

Rapport annuel 2008



**BNP PARIBAS** | La banque d'un monde qui change



# Sommaire



Un leader européen de dimension mondiale	02-03
Chiffres clés	04-05
Message du Président et du Directeur Général	06-09
Le Comité Exécutif	10-11
Le Conseil d'administration	12-14
Rémunération	15
BNP Paribas et ses actionnaires	16-27
<b>RETAIL BANKING</b>	<b>28-57</b>
Banque de Détail en France	33-41
• La clientèle des particuliers	34-36
• La clientèle des professionnels et des entrepreneurs	37-38
• La clientèle des entreprises et des institutions	39-40
• Organisation après-vente	41
BNL banca commerciale	42-47
BancWest	48-49
Réseaux Marchés Émergents	50-52
BNP Paribas Personal Finance	53-55
Equipment Solutions	56-57
<b>CORPORATE &amp; INVESTMENT BANKING</b>	<b>58-81</b>
Métiers de financement	63-69
Debt Capital Markets	70
Dérivés	71-77
Activités de conseil	78-81
<b>ASSET MANAGEMENT &amp; SERVICES</b>	<b>82-101</b>
BNP Paribas Investment Partners	87-88
BNP Paribas Assurance	89-92
BNP Paribas Wealth Management	93-95
BNP Paribas Personal Investors	96-97
BNP Paribas Securities Services	98-99
BNP Paribas Real Estate	100-101
<b>KLÉPIERRE &amp; BNP PARIBAS PRINCIPAL INVESTMENTS</b>	<b>102-105</b>
Innovation	106-111
Valeurs du Groupe	112-113
Le développement des Ressources Humaines	114-133
Responsabilité sociale et environnementale	134-149
• La démarche du Groupe	136-141
• L'ancrage dans le tissu social	142-149
Glossaire	150-157



# Un leader européen de dimension mondiale



Plus de 170 000 collaborateurs  
présents dans plus de 80 pays

**Europe 132 000** collaborateurs

dont la **France 64 000** collaborateurs

**États-Unis 15 000** collaborateurs

**Asie 9 500** collaborateurs

**Afrique 8 900** collaborateurs

**Reste du monde 6 800** collaborateurs

# Chiffres clés

## Activité (en millions d'euros)

	31 décembre 2007	31 décembre 2008
<b>Total bilan</b>	<b>1 694 454</b>	<b>2 075 551</b>
Prêts et créances sur la clientèle	445 103	494 401
Dettes envers la clientèle	346 704	413 955
Capitaux propres, total part du Groupe	53 799	53 228
Ratio international de solvabilité	10,0 %*	11,1 %**
Ratio tier 1	7,3 %*	7,8 %**

(\*) Bâle I.

(\*\*) Bâle II.

## Effectifs gérés

	2007	2008
Monde	162 687	<b>173 188</b>
Europe (y compris Dom-Tom)	126 000	<b>132 759</b>

## Notations long terme

Standard & Poor's	<b>AA</b>	<b>Perspective négative</b>	notation révisée le <b>28 janvier 2009</b>
Moody's	<b>Aa1</b>	<b>Perspective négative</b>	perspective révisée le <b>16 janvier 2009</b>
Fitch	<b>AA</b>	<b>Perspective négative</b>	perspective révisée le <b>3 février 2009</b>

## Présentation du Groupe

BNP Paribas est un leader européen des services bancaires et financiers d'envergure mondiale et l'une des 6 banques les plus solides du monde selon Standard & Poor's. Présent dans toute l'Europe, au travers de l'ensemble de ses métiers, la France (BDDF) et l'Italie (BNL) sont ses deux marchés domestiques en banque de détail. Le Groupe possède l'un des plus grands réseaux internationaux avec une présence dans plus de 80 pays et plus de 170 000 collaborateurs, dont plus de 130 000 en Europe. BNP Paribas détient des positions clés dans ses trois domaines d'activité :

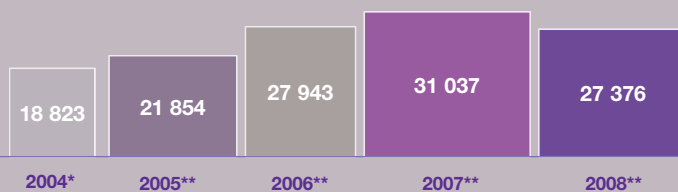
### Retail Banking

### Corporate & Investment Banking (CIB)

### Asset Management & Services (AMS)

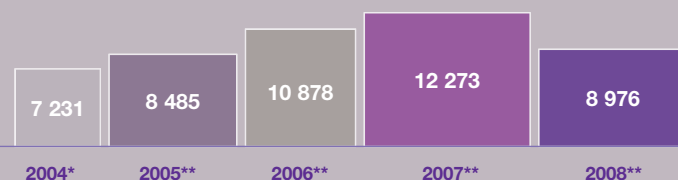
## Produit net bancaire

(en millions d'euros)



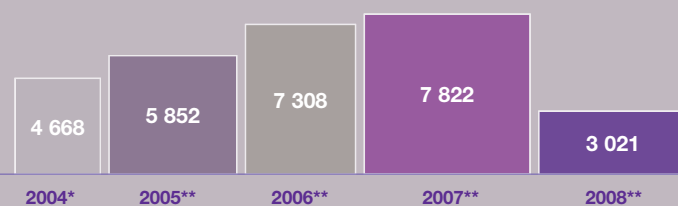
## Résultat brut d'exploitation

(en millions d'euros)



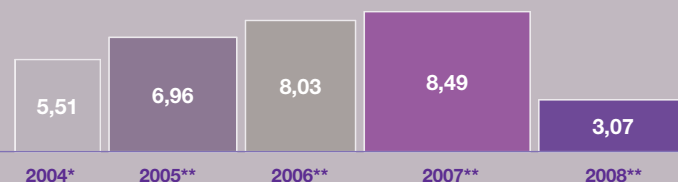
## Résultat net, part du Groupe

(en millions d'euros)



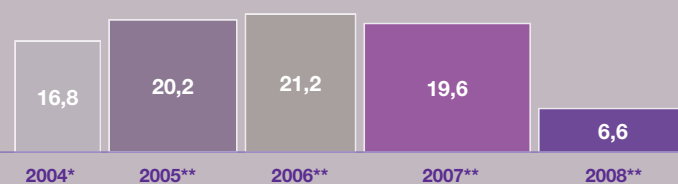
## Bénéfice net par action

(en euros) (\*\*\*)



## Rentabilité des capitaux propres

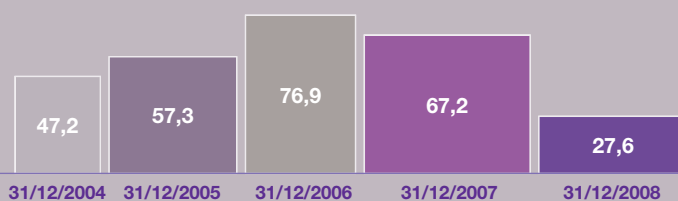
(en %) (\*\*\*\*)



## Capitalisation boursière

(en milliards d'euros)

Source : Bloomberg



(\*) Selon les normes comptables françaises.

(\*\*) Selon les normes comptables internationales (IFRS) adoptées par l'Union européenne.

