq ans en bénéficiant d'une décote et d'un abondement de l'entreprise. Depuis lors, neuf opérations ont été proposées aux salariés du Groupe.

■ Épargne et retraite

Les plans d'épargne salariale ont pour objectif de permettre aux salariés la constitution d'une épargne, notamment en vue de leur retraite, en optimisant les régimes sociaux et fiscaux locaux. Compte tenu des évolutions démographiques dans de nombreux pays, le Groupe considère la question des retraites comme essentielle. Ainsi, en France, le Plan d'épargne retraite collectif (Perco) a été souscrit par plusieurs milliers de salariés qui disposeront de cette épargne à leur départ en retraite sous la forme soit d'une rente, soit d'un capital. Le montant des abondements versé dans le Perco s'élève à 3 millions d'euros en 2009.

■ La protection sociale

De longue date, le Groupe a mis en place des dispositifs de couverture sociale assurant une protection de haut niveau à ses salariés. Ces mécanismes ont fait l'objet d'une harmonisation avec l'objectif d'obtenir une plus grande cohérence entre des systèmes parfois marqués par de fortes spécificités locales. Dans les différents pays où il est présent, le Groupe s'efforce d'assurer la couverture sociale des collaborateurs locaux et de leurs familles pour qu'ils bénéficient de régimes sociaux couvrant les frais de consultations et d'hospitalisation.



PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT CHEZ BNP PARIBAS SA (EN EUROS)

Au titre des exercices	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Montant brut	148 701 874	186 076 788	227 719 000	232 530 560	84 879 969	181 349 984
Montant minimum par salarié	2 945	3 772	4 696	4 728	1 738	3 782
Montant maximum par salarié	10 020	10 689	12 732	12 800	4 641	10 128

L'épargne salariale en France

Abondés par l'entreprise, les plans d'épargne salariale permettent la constitution d'une épargne dans des conditions fiscales favorables.

Les salariés peuvent choisir les supports qui leur conviennent en fonction de leurs objectifs, fonds en actions BNP Paribas, en actions diversifiées, en obligations, ou tout simplement en compte courant bloqué. La gamme de supports de placement proposée dans le PEE du Groupe a été étendue en 2009 à deux nouveaux supports solidaires et socialement responsables.

La prévoyance flexible et personnalisée en France

Créé par un accord d'entreprise, le régime de prévoyance flexible de BNP Paribas a peu d'équivalents dans les entreprises françaises. Il offre aux salariés un niveau élevé de garanties en matière d'arrêts de travail liés à la maladie, d'invalidité et de décès.

À partir d'un régime de base applicable par défaut, chacun personnalise sa protection selon sa situation personnelle ou familiale en choisissant le niveau de prestations ou de garanties complémentaires adapté : capital supplémentaire en cas de décès accidentel, rente éducation, rente temporaire de conjoint, capital en cas de décès du conjoint. Les choix peuvent être régulièrement modifiés.

Le dispositif français d'intéressement et de participation

Le Groupe cherche à optimiser les dispositifs d'intéressement collectif aux résultats selon le contexte légal, social et fiscal des entités : participation et intéressement en France, plans de « profit sharing » dans de nombreux pays.

Gérer les carrières et la mobilité de façon dynamique

Les actions de développement des carrières ont porté sur l'amélioration des processus de gestion des carrières dans plusieurs domaines : élargissement de l'identification des cadres à potentiel, intégration de l'évaluation de la performance managériale dans cette identification et préparation de la relève.

Une gestion des carrières qui prépare et accompagne les évolutions

BNP Paribas met en œuvre une politique de gestion des carrières pour permettre à chacun de continuer à progresser dans le cadre d'une évolution construite et cohérente. Le Groupe investit notamment dans différents programmes de formation continue adaptés aux profils et aux aspirations de chacun.

La gestion des carrières se fonde en premier lieu sur la relation régulière du collaborateur avec son « manager ». Les gestionnaires des ressources humaines ont pour mission d'accompagner cette relation et de mettre en œuvre un suivi de carrière.

Une relève organisée

Une des missions essentielles fixée par BNP Paribas pour la gestion des carrières est de préparer l'avenir en assurant la relève à plus long terme de ses dirigeants. Pour cela, des comités de relève réunissent régulièrement, à tous niveaux, des échelons opérationnels jusqu'aux cadres dirigeants du Groupe, les managers et les gestionnaires Ressources Humaines, en vue de détecter les cadres susceptibles d'assurer la relève des postes clés de l'entreprise. Les fonctions de management proposées

par le Groupe permettent de valoriser les talents, de favoriser leur intégration et de développer leurs capacités de « leadership ».

Pour les responsables de haut niveau, ces formations sont dispensées à l'échelon du Groupe, au centre de Louveciennes : il s'agit des programmes Prism et Nextep.

Véhiculer la culture et les messages stratégiques du Groupe : le Talent Development Program

Le Talent Development Program est dédié aux collaborateurs à fort potentiel international. Élaboré de manière participative avec le concours de managers et de responsables Ressources Humaines issus des pôles et pays, son objectif est de préparer la relève à moyen terme des cadres dirigeants et d'accompagner la croissance du Groupe.

Le Talent Development Program dispense 3 programmes de formations : le programme Leadership for Development, créé en 2005 en partenariat avec le Collège de l'École polytechnique, est destiné aux hauts potentiels expérimentés et permet de favoriser les aptitudes au leadership. Organisé en deux sessions, il a réuni 105 participants en 2009. Les deux programmes de formation à destination des hauts potentiels plus juniors créés en 2008 ont également été proposés : Go to Lead a été proposé à 117 collaborateurs afin de renforcer leur capacité à coopérer en environnement multimétiers et multiculturel et Share to Lead, destiné aux hauts potentiels juniors, a reçu 113 collaborateurs, afin de mieux comprendre les enjeux du travail en équipe et d'identifier leur potentiel d'amélioration.



BNP Paribas/Londres

LA GESTION DES CARRIÈRES



Les séminaires Prism et Nextep

Les objectifs de ces programmes sont étroitement associés à la gestion des carrières : constituer et faire vivre une communauté de cadres supérieurs occupant des postes clés pour Prism, et favoriser le succès des transitions à forts enjeux pour Nextep. Il s'agit de s'assurer que la formation accompagne la politique de gestion de carrière et crée les conditions pour doter les cadres supérieurs de compétences nécessaires au développement du Groupe. Au cours de l'année écoulée, 127 personnes ont participé à quatre sessions de Prism avec pour cible les postes clés de managers de managers. Dans le même temps, les cadres amenés à connaître un changement de responsabilité substantiel ont suivi le séminaire Nextep.

Anta Diagne Diack, nommée « Meilleur Manager Féminin » au Sénégal

M^{me} Anta Diagne Diack, Directeur Général adjoint de la BICIS, filiale de BNP Paribas au Sénégal, a reçu le titre du « Meilleur Manager Féminin 2008 » par le jury de la cinquième édition des Cauris d'Or, initié par le Mouvement des Entreprises du Sénégal (MEDS). La distinction a été remise le 9 mai 2009 lors d'une soirée de gala. Recevant ce prix, M^{me} Diack a exprimé sa gratitude : « Cette distinction est un symbole. C'est un choix porté sur un manager femme pour la récompenser et l'encourager à poursuivre ses efforts dans sa vie professionnelle et personnelle. Au-delà de la notoriété personnelle, je me réjouis de l'impact positif sur la BICIS et BNP Paribas qui m'ont donné l'occasion d'être primée lors d'un tel challenge. »



BNP Paribas/Londres

Une mobilité dynamique

Pour BNP Paribas, la mobilité constitue un atout et un moyen privilégié d'adaptation des ressources humaines à l'évolution de ses activités. Grâce à la mobilité, chacun peut élargir ses expériences professionnelles et faire progresser sa carrière. Différents types de mobilité favorisent les possibilités d'évolution des collaborateurs vers d'autres métiers et leur permettent d'acquérir de nouvelles compétences :

- la *mobilité fonctionnelle*. Mobilité ne signifie pas forcément changement de poste, mais parfois évolution professionnelle, c'est-à-dire un élargissement du savoir-faire, des connaissances ou des responsabilités du collaborateur ;
- la *mobilité géographique*. Le collaborateur change de ville ou de pays dans le cas de la mobilité internationale ;
- la *mobilité intra-Groupe*, ou changement d'entité juridique.

Au-delà des nombreuses opportunités offertes par la diversité des métiers, les choix de mobilité doivent tenir compte des aspirations des collaborateurs, tout en permettant de capitaliser au mieux leurs compétences acquises. C'est pourquoi, au travers du système d'évaluation professionnelle mis en place dans le Groupe, les échanges entre collabora-

teurs et managers constituent les bases de la gestion des carrières. De manière générale, les mobilités sont facilitées par la taille du Groupe, la diversité de ses métiers et ses nombreux territoires d'implantation. En dépit de l'impact de la crise, plusieurs milliers de mouvements ont eu lieu au cours de l'année 2009.

Une offre d'appui aux expatriés a été développée afin de faciliter la mobilité internationale : formations interculturelles, accompagnement du conjoint dans sa recherche d'emploi, aide administrative, etc. Un outil de publication des offres d'emploi est en cours de déploiement à l'échelle du Groupe : E-jobs. Le nombre de postes ouverts sur E-jobs s'établit fin 2009 à environ un millier sur le périmètre France, Italie et Espagne.

Dans tous les grands pays, en particulier en Belgique, France et Italie, un dispositif de gestion active de la mobilité a été mis en place (équipe et outils dédiés, formations, informations, etc.).

Promouvoir la diversité sous toutes ses formes

Au cours des dernières années, les métiers et les implantations géographiques de BNP Paribas se sont diversifiés de manière très accélérée. La structure du Groupe aujourd'hui reflète ces évolutions et présente un équilibre entre les métiers et les zones géographiques.

BNP Paribas, acteur engagé en faveur de la diversité : l'Esprit Diversité

Avec plus de 200 000 collaborateurs de plus de 160 nationalités dans plus de 80 pays, BNP Paribas fait de la diversité de ses équipes un atout majeur pour être *la banque d'un monde qui change* et gagner en performance. Le Groupe se doit d'être exemplaire en termes de responsabilité sociale. BNP Paribas considère le brassage des profils comme source de créativité et d'efficacité, permettant de refléter la société qui l'entoure.

Pour être une banque à l'image d'un monde qui change, BNP Paribas s'est investi dans la diversité. La politique diversité du Groupe, portée par la Direction Générale et le Comité Exécutif, a pour préalable essentiel l'absence de discrimination. C'est un socle commun à l'ensemble du Groupe. Chaque pays décline désormais sa propre politique en tenant compte des spécificités juridiques, culturelles et contextuelles.

BNP Paribas a publié son premier bilan diversité en novembre 2009 pour mesurer les résultats des actions engagées dans l'entreprise depuis 2004. Ce bilan met en lumière des indicateurs pour chaque axe prioritaire mais non exclusif de la politique diversité du Groupe : diversité des origines, égalité professionnelle entre femmes et hommes, emploi et intégration de personnes en situation de handicap et diversité des âges.

La communication externe se fait non seulement par le site Internet www.bnpparibas.com/diversité, mais aussi par un blog : www.pourunmondequichange.com.

La diversité des origines

Internationaliser les équipes

Accompagnant la croissance de tous les métiers et l'expansion de BNP Paribas, les effectifs mondiaux du Groupe n'ont cessé d'augmenter depuis 2000 pour atteindre plus de 200 000 collaborateurs à la fin de l'année 2009. En parallèle, en neuf ans, la part du personnel hors de France est passée de 40,8 % à 67 %. Pour accompagner ce très fort développement international, BNP Paribas cherche à introduire plus de responsables internationaux dans ses équipes dirigeantes, comme en témoigne la nomination en 2008 d'un non-Français au Comité Exécutif. La part de non-Français tend à augmenter pour ainsi laisser la place à des équipes de plus en plus internationales.

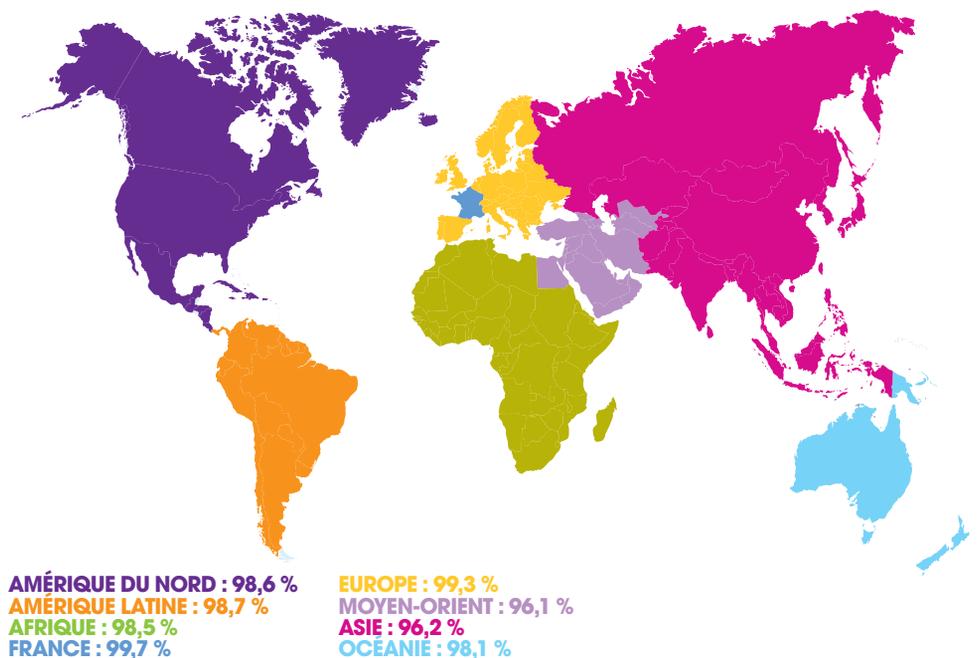
La politique d'expatriation mise en place contribue au développement d'une culture internationale dans le Groupe et facilite l'internationalisation des équipes : kit d'expatriation, programme

d'accompagnement aux conjoints expatriés, formations interculturelles. Aux États-Unis, un nouveau programme de formation a été créé à destination des impatriés : il permet de sensibiliser ces collaborateurs aux différences culturelles qui peuvent avoir un impact sur les méthodes de travail, de management et de collaboration.