(\*\*\*) Retraité des effets de l'augmentation de capital de 2006 pour les années 2003 à 2005.

(\*\*\*\*) La rentabilité des capitaux propres est calculée en rapportant le résultat net 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).

# Message

du Président  
et du Directeur Général



## Un résultat largement bénéficiaire, malgré une crise sans précédent

2008 a été pour toute l'industrie des services financiers une année de crise sans précédent. L'ensemble du secteur a été fortement impacté par cette crise, avec la disparition, le changement de contrôle ou le contrôle public de droit ou de fait de nombreux acteurs, y compris de grands groupes bancaires ou d'assurance, aux États-Unis comme en Europe. Seules des interventions tout à fait exceptionnelles des gouvernements et des banques centrales ont permis d'éviter la matérialisation du risque systémique après la faillite de Lehman en septembre. Cet événement a provoqué une disparition de la liquidité et une baisse des marchés actions qui a fait de 2008 la pire année boursière depuis les années 1930.

Comme tout le secteur, le Groupe a été lourdement impacté par cette crise, au cours du 4<sup>e</sup> trimestre, du fait de la chute accélérée des marchés actions et de la dislocation des marchés. Sur l'ensemble de l'exercice, il reste néanmoins largement bénéficiaire, avec un résultat net part du Groupe de 3 milliards d'euros, qui le situe parmi les dix premières banques mondiales. BNP Paribas a ainsi confirmé dans cette année de crise la pertinence de son modèle économique diversifié et orienté vers les clients, ainsi que sa solidité financière, renforcée début 2009 par la participation à la deuxième tranche du plan français de soutien à la croissance.

La force de BNP Paribas réside surtout dans ses franchises clients, qui se sont encore renforcées en 2008 dans la plupart des métiers. Plus que jamais en 2009, c'est sur cet atout que nous allons capitaliser en restant à l'écoute de nos clients et fidèles à notre credo de « banque de l'économie réelle ».

## Les résultats 2008

Les revenus de l'année 2008 sont dus à la bonne résistance des activités de banque de détail et d'Asset Management and Services qui ont dégagé une rentabilité des fonds propres avant impôts de respectivement 25 et 28 %.

Les **activités de banque de détail** ont poursuivi leur dynamique commerciale et ont bénéficié de l'attractivité croissante de notre marque.

La **Banque de Détail en France** a continué à progresser fortement en termes de conquête de clients (+ 200 000 clients particuliers) et de satisfaction de ceux-ci. Le maintien d'une progression des revenus, la maîtrise des frais de gestion et le contrôle des risques ont permis d'enregistrer une légère hausse du résultat avant impôt. C'est une très belle performance en relatif.

Sur la même période, l'intégration de **BNL** s'est achevée dans d'excellentes conditions. Les synergies, révisées en hausse de 15 % début 2008 par rapport au plan initial, sont intégralement réalisées



au 31 décembre 2008. Le savoir-faire du Groupe en matière d'intégration est ainsi confirmé. BNL a poursuivi son développement commercial. Le nombre de comptes à vue de particuliers a ainsi progressé de 47 000 et l'engagement d'un effet de ciseaux positif de 5 points entre la progression des revenus et celle des frais de gestion a été tenu, ce qui a permis une forte progression du résultat avant impôt.

**BancWest** a confirmé sa dynamique commerciale malgré la dégradation de la conjoncture : son résultat avant impôt s'est établi à 333 millions d'euros. BancWest est ainsi l'une des rares banques de détail aux États-Unis qui soit restée largement bénéficiaire en 2008.

Les **réseaux de Banque de Détail en pays émergents** ont poursuivi un fort développement se traduisant par une hausse de 11,5 % du résultat avant impôt, malgré la sévérité de la crise économique en Ukraine. Ils continuent d'assurer une bonne performance commerciale, comme en atteste la conquête de 250 000 clients.

Pour sa première année en tant qu'entité réunissant tous les spécialistes du crédit aux particuliers du Groupe, **Personal Finance** a enregistré une bonne évolution de ses revenus ; mais la forte hausse du coût du risque a entraîné une baisse du résultat avant impôt : celui-ci s'élève à 666 millions d'euros en 2008 (contre 808 en 2007). Enfin, **Equipment Solutions** a subi une forte dégradation de son environnement avec la baisse de la valeur des véhicules d'occasion et la montée du risque en leasing ; aussi son résultat a-t-il sensiblement diminué.

Les métiers d'**Asset Management and Services (AMS)** sont parvenus à maintenir une forte collecte nette ; celle-ci s'élève à 11 milliards d'euros pour l'année 2008. Ce niveau de collecte est exceptionnel dans le marché actuel et s'explique en grande partie par la forte mobilisation des équipes et par la réputation de solidité et de professionnalisme que s'est construite notre Groupe. En 2008, BNP Paribas est l'une des très rares banques qui ait enregistré une collecte positive.

En ce qui concerne **Corporate and Investment Banking (CIB)**, l'année 2008 a été marquée par des difficultés croissantes dans nos activités de marché qui ont fortement impacté ses résultats et ceux du Groupe. Largement bénéficiaire au premier semestre, le pôle est resté légèrement au-dessus de l'équilibre au troisième trimestre avant d'accuser de fortes pertes en octobre et novembre. Conformément à notre politique de transparence, nous avons communiqué au marché les résultats à fin novembre de CIB dès que nous les avons connus précisément.

## Repères 2008

**3 MILLIARDS D'EUROS**  
DE BÉNÉFICE NET  
(PART DU GROUPE)  
MALGRÉ LA CRISE

Produit net bancaire  
**27 376 millions d'euros**

Résultat brut  
d'exploitation  
**8 976 millions d'euros**

Résultat net  
part du Groupe  
**3 021 millions d'euros**

Rentabilité  
des capitaux propres  
**6,6 %**

Dividende par action  
**1,00 euro**

**RENFORCEMENT  
DE LA SOLIDITÉ FINANCIÈRE**

Ratio Tier 1  
**31/12/2008 : 7,8 %  
(31/12/2007 : 7,3 %)**

# Message

du Président  
et du Directeur Général

Concrètement, les pertes d'octobre et novembre sont liées aux risques résiduels conservés par la banque lorsqu'elle vend des couvertures à ses clients, principalement sur les marchés actions. Dans des conditions normales, nos propres couvertures permettent d'encadrer strictement ces risques ; mais la dislocation des marchés qui a marqué cette période, avec une exceptionnelle volatilité et une corrélation sans précédent à la baisse de toutes les classes d'actifs, a rendu ces risques très difficiles à gérer.

Nous n'avons pas attendu la nouvelle année pour réagir et commencer à mettre en œuvre une stratégie résolue d'adaptation. Il s'agit pour nos métiers de marché de réduire fortement leurs expositions à risque, de redimensionner leurs plates-formes et d'adapter leur offre pour se concentrer sur des produits plus simples. Ces produits répondent en effet aux attentes qui dominent désormais chez les clients et génèrent des risques résiduels dont la gestion est davantage adaptée aux conditions actuelles de marché.

Mettre en œuvre de façon résolue ce plan d'action doit permettre de redonner progressivement à CIB sa place de contributeur important aux résultats du Groupe. Le dispositif clients de CIB reste en effet l'un des plus résistants face à la crise, comme l'illustrent l'entrée pour la première fois de BNP Paribas

dans le Top 10 mondial en fusions-acquisitions, la bonne résistance des métiers de financement et les gains de parts de marché pour de nombreuses spécialités.