Les emplois locaux contribuent directement au développement des pays où BNP Paribas exerce ses activités. Le Groupe s'intègre ainsi naturellement aux différentes cultures et communautés permettant aux collaborateurs locaux⁽¹⁾ d'accéder aux postes à responsabilité des filiales et succursales et de réaliser leur carrière dans le Groupe.

En 2008, une formation pour les managers intitulée « Manager la diversité : un enjeu de performance » a été déployée dans des métiers et fonctions tests pour sensibiliser les collaborateurs issus des Ressources Humaines. En 2009, cette formation a été étendue aux managers. En France, ce sont plus de 1 200 collaborateurs qui ont été formés à fin 2009.

PART DES SALARIÉS LOCAUX SELON LA ZONE GÉOGRAPHIQUE



(1) Collaborateur qui n'est pas sous le régime d'un contrat d'expatriation.

La diversité : une variété d'initiatives à travers le monde

Plusieurs pays se sont emparés du sujet. Parmi eux, les filiales de BNP Paribas à New York mènent une politique volontariste et ont créé un Diversity Council qui organise des opérations comme le Diversity Day le 28 octobre 2009 rendant très visible la politique de diversité. À Bahreïn, le sujet des femmes est au cœur des initiatives et des formations à la diversité. À Londres, le Women's Internal Network (WIN) fait écho au lancement de MixCity en France. Fortis en Belgique, depuis son intégration, travaille activement à la structuration d'une politique de diversité via des audits et groupes de travail.



Le label Diversité en France

BNP Paribas est la première et seule banque française à avoir obtenu en 2009 le label Diversité qui reconnaît les actions menées après la signature de la Charte de la diversité en 2004. Il récompense la politique active de BNP Paribas en faveur de la diversité en France. Cette politique Esprit Diversité porte sur 18 critères de discrimination prohibés par la loi : l'origine, le sexe, l'âge, la situation de famille, l'état de grossesse, l'apparence physique, le patronyme, l'état de santé, le handicap, les caractéristiques génétiques, les mœurs, l'orientation sexuelle, les opinions politiques, les activités syndicales et l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion. Décerné après avis d'une commission associant représentants de l'État, d'organisations syndicales de salariés, d'employeurs et de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH), il répond à la volonté du Groupe d'exercer un rôle important pour l'insertion, l'égalité des chances, la création de lien social et la lutte contre toutes les discriminations.



BNP Paribas/Paris

Actions en France envers les minorités visibles

BNP Paribas organise des opérations en France pour limiter l'autocensure des minorités visibles et diversifier les profils recrutés. Le Groupe participe à des forums de recrutement orientés vers les minorités visibles pour promouvoir l'égalité des chances, et à des forums emploi/diversité dans des zones sensibles : IMS, Africagora, Afij, Zéro Discrimination à Lyon, Nos quartiers ont du talent avec le Medef, etc. En mars, le Train pour l'emploi et l'égalité des chances a sillonné la France, renouvelant l'opération réussie de 2008. Il a permis aux dix entreprises partenaires de l'événement de rencontrer des candidats présélectionnés par les représentants du service public de l'emploi, des missions locales mais aussi par le tissu associatif mobilisé par la question de l'égalité des chances. Cette année, BNP Paribas a particulièrement agi en faveur de la diversité des origines. En témoigne le grand événement « Dix ans de vies en Seine-Saint-Denis » pour fêter les 10 années de présence du Groupe dans ce département particulièrement dynamique, lors de l'inauguration des Grands Moulins de Pantin. Des actions en faveur des minorités visibles passent par des partenariats avec des associations spécialisées, œuvrant pour l'insertion. Ces partenariats sont décrits dans le chapitre « L'Ancre dans le tissu social ».



L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

En 2004, selon les dispositions légales, BNP Paribas a choisi d'examiner les conditions dans lesquelles s'exerce pour lui-même le principe d'égalité entre les hommes et les femmes. Malgré une répartition équilibrée des effectifs, les femmes se heurtent parfois au « plafond de verre » qui les empêche de progresser au-delà d'un certain niveau. Sur ce constat, le Groupe s'est engagé à favoriser l'égalité des chances et de traitement entre femmes et hommes à toutes les étapes de la vie professionnelle et l'accession des femmes aux postes d'encadrement.

Objectif 2012 : 20 % de femmes dans les postes clés du Groupe

La mixité dans l'entreprise étant facteur d'efficacité, le Directeur Général du Groupe s'engage aujourd'hui sur un objectif volontariste : au moins 20 % des postes clés du Groupe seront occupés par des femmes d'ici à fin 2012. Cela suppose une action spécifique et volontariste pour faire accéder au moins 100 femmes supplémentaires à ces postes clés. En France, le pourcentage de femmes promues hors classification dans la convention collective des banques, ou cadres de direction pour les filiales non régies par cette convention, est en augmentation par rapport aux



FundQuest/Boston



BNP Paribas/Bahreïn

années précédentes : 38 % contre 32 % en 2008 et 28,5 % en 2007. Chez BNP Paribas SA, la part de femmes cadres progresse régulièrement au cours des dernières années : elles étaient 38,8 % en 2005, 40,3 % en 2006, 41,4 % en 2007, 43,1 % en 2008 et 44 % en 2009. BNP Paribas a dépassé en 2007 l'objectif de 40 % fixé pour 2010 par la profession bancaire en termes de proportion de femmes dans la population cadre. Dès fin 2009, avec un an d'avance, BNP Paribas a atteint son objectif de 44 %. L'Italie a fortement travaillé à renforcer la parité. Ainsi, 37,9 % des collaborateurs en 2009 sont des femmes (contre 31,3 % en 2008). Les femmes représentent 26,6 % des cadres et 10,7 % des équipes dirigeantes.

Les réseaux en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

En France, le réseau MixCity s'est renouvelé pour se constituer en association : BNP Paribas MixCity. Son ambition reste de devenir un réseau social actif et porteur de valeur ajoutée dans l'entreprise en devenant acteur de la promotion de la mixité interne et externe. L'association, ouverte à toutes les femmes cadres ou assimilées du Groupe, devient un forum de rencontres entre membres de l'association, instances dirigeantes du Groupe et autres associations de femmes en

France et à l'international. Son objectif est de proposer et de promouvoir des règles du jeu pour faire évoluer les codes d'ascension professionnelle et faciliter le quotidien des femmes cadres en proposant des mesures pour mieux concilier vies professionnelle et privée. De nombreuses activités sont proposées : petits-déjeuners et déjeuners, ateliers de sensibilisation et de formation et rencontres avec des femmes et hommes de référence partageant leur expérience (www.association-bnp-paribas-mixcity.com).

Le développement à l'international de réseaux féminins avait déjà commencé en 2008, notamment au Luxembourg. En 2009, la Grande-Bretagne (Women's Internal Network) et Bahreïn via la région du Golfe ont lancé leur MixCity. D'autres réseaux se constituent, en particulier en Belgique et en Espagne où des projets sont en cours.

À Londres, le réseau de femmes est constitué autour d'un comité de direction de 25 femmes et s'est concentré sur un projet de « mentoring » et sur des actions destinées à augmenter le nombre de femmes postulant dans la banque d'investissement.

La parentalité : initiatives pilotes en France

Afin d'accompagner les collaborateurs dans leurs situations de parentalité, le Groupe a développé des dispositifs et

Le prix du « Meilleur Rapport sur la Diversité » 2009

Chaque année, les Rencontres internationales de la diversité récompensent les sociétés du CAC 40 pour la qualité du traitement de la diversité dans leur rapport sur la responsabilité sociale de l'entreprise. En 2009, l'association Les Défis de la diversité s'est associée au groupe Alpha dont le centre Études & Prospective analyse depuis cinq ans les rapports de responsabilité sociale et environnementale à travers 33 indicateurs. Le Rapport annuel 2008 de BNP Paribas répondant pleinement au critère de bonne qualité de l'information dispensée aux parties prenantes en matière de gestion de la diversité, le jury réuni à l'université de Corte et constitué de praticiens et universitaires spécialisés en RSE et en gestion de la diversité a décerné le prix Alpha du « Meilleur Rapport Diversité 2009 - Catégorie égalité femmes-hommes » à BNP Paribas.

Les accords d'entreprise en France

BNP Paribas SA a signé en 2007 un accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle entre femmes et hommes pour une durée indéterminée. Cet accord fait suite au précédent conclu sur le même thème en 2004 pour trois ans. Le nouvel accord définit les principes applicables pour respecter et développer l'égalité des chances et de traitement à toutes les étapes de la vie professionnelle. Il définit également les moyens de favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi qu'un rattrapage salarial sur trois ans lorsque des écarts entre hommes et femmes de niveau, de formation, de responsabilité, d'efficacité professionnelle telle qu'elle ressort des évaluations professionnelles, de compétence et d'expérience comparables sont constatés. Ce dispositif a été doté d'une enveloppe de 3 millions d'euros et des rattrapages ont été effectués sur 2008 et 2009. L'opération sera renouvelée en 2010.

BNP Paribas, leader du CAC 40 pour la représentation des femmes au Conseil d'administration

Une étude réalisée par l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (Orse), l'Institut français des administrateurs et l'European Professional Women's Network-Paris constate que les femmes représentent 28,5 % du Conseil d'administration de BNP Paribas, faisant du Groupe le leader du CAC 40. Seules quatre sociétés se distinguent avec des conseils composés de plus de 20 % de femmes.

L'emploi et l'intégration des personnes handicapées en France

L'intégration de personnes handicapées constitue un important enjeu de responsabilité sociale pour le Groupe. C'est pourquoi celui-ci reste attentif à leur maintien dans l'emploi et cherche à améliorer l'efficacité de l'embauche de collaborateurs en situation de handicap.

Suite de l'accord en faveur de l'emploi des personnes handicapées signé en 2008

La deuxième année de mise en œuvre de l'accord d'entreprise Projet Handicap, signé en 2008 pour quatre ans avec l'Agefiph, organisme collecteur des contributions des entreprises, a été marquée par la validation d'un dispositif favorisant le recrutement pour atteindre l'engagement de 170 embauches à fin 2011. Ce dispositif concerne en premier lieu les candidats handicapés qui ont un parcours atypique et des expériences variées mais non bancaires. Il veut faciliter leur intégration et permettre la mise en œuvre de périodes de formation appropriées à leur parcours. Depuis le 1^{er} juillet 2009, pour y inciter les entités opérationnelles, le portage du coût salarial des embauches de personnes handicapées en contrats à durée indéterminée/contrats à durée déterminée est pris en charge par les Ressources Humaines du Groupe pendant douze mois.

En Italie, BNL s'est attaché à suivre de plus près les collaborateurs en situation de handicap, notamment dans la gestion de leur carrière et l'adaptation des bureaux et de l'information. 52 personnes en situation de handicap ont ainsi été embauchées en 2009, portant à 509 le nombre de collaborateurs handicapés dans la filiale italienne.

Le Projet Handicap mène en continu



BNP Paribas/Bahreïn

des partenariats prenant des formes diverses :

- le congé paternité de onze jours est aujourd'hui entièrement rémunéré pour les collaborateurs de BNP Paribas SA pour inciter les pères à investir la sphère privée ;
- des crèches et conciergeries se développent notamment chez BNP Paribas Securities Services et BNP Paribas Assurance. BNP Paribas Assurance met à disposition des collaborateurs une trentaine de places en crèches. Par un partenariat spécialisé, ces filiales proposent aussi des places en centres de loisirs le mercredi et pendant les vacances scolaires ;
- des plaquettes sont publiées par MixCity à l'intention des salariés : « Accord sur l'égalité entre les femmes et les hommes » et « Maternité ou adoption » ;
- le Groupe a établi un partenariat avec la Fédération des particuliers employeurs de l'Île-de-France

(Fepem) qui propose des conseils aux collaborateurs du Groupe en France sur les formalités de garde d'enfants : formalités d'embauche, conventions collectives de ces emplois familiaux, prestations de la caisse d'allocations familiales et allègements de charges sociales et fiscales ;

- le Groupe a contribué à la rédaction d'un guide « Promouvoir la parentalité auprès des salariés masculins » avec l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (Orse) publié en novembre 2008. Des exemplaires sont distribués aux collaborateurs.

Ces initiatives sont accueillies très favorablement par les collaborateurs, femmes et hommes.

En 2009, le Groupe a adhéré à l'Observatoire de la parentalité, réseau engagé dans la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Égalité entre salariés mariés et salariés pacsés de BNP Paribas SA

Depuis le 1^{er} janvier 2009, dans le cadre de son engagement pour la diversité et la promotion de la parentalité, BNP Paribas SA permet aux salariés pacsés de bénéficier des mêmes droits que les salariés mariés en matière d'absences pour événements familiaux. Cette mesure fait suite à la signature en 2008 par BNP Paribas de la Charte de la parentalité.

Le Haut Conseil de la Famille

En France, le Haut Conseil de la Famille (HCF), présidé par le Premier ministre, renforcera l'action envers les familles en évaluant les évolutions sociales, économiques et démographiques.

Il comprend 52 représentants du mouvement familial, des partenaires sociaux, des collectivités territoriales, de la Sécurité sociale et de l'État. 7 personnes qualifiées nommées

pour leur compétence et leur expérience sont membres sur désignation du ministre en charge de la Famille. Le 30 juillet, la Directrice des Ressources Humaines de BNP Paribas Personal

Finance a été désignée personnalité qualifiée par la ministre en charge de la Famille et participera aux travaux du HCF.

des actions de sensibilisation auprès de tous les salariés, et d'optimisation des conditions d'accueil et de maintien dans l'emploi. Il fédère les différents acteurs, recherche et met en œuvre de nouveaux partenariats. Le maintien dans l'emploi sera optimisé avec des aménagements matériels et organisationnels en sécurisant le parcours professionnel des collaborateurs. Le recours aux prestations du secteur adapté et protégé sera accru. Une commission de suivi de l'accord se tient chaque année au printemps.