## L'année 2009

L'année 2009 sera à nouveau marquée par des incertitudes fortes, dans un contexte où, dans leur grande majorité, les prévisions économiques tablent sur une récession de l'économie mondiale, qui affectera naturellement l'ensemble du secteur financier.

Comme en 2008, le Groupe pourra compter sur ses atouts structurels forts pour faire face à cet environnement : un modèle économique diversifié avec une dominante de banque de détail ; une situation financière solide, encore renforcée en mars 2009 par l'émission d'actions de préférence pour 5,1 milliards d'euros ; des valeurs et un modèle économique orientés vers le service du client.

Le groupe BNP Paribas fera également preuve de réactivité, en mettant en œuvre dans chacun des pôles les plans d'action annoncés lors de la publication des résultats 2008.

Pour tous les métiers, le service des clients, le contrôle des risques, la gestion du capital et de la liquidité ainsi que la maîtrise des coûts seront les principales priorités.


La banque de détail continuera la mise en œuvre de son projet Retail Banking pour accélérer le développement et la cohérence d'ensemble des activités.

Investment Solutions (nouvelle dénomination d'AMS) poursuivra sa stratégie intégrée avec pour priorités la mise à disposition de solutions intégrées pour les clients et les gains de productivité.

Enfin, le Groupe confirme dans la durée son ambition pour le pôle CIB, fondé sur un modèle orienté vers les clients et des positions très fortes, en particulier en Europe. L'année 2009 verra la poursuite de l'adaptation dynamique du pôle au nouvel environnement, de l'ajustement de l'offre produits aux nouveaux besoins des clients, de la réduction des risques et de la rationalisation du dispositif.

La crise dans laquelle notre industrie est entrée depuis l'été 2007 s'est intensifiée au fil des mois. Elle a profondément terni l'image du secteur financier auprès de ses clients et de l'opinion publique en révélant de profonds dysfonctionnements et les excès de certains acteurs qui ont totalement perdu de vue la réalité des besoins du client. Cette crise de confiance crée paradoxalement une formidable opportunité pour les acteurs qui sauront se positionner au cœur de la fonction d'utilité de la banque. Rarement les clients – entreprises, particuliers ou institutionnels – ont compris mieux qu'aujourd'hui l'importance d'une banque qui finance leurs projets et met leurs avoirs en sécurité. Parce que, chez BNP Paribas, nous avons le souci d'être constamment à la pointe de l'innovation, sans perdre de vue l'intérêt des clients ni les valeurs éthiques, nous avons globalement, malgré les événements de fin d'année, traversé la crise mieux que beaucoup. Surtout, nous avons les moyens de nous positionner à l'avant-garde de la reconquête de légitimité du secteur bancaire.

Notre Groupe bénéficie de formidables équipes, en termes de professionnalisme et d'engagement. Leur fort esprit d'initiative, leur solidarité et leur cohésion mettent chacune des composantes du Groupe à même de relever au mieux les défis de 2009. Plus que jamais, notre enjeu est de conforter la place éminente de BNP Paribas, la banque d'un monde qui change, dans une industrie bancaire européenne et mondiale en pleine mutation.

T. Pebercan 

# Le Comité Exécutif



**Philippe Bordenave**  
Directeur Général adjoint  
Directeur Financier



**Frédéric Lavenir**  
Responsable de la fonction  
Ressources Humaines Groupe



**Jean Clamon**  
Délégué Général  
Responsable de la fonction Conformité  
et de la coordination du Contrôle Interne



**Alain Papiasse**  
Responsable du pôle  
Asset Management and Services



**Alain Marbach**  
Responsable de la fonction  
Technologies et Processus



**François Villeroy de Galhau**  
Responsable du pôle  
Banque de Détail en France

Depuis novembre 2007, le Comité Exécutif de BNP Paribas s'est doté d'un secrétariat permanent.

**Jacques d'Estais**, actuel responsable du pôle CIB, est nommé responsable du pôle AMS.

**Alain Papiasse**, actuel responsable du pôle AMS, est nommé responsable du pôle CIB.

Les deux nominations prennent effet à partir du 31 mars 2009.



Georges Chodron de Courcel  
Directeur Général délégué



Baudouin Prot  
Administrateur  
Directeur Général



Jean-Laurent Bonnafé  
Directeur Général délégué



Fabio Gallia  
Responsable du pôle BNL bc



Jacques d'Estais  
Responsable du pôle  
Corporate and Investment Banking



Michel Konczaty  
Responsable de la fonction Risques

# Le Conseil d'administration



Michel  
PÉBEREAU

**Fonction principale<sup>(1)</sup> :**

Président du Conseil  
d'administration de BNP Paribas

- Né le 23 janvier 1942
- Dates de début  
et de fin de mandat :  
23 mai 2006 – AG 2009
- Date du 1<sup>er</sup> mandat :  
14 mai 1993
- Nombre d'actions BNP Paribas  
détenues<sup>(2)</sup> : 184 192
- Adresse professionnelle :  
3, rue d'Antin – 75002 Paris,  
France

Mandats au 31 décembre 2008<sup>(1)</sup>

**Administrateur :**

Lafarge, Compagnie  
de Saint-Gobain, Total,  
BNP Paribas SA (Suisse),  
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,  
Institut de l'Entreprise

**Membre :**

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



Patrick  
AUGUSTE

**Fonction principale<sup>(1)</sup> :**

*Chef de projets immobiliers*

- 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 7 mars 2006
- Date du 1<sup>er</sup> mandat :  
14 décembre 1993
- Nombre d'actions BNP Paribas  
détenues<sup>(2)</sup> : 33
- Adresse professionnelle :  
20, avenue Georges-Pompidou  
92300 Levallois-Perret, France



Claude  
BÉBÉAR

**Fonction principale<sup>(1)</sup> :**

*Président d'honneur d'Axa*

- Né le 29 juillet 1935
- Dates de début  
et de fin de mandat :  
23 mai 2006 – AG 2009
- Date du 1<sup>er</sup> mandat :  
23 mai 2000
- Nombre d'actions BNP Paribas  
détenues<sup>(2)</sup> : 3 074
- Adresse professionnelle :  
25, avenue Matignon,  
75008 Paris, France

Mandats au 31 décembre 2008<sup>(1)</sup>

**Administrateur :**

Axa Assurances Iard Mutuelle,  
Axa Assurances Vie Mutuelle

**Membre du Conseil  
de surveillance :**

Vivendi

**Censeur :**

Schneider Electric

**Président :**

IMS-Entreprendre pour la Cité,  
Institut Montaigne

**Membre :**

International Advisory Panel de  
Monetary Authority of Singapore



Jean-Louis  
BEFFA

**Fonction principale<sup>(1)</sup> :**

Président du Conseil  
d'administration de la  
Compagnie de Saint-Gobain

- Né le 11 août 1941
- Dates de début  
et de fin de mandat :  
23 mai 2006 – AG 2009
- Date du 1<sup>er</sup> mandat :  
22 octobre 1986
- Nombre d'actions BNP Paribas  
détenues<sup>(2)</sup> : 13 986
- Adresse professionnelle :  
"Les Miroirs"  
18, avenue d'Alsace  
92096 La Défense Cedex,  
France

Mandats au 31 décembre 2008<sup>(1)</sup>

**Vice-Président :**

Conseil d'administration  
de BNP Paribas

**Président :**

*Claude Bernard Participations*

**Administrateur :**

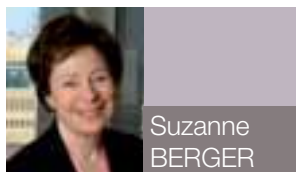
GDF Suez, Groupe Bruxelles  
Lambert (Belgique),  
Saint-Gobain Corporation  
(États-Unis)

**Membre du Conseil  
de surveillance :**

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

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Au 31 décembre 2008.