BNP Paribas développe depuis plus de vingt ans des actions en faveur de personnes handicapées avec notamment la création de l'établissement et services d'aide au travail (Esat) – Institut des Cent-Arpents.

Des réalisations exemplaires

Des ateliers de sensibilisation au handicap : le Projet Handicap propose des ateliers itinérants de sensibilisation aux handicaps auditif et visuel qui présentent des technologies aidant l'entreprise à intégrer les différences. Ces ateliers sont proposés pendant plusieurs mois dans différents immeubles du Groupe pour rencontrer les salariés sur le lieu de travail.

Promotion du recrutement des personnes handicapées : au printemps 2009, BNP Paribas a lancé en France une campagne de communication à destination des personnes handicapées par voie de presse et sur des sites spécialisés, voulant donner à chacun un poste en rapport avec ses compétences. Promouvoir le recrutement de personnes handicapées par l'embauche en CDI ou par l'alternance, lancer des actions de sensibilisation, adapter le poste de travail pour assurer le maintien dans l'emploi constituent les axes d'engagement du Groupe.

Portes ouvertes destinées aux personnes handicapées : en novembre 2009, BNP Paribas a ouvert les portes du marché Saint-Honoré aux person-

nes handicapées, pour la troisième année consécutive. Ces portes ouvertes pendant la XIII^e Semaine nationale pour l'emploi des personnes handicapées visaient à informer sur les métiers du Groupe et à collecter des curriculum vitae. De nombreux collaborateurs ont représenté chaque pôle de BNP Paribas : la Banque de Détail, Investment Solutions, Corporate and Investment Banking, ainsi que les fonctions et filiales.



La diversité des âges

Dans le cadre de sa démarche de diversité et d'égalité professionnelle, BNP Paribas met en œuvre une politique d'emploi contribuant à allonger la durée de vie professionnelle de ses salariés. Chez BNP Paribas SA, les mesures permettant aux collaborateurs de partir en préretraite ont été restreintes dès 2004, puis supprimées en 2006. La part des salariés de 55 ans et plus atteint 20,5 % des effectifs fin 2009, contre 10 % fin 2003.

Du fait de l'allongement de la durée de la vie professionnelle, BNP Paribas souhaite donner des perspectives de carrière aux collaborateurs de plus de 45 ans en facilitant l'évolution de leurs compétences et responsabilités. Selon l'accord de branche du 9 juillet 2008 sur la non-discrimination par l'âge et l'emploi des seniors, l'entreprise s'est engagée à faire progresser l'âge moyen des départs à partir de 55 ans, pour atteindre 60 ans au 31 décembre 2012. Elle s'est également engagée à favoriser la gestion de la seconde partie de carrière et réaliser un rapport annuel sur l'emploi des seniors.

L'entreprise garantit le principe d'égalité d'accès des salariés à la formation professionnelle et au dispositif du droit individuel à la formation quel que soit leur âge.

Le séminaire « Manager la diversité : un enjeu de performance », déployé en 2008, sensibilise les managers à la diversité des âges, rappelant la volonté de bannir toute forme de discrimination liée à l'âge.

À la fin de l'année 2009, les entités du Groupe en France ont, conformément à la réglementation, décliné leur politique d'emploi des salariés seniors qui sera mise en œuvre dès 2010 pour trois ans. Celle-ci présente un objectif global de maintien dans l'emploi ainsi que des dispositions favorables à l'emploi des seniors. Cette politique d'emploi s'inscrit ainsi dans la démarche globale et volontaire de non-discrimination et d'égalité professionnelle du Groupe.

Être à l'écoute des collaborateurs



BNP Paribas/Bahreïn

« Le fait que BNP Paribas nous demande de participer à cette enquête montre que l'entreprise est en recherche d'amélioration. Cela me donne l'impression que je travaille dans une société attentive à ses collaborateurs. »

Le Global People Survey

Global People Survey, une enquête pour aller de l'avant

Dès 2008, BNP Paribas avait choisi de déployer une enquête annuelle au plan international, le Global People Survey, réalisée en 10 langues sur un échantillon de 25 000 personnes.

De toute autre ampleur, l'édition 2009 a été réalisée « on line » avec un questionnaire traduit en 17 langues, comportant 80 questions d'opinion, recouvrant 15 thématiques, avec une question ouverte sur les pistes de changement dans l'entreprise. Cette nouvelle édition a permis de mesurer l'engagement des collaborateurs du Groupe dans le monde, la perception de leur vécu professionnel, leur image de l'entreprise et du management, ainsi que leur perception de la responsabilité sociale et environnementale de BNP Paribas.

Cette deuxième édition du Global People Survey a été à nouveau réalisée en

partenariat avec Towers Watson, qui a analysé le questionnaire et traité les données sur une base strictement anonyme et confidentielle. Conduite en juin 2009 sur un périmètre élargi auprès de 163 000 salariés dans 75 pays et intégrant BNP Paribas Fortis, elle a permis d'obtenir des résultats plus opérationnellement exploitables. Cette enquête a été l'un des premiers projets réalisés conjointement avec BNP Paribas Fortis. Le taux global de participation a été de 51 % en 2009, soit environ 83 000 répondants.

Chaque domaine d'activité, pôle, métier, fonction et pays dispose de ses résultats et de la possibilité de les analyser par âge, par ancienneté de présence, etc. Cette très riche base d'informations permet des comparaisons entre entités du Groupe et favorise l'échange de bonnes pratiques. Leur évolution d'une année sur l'autre met en évidence des pistes d'actions pour les entités du Groupe.



BNP Paribas/Londres

La question ouverte sur les pistes de changement dans l'entreprise a permis de recueillir 32 152 verbatim (52 % des répondants). Outre la satisfaction exprimée par les salariés sur la possibilité de participer à une enquête mondiale, leurs commentaires ont mieux révélé leurs attentes et suscité une fine analyse des défis à relever. Les nombreuses suggestions émises ont été précieuses dans l'élaboration de plans d'action pour les entités du Groupe.

Les résultats globaux de l'enquête reflètent, malgré l'environnement économique perturbé, le fort engagement des salariés dans l'entreprise et leur confiance dans les choix stratégiques des dirigeants. Les salariés considèrent le Groupe comme bien positionné pour relever les défis futurs.

Pour l'engagement de BNP Paribas sur les composantes sociales et environnementales, l'évolution des perceptions des salariés progresse encore par rapport à l'enquête 2008 et les verbatim ap-

portent des éléments complémentaires d'action au plan local. La responsabilité sociale et environnementale du Groupe reste le second levier de l'engagement des salariés, derrière le leadership, premier facteur de mobilisation. L'importance accordée au fort investissement de l'entreprise dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale est partagée de manière transverse dans le Groupe, quels que soient le domaine d'activité, le pôle, la fonction d'appartenance, l'âge, le niveau hiérarchique, le fait d'être ou non manager, l'appartenance ou non aux populations spécifiques, y compris chez BNP Paribas Fortis.

Dans la période de crise actuelle, ce constat et ces évolutions soulignent le contraste entre la perception de la responsabilité du Groupe par ses salariés et les commentaires défavorables des médias en France sur le secteur bancaire en général.

Un guide de bonnes pratiques de responsabilité sociale et environnementale

BNP Paribas Wealth Management (Banque Privée) accompagne ses actions de responsabilité sociale et environnementale avec un guide de bonnes pratiques élaboré à destination des collaborateurs. Il donne les moyens de contribuer plus activement à la démarche écoresponsable dans l'entreprise. Outil pratique et ludique, le guide se présente sous forme de quiz et apporte les réponses nécessaires à la bonne compréhension de la démarche menée par BNP Paribas Wealth Management.

Poursuite du programme d'assistance psychologique

Ce service mis en place en 2008 aide BNP Paribas en France à accompagner les victimes et personnes choquées, collaborateurs, fournisseurs ou clients, en cas de hold-up, agression, prise d'otage, suicide sur le lieu du travail, attentat, acte de terrorisme, effondrement, incendie, explosion, catastrophe naturelle. Une hotline d'assistance psychologique fonctionne 24 h/24 et 7j/7. Le périmètre couvre la France et les Dom-Tom pour BNP Paribas SA et ses filiales. Ce service est destiné à tous les collaborateurs et prestataires travaillant dans les locaux.



La communication interne, un acteur de responsabilité sociétale

La communication interne s'est adaptée au contexte très particulier de 2009. Durant cette période perturbée par la crise, BNP Paribas a assuré un lien constant avec ses collaborateurs en assurant la diffusion de messages et plaquettes d'informations afin d'expliquer la stratégie de l'entreprise.

En 2009, de multiples actions auprès de l'ensemble des collaborateurs ont été réalisées, avec l'appui de différents supports. Ainsi *Ambition*, le magazine interne du Groupe, disponible en français, anglais, italien, néerlandais et russe, permet de mieux répondre aux besoins des collaborateurs, en les aidant à suivre l'actualité de BNP Paribas et à mieux en comprendre la stratégie. *Starlight*, le journal vidéo interne d'une durée de six minutes, est dédié aux innovations de BNP Paribas. Il est mis en ligne tous les mois sur les sites Intranet du Groupe en français, en anglais, en italien et, depuis 2009, en néerlandais. Le lien avec les collaborateurs est également assuré par le biais d'une newsletter hebdomadaire, le *Flash Groupe*, reprenant les temps forts de la semaine et diffusé dans 15 pays, par un journal de l'année et surtout par un site Intranet Business to Employee, remodelé en 2008, et dont 104 millions de pages ont été vues en 2009. Enfin, les actualités en matière de RSE sont diffusées par le biais d'une lettre d'information mensuelle disponible sur l'Intranet.

Protéger la santé des collaborateurs

La politique de santé au travail du Groupe va au-delà de la simple conformité à l'évolution des législations. Les enjeux

majeurs tiennent à la prévention des risques et à l'accompagnement des fragilités et inaptitudes.

La prévention des risques professionnels

La prévention passe par l'identification des risques professionnels : agressions dans les agences, troubles musculo-squelettiques, dysfonctionnement des climatisations et des ventilations. Pour prévenir ces risques, une équipe pluridisciplinaire, créée en 2006, réunit et met en réseau les compétences de tous les intervenants pour faire face à des pathologies issues de multiples facteurs. Cette approche des conditions de travail constitue un enrichissement de la prévention et permet une action collective.

En 2009, l'équipe en charge de la prévention des risques professionnels a focalisé ses travaux sur :

- le document unique d'évaluation des risques professionnels (décret du 5 novembre 2001) ;
- la qualité de la ventilation et de la climatisation ;
- l'éclairage, les plateaux, les nouvelles technologies (Wi-Fi) ;
- l'ergonomie des postes « assis debout » des agences répondant au concept Accueil et Services ;
- l'amélioration des équipements sur les plates-formes téléphoniques de Lille et de Paris.

L'accompagnement médical des salariés victimes d'agression, notamment en région parisienne, s'intègre dans un dispositif développé avec les Urgences médicales de Paris mis en place depuis 2001. Il a été progressivement

renforcé ces dernières années et ses effets bénéfiques se mesurent par la diminution des arrêts post-agression, la baisse de la durée des arrêts et du nombre de mutations pour inaptitude au poste. En 2009, 46 personnes ont bénéficié d'un accompagnement médical à la suite d'une agression et 5 ont été orientées en consultation spécialisée pour une prise en charge psychologique.

Pour la Banque de Détail en France, le service de santé au travail de BNP Paribas SA a participé au groupe de travail sur la gestion des incivilités commerciales afin de prévenir ces incivilités et accompagner et soutenir les collaborateurs concernés. Pour la prévention, une formation comportementale a été élaborée sous forme de jeux de rôles, échanges d'expériences, portant sur l'identification de mécanismes menant à l'agressivité, les techniques de gestion de situation de tensions, et la gestion des émotions (colère, humiliation...). En 2009, près de 2 300 personnes ont suivi l'un des séminaires. L'accompagnement et le soutien sont déployés à travers une prise en charge sur les plans hiérarchique, médical et psychologique par le service de santé au travail, et éventuellement, s'il existe une menace de mort, par l'activation du plateau d'assistance psychologique, par un accompagnement administratif et juridique pour une déclaration d'accident du travail, dépôt de plainte ou de main courante selon la gravité.

La prévention des autres risques professionnels fait l'objet de mesures adaptées : campagnes d'information, formation, ergonomie de conception, ergonomie de correction et procédures

L'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression (Omsad)

Compte tenu de sa prévalence, le stress, deuxième pathologie professionnelle après les troubles musculo-squelettiques, fait l'objet d'un dispositif dédié avec l'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression (Omsad) en collaboration avec l'Institut français d'action sur le stress (Ifas) à Paris et à Lyon. Lors de la visite médicale périodique, le collaborateur peut remplir en début de visite un questionnaire anonyme et confidentiel immédiatement analysé et commenté par le médecin du travail en vue d'un diagnostic personnel. Les données sont ensuite compilées et traitées par l'Ifas, cabinet indépendant, qui restitue les résultats à BNP Paribas. Ils mesurent le niveau de stress, localisent les populations à risques pour mettre en place des actions préventives. Fin 2009, près de 7 000 collaborateurs ont renseigné ce questionnaire. En 2009, le dispositif de l'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression (Omsad) a été étendu à BNP Paribas Personal Finances et BNP Paribas Assurance.