Suzanne  
BERGER

**Fonction principale<sup>(1)</sup> :**  
*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<sup>er</sup> mandat : 8 mars 2007
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues<sup>(2)</sup> : 250
- Adresse professionnelle : 30, Wadsworth Street, E53-451 Cambridge MA 02139-4307– États-Unis

Mandats au 31 décembre 2008<sup>(1)</sup>

**Membre :**  
*Académie américaine des arts et des sciences*

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



Jean-Marie  
GIANNO

**Fonction principale<sup>(1)</sup> :**  
*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 7 mars 2006
- Date du 1<sup>er</sup> mandat : 15 mars 2004 (M. Jean-Marie Gianni a exercé un mandat d'administrateur salarié à la Banque Nationale de Paris, de 1993 à 1999)
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues<sup>(2)</sup> : 10
- Adresse professionnelle : 21, avenue Jean-Médecin 06000 Nice – France

Mandats au 31 décembre 2008<sup>(1)</sup>

**Membre :**  
*Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissements (CECEI), "Think tank" européen "Confrontation"*



François  
GRAPPOTTE

**Fonction principale<sup>(1)</sup> :**  
*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<sup>er</sup> mandat : 4 mai 1999
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues<sup>(2)</sup> : 2 537
- Adresse professionnelle : 128, avenue de Lattre-de-Tassigny 87045 Limoges France

Mandats au 31 décembre 2008<sup>(1)</sup>

**Administrateur :**  
 Legrand, Legrand France

**Membre du Conseil de surveillance :**  
 Michelin



Alain  
JOLY

**Fonction principale<sup>(1)</sup> :**  
*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<sup>er</sup> mandat : 28 juin 1995
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues<sup>(2)</sup> : 5 227
- Adresse professionnelle : 75, quai d'Orsay 75007 Paris France



Denis  
KESSLER

**Fonction principale<sup>(1)</sup> :**  
 Président-Directeur Général de Scor SE

- Né le 25 mars 1952
- Dates de début et de fin de mandat : 23 mai 2006 – AG 2009
- Date du 1<sup>er</sup> mandat : 23 mai 2000
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues<sup>(2)</sup> : 2 000
- Adresse professionnelle : 1, avenue du Général-de-Gaulle 92074 Paris-La Défense Cedex France

Mandats au 31 décembre 2008<sup>(1)</sup>

Groupe Scor  
**Président :**  
*Scor Global P&C SE, Scor Global Life US, Groupe Scor Re Insurance Company (États-Unis), Scor Global Life Re Insurance Company of Texas (États-Unis), Scor Reinsurance Company (États-Unis), Scor US Corporation (États-Unis), Scor Holding (Switzerland) AG (Suisse)*

**Président du Conseil de surveillance :**  
 Scor Global Investments SE

**Administrateur :**  
*Scor Global Life SE, Scor Canada Reinsurance Company (Canada)*

Autres mandats

**Administrateur :**  
 Bolloré, Dassault Aviation, Dexia SA (Belgique), 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 du Siècle, Association de Genève, Conseil de la Fondation pour la Recherche Médicale, Comité des entreprises d'assurance*

**Président :**  
*Conseil d'administration du Siècle, Cercle de l'Orchestre de Paris*

**Vice-Président :**  
*Reinsurance Advisory Board*

**Conseiller général :**  
*Conference Board*



Jean-François  
LEPETIT

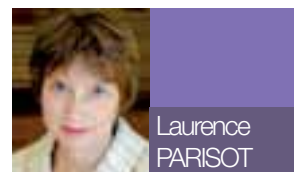
**Fonction principale<sup>(1)</sup> :**  
*Président du Conseil national de la comptabilité*

- Né le 21 juin 1942
- Dates de début et de fin de mandat : 21 mai 2008 – AG 2011
- Date du 1<sup>er</sup> mandat : 5 mai 2004
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues<sup>(2)</sup> : 7 500
- Adresse professionnelle : 30, boulevard Diderot 75572 Paris Cedex 12, France

Mandats au 31 décembre 2008<sup>(1)</sup>

**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*



Laurence  
PARISOT

**Fonction principale<sup>(1)</sup> :**  
 Vice-Présidente du Conseil d'administration de Ilof SA

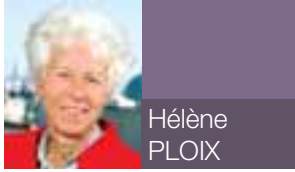
- Née le 31 août 1959
- Dates de début et de fin de mandat : 23 mai 2006 – AG 2009
- Date du 1<sup>er</sup> mandat : 23 mai 2006
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues<sup>(2)</sup> : 360
- Adresse professionnelle : 6-8, rue Eugène-Oudiné 75013 Paris, France

Mandats au 31 décembre 2008<sup>(1)</sup>

**Présidente :**  
*Mouvement des Entreprises de France (Medef)*

**Administrateur :**  
 Coface SA

**Membre du Conseil de surveillance :**  
 Michelin



Hélène  
PLOIX

**Fonction principale<sup>(1)</sup> :**

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 2009 – AG 2011
- Date du 1<sup>er</sup> mandat : 21 mars 2003
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues<sup>(2)</sup> : 1 371
- Adresse professionnelle : 162, rue du Faubourg Saint-Honoré 75008 Paris, France

Mandats au 31 décembre 2007<sup>(1)</sup>

**Administrateur :**

Lafarge, Ferring SA (Suisse), Completel NV (Pays-Bas)

**Représentant permanent :**

Pechel Industries Partenaires dans Ypsos Holding (Luxembourg)

**Membre du Conseil de surveillance :**

Publicis Groupe

**Gérante :**

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

**Membre :**

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



Baudouin  
PROT

**Fonction principale<sup>(1)</sup> :**

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<sup>er</sup> mandat : 7 mars 2000
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues<sup>(2)</sup> : 118 311
- Adresse professionnelle : 3, rue d'Antin 75002 Paris, France

Mandats au 31 décembre 2008<sup>(1)</sup>

**Administrateur :**

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

**Membre :**

Comité Exécutif de la Fédération Bancaire Française



Louis  
SCHWEITZER

**Fonction principale<sup>(1)</sup> :**

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<sup>er</sup> mandat : 14 décembre 1993
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues<sup>(2)</sup> : 6 255
- Adresse professionnelle : 8-10, avenue Émile-Zola 92109 Boulogne-Billancourt Cedex, France

Mandats au 31 décembre 2008<sup>(1)</sup>

**Président du Conseil d'administration :**

AstraZeneca Plc (Grande-Bretagne)

**Vice-Président du Conseil de surveillance :**

Le Monde & Partenaires Associés (SAS), Le Monde SA, Société Editrice 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<sup>(1)</sup> :**

Associée chez Clifford Chance, Francfort

- Née le 18 novembre 1957
- Dates de début et de fin de mandat : 21 mai 2008 – AG 2011
- Date du 1<sup>er</sup> mandat : 21 mai 2008
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues<sup>(2)</sup> : 850
- Adresse professionnelle : Mainzer Landstrasse 46 D 60325 – Frankfurt-am-Main, Allemagne

Mandats au 31 décembre 2008<sup>(1)</sup>

**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, Commission gouvernementale du Code allemand de Gouvernement d'Entreprise

**Autres mandataires sociaux**

Jean-Laurent  
BONNAFÉ

**Fonction principale<sup>(1)</sup> :**

Directeur Général délégué de BNP Paribas

- Né le 14 juillet 1961
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues<sup>(2)</sup> : 12 853
- Adresse professionnelle : 3, rue d'Antin 75002 Paris, France

Mandats au 31 décembre 2008<sup>(1)</sup>

**Administrateur :**

Carrefour, BNP Paribas Personal Finance, Banca Nazionale del Lavoro (Italie)

Georges  
CHODRON DE COURCEL

**Fonction principale<sup>(1)</sup> :**

Directeur Général délégué de BNP Paribas

- Né le 20 mai 1950
- Nombre d'actions BNP Paribas détenues<sup>(2)</sup> : 70 050
- Adresse professionnelle : 3, rue d'Antin 75002 Paris, France

Mandats au 31 décembre 2008<sup>(1)</sup>

**Président :**

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

**Administrateur :**

Alstom, Bouygues, Société Foncière, Financière et de Participations SA, Nexans, BNP Paribas ZAO (Russie), Erbé SA (Belgique), Scor Holding (Switzerland) AG (Suisse), Verner Investissements SAS

**Membre du Conseil de surveillance :**

Lagardère SCA

**Censeur :**

Exane, Safran, Scor SA

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Au 31 décembre 2008.



# Rémunération

## Rémunération due aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2008

Rémunération due au titre de 2008 En euros	Rémunérations		Jetons de présence <sup>(3)</sup>	Avantages en nature <sup>(4)</sup>	TOTAL Rémunérations
	Fixe <sup>(1)</sup>	Variable <sup>(2)</sup>			
<b>Michel Pébereau</b> Président du Conseil d'administration					
2008	700 000	-	29 728	1 671	731 399
<i>(rappel 2007)</i>	<i>(700 000)</i>	<i>(875 000)</i>	<i>(29 728)</i>	<i>(2 490)</i>	<i>(1 607 218)</i>
<b>Baudouin Prot</b> Directeur Général					
2008	945 833	-	118 907	5 064	1 069 804
<i>(rappel 2007)</i>	<i>(900 000)</i>	<i>(2 272 608)</i>	<i>(142 278)</i>	<i>(5 362)</i>	<i>(3 320 248)</i>
<b>Georges Chodron de Courcel</b> Directeur Général délégué					
2008	595 833	-	117 628	4 370	717 831
<i>(rappel 2007)</i>	<i>(545 833)</i>	<i>(1 772 120)</i>	<i>(147 977)</i>	<i>(4 271)</i>	<i>(2 470 201)</i>
<b>Jean-Laurent Bonnafé</b> Directeur Général délégué (période du 1 <sup>er</sup> septembre au 31 décembre 2008)					
2008	166 667	-	18 958	1 445	187 070
<i>(rappel 2007)</i>	-	-	-	-	-
<b>Jean Clamon</b> Directeur Général délégué (période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 août 2008)					
2008	306 667	-	32 461	3 135	342 263
<i>(rappel 2007)</i>	<i>(460 000)</i>	<i>(702 255)</i>	<i>(139 690)</i>	<i>(4 703)</i>	<i>(1 306 648)</i>
Rémunération totale due aux mandataires sociaux au titre de 2008					3 048 367
<i>(en 2007)</i>					<i>(8 704 315)</i>

(1) Salaire effectivement versé en 2008.

(2) Ces montants correspondent à la rémunération variable respectivement due au titre de 2007 et de 2008. Ils font, le cas échéant, l'objet d'un paiement l'année suivante.

(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, des mandats d'administrateur de la société Erbé et de BNL. Les jetons de présence perçus par le Directeur Général au titre de ces deux mandats sont habituellement déduits 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 BNL et de la société Erbé. 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 Clamon a perçu des jetons de présence au titre de ses mandats d'administrateur chez Cetelem, Paribas International et BNL. M. Jean-Laurent Bonnafé perçoit des jetons de présence au titre de ses mandats d'administrateur de BNL. Pour des raisons pratiques, le principe de la déduction des jetons de présence perçus au titre des mandats exercés dans des sociétés du Groupe de la rémunération variable versée ne sera mis en œuvre qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009.

(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.

## Rémunération des administrateurs<sup>(1)</sup>

- Les administrateurs extérieurs au Groupe ne reçoivent aucune autre rémunération que les jetons de présence<sup>(2)</sup>.
- 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 1 238,67 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 administrateurs 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 594,60 euros par séance. Le Président du Comité des comptes et celui 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. Sur proposition de M. Alain Joly, les jetons de présence qui lui ont été attribués en tant que Président du Comité des nominations et de Président du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations ont été, respectivement de 1 000 euros et de 2 973 euros.
- En vertu des dispositions ci-dessus, le Conseil a décidé d'attribuer aux administrateurs une somme de 523 724 euros au lieu de 498 178 euros en 2007, l'allocation globale fixée par l'Assemblée Générale le 18 mai 2005 étant de 780 000 euros.

<sup>(1)</sup> Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 18).

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

# BNP Paribas et ses actionnaires

## Le capital social

Le capital de BNP Paribas SA s'élevait au 31 décembre 2007 à 1 810 520 616 euros composé de 905 260 308 actions (les changements intervenus au cours des exercices antérieurs sont rappelés dans la partie "Évolution du capital" du Rapport d'activité).

En 2008, le nombre d'actions composant le capital social a été affecté par les deux séries d'opérations suivantes :

- création de 1 149 570 actions à la suite de souscriptions dans le cadre des plans d'options ;
- création de 5 360 439 titres dans le cadre de l'augmentation de capital réservée aux salariés.

Ainsi, au 31 décembre 2008, le capital de BNP Paribas s'élevait à 1 823 540 634 euros composé de 911 770 317 actions d'un nominal de deux euros chacune<sup>(1)</sup>.