Sensibiliser les collaborateurs aux gestes qui sauvent

Le dispositif de communication en cas d'urgence vitale sur le lieu de travail a été revu. Chaque collaborateur de BNP Paribas SA a reçu un mémorandum des actions à mettre en œuvre dans les premières minutes en situation d'urgence. Une rubrique « Urgences vitales » a été créée sur l'Intranet du Groupe. Elle contient un diagramme interactif qui permet de prendre connaissance de son rôle et de ses responsabilités.



d'alerte. En 2009, le Groupe a maintenu sa vigilance sur l'ergonomie des postes de travail : 13 études de plans, 122 visites de locaux et 8 études de postes ont été réalisées. Le haut niveau de vigilance porté conjointement par le service de santé au travail, les hiérarchies, les services immobiliers, l'ergonomie et les instances paritaires n'est pas étranger au très faible taux de déclaration de troubles musculo-squelettiques chez BNP Paribas SA.

Les problèmes de santé publique

Le service de santé au travail de BNP Paribas SA est engagé depuis de nombreuses années dans une démarche de promotion de la santé des salariés. Lors de la visite annuelle, le médecin accompagne les salariés de façon personnalisée dans tous les domaines de santé publique. Les risques majeurs : cardio-vasculaires, cancer, obésité, tabac, font l'objet de campagnes annuelles de sensibilisation, d'éditions de brochures et de dispositifs spécifiques. Plusieurs autres initiatives en matière de santé publique ont marqué l'année 2009. Un groupe de travail associant les responsables opérationnels des Ressources Humaines de tous les pôles et fonctions a préparé l'entreprise à affronter une éventuelle pandémie, aux plans sanitaire et organisationnel : achat de masques, référencement de produits d'hygiène et communication sur les mesures d'hygiène comme le lavage des mains et la mise en place d'affiches dans les sanitaires. Plus de 3 960 vaccinations anti-gripes ont été réalisées. Un plan de continuité de l'activité en cas de grippe AH1N1 a été mis en place.

L'action de prévention cardio-vasculaire en médecine du travail (PCV Métra) s'est poursuivie avec le dépistage de facteurs de risques cardio-vasculaires : cholestérol, hypertension, tabagisme et

stress. L'évaluation en milieu hospitalier à l'hôpital Broussais des salariés concernés et le dépistage de l'atteinte coronarienne en prévision d'un traitement précoce se sont traduits par 226 bilans réalisés, occasionnant 5 bilans de jour en milieu hospitalier.

Le sevrage tabagique des collaborateurs et de leur famille avec le programme Allen Carr a été pris en charge pour 635 personnes en Île-de-France ; 47 % ont arrêté de fumer en 2008 parmi celles qui ont répondu à l'enquête de satisfaction. En province, 73 personnes ont participé aux séances à Arras, Dijon, Orléans, Chartres et Marseille. Une séance supplémentaire gratuite, proposée par Allen Carr, a eu lieu le 6 novembre 2009 pour les personnes qui, dans un premier temps, avaient arrêté de fumer puis avaient repris le tabac.

Un tonomètre est désormais installé dans chaque service de santé au travail pour permettre le dépistage du glaucome. Un dépistage du diabète est également organisé.

L'accompagnement des fragilités et inaptitudes

Comme pour la prévention, le reclassement des salariés après plusieurs mois d'absence à la suite d'une maladie fait l'objet d'une collaboration entre le service de santé, les gestionnaires Ressources Humaines et les hiérarchies. Compte tenu de la rapidité des évolutions dans l'entreprise, la réintégration doit prendre en compte les changements, dissiper les inquiétudes des salariés et donner le temps de trouver de nouveaux repères.

Dans certains cas, l'accompagnement passe par une visite de préreprise chez le médecin du travail à l'initiative du salarié, du médecin traitant ou du médecin conseil. Cette évaluation permet au médecin du travail de préparer la reprise avec les intervenants selon les



BNP Paribas/New York



BNP Paribas/Lyon

éventuelles séquelles ou le handicap résiduel du malade.

Hors de France, les entités s'efforcent d'optimiser la prévention des risques sanitaires et l'accès aux soins des salariés en lien avec les systèmes de santé locaux. Ainsi, les salariés d'UkrSibbank irradiés à la suite de l'accident de la centrale nucléaire de Tchernobyl bénéficient d'indemnités et de congés supplémentaires et font l'objet d'un suivi dans le cadre du dispositif mis en place par les autorités ukrainiennes.

BNP Paribas est membre actif de l'association Sida Entreprises qui regroupe les principaux investisseurs français en Afrique pour contribuer à résoudre les problèmes persistants de prévention, d'accès aux soins et de suivi des traitements qui restent dominants malgré l'aide financière bénéficiant aux pays exposés. BNP Paribas contribue à la constitution de plates-formes interentreprises dans les pays de l'Afrique de l'Ouest où le Groupe est présent par le réseau de ses banques associées (BICI).

Entretenir un dialogue social de qualité, une priorité qui se décline pays par pays dans le respect des valeurs du Groupe

■ En France

En 2009, la Commission de droit social, instance nationale d'information et de négociation de BNP Paribas SA, s'est réunie à 37 reprises et a permis la signature de 14 accords d'entreprise. Certains améliorent ou pérennisent les dispositifs sociaux existant en faveur des salariés et d'un dialogue social efficace ; d'autres renforcent la présence des représentants du personnel dans certaines instances.

La crise financière a suscité un mécontentement général en France et la mobilisation des partenaires syndicaux sur les thèmes du maintien

de l'emploi, du pouvoir d'achat et des inégalités salariales et sociales.

Malgré ce climat, le dialogue social chez BNP Paribas n'a jamais été rompu. Les mouvements sociaux organisés au plan national n'ont pas eu d'incidence sur la poursuite de l'activité. Les négociations obligatoires sur les salaires engagées dans ce contexte particulier ont abouti à un accord signé avec trois organisations syndicales.

Deuxième temps fort de cette période, la mise en place tout au long de l'année de la réforme des institutions représentatives du personnel, suite aux négociations menées en 2008, a abouti au regroupement des comités d'entreprise locaux en comités d'entreprise régionaux, passant de 100 centres à 10. Enfin, le rapprochement avec BNP Paribas Fortis a fait l'objet de nombreuses réunions avec les partenaires sociaux.

Parallèlement, de nombreuses commissions de droit social se sont tenues, notamment sur l'aide au transport domicile-travail résultant de la loi sur le financement de la Sécurité sociale pour 2009, sur l'épargne salariale, la présentation du bilan social personnalisé et le bilan de l'accord Handicap.

■ En Italie

En 2009, d'importantes négociations et procédures de consultation des organisations syndicales ont été ouvertes sur les opérations de restructuration dans certaines sociétés de BNP Paribas présentes en Italie. Elles ont permis la réalisation des réorganisations prévues tout en sauvegardant les niveaux d'emploi grâce notamment aux synergies mises en œuvre avec BNL.

Parmi les résultats des négociations ont été finalisés un accord-cadre sur la sécurité des agences bancaires ainsi que de nombreuses mesures relatives aux classifications, aux effectifs, à la protection sociale et à la formation.

■ En Belgique

Répondant à une préoccupation commune du développement de l'entreprise et dans un esprit de respect mutuel, management et représentants du personnel ont poursuivi leur dialogue permanent sur les enjeux sociaux du moment, bien au-delà des réunions officielles des instances représentatives.

Cette politique de transparence a notamment conduit, au premier semestre, à l'appui remarqué des organisations syndicales de Fortis pour le rachat de Fortis Banque par BNP Paribas et, au second semestre, à l'approbation du plan industriel lors du Conseil d'entreprise.

Dans ce climat de confiance, une dizaine de nouveaux accords collectifs, certains rendus nécessaires par le plan industriel, ont été conclus au niveau de l'entreprise, sur l'aménagement du temps de travail, la sécurité de l'emploi dans un contexte de mobilité fonctionnelle organisée, et le statut financier des employés de la succursale belge de BNP Paribas à la suite du transfert de l'activité vers BNP Paribas Fortis.

■ Au Luxembourg

Au Grand-Duché de Luxembourg, la majeure partie du dialogue social a été consacrée à la présentation et à la validation, le 25 novembre 2009, du plan industriel de rapprochement entre BGL et BNP Paribas.

En plus de cet accord, des conventions ont été signées avec le ministère du Travail, sur l'autorisation de mettre du personnel BGL à disposition de BNP Paribas Luxembourg, et avec les quatre grands syndicats représentés dans le secteur financier, sur la prolongation en 2010 des dispositions de la convention collective 2009 des salariés de banque.

L'ANCRAGE DANS LE TISSU SOCIAL

BNP Paribas, acteur impliqué en faveur de la microfinance

Trois ans après le lancement de son activité de microfinance internationale, BNP Paribas poursuit son engagement dans cette activité qui s'articule, en France et dans les pays en développement, autour de trois axes complémentaires d'engagement :

- Le financement d'institutions de microfinance (IMF) à l'international ;
- Les fonds de microfinance ;
- Le bénévolat de compétences.

Le financement d'institutions de microfinance

Dans l'analyse faite par BNP Paribas des facteurs clés de succès de la microfinance, le rôle d'accompagnement de proximité des institutions de micro-

finance (IMF) apparaît irremplaçable. C'est une des raisons pour lesquelles BNP Paribas n'envisage pas de développer une activité directe de microfinance, mais cherche à identifier les IMF les plus professionnelles et à financer leur développement, plus particulièrement dans les pays où la banque est présente. Le Groupe a développé, depuis 1993, un partenariat avec l'Adie (Association pour le droit à l'initiative économique) qu'il accompagne dans son activité de microcrédit destinée aux chômeurs et RMIstes désireux de créer leur entreprise. Le partenariat repose sur deux axes : la mise à disposition d'une ligne de crédit de 8 millions d'euros, ainsi qu'une subvention aux frais de fonctionnement à hauteur de 380 000 euros par an. En 2009, 1 256 porteurs de projets ont été soutenus avec des prêts moyens de 2 885 euros sur 18 mois.

De plus, depuis décembre 2007, BNP Paribas apporte son soutien à FinanCités, société de capital-risque solidaire, dédiée au financement des très petites entreprises (TPE) des quartiers en difficulté, et filiale du groupe PlaNet Finance. BNP Paribas s'est engagé à souscrire à hauteur d'un montant maximum de 1 million d'euros au capital de FinanCités.

Depuis l'entrée de BNP Paribas dans son capital, FinanCités a accordé des financements en fonds propres à 13 nouvelles petites entreprises des quartiers pour un montant de 800 000 euros (montant moyen de 50 000 euros par TPE). Au total, depuis sa création en 2007, FinanCités accompagne 34 petites entreprises pour un montant engagé de 1,8 million d'euros. Ces investissements ont permis à ces jeunes entreprises, dans des secteurs d'activité très variés, tels que le textile éthique, l'impression en ligne de faire-part ou l'organisation de mariages, de se développer et de contribuer ainsi au dynamisme de l'économie locale et à la création d'emplois sur leur territoire.

En dépit de la crise, BNP Paribas n'a pas modifié son objectif initial et finance ainsi à fin 2009 16 partenaires dans 7 pays (Mexique, Maroc, Mali, Tunisie, Guinée, Inde, Indonésie). Les encours autorisés s'élèvent à 50 millions d'euros répartis pour 57 % en Afrique, 35 % en Asie et 7 % en Amérique latine. Les bénéficiaires comptent 315 000 personnes, dont 94 % de femmes. Le total de personnes concernées dépasse le million en comptant les familles.

Le Groupe applique avec les IMF partenaires les six principes de déontologie du consortium des bailleurs de fonds publics, Consultative Group to Assist the Poor (CGAP), concernant la protection du client et la transparence : la prévention du risque de surendettement ; la transparence des prix ; des pratiques de collectes appropriées ; le respect des règles d'éthique par le personnel des IMF ; un système de prise en compte des plaintes et de réparation ; la protection des données du client.

BNP Paribas a noué des partenariats



Micro-entrepreneurs soutenus par l'Adie

avec plusieurs réseaux de microfinance internationaux tels que Solidarité internationale pour le développement et l'investissement (Sidi), Horus, Grameen Foundation aux États-Unis et PlaNet Finance. L'objectif est de développer les relations avec ces réseaux qui ont des méthodologies communes avec leurs affiliés tant en matière de contrôle de risque que d'impact social.

Micro-assurance

En corollaire des activités de microfinance, BNP Paribas Assurance est entré au capital de PlaNet Guarantee, filiale de PlaNet Finance. Cette dernière, créée en 2007, a pour but de développer la micro-assurance auprès des IMF. De janvier à octobre 2009, PlaNet Guarantee a collaboré avec 8 IMF partenaires dans 7 pays pour assurer 125 000 micro-entrepreneurs. Elle a par ailleurs développé 10 projets de recherche et développement dans 12 pays.

Les fonds de microfinance

Le marché des véhicules d'investissement en microfinance est en fort développement et représente 6,6 milliards de dollars d'actifs sous gestion pour 103 véhicules d'investissement. Il existe une centaine de fonds, dont 25 de type commercial. Dans le cadre de son offre d'investissement responsable, BNP Paribas Wealth Management distribue depuis 2005 à sa clientèle française et internationale un fonds de microfinance qui permet de soutenir près de 8 millions de micro-emprunteurs dans plus de 50 pays en voie de développement.

Début 2009, BNP Paribas a lancé Obli Etheis, son premier fonds commun de placement dans la microfinance. Obli Etheis, qui intègre 5 à 10 % de son actif destiné à la microfinance, a obtenu le label de l'organisation de finance solidaire Finansol. Cette fraction de fonds, de l'ordre de 3,7 millions d'euros, est réinvestie dans un fonds de microfinance qui exerce un impact sur plus de 3 500 micro-entrepreneurs dans les pays du Sud.



ONG Enda en Tunisie

Une initiative de BNP Paribas en Indonésie

En août 2009, BNP Paribas a accordé son premier prêt de microfinance à l'institution MBK Ventura, pour un montant équivalent à 1 million de dollars. Soucieux de ne pas exposer sa contrepartie au risque de change, BNP Paribas a effectué son prêt en monnaie locale. MBK Ventura est une IMF fondée en 2003, qui accorde des crédits aux ménages indonésiens aux revenus modestes, afin qu'ils puissent financer leurs micro-entreprises. En décembre 2008, MBK Ventura a été classé n° 1 parmi les 1 300 établissements de microfinance référencés par la Banque Mondiale (MixMarket), sur des critères de rentabilité, de transparence et de gouvernance. Parmi ses projets en 2010, MBK Ventura devrait lancer une division de microfinance islamique. Le prêt alloué par BNP Paribas permettra d'aider 10 000 familles.