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.**

## Évolution de l'actionnariat

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

Actionnaires	31/12/06		31/12/07		31/12/08	
	Nombre d'actions (en millions)	% du capital et des droits de vote <sup>(1)</sup>	Nombre d'actions (en millions)	% du capital et des droits de vote <sup>(1)</sup>	Nombre d'actions (en millions)	% du capital et des droits de vote <sup>(1)</sup>
<b>Axa</b>	<b>52,65</b>	<b>5,7 %</b>	<b>53,56</b>	<b>5,9 %</b>	<b>53,08</b>	<b>5,8 %</b>
<b>Salariés</b>	<b>49,36</b>	<b>5,3 %</b>	<b>52,64</b>	<b>5,8 %</b>	<b>57,69</b>	<b>6,3 %</b>
- dont FCPE Groupe	35,86	3,9 %	38,53	4,2 %	42,75	4,7 %
- dont détention directe	13,50	1,4 %	14,11	1,6 %	14,94	1,6 %
<b>Mandataires sociaux</b>	<b>0,26</b>	<b>NS</b>	<b>0,36</b>	<b>NS</b>	<b>0,43</b>	<b>NS</b>
<b>Titres détenus par le Groupe<sup>(2)</sup></b>	<b>19,25</b>	<b>2,1 %</b>	<b>9,14</b>	<b>1,0 %</b>	<b>5,46</b>	<b>0,6 %</b>
<b>Actionnaires Individuels</b>	<b>59,55</b>	<b>6,4 %</b>	<b>57,00</b>	<b>6,3 %</b>	<b>64,36</b>	<b>7,1 %</b>
<b>Inv. institutionnels</b>	<b>693,47</b>	<b>74,5 %</b>	<b>717,40</b>	<b>79,3 %</b>	<b>717,75</b>	<b>78,8 %</b>
(dont "Investisseurs socialement responsables")	(7,50)	(0,8 %)	(9,52)	(1,1 %)	(3,92)	(0,4 %)
- Européens	480,61	51,6 %	516,54	57,1 %	484,10	53,1 %
- Non Européens	212,86	22,9 %	200,86	22,2 %	233,65	25,7 %
<b>Autres et non identifiés</b>	<b>55,93</b>	<b>6,0 %</b>	<b>15,16</b>	<b>2,7 %</b>	<b>13,00</b>	<b>1,4 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>930,47</b>	<b>100,0 %</b>	<b>905,26</b>	<b>100,0 %</b>	<b>911,77</b>	<b>100,0 %</b>

<sup>(1)</sup> Hors positions de travail des tables de trading.

<sup>(2)</sup> Conformément à l'article 223-11 du Règlement Général de l'AMF, le nombre de droits de vote doit être calculé sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, y compris celles qui en sont privées telles les actions d'autocontrôle et d'autodétention ; BNP Paribas appliquant le principe "1 action = 1 voix", les données exprimées en % du capital se confondent donc avec celles exprimées en % des droits de vote.

<sup>(1)</sup> Depuis la fin de l'exercice social, a été enregistrée la création de 325 790 actions à la suite de souscriptions dans le cadre des plans d'option. Ainsi, au 23 janvier 2009, le capital de BNP Paribas s'élevait à 1 824 192 214 euros composé de 912 096 107 actions d'un nominal de deux euros chacune.

## 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).

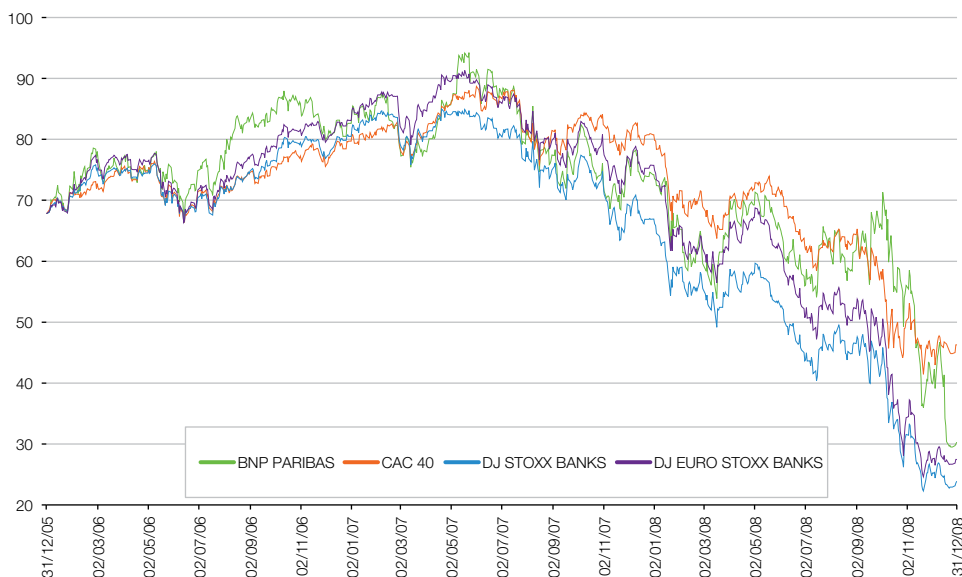
Les actions BNP ont été admises à la cote officielle de la Bourse de Paris sur le Règlement Immédiat le 18 octobre 1993, première date de cotation après la privatisation, puis le 25 octobre sur le Règlement Mensuel ; depuis la généralisation du comptant le 25 septembre 2000, l'action BNP Paribas est 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. Depuis le 13 mars 2000, l'action BNP Paribas est également cotée à la Bourse de Tokyo (elle en a intégré la "First Section" le 7 février 2005). 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.

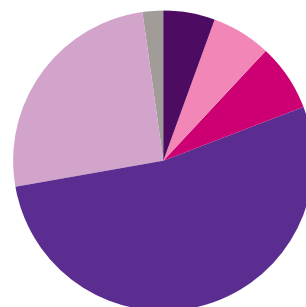
La BNP a fait partie des sociétés constituant l'indice CAC 40 depuis le 17 novembre 1993 ; elle a par ailleurs intégré l'EuroStoxx50 le 1<sup>er</sup> novembre 1999, et le titre de la banque entre dans la composition du Dow Jones Stoxx50 depuis le 18 septembre 2000 ; en 2007, BNP Paribas a intégré l'indice "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.

## Cours de l'action BNP Paribas du 31 décembre 2005 au 31 décembre 2008 Comparaison avec les indices DJ Stoxx 50, DJ Stoxx Bank et CAC 40 (indices rebasés sur le cours de l'action)

Source : Datastream.



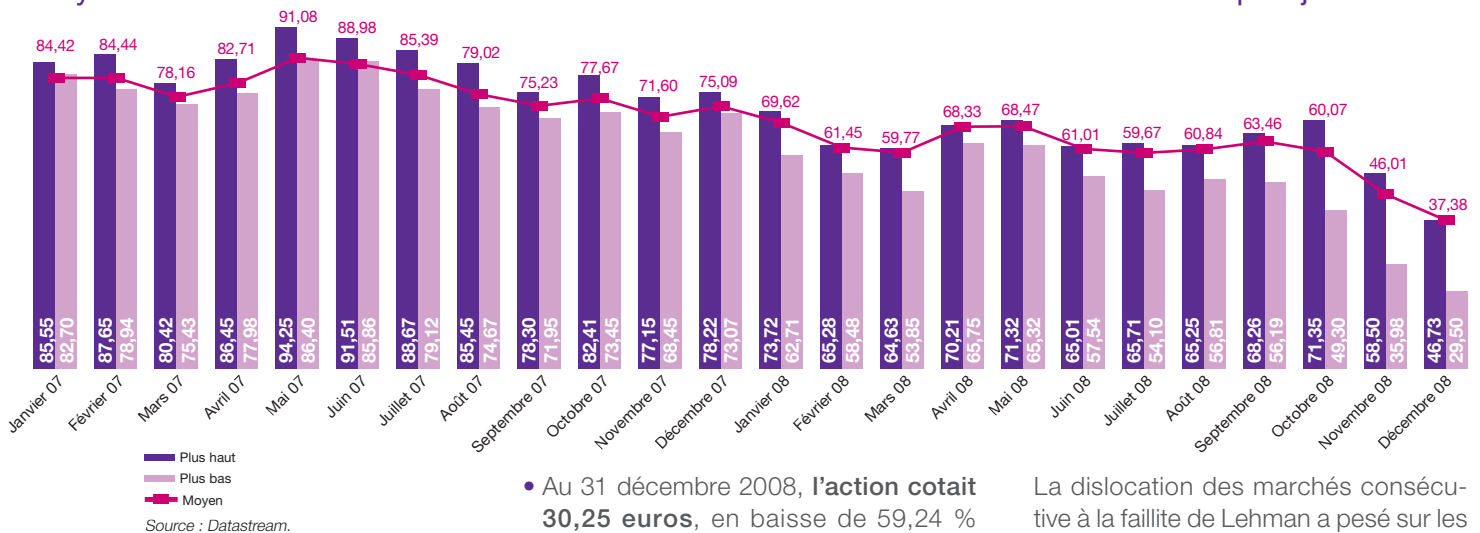
## Composition de l'actionariat de BNP Paribas au 31 décembre 2008



- Axa 5,8 %
- Salariés 6,3 %  
(dont FOPE 4,7 %,  
détention directe 1,6 %)
- Actionnaires individuels 7,1 %
- Investisseurs institutionnels  
européens 53,1 %
- Investisseurs institutionnels  
hors Europe 25,7 %
- Divers et non identifiés 2,0 %

**À la connaissance de l'entreprise, il n'existe aucun actionnaire, autre que la société Axa, qui détienne plus de 5 % du capital ou des droits de vote. Il n'existe pas à la connaissance de BNP Paribas d'accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son mode de contrôle.**

## Moyennes mensuelles et cours de clôture mensuels extrêmes de l'action BNP Paribas depuis janvier 2007

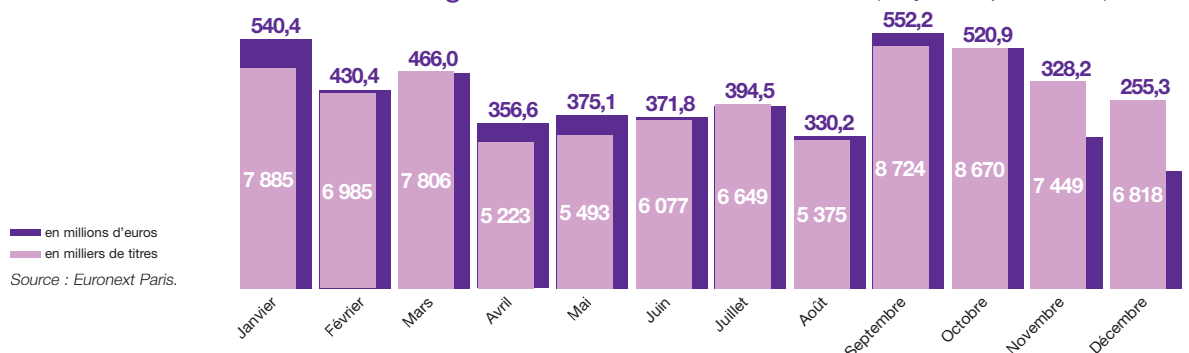


- Au 31 décembre 2008, **l'action cotait 30,25 euros**, en baisse de 59,24 % par rapport au 31 décembre 2007 (74,22 euros) ; par comparaison, le CAC 40 a régressé de 42,68 % au cours de l'exercice 2008, tandis que le DJEuroStoxxBank reculait de 63,74 % et le DJStoxxBank de 64,38 %.
- Sur plus longue période, du 30 décembre 2005 au 31 décembre 2008, **le cours de l'action a diminué de 55,40 %, à comparer à une baisse de 31,75 % pour le CAC 40, mais de 59,51 % pour le DJEuroStoxxBank et de 64,85 % pour le DJStoxxBank.** Après avoir atteint son plus haut niveau historique à 94,25 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, BNP Paribas étant moins exposé à cette crise que 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 a pesé sur les activités du Groupe et, par conséquent, sur son cours de Bourse en fin d'année, effaçant pour une large part la surperformance du titre par rapport aux indices bancaires observée jusque-là.

- **La capitalisation boursière de BNP Paribas s'élevait à 27,6 milliards d'euros** au 31 décembre 2008, plaçant l'entreprise au 8<sup>e</sup> rang de l'indice CAC 40 (en recul de deux places par rapport à fin 2007) ; en termes de flottant, BNP Paribas est la 7<sup>e</sup> valeur de marché de l'indice parisien (3<sup>e</sup> à fin 2007). À la même période, BNP Paribas occupait la 19<sup>e</sup> place du DJ EuroStoxx50 en termes de flottant (11<sup>e</sup> un an auparavant).
- **Les volumes de transactions** se sont établis à une moyenne de 6 936 205 titres échangés quotidiennement sur Euronext Paris, en croissance de 19,2 % par rapport à l'année précédente (5 821 304 titres par séance en 2007). Cette progression traduit une liquidité encore accrue.

## Volumes échangés en 2008 sur Euronext Paris (moyenne quotidienne)



## Tableau de bord de l'actionnaire

En euros	Normes françaises		IFRS		
	2004	2005	2006	2007	2008
Résultat net part du Groupe par action <sup>(1)*</sup>	5,50	7,00	8,00	8,50	3,10
Actif net par action <sup>(2)*</sup>	35,90	45,80	49,80	52,40	47,00
Dividende net par action	2,00	2,60	3,10	3,35 <sup>(3)</sup>	1,00 <sup>(3)</sup>
Taux de distribution (en %) <sup>(4)</sup>	37,90	37,40	40,30	39,80 <sup>(3)</sup>	33,00 <sup>(3)</sup>
<b>Cours</b>					
Plus haut <sup>(5)*</sup>	54,57	68,71	88,50	95,07	75,41
Plus bas <sup>(5)*</sup>	45,71	50,31	66,65	67,54	28,50
Fin de période*	52,89	67,82	82,65	74,22	30,25
Indice CAC 40 au 31 décembre	3 821,16	4 715,23	5 541,76	5 614,08	3 217,97

\* Les éléments du tableau ci-dessus ont été ajustés pour tenir compte de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription en mars 2006 (coefficient d'ajustement = 0,992235740050131).

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

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

<sup>(3)</sup> Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 13 mai 2009.

<sup>(4)</sup> Distribution proposée à l'Assemblée Générale rapportée au résultat net part du Groupe corrigé de la rémunération des TSSDI.

<sup>(5)</sup> Enregistrés en séance.

## 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 ;
- Les rendements sont bruts, avant toute imposition et commission de courtage.

Résultats du calcul :

Le tableau ci-dessous indique, pour les différentes durées mentionnées se terminant au 31 décembre 2008, la rentabilité totale de la détention d'une action BNP, puis BNP Paribas, ainsi que le taux de rendement actuariel annuel.