MBK Ventura en Indonésie

Le bénévolat de compétences

MicroFinance sans frontières et Jacadie, les deux projets de bénévolat de BNP Paribas, initiés en 2007, ont commencé à porter leurs fruits dès 2008.

Le bénévolat de compétences s'est initialement développé en faveur de l'Adie à travers le projet Jacadie. S'appuyant sur l'association des retraités de BNP Paribas (ADR), qui compte 21 000 adhérents, cette expérience a permis, en deux ans, de favoriser l'aide à l'Adie d'une centaine de bénévoles sur le territoire national. En dix-huit mois, 2 000 personnes ont été touchées, 500 ont manifesté leur intérêt, 200 ont été reçues et une centaine ont été intégrées dans les nouveaux bénévoles de l'Adie. Encouragés par BNP Paribas et l'ADR, les porteurs du projet ont fait évoluer l'expérimentation en la structurant dans une association créée en novembre 2009. L'association Bénévolat de compétences et Solidarité (BCS) s'adresse désormais aux actifs comme aux retraités de BNP Paribas et a élargi ses offres de bénévolat à d'autres domaines, au-delà de la microfinance, comme l'aide à l'enfance et/ou le handicap.

MicroFinance sans frontières (MFSF), qui apporte de l'assistance technique aux IMF des pays émergents, a organisé plus de 20 missions depuis sa création en 2007. Ces missions ont été développées en partenariat avec des organisations et réseaux tels que Sidi, Horus, Pamiga, Agroinvest ou encore l'Aga Khan Foundation. À ce jour, plus d'une centaine de bénévoles ont manifesté leur intérêt pour apporter leurs compétences à MFSF. BNP Paribas Fortis en 2009 a établi des contacts avec MFSF, qui se sont traduits par l'adhésion d'une cinquantaine de nouveaux bénévoles potentiels.

Le succès grandissant de MFSF a conduit à structurer l'organisation. Ainsi, depuis décembre 2009, MFSF est une association à part entière avec un salarié mis à disposition par la banque, ce qui va permettre le développement accru de l'activité et des missions à l'étranger.



Association des Femmes Relais à Aulnay-sous-Bois (France)



Association Proximité à Saint-Denis (France)

© Philippe Cibille

Le mécénat chez BNP Paribas : engagements et valeurs

BNP Paribas œuvre très concrètement à faire coexister performance et responsabilité sociale ; non seulement dans l'exercice quotidien de ses métiers, mais aussi dans ses actions de mécénat. Celles-ci impliquent de plus en plus de salariés et de pays dans lesquels la banque est présente, notamment dans les champs de la solidarité et de la santé. BNP Paribas est un mécène reconnu pour son soutien aux créateurs dans les domaines du spectacle vivant et du jazz, à la diffusion et à la préservation du patrimoine culturel comme pour son implication auprès de chercheurs et d'associations agissant en faveur de l'insertion, de l'éducation et du développement. L'engagement du Groupe en faveur de la culture, de la solidarité, de la santé et de l'environnement n'est pas nouveau : il est porté depuis 25 ans par la Fondation BNP Paribas, acteur historique du mécénat d'entreprise en France.

Une politique de mécénat cohérente et fédératrice

La politique de mécénat de BNP Paribas se veut cohérente et fédératrice au plan mondial. Elle est pilotée par la Fondation BNP Paribas qui, autour d'une appellation commune BNP Paribas Corporate Philanthropy, a pour mission de :

- concevoir et piloter la politique de mécénat du Groupe ;
- assurer un rôle de veille, de conseil et de régulateur des politiques de mécénat mises en œuvre au sein des autres Fondations du Groupe ainsi que dans les pôles, métiers et pays ;
- garantir la cohérence des messages émis en interne et en externe sur les actions de mécénat conduites dans le Groupe.

Les projets de mécénat menés au sein du Groupe se déclinent autour des valeurs communes que sont la diversité – de la nature des projets et des partenaires –, la prise de risque, l'innovation, et enfin la capacité d'accompagner des projets dans la durée, de les faire partager, de les faire rayonner.



Micro-entrepreneur soutenu par l'Adie

La Fondation BNP Paribas, une gouvernance consolidée

La Fondation BNP Paribas a fortement développé ses activités au cours de ces dernières années. Son champ d'intervention s'est élargi à de nouveaux programmes et son rayonnement dépasse largement les frontières de l'Hexagone. La Fondation a par ailleurs mis en place une nouvelle gouvernance, adaptée à ces nouveaux enjeux. En janvier 2009, Alain Papiasse – responsable du pôle Corporate and Investment Banking (CIB) du Groupe – a été nommé Président de la Fondation. Son comité exécutif, qui a été restructuré et dont les objectifs ont été élargis, s'est réuni deux fois en 2009.

Il regroupe des représentants de l'entreprise rassemblés au sein du collège des Fondateurs et un collège de quatre personnalités qualifiées, représentant la société civile et choisies pour leur expertise (Jean-Laurent Casanova, Pascal Dreyer, Dominique Ferriot et Giacomo Scalisi). Chaque comité d'orientation (culture/santé/solidarité internationale/environnement ; Projet Banlieues ; Coup de pouce aux projets du personnel) s'est réuni trois fois dans l'année. En 2009, la Fondation BNP Paribas a engagé un budget de 3,5 millions d'euros destiné à soutenir l'ensemble de ses programmes. Ce budget se répartit à parts égales entre les programmes en faveur de la culture et les programmes en faveur de la solidarité et de la santé.

Une mise en réseau renforcée

Au sein de BNP Paribas, la création de nouvelles fondations et l'intégration des Fondations Fortis montrent la volonté de développer les actions de mécénat du Groupe et d'en faire bénéficier la société civile bien au-delà de la France. La Fondation BNP Paribas apporte son expertise à ces fondations, notamment en tant que membre de leur conseil d'administration.

À ce jour, 9 fondations sont actives dans le Groupe aux côtés de la Fondation BNP Paribas : la Fondation BNL, la Fondation BNP Paribas Suisse, la Fondation BNP Paribas Brésil, la Fondation BMCI, la Fondation Cetelem et les Fondations Fortis en Belgique, France, Luxembourg et Pologne. Autant de moyens d'enrichir la politique de mécénat du Groupe, auxquels viennent s'ajouter les nombreuses initiatives développées en régie directe par différentes entités de BNP Paribas en France et à l'étranger.

Dans ce contexte, la Fondation BNP Paribas a renforcé les actions de coordination de ce réseau. Un premier séminaire rassemblant des responsables du mécénat en Europe s'est tenu en juin 2009. Il a permis de dégager une vision commune du mécénat et d'assurer une cohérence des engagements pris par chacun. Trois grands thèmes ont été identifiés, autour desquels chaque métier et chaque pays peuvent développer des programmes de mécénat en fonction des besoins identifiés dans leur environnement.

Autour de l'engagement social, sont particulièrement encouragés :

- les projets en faveur de l'éducation, de l'insertion et du handicap ;
- l'implication des salariés autour de projets de solidarité ;
- le financement des programmes de recherche médicale et scientifique.

Autour de l'engagement culturel, l'accent est mis sur :

- la préservation et la valorisation du patrimoine ;
- l'aide à la création dans le domaine du spectacle vivant.

Autour de l'environnement, est développé :

- le soutien aux initiatives scientifiques.



Afev (accompagnement scolaire)

© Romain Joly

L'engagement social

Le mécénat de solidarité revêt une importance particulière pour BNP Paribas, qui s'implique depuis plusieurs années dans la lutte contre diverses formes d'exclusion, qu'il s'agisse de soutenir le microcrédit, l'insertion par l'éducation ou d'autres formes d'engagements menées par les salariés. Avec l'intégration des Fondations Fortis, dédiées dès leur création au champ de la solidarité, cet engagement devient majeur pour le Groupe.

Soutien de projets en faveur de l'éducation, de l'insertion et du handicap

France : le Projet Banlieues reconduit sur trois ans

En 2006, BNP Paribas a initié, avec l'appui de sa Fondation et la mobilisation de son pôle Banque de Détail en France, un projet de grande envergure : le Projet Banlieues. Ce programme spécialement dédié à aider à la création d'emplois et de lien social dans les quartiers sensibles, ainsi qu'à l'accompagnement scolaire pour les enfants en

difficultés, a été doté d'un budget de 3 millions d'euros sur trois ans.

Reconduits pour 2009 à 2011, il s'articule autour de trois axes :

- l'aide à la création d'emplois par le microcrédit en partenariat avec l'Adie (Association pour le droit à l'initiative économique) ;
- l'accompagnement scolaire dans les zones urbaines sensibles en partenariat avec l'Afev (Association de la Fondation étudiante pour la ville) ;
- le soutien de projets locaux d'intérêt général initiés par des associations de quartiers.

Le Projet Banlieues s'appuie sur la longue expérience développée par la Fondation BNP Paribas aux côtés du monde associatif pour la solidarité en milieu urbain depuis une quinzaine d'années avec l'Adie et l'Afev. En 2009, l'aide de BNP Paribas a ainsi permis :

- de créer plus de 520 micro-entreprises, représentant la création de 590 emplois ;
- de renforcer les actions de l'Afev dans les zones urbaines sensibles en mobilisant plus de 1 005 étudiants supplémentaires, permettant l'accompagnement de près de 1 385 jeunes ;
- de soutenir 104 actions de proximité (renouvellements inclus), qui portent essentiellement sur des thèmes liés à

l'éducation, à l'insertion professionnelle, à l'insertion par le sport et la culture, et enfin à la formation.

L'association Orchestre à l'école, qui pilote un dispositif permettant à tous les enfants de bénéficier d'une pratique musicale collective, bénéficie du soutien de la Fondation dans le cadre du Projet Banlieues et a ainsi pu ouvrir une classe de musique dans une école primaire à Pantin.

- de verser près de 950 000 euros à des établissements scolaires situés en zones urbaines sensibles, au titre de la taxe d'apprentissage.

Maroc : soutien à l'association des Infirmités motrices d'origine cérébrale (Imoc)

Le comité exécutif de la Fondation BNP Paribas a acté le cofinancement, avec la Fondation BMCI – créée en 2008 par la filiale de la banque au Maroc –, d'un projet lié à l'éducation et au handicap, porté par l'association marocaine des Imoc.

Créée en octobre 2007, cette association a pour objectif la réalisation au Maroc de centres d'accueil et de prise en charge pour les enfants, adolescents et adultes atteints d'une infirmité motrice d'origine cérébrale. Dans le cadre du développement de ses actions, l'association souhaite créer la première uni-



té de développement pédagogique intégré, à destination de 120 jeunes âgés de 4 à 18 ans, ainsi que de leur famille. Ce centre, avec 11 classes mises à disposition par le ministère de l'Éducation nationale dans l'école El Idrissi de Casablanca, prendra en charge les élèves tant sur le plan éducatif que médical. L'aide apportée par le mécénat de BNP Paribas concerne le lancement d'une classe témoin.

L'engagement des salariés

Une montée en puissance du programme Coup de pouce, en France et à l'étranger

Le programme Coup de pouce soutient les projets d'intérêt général menés à titre personnel par les salariés de BNP Paribas. Ce programme permet d'apporter une aide financière et d'accompagner les associations dans lesquelles les collaborateurs sont impliqués à titre bénévole. En 2009, la mise en place de trois sessions de candidatures a remporté un franc succès : 86 dossiers ont ainsi été présentés par des collaborateurs impliqués à titre bénévole dans une association. Au total, 62 initiatives solidaires se sont vu attribuer un soutien d'un montant global de 162 000 euros pour des projets aussi divers que l'organisation de séjours sportifs en faveur de jeunes issus de quartiers défavorisés, l'achat de matériel scolaire pour une école au Mali, le soutien à des projets de recherche médicale ou encore la rénovation d'un centre d'éducation spécialisé pour des enfants handicapés en Tunisie.

Exemple de Coup de pouce soutenu par la Fondation BNP Paribas en France, le projet L'éclairage de l'espoir : à la suite d'un voyage au Mali, Koudiéji crée l'association Afrique Lémou pour

développer l'éducation et la santé dans les pays pauvres d'Afrique ; depuis, elle s'y investit totalement pour récolter des fonds et mener à bien des projets humanitaires au profit des enfants. Devant l'urgence, l'association a décidé d'aider les écoliers maliens. Dans le village isolé de Kersignané, au sud du pays, l'école n'a aucun accès à l'énergie. L'association va l'équiper d'un éclairage photovoltaïque : ainsi les enfants pourront bénéficier de cours de rattrapage et de soutien le soir. Ce projet sera finalisé en juillet 2010, par l'installation des panneaux solaires en présence des membres d'Afrique Lémou.

En Suisse, c'est en 2004 que BNP Paribas lance pour la première fois le programme Coup de pouce aux projets du personnel. Don du Chœur, association dans laquelle Aurélie, 24 ans, est impliquée à titre bénévole, organise chaque année des concerts qui permettent, grâce aux fonds récoltés, de réaliser des projets d'aide à l'enfance et à l'éducation dans plusieurs pays d'Asie et d'Afrique. Le soutien apporté en 2009 par la Fondation BNP Paribas Suisse a ainsi permis d'impulser un projet d'envergure : la construction d'une école primaire et de puits pour 270 enfants du village de Ta Pen au Cambodge.



Une multitude d'autres initiatives de proximité

Bank of the West et la pédagogie financière

Depuis 2000, la filiale américaine du Groupe s'est engagée, en partenariat avec l'organisation Operation Hope Inc (OHI), à offrir un accès plus simple aux services financiers et à promouvoir la pédagogie financière dans les zones urbaines faiblement bancarisées. Avec ce partenariat, plusieurs initiatives de pédagogie financière sont soutenues, comme Banking on our Future (Boof) pour les écoliers de 9 à 18 ans à Oakland, Los Angeles, Portland et Denver. Plus de 190 collaborateurs bénévoles de Bank of the West ont participé à ce programme, dispensant quelque 900 heures de formation à environ 5 600 élèves. Operation Hope Centers met à disposition des espaces dédiés où peuvent être dispensées à titre gracieux éducation et assistance financière aux adultes, notamment dans leurs projets professionnels ou d'accès à la propriété. Une aide particulière est apportée dans le cadre d'Operation Hope aux victimes des catastrophes naturelles pour la reconstruction de leurs vies financières.

La Fondation BMCI

La Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie (BMCI), filiale du Groupe au Maroc, est engagée dans une politique de mécénat culturel et social depuis la fin des années 1990. La Fondation BMCI a été constituée dans ce but, soulignant la volonté de contribuer au développement social et culturel du Maroc en collaboration avec la Fondation BNP Paribas. Dans le domaine culturel, la Fondation soutient des jeunes talents et des programmes de diffusion de musique classique, jazz ou contemporaine. Elle est partenaire officiel de l'Orchestre philharmonique du Maroc et parraine l'École internationale de musique et de danse de Casablanca, les Concours international et national de musique du Maroc et Tanjazz, le festival de jazz à Tanger. Elle valorise le patrimoine littéraire marocain et favorise le développement et l'apprentissage de la lecture en soutenant l'édition d'ouvrages pour la jeunesse et la réédition de livres anciens, ainsi que le Grand Prix des Jeunes Lecteurs de Casablanca et le Grand Prix de la Nouvelle. Elle accompagne des troupes d'artistes et promeut l'expression artistique contemporaine, la danse ou les nouveaux arts du cirque. La Fondation BMCI est membre du Comité

de soutien permanent de la Fondation Mohammed-V pour la solidarité, de la Fondation Mohammed-VI pour la protection de l'environnement et membre fondateur de l'association Initiatives. L'engagement social de la Fondation se décline en quatre actions. La première porte sur l'intégration de personnes en difficulté par la formation et les activités artistiques. La deuxième vise les personnes handicapées dans leur vie quotidienne par le soutien d'associations spécialisées. La troisième porte sur la recherche médicale et l'aide aux malades démunis avec des actions auprès de chercheurs marocains. La dernière action développe les projets Coup de pouce du personnel de BNP Paribas au sein de la filiale.

Arval dans son réseau international

La responsabilité sociale d'Arval s'inscrit dans une volonté de lutter contre l'exclusion sociale et de contribuer avec des parties prenantes compétentes à l'insertion de personnes handicapées dans la vie sociale et professionnelle. Les implantations locales d'Arval soutiennent différentes institutions, comme l'association Elepap pour les enfants handicapés en Grèce, la Fondation Jasnenka en République tchèque, SOS Villages d'enfants en Allemagne, l'Unicef en Pologne ou la Fondation Mohammed-V au Maroc.

BNP Paribas Égypte et l'Egyptian Food Bank

BNP Paribas Égypte a initié en 2009 un partenariat de lutte contre la faim avec l'Egyptian Food Bank (EFB), distinguée par les Nations-Unies en 2008. Ainsi, la banque participe tout au long de l'année à l'approvisionnement en nourriture de deux villages de haute Égypte, et elle a parrainé la campagne éducative et promotionnelle de l'EFB à la télévision et dans différents médias, pour combattre le gaspillage alimentaire et encourager les dons. Durant le ramadan, une journée de bénévolat a été accordée aux employés de la banque désireux d'aider l'EFB à emballer des produits alimentaires destinés aux pauvres.

UBCI et SOS Villages d'enfants

Dans le cadre de ses actions de mécénat social, l'UBCI, la filiale de BNP Paribas en Tunisie, a parrainé pour la deuxième année consécutive

le concours de dessin organisé par l'association SOS Villages d'enfants dans les villages SOS de Gammarth, Siliana et Mahrès. Le thème choisi cette année a porté sur l'environnement. Cette association, qui prend en charge des enfants sans soutien familial et en danger, a réuni pour l'occasion un jury composé de peintres, de bénévoles et de collaborateurs de l'UBCI, chargé de sélectionner les trois meilleurs dessins de chaque site. L'association SOS Villages d'enfants est également soutenue en Algérie par BNP Paribas El Djazaïr et au Maroc par la Fondation BMCI.

BNP Paribas Wealth Management et Ateliers sans frontières

Dans le cadre des actions de recyclage, BNP Paribas Wealth Management poursuit en 2009 son partenariat avec l'association Ateliers sans frontières, dont la vocation est d'accompagner les publics les plus défavorisés vers une situation personnelle et professionnelle stable. En faisant don d'équipements informatiques, le métier Wealth Management contribue au développement de l'association sur les thèmes de créations d'emplois pour les personnes en situation d'exclusion et d'équipement d'associations d'éducation au Maghreb et en Europe de l'Est.



BNL et l'aide aux sinistrés de L'Aquila

Le 9 juillet 2009 à L'Aquila, BNP Paribas et BNL ont été associés à l'inauguration du projet de l'association Arti e Spettacolo, Sale per lo Spettacolo, en présence de nombreuses personnalités. Le projet Sale per lo Spettacolo, soutenu financièrement par les banques, a vu le jour après le tremblement de terre du 6 avril 2009 dans les Abruzzes, qui a touché L'Aquila, faisant 299 victimes, des milliers de blessés et laissant environ 18 000 personnes sans abri.

Le soutien financier de la Fondation BNP Paribas a permis de monter et présenter des spectacles, organiser des ateliers, aller à la rencontre des familles dans les camps, dédommager, même modestement, les artistes. Il s'agit à la fois d'apporter du réconfort aux populations et d'aider à maintenir les artistes dans la région.

La recherche médicale

BNP Paribas, 25 ans de mécénat en faveur de la recherche médicale

Depuis sa création en 1984, la Fondation BNP Paribas accompagne des chercheurs et médecins œuvrant sur le double front de la recherche médicale et de ses applications cliniques. En s'aidant de l'expertise d'organismes reconnus par la communauté scientifique, elle soutient le plus souvent, sur plusieurs années, des équipes nouvellement implantées, en France et à l'étranger. Autant d'aventures remarquables que la Fondation accompagne, tant sur le plan humain que scientifique ou médical. Depuis la mise en place de ce programme, ce sont 19 équipes de recherche et près de 200 boursiers qui ont ainsi été soutenus.

Certains métiers et entités du Groupe ont d'ailleurs choisi de s'y rallier en cofinanciant des actions avec des instituts : CIB avec son programme Business Gifts conduit avec l'Institut Pasteur, ou BNP Paribas Singapour qui finance un programme de coopération entre médecins vietnamiens et singapouriens dans le cadre du National Cancer Center de Singapour.

Équipe du professeur Marc Lecuit, groupe Microorganismes et barrières de l'hôte, Institut Pasteur/équipe Avenir Unité Inserm 604

Soutenus par la Fondation BNP Paribas, les travaux de Marc Lecuit et de son équipe sont orientés sur l'étude et le décryptage des mécanismes d'action de microorganismes pathogènes (comme la bactérie *Listeria monocytogenes*) dans le franchissement des barrières de l'hôte, qui préservent l'organisme contre les agressions de microorganismes. Certains microorganismes, comme la bactérie *Listeria monocytogenes*, sont capables de franchir ces barrières. Les pathologies qui en découlent sont alors très graves : méningites, septicémies, etc. De plus, certains microorganismes peuvent infecter plus particulièrement un ou plusieurs organes ou types cellulaires. C'est notamment le cas du virus de l'hépatite B qui infecte surtout les cellules du foie, ou du virus de la rage qui atteint le système nerveux central. Marc Lecuit prévoit d'appliquer et d'adapter les connaissances acquises sur la bactérie *Listeria monocytogenes* à l'étude d'autres pathogènes.



Soup Kitchen à Sofia

En Bulgarie, 8^e édition des Soup Kitchen

Ce projet a débuté durant l'hiver 2001-2002, à l'initiative du personnel de BNP Paribas SA à Sofia, avec le soutien de la ville. Chaque jour ouvré d'hiver, de décembre à mars, des repas chauds sont distribués aux personnes âgées et aux plus démunis. Alors qu'ils étaient au nombre de 150 lorsque le projet a débuté dans différents quartiers de Sofia, l'opération Soup Kitchen de l'hiver 2008-2009 a vu la distribution quotidienne de 1 750 repas à la population défavorisée, servis dans 9 centres à Sofia et 1 à Varna. Pour la première fois cette saison, les collaborateurs de BNP Paribas Personal Finance Bulgarie et de Cardiff Bulgarie ont également participé à cette opération. Les dons des salariés ont doublé, grâce à la contrepartie apportée par la banque et à l'apport des clients et partenaires.

Au Royaume-Uni : soutien scolaire au sein du programme Community & Charity

Depuis 2001, BNP Paribas UK lance des initiatives de volontariat destinées à l'épanouissement scolaire des élèves défavorisés des écoles primaires et secondaires locales. Ces actions font partie du UK Community & Charity Programme et représentent, pour le personnel de la banque de fi-

nancement et d'investissement de BNP Paribas au Royaume-Uni, une formidable occasion d'apporter un soutien suivi et direct aux enfants vivant au sein de la communauté locale de la Church Street. Situé à proximité de Harewood Avenue, où se trouve le siège de la banque, cet endroit compte parmi les 10 % d'arrondissements les plus défavorisés de Londres. Au sein des bénévoles de BNP Paribas UK, 52 se rendent dans 3 écoles primaires locales pendant une heure et demie par semaine pour aider les élèves dans leur apprentissage de la lecture et des mathématiques.

Vanessa Hayes, Cancer Genetic Group / Children's Cancer Institute Australia (CCIA) : étudier l'ADN tumoral chez le diable de Tasmanie pour faire avancer la recherche contre le cancer chez l'homme

En 2009, la Fondation prolongeait son premier soutien à Vanessa Hayes en finançant des travaux de recherche conduits en liaison avec le Children's Cancer Institute Australia, autour du diable de Tasmanie, un marsupial carnivore de l'État de Tasmanie en Australie. Depuis la fin des années 1990, un cancer de la face cause une grande mortalité chez les diables, menaçant la survie de cette espèce.

Vanessa Hayes a créé le premier laboratoire capable de séquencer l'ADN du cancer. Et toute la technologie utilisée pour le séquençage y est abritée. Ses recherches consistent à étudier les mécanismes impliqués dans cette tumeur infectieuse très agressive, qui tue en l'espace de six mois et a fait disparaître la moitié de l'espèce en dix ans. L'observation du séquençage de l'ADN tumoral dans l'animal infecté devrait permettre de faire avancer la recherche contre le cancer chez l'homme.



1. L'équipe de Marc Lecuit
2. Vanessa Hayes
3. V. Hayes et le diable de Tasmanie



La Boudeuse

L'engagement en faveur de l'environnement

Soutien à la mission Terre-Océan de la Boudeuse

BNP Paribas est partenaire de la nouvelle mission scientifique Terre-Océan du trois-mâts *la Boudeuse*, initiée en octobre 2009. Ce projet a pour objectif d'étudier les principales problématiques environnementales concernant les océans, notamment l'océan Pacifique et les fleuves de l'Amérique du Sud.

Pour accomplir sa nouvelle mission, *la Boudeuse* a à son bord une quinzaine de savants, emmenés par Patrice Franceschi. En Amérique du Sud, les scientifiques s'attacheront notamment à évaluer l'impact environnemental de l'exploitation du caoutchouc, les conséquences de l'extension du tourisme organisé sur les territoires indiens, les problèmes liés à la pollution des rivières au mercure par les chercheurs d'or, le développement de l'urbanisation sauvage ou encore à étudier la biodiversité. Dans l'océan Pacifique, l'objectif sera d'étudier et de proposer des solu-

tions pour préserver les « îles en voie de disparition » compte tenu du réchauffement climatique et de la montée probable des eaux.

Cette expédition, qui dispose d'une lettre de mission signée par Jean-Louis Borloo, ministre de l'Écologie et du Développement durable, s'achèvera en janvier 2011.

La Fondation BNP Paribas est associée au volet scientifique de la mission.



Panneau restauré de Jurriaan Andriessen



Boyakodah

L'engagement culturel

Préservation et valorisation du patrimoine

Amsterdam : un cofinancement pour la restauration d'une œuvre majeure

En dehors de la France, l'aide à la restauration de collections des musées s'effectue de plus en plus à travers des cofinancements entre la Fondation BNP Paribas et les pays dans lesquels le Groupe est présent.

À Amsterdam, ce sont six panneaux conservés et exposés au musée Van Loon qui ont été restaurés en cofinancement avec BNP Paribas Netherlands. Après un minutieux travail de restauration, conduit sous l'autorité scientifique du Rijksmuseum d'Amsterdam, cet ensemble est à nouveau offert au regard du public et présenté à la faveur de la

première exposition monographique consacrée à Jurriaan Andriessen (1742-1819), artiste renommé du XVIII^e siècle. Éléments de décoration à la mode dans les riches demeures des Pays-Bas au XVIII^e siècle, ces panneaux représentent des paysages inspirés de l'Arcadie et de la Hollande.

Exposition Wild Thing à la Royal Academy of Arts de Londres

Avec le soutien de BNP Paribas – qui en est le mécène et membre d'honneur –, la Royal Academy of Arts de Londres présente une exposition célébrant l'évolution de la sculpture britannique depuis le début du XX^e siècle. Jacob Epstein, Henri Gaudier-Brzeska et Eric Gill, trois sculpteurs d'exception réunis par la Royal Academy, ont marqué la décennie 1905-1915. L'exposition présente plus de 90 œuvres, sculptures, dessins et pastels pour l'essentiel. Parmi les plus spectaculaires figurent le *Rock Drill* d'Epstein, le révolutionnaire *Birds Erect* de Gaudier-Brzeska et la sculpture controversée de Gill, *Ecstasy*.



Elizabeth Kontomanou, 17^e Festival de jazz de Saint-Louis (Sénégal)

Aide à la création

Quand le jazz s'exporte...

BNP Paribas est l'un des rares mécènes à apporter son soutien au jazz, en France mais également de plus en plus dans d'autres pays.

L'année 2009 a été marquée par un nouveau partenariat entre la Fondation BNP Paribas et le festival Jazz à Saint-Germain-des-Prés, qui tenait sa 9^e édition en mai. Découverte de jeunes artistes, rencontres inédites entre artistes confirmés, concerts dans des lieux inattendus, ouverture au plus grand nombre sont autant d'atouts qui rassemblent autour d'une communauté d'esprit le festival et la Fondation BNP Paribas.

Présente aux côtés du Festival de jazz de Saint-Louis du Sénégal depuis bientôt dix ans, la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS), filiale de BNP Paribas au Sénégal, a renforcé son appui à cet événement grâce à la collaboration de la Fondation BNP Paribas. Cette collaboration, amorcée en 2008, a permis à la BICIS de faire venir des artistes de haut niveau

soutenus par la Fondation – comme la chanteuse Elizabeth Kontomanou et le quartet du batteur Simon Goubert –, qui ont ainsi eu l'occasion de rencontrer des musiciens sénégalais dans le cadre des échanges organisés par le festival.

Enfin, dans le prolongement des actions de soutien aux artistes de jazz menées par la Fondation BNP Paribas depuis près de dix ans et pour la deuxième année consécutive, la Fondation BMCI (Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie) a apporté son appui au festival Tanjazz, qui s'est déroulé à Tanger en juin 2009.

Danse et cirque contemporains autour du monde

Dans le domaine des nouveaux arts du cirque et de l'expression chorégraphique, BNP Paribas développe depuis de nombreuses années une politique audacieuse d'aide à la création, à la diffusion et à la coopération en faveur des compagnies. En 2009, ce sont trois de ses partenaires qui choisissent de vivre l'aventure internationale sur trois continents.

Le chorégraphe français Abou Lagraa, directeur artistique de la compagnie La Baraka, accompagné par la Fondation BNP Paribas depuis 2006, s'est vu confier par le ministère de la Culture algérien l'élaboration d'un pont culturel méditerranéen entre la France et l'Algérie. Tout au long de l'année 2009, plusieurs événements ont été organisés en Algérie en préfiguration de ce projet, soutenu conjointement par BNP Paribas El Djazaïr et la Fondation BNP Paribas. Dès 2010, ce programme triennal de coopération entre les deux pays va permettre la constitution d'un ensemble contemporain de vingt danseurs au sein du Ballet national algérien et la création d'une pièce intitulée *Nya*, qui sera présentée en première européenne à la Biennale internationale de la danse de Lyon.

Pour le metteur en scène Aurélien Bory, directeur artistique de la Compagnie 111 et partenaire de la Fondation BNP Paribas depuis sept ans, l'année 2009 a été celle de la consécration, notamment avec son spectacle *les Sept Planches de la ruse*. Créée en décembre 2007 à Dalian en Chine, cette pièce est le fruit d'une belle histoire de coopération entre le metteur en scène français et une quinzaine de danseurs et acrobates chinois de l'opéra de Dalian. Son titre, *les Sept Planches de la ruse*, est la traduction littérale du mot chinois « Qi Qiao Ban » utilisé pour le jeu populaire que nous connaissons sous le nom de « Tangram ». Après une tournée internationale, ce spectacle a été accueilli triomphalement à l'été 2009 lors de son périple asiatique, de Hong Kong à Singapour.

Dans le cadre de la Saison de la France au Brésil, le chorégraphe franco-ivoirien Georges Momboye, que la Fondation BNP Paribas accompagne dans ses créations contemporaines, a présenté son spectacle phare *Boyakodah* à travers de nombreuses villes du pays : Rio de Janeiro, São Paulo, Porto Alegre, Curitiba, Recife, etc. Cette tournée a été rendue possible grâce à l'action conjointe des Fondations BNP Paribas en France et au Brésil et a permis au public brésilien de partager des moments d'intense émotion autour des trente-cinq musiciens et danseurs de la compagnie Momboye.

GLOSSAIRE

ABSA

Action à Bon de Souscription d'Action.

Action

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

ADP

Action à Dividende Prioritaire.

ADR (American Depositary Receipt)

C'est un certificat négociable de dépôt, représentatif d'une ou plusieurs actions, dont la valeur nominale est libellée en dollars et dont le paiement des intérêts est également assuré en dollars ; il permet, sous certaines conditions, à une société non américaine d'être cotée aux États-Unis.

AMF (Autorité des Marchés Financiers)

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

Animation/Contrat d'animation

Les contrats d'animation ont été lancés par la SBF-Bourse de Paris en août 1992. Ils consistent en un partenariat signé entre la SBF (devenue depuis Euronext), une société cotée et un intermédiaire financier (l'« animateur »). Ce dernier s'engage à avoir une présence active sur le marché en assurant lors de chaque séance un nombre minimal de transactions, et ce aux fins de favoriser la liquidité du titre. Les contrats d'animation concernent principalement les valeurs moyennes.

Arbitrage

Activité consistant à profiter des écarts de valorisation entre deux actifs financiers, par exemple deux actions lors d'OPE ou d'OPA. Les arbitragistes interviennent donc, dans ce contexte, en cas d'écart entre le cours de la cible et le "prix" proposé par l'initiateur de l'offre.

Augmentation de capital

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

Autocontrôle

Pourcentage de son propre capital détenu par une société. Les actions représentant l'autocontrôle sont privées du droit de vote, ne perçoivent pas de dividende et n'entrent pas en ligne de compte pour le calcul du bénéfice par action.

Autofinancement	Excédent permettant le financement des investissements sans appel à des fonds extérieurs (augmentations de capital, emprunts, etc.).
Avis d'opéré	Compte-rendu adressé par un intermédiaire financier à un client suite à la passation d'un ordre de Bourse ; ce document relate les conditions d'exécution de cet ordre.
B to B, ou B2B	Business to Business : transactions réalisées sur Internet entre deux entreprises.
B to C, ou B2C	Business to Consumer : sur Internet, transactions entre une entreprise et ses clients.
Back-office	Lieu de traitement des opérations liées à la gestion administrative.
BDDF	Banque de Détail en France.
Bénéfice net, part du Groupe	Bénéfice net consolidé de la société, après déduction des profits correspondant aux intérêts minoritaires.
Blue Chip	Terme anglo-saxon désignant les valeurs à forte capitalisation et à liquidité importante, c'est-à-dire donnant lieu lors de chaque séance boursière à des volumes conséquents de transactions.
BNL bc	Banca Nazionale del Lavoro devenue BNL banca commerciale.
Bon de souscription	Titre autonome ou détaché d'une autre valeur mobilière (action, obligation), et donnant le droit de souscrire des titres (action, obligation).
Capital social	Montant des apports (en numéraire ou en nature) faits par les associés ou les actionnaires d'une société, et des bénéfices, réserves, primes d'émission ou d'apport incorporés au capital. Le capital peut être augmenté ou diminué au cours de la vie de la société.
Capitalisation boursière	Valeur attribuée par la Bourse à une société. Elle s'obtient en multipliant le nombre d'actions existantes par le cours de l'action.
CECEI	Comité des Établissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement : émanation de la Banque de France, présidé par son Gouverneur, ayant pour mission de contrôler le bon fonctionnement du système financier et bancaire français.
CIB	Corporate & Investment Banking. Pôle de BNP Paribas comprenant l'activité de conseil et les marchés des capitaux ainsi que les métiers de financement.
Club d'investissement	Société civile à capital variable, ou indivision, permettant à ses membres de gérer en commun un portefeuille de valeurs mobilières, constitué à partir d'une mise de fonds initiale et/ou par des apports réguliers. Les clubs bénéficient d'un régime fiscal favorable en matière d'imposition des plus-values. La Fnaci (Fédération nationale des clubs d'investissement), dont l'adresse est 39, rue Cambon 75001 Paris, fournit sur demande tous les renseignements nécessaires à la constitution et à la bonne marche des clubs.
Cobranding	Association de deux ou plusieurs marques pour le développement et/ou la commercialisation d'un produit ou d'un service.

Code ISIN

Nouveau numéro d'identification des titres cotés en Bourse, se substituant au fameux code « Sicovam » (devenu d'ailleurs « Euroclear » entre-temps). Le 30 juin 2003, Euronext Paris a en effet abandonné son système propre d'identification des titres pour utiliser le code ISIN (International Securities Identification Number). Cette transformation, qui avait déjà été adoptée par de nombreuses places financières européennes (Amsterdam, Bruxelles, Lisbonne, Francfort, etc.), a pour but de donner une identité unique à chaque valeur, et donc de faciliter les transactions transfrontalières des investisseurs, en premier lieu en renforçant l'harmonisation au sein d'Euronext. Le code ISIN est composé de 12 caractères : 2 lettres indiquant le pays émetteur (FR pour la France, US pour les États-Unis, etc.) et 10 chiffres. Le code ISIN de BNP Paribas est FR0000131104.

Comité Consultatif des Actionnaires

Ensemble d'actionnaires « personnes physiques » choisis par certains émetteurs pour les conseiller dans leur politique de communication à destination de l'actionnariat individuel. BNP Paribas a mis sur pied son Comité de liaison des actionnaires dès le premier semestre 2000, au moment de la fusion.

Contrats DSK

Il s'agit de « contrats investis principalement en actions » dont l'actif est constitué pour 50 % au moins d'actions de l'Union européenne et de titres assimilés, et 5 % au moins de placements à risque.

Cotation

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

Coupon

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

Couverture

Dépôt de garantie exigé par un intermédiaire pour couvrir les opérations effectuées à terme par un client. Cette garantie peut être donnée en espèces ou en titres. Pour le SRD (Service de Règlement Différé) par exemple, ce montant doit être au minimum de 20 % en liquidités, bons du Trésor ou OPCVM monétaires, ou encore de 25 % s'il est représenté par des obligations cotées, des titres de créances négociables ou des OPCVM obligataires. Ce taux est porté à 40 % si la couverture est constituée d'actions cotées, ou d'OPCVM majoritairement investis en actions. En pratique, cette quotité est laissée à l'appréciation de l'intermédiaire financier qui peut augmenter ces pourcentages selon sa propre appréciation, et même demander une couverture intégrale de l'achat.

CVG (Certificat de Valeur Garantie)

Instrument financier, émis généralement dans le cadre d'un rapprochement entre deux sociétés (OPA/OPE), afin de garantir la valeur d'un titre sous-jacent à une date prédéterminée ; il permet donc à l'actionnaire de la cible de recevoir une somme égale à la différence, si elle est positive, entre le prix proposé lors de l'OPA/OPE et un cours « de référence ».

Dettes subordonnées

Une dette est dite subordonnée lorsque son remboursement dépend du remboursement initial des autres créanciers (créanciers privilégiés, créanciers chirographaires). En contrepartie de l'acceptation de ce risque supplémentaire, les créanciers subordonnés obtiennent un taux d'intérêt plus élevé que celui des autres créanciers.

Dilution	Impact produit, sur les droits attachés à l'action d'une société, par toute création de titres (à l'occasion d'une augmentation de capital, d'une fusion, d'une OPE, de l'exercice de bons de souscription).
Dividende	Partie des bénéfices réalisés par la société que l'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'administration, décide de distribuer aux actionnaires. Il représente le revenu de l'action et son montant peut varier chaque année en fonction des résultats et de la politique adoptée par la société.
DPS (Droit Préférentiel de Souscription)	Lors d'augmentations de capital en numéraire, chaque actionnaire bénéficie d'un droit préférentiel de souscrire un nombre d'actions nouvelles au prorata du nombre d'actions qu'il possède déjà. Ce droit est négociable sur le marché boursier. La loi offre aux sociétés la faculté de demander à leurs actionnaires, réunis en Assemblée Générale, de renoncer à leur DPS afin de faciliter la réalisation de certaines opérations ou permettre l'entrée de nouveaux actionnaires.
Droit d'attribution	Droit de participer à une augmentation de capital à titre gratuit (réalisée par exemple par incorporation de réserves). Le droit est coté.
Droit de garde	Rémunération perçue par l'intermédiaire financier pour assurer la garde et le service des titres inscrits en compte. Les droits de garde sont perçus annuellement et d'avance. Ils demeurent acquis pour toute année commencée ; les titres déposés en cours d'année sont exonérés de droits de garde pour l'année en cours.
Droit de souscription	Droit de participer à une augmentation de capital à titre onéreux.
Droit de vote	Permet à tout actionnaire de voter ou d'être représenté à une Assemblée Générale.
EONIA	Euro OverNight Index Average.
EUREX	Une Bourse des dérivés.
EURIBOR (EUROpean InterBank Offered Rate)	Taux du marché monétaire le plus répandu dans la zone euro.
Euroclear	Ex-Sicovam : gère les opérations de règlement-livraison des valeurs mobilières.
Euronext SA	Regroupe les fonctions de négociation sur les Bourses de Paris, Bruxelles et Amsterdam. À ce titre, cette société a entre autres pour mission d'établir les règles du marché, de décider de l'admission ou non des émetteurs, ainsi que de gérer toute la technologie nécessaire à la bonne marche de la cote.
FCP (Fonds Commun de Placement)	Copropriété (sans personnalité morale) de valeurs mobilières et de sommes placées à court terme. Les FCP, comme les Sicav, sont des instruments de gestion collective de valeurs mobilières. Ils ont, en règle générale, une dimension plus modeste, ce qui rend leur gestion plus souple. Soumis à une réglementation moins contraignante, ils peuvent être plus spécialisés. FCPE : Fonds Commun de Placement d'Entreprise.

Flottant

Partie du capital d'une société non contrôlée par les actionnaires stables, c'est-à-dire réellement négociable, et donc disponible pour les investisseurs, à l'exclusion par exemple des actions détenues par l'État, un pacte d'actionnaires, etc. À partir du 1^{er} décembre 2003, la composition du CAC 40 a abandonné la pondération de ses valeurs par la capitalisation, au profit de la prise en compte du seul « flottant ». Cette évolution a été dictée par un souci d'homogénéité avec la plupart des grands indices mondiaux, qui fonctionnent déjà sur ce mode, afin d'assurer une plus grande comparabilité entre secteurs et valeurs. BNP Paribas possède un des flottants les plus importants de la place de Paris, avec 95 %.

Free Cash Flow

Marge brute d'autofinancement : flux de trésorerie disponible après satisfaction des besoins financiers immédiats de l'entreprise.

Garantie de cours

Lorsqu'une société acquiert la majorité du capital d'une société cotée, la réglementation exige qu'elle offre aux minoritaires pendant quinze jours de Bourse consécutifs la possibilité de vendre leurs titres aux mêmes conditions que celles dont ont bénéficié les cédants du bloc de contrôle.

Gouvernement d'entreprise (Corporate Governance)

Ensemble de principes et recommandations à suivre par le management d'une entreprise faisant appel public à l'épargne.

Hedge Funds

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

IAS

International Accounting Standards (nouvelles normes comptables internationales).

IFRS

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

IFU (Imprimé Fiscal Unique)

Il s'agit d'une déclaration nominative regroupant l'ensemble des opérations sur valeurs mobilières et paiements de revenus mobiliers, effectués chez un même établissement payeur, au profit d'un même bénéficiaire.

Investisseurs Institutionnels

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

Investment Solutions

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

Jouissance	Droit à percevoir un revenu pour les capitaux investis à une date donnée ; date de jouissance d'une action : date à partir de laquelle commencent à s'exercer les droits pécuniaires attachés à l'action ; date de jouissance d'un emprunt : date à partir de laquelle l'emprunt porte intérêt.
LBO	Un LBO, ou Leveraged Buy Out, est l'achat des actions d'une entreprise financé par une très large part d'endettement. Concrètement, un holding est constitué, qui s'endette pour racheter la cible. Le holding paiera les intérêts de sa dette et remboursera celle-ci grâce aux dividendes réguliers ou exceptionnels provenant de la société rachetée.
Leveraged Finance	Financements à effet de levier.
LIFFE	London International Financial Futures & Options Exchanges. Marché à terme et des options à Londres.
Liquidation	Échéance mensuelle lors de laquelle se dénouent (ou sont prorogées) les opérations réalisées «avec Service de Règlement Différé». Ce jour correspond au cinquième jour de Bourse avant la dernière séance boursière du mois.
Liquidité	Correspond, en Bourse pour un titre donné, au rapport entre le volume d'actions échangées et le nombre d'actions du capital.
LME	London Metal Exchange. La Bourse des Métaux de Londres.
M & A	Mergers & Acquisitions = Fusions & Acquisitions.
Marché Primaire	Marché financier sur lequel sont proposés des titres lors de leur émission.
Marché Secondaire	Marché financier sur lequel s'échangent des titres déjà en circulation.
MONEP	Marché d'Options Négociables de Paris qui comprend un compartiment d'options négociables portant sur l'indice CAC 40 et un département d'options négociables sur actions.
Nominal (valeur nominale)	La valeur nominale d'une action est la quote-part du capital social représentée par cette action.
Notation/Agences de notation	La notation est l'appréciation du risque de défaut de paiement d'un emprunteur, avec une influence directe sur le taux auquel cette société pourra obtenir des fonds. Les changements de notation ont une influence non négligeable sur le cours de Bourse. Les principales agences sont Standard & Poor's, Moody's et Fitch-IBCA.
OAT	Obligation Assimilable du Trésor.
Obligation	Titre de placement à intérêt en général fixe en vertu duquel l'émetteur s'engage à payer au prêteur un capital fixe, à une date ultérieure donnée, ainsi qu'une série de versements d'intérêts soit semi-annuellement, soit annuellement. Les paiements d'intérêts peuvent varier pendant la durée de l'obligation.

OBSA	Obligation à Bon de Souscription d'Action.
OBSO	Obligation à Bon de Souscription d'Obligation.
OC (Obligation Convertible)	Obligation pouvant être convertie, selon des modalités prédéterminées, en titres donnant accès au capital d'une société.
OCEANE	Obligation Convertible En Actions Nouvelles ou Existantes.
Offres publiques	Les offres publiques permettent de prendre le contrôle de sociétés cotées (OPA ou OPE) ou, pour les actionnaires de sociétés cotées très largement contrôlées, de demander leur retrait de la cote (OPR et retrait obligatoire).
OPA	Offre Publique d'Achat.
OPCVM (Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières)	Appellation recouvrant les Sicav et les fonds communs de placement (FCP), et ayant pour objet la gestion de portefeuilles de valeurs mobilières.
OPE	Offre Publique d'Échange.
OPF	Offre à Prix Fixe ; nouvelle dénomination de l'OPV.
OPR	Offre Publique de Retrait.
OPRA	Offre Publique de Rachat d'Actions.
Option	Contrat valable jusqu'à une échéance déterminée à l'avance, qui donne le droit (mais non l'obligation), moyennant paiement immédiat du prix de l'option, d'acheter ou de vendre à l'avenir un titre à un prix fixé à l'avance (prix d'exercice). L'option est le vecteur d'intervention sur le MONEP. Les options peuvent être soit des options d'achat (call), soit des options de vente (put).
OPV	Offre Publique de Vente.
ORA	Obligation Remboursable en Actions.
PEA (Plan d'Épargne en Actions)	Destiné à inciter les particuliers à accroître la part de leur épargne investie en actions, ce produit de placement, en actions de sociétés ayant leur siège dans un État membre de la CEE, ou en FCP éligibles au PEA, est exonéré d'impôt sur les revenus et les plus-values si aucun retrait n'est effectué durant cinq années ; il reste soumis aux prélèvements sociaux. Le plafond de placement est de 120 000 euros par personne physique.

**PEE
(Plan d'Épargne
d'Entreprise)**

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

**PER
(Price Earning Ratio)**

Rapport entre le cours de l'action et le bénéfice net par action. Il permet de voir combien de fois le cours de l'action capitalise le bénéfice. L'actionnaire tirera une satisfaction d'autant plus grande de son placement que la valeur de son titre représentera un multiple plus élevé du bénéfice par action.

Plus-value/moins-value

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

Portail B2E

Site Intranet spécifique pour les salariés du Groupe. Sa page d'accueil propose un moteur de recherche, des liens avec des services et de nombreuses informations sur le métier du salarié, sa vie pratique et sa carrière dans le Groupe.

Prime Brokerage

Activité consistant à fournir aux Hedge Funds une gamme étendue de services : financement, règlement-livraison de leurs opérations, conservation de titres, prêt-emprunt de titres, etc.

Private Equity

Investissement en actions dans des sociétés non cotées.

Produits Dérivés

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

Quorum

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

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

Ratio de solvabilité

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

Relution

Inverse de dilution ; opération sur le capital (rachat d'actions, ou émission d'actions en proportion moindre que l'augmentation de bénéfices suite à fusion ou OPE par exemple) permettant d'accroître le bénéfice par action.

Rendement

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

Report	Opération de Bourse sur le marché à Service de Règlement Différé par laquelle il est possible, pour un donneur d'ordre, de reporter sa position acheteuse ou vendeuse d'une liquidation mensuelle à la suivante.
Retail Banking	Pôle de la banque de détail de BNP Paribas, comprenant BDDF, BNL bc, BancWest, Réseaux Marchés Émergents (devenu Europe Méditerranée), Personal Finance, Equipment Solutions.
ROE (Return On Equity)	Ratio de Rentabilité des Fonds Propres. Il mesure le rapport entre le bénéfice net consolidé part du Groupe, et les fonds propres consolidés hors intérêts minoritaires.
Rompu	Un rompu est la différence pouvant exister entre le nombre d'actions que possède un actionnaire et le multiple le plus proche du nombre minimum d'actions anciennes, pour participer à une opération financière (échange de titres, droits de souscription ou d'attribution). Les rompus sont négociés à l'unité pour obtenir le multiple désiré, ou bien les actions correspondantes sont vendues à la clôture de l'opération et les sommes allouées aux titulaires des droits.
SFPI/FPIM	Société Fédérale de Participations et d'Investissement/Federale Participatie en InvesteringsMaatschappij : société anonyme d'intérêt public agissant pour le compte de l'État belge.
SICAV (Société d'Investissement à Capital Variable)	Société, dotée d'une personnalité morale distincte, ayant pour objet de gérer un portefeuille collectif de valeurs mobilières pour le compte de ses actionnaires qui peuvent chaque jour souscrire des parts (actions) ou se faire rembourser celles qu'ils ont souscrites. Les parts (actions) de Sicav ne sont pas cotées en Bourse, mais leur valeur réelle (valeur liquidative) varie chaque jour en fonction du cours des titres constituant son portefeuille.
SICOVAM	Société Interprofessionnelle pour la Compensation des Valeurs Mobilières, devenue Euroclear France. Organisme chargé de la compensation des titres entre intermédiaires financiers, en centralisant l'ensemble des transactions boursières et facilitant la circulation des titres entre établissements affiliés.
Split	Terme anglo-saxon désignant la division de la valeur nominale d'une action ; cette opération a essentiellement pour objectif d'augmenter la liquidité du titre, comme d'en accroître l'accessibilité pour les actionnaires individuels. Le nominal de l'action BNP Paribas a été divisé par deux le 20 février 2002, pour le fixer à deux euros.
SPVT	Spécialiste en Pension des Valeurs du Trésor.
SRD (Service de Règlement Différé)	Marché où se négocient les actions des principales sociétés françaises et étrangères. Les actions ou obligations achetées « avec SRD » sont donc payées à crédit. Dans une telle négociation, acheteur et vendeur devront, l'un payer le prix, l'autre livrer les titres lors de la prochaine liquidation, à moins que l'un ou l'autre des intervenants ne demande à se faire « reporter » à la liquidation du mois suivant.
Survaleur ou goodwill	Également dénommé "écart d'acquisition positif": différence entre le prix d'acquisition d'une entreprise et son actif net comptable.

TBB (Taux de Base Bancaire)	Principal taux de référence pour la rémunération des opérations d'emprunt.
TMO	Taux Mensuel de rendement des emprunts Obligataires.
TP	Titre Participatif.
TPI	Titre au Porteur Identifiable : permet à tout émetteur de titres de connaître l'identité de ses actionnaires au porteur, via une interrogation auprès d'Euroclear.
Trade Center	Force de vente spécialisée, créée par BNP Paribas pour accompagner ses entreprises clientes à l'international. Les Trade Centers proposent aux entreprises importatrices et exportatrices un concept de guichet unique avec une large gamme de services personnalisés.
TSDI	Titre Subordonné à Durée Indéterminée.
TSR	Total Shareholder Return : rendement sur capital investi, compte tenu des dividendes encaissés et de l'appréciation de la valeur d'une action.
Volatilité	Désigne le comportement d'un marché boursier ou d'une valeur mobilière dont les cours connaissent des fluctuations amples et rapides.
Warrant	Valeur mobilière qui offre le droit d'acheter (Call Warrant) ou de vendre (Put Warrant) différents supports « sous-jacents » (taux, indices, devises, actions) à un prix (dit « d'exercice ») et jusqu'à une date donnée (dite « échéance »). Cette valeur, quoique de type optionnel, ne peut être vendue à découvert. Les warrants sont émis par un établissement financier qui fait office de teneur du marché.
Work Flow	Technologie d'automatisation d'un processus qui vise à faire circuler des documents ou dossiers numériques de manière séquentielle entre les personnes qui ont à intervenir dans le traitement du dossier.

LES INTERLOCUTEURS

L'équipe Relations Investisseurs & Information Financière

Actionnaires individuels

N° Vert (France) : 0 800 600 700 (pour les actionnaires inscrits au nominatif pur*)

Mél. : relations.actionnaires@bnpparibas.com

Tél. : +33 (0)1 42 98 21 61

Analystes financiers et investisseurs institutionnels

Mél. : investor.relations@bnpparibas.com

Tél. : +33 (0)1 40 14 63 58

L'équipe Relations Presse

Mél. : pressoffice.paris@bnpparibas.com

Tél. : +33 (0)1 40 14 40 02

+33 (0)1 57 43 79 95

LES RENDEZ-VOUS 2010 **

Jeudi 6 mai

Publication des chiffres du premier trimestre 2010

Mercredi 12 mai

Assemblée Générale des actionnaires

Lundi 2 août

Publication des résultats du premier semestre 2010

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

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

**Sous réserve de modification ultérieure.



Conception et Édition

Marque, Communication et Qualité – BNP Paribas

Conseil, création et production

 TERRE DE SIÈCLE

Crédits photos

 COMPANY – Grégoire Korganow, Jean-Érick Pasquier et Gérard Uféras, Corbis, Getty Images,

Photos de couverture

1^{er} de couverture (de gauche à droite et de haut en bas) : BNP Paribas à Londres ; BNP Paribas Securities Services aux Grands Moulins de Pantin ; rue de Hong Kong ; BNP Paribas Investment Partners rue Bergère à Paris ; BNP Paribas Fortis à Bruxelles ; rue de New York ; rue de Londres ; agence BNL à Rome ; pont à Istanbul ; vue de Rome ; BNP Paribas aux Émirats Arabes Unis.

4^e de couverture (de haut en bas) : BNP Paribas à Bahreïn ; agence BNP Paribas à Lyon ; BNP Paribas CIB à New York ; BNP Paribas à Paris,





Siège social : 16, boulevard des Italiens, 75009 Paris (France)
 Tél : 01 40 14 45 46
 RCS Paris 662 042 449
 Société anonyme au capital de 2 369 363 528 euros
www.bnpparibas.com



BNP PARIBAS | La banque d'un monde qui change