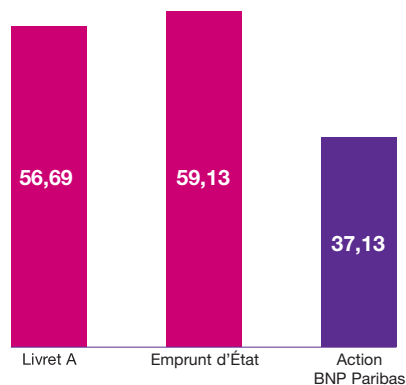
Durée de détention	Date investissement (cours d'ouverture)	Investissement initial multiplié par	Taux de rendement annuel actuariel
Depuis la privatisation	18/10/1993	x 2,95	+ 7,38 %
15 ans	03/01/1994	x 2,27	+ 5,62 %
14 ans	03/01/1995	x 2,60	+ 7,05 %
13 ans	02/01/1996	x 2,82	+ 8,29 %
12 ans	02/01/1997	x 3,02	+ 9,65 %
11 ans	02/01/1998	x 1,82	+ 5,60 %
10 ans	04/01/1999	x 1,19	+ 1,78 %
Depuis la création de BNP Paribas	01/09/1999	x 1,17	+ 1,66 %
9 ans	03/01/2000	x 0,92	- 0,91 %
8 ans	02/01/2001	x 0,87	- 1,69 %
7 ans	02/01/2002	x 0,795	- 3,23 %
6 ans	02/01/2003	x 0,98	- 0,34 %
5 ans	02/01/2004	x 0,75	- 5,66 %
4 ans	03/01/2005	x 0,67	- 9,66 %
3 ans	02/01/2006	x 0,50	- 20,57 %
2 ans	02/01/2007	x 0,39	- 37,27 %
1 an	02/01/2008	x 0,43	- 57,17 %

BNP Paribas propose ci-après deux mesures 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.

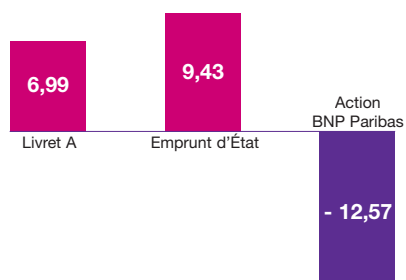
Rentabilité comparative sur 5 ans d'un investissement en actions BNP Paribas au cours d'ouverture du 2 janvier 2004, soit 49,70 euros, avec le Livret A de la Caisse d'Épargne et les obligations à moyen terme du Trésor.

La création de valeur pour l'actionnaire est ici appréciée en comparant l'investissement en actions BNP puis 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 (OAT).

### Valeur au 31/12/2008 d'un investissement au 02/01/2004 de 49,70 euros



### Variation comparée sur 5 ans d'un investissement de 49,70 euros



### Rentabilité totale d'un placement en actions BNP Paribas

Investissement initial = 1 action au cours d'ouverture du 2 janvier 2004 = 49,70 euros

Réinvestissement des dividendes

Exercice des droits préférentiels de souscription lors de l'augmentation de capital de mars 2006

Valorisation au 31 décembre 2008 : 1,2274 action à 30,25 euros, soit 37,13 euros

Placement le 1<sup>er</sup> janvier 2004 d'une somme de 49,70 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<sup>er</sup> août 2005. Il a ensuite été modifié à deux reprises au cours de l'exercice 2006 : le 1<sup>er</sup> février (2,25 %) et le 1<sup>er</sup> août (2,75 %), et encore une fois le 1<sup>er</sup> août 2007 (3 %). L'exercice 2008 a également connu deux modifications du taux du Livret A, le 1<sup>er</sup> février (3,50 %) et le 1<sup>er</sup> août (4 %). Au 31 décembre 2008, cette somme représente **56,69 euros**, ayant donc enregistré une progression de 6,99 euros (soit + 14,1 %), contre une dépréciation de 12,57 euros pour le titre BNP Paribas au cours de la même période (soit - 25,30 %).

Placement de 49,70 euros le 1<sup>er</sup> janvier 2004 en emprunt d'État à 5 ans :

Le taux obtenu est alors de 3,553 % pour 5 ans (BTAN) ; chaque fin d'année, les intérêts perçus sont réinvestis dans un autre emprunt de même nature et ce aux conditions suivantes :

- 2,8986 % (BTAN) en janvier 2005 pour 4 ans ;
- 2,94696 % (BTAN) en janvier 2006 pour 3 ans ;
- 3,88011 % (BTAN) en janvier 2007 pour 2 ans ;
- 4,745 % en janvier 2007 pour 1 an (Euribor).

Au bout de 5 ans, cet investissement est valorisé **59,13 euros**, et a donc enregistré une progression de 9,43 euros, soit + 18,97 % (contre une baisse de 12,57 % pour le titre BNP Paribas).

## 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 2009 par exemple, le calendrier s'établit comme suit<sup>(1)</sup>:

- 19 février 2009 : publication des résultats annuels 2008 ;
- 6 mai 2009 : publication des résultats du 1<sup>er</sup> trimestre 2009 ;
- 4 août 2009 : publication des résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2009 ;
- 5 novembre 2009 : publication des résultats du 3<sup>e</sup> trimestre et des 9 premiers mois de 2009.

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 670 000 actionnaires individuels de la banque (*source : étude TPI au 31 décembre 2008*). 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 en juillet. En cours d'année, les actionnaires sont invités, dans différentes villes de France, à des rencontres où la politique de l'entreprise est exposée par la Direction Générale (par exemple à Versailles le 17 juin 2008, à Nice le 24 juin et à Rennes le 30 septembre 2008). 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 21 et 22 novembre 2008.

Les membres du Cercle BNP Paribas, créé en 1995, sont les 55 000 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, d'une autre correspondance, **la Vie du Cercle**, les conviant à des manifestations de nature artistique ou culturelle auxquelles la banque s'est associée, de même qu'à des séances de formation : celles-ci concernent les opérations en Bourse (analyses technique et financière, 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, 409 propositions ont été faites en 2008 (389 en 2007) à l'intention de 16 230 participants (16 351 il y a un an), illustrant la variété croissante 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...). Enfin, 2008 a été l'année au cours de laquelle a été créé le site Internet spécifique au Cercle des actionnaires et à ses offres.

### **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 pour objectif principal de contribuer à ce que nos actionnaires particuliers 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.**

<sup>(1)</sup> Sous réserve de modification ultérieure.

### **BNP Paribas à l'honneur dans le palmarès BoursScan 2008**

Boursorama et son partenaire OpinionWay, cabinet d'études spécialiste du comportement des actionnaires individuels, mènent depuis huit ans une enquête nationale qui vise à établir le palmarès qualitatif des sites Internet des sociétés cotées : BoursScan. Au cours de l'édition 2008, plus de 7 340 internautes ont pu visiter et évaluer en septembre et octobre les sites des sociétés cotées à Paris. 250 sites ont ainsi été notés par les participants qui se sont particulièrement attachés à évaluer l'actualité de l'information fournie, à la transparence de la communication financière et à la facilité de navigation.

Le site Actionnaires & Investisseurs de BNP Paribas <http://invest.bnpparibas.com>, qui en 2007 avait déjà reçu le prix "Coup de Coeur", récompensant le site Internet le plus apprécié par les internautes le visitant pour la première fois, a cette année été élu à la 2<sup>e</sup> place du Grand Prix BoursScan, reconnaissant ainsi le caractère accessible, pédagogique et innovant de l'information délivrée par BNP Paribas aux investisseurs "personnes physiques", critères particulièrement pertinents en période de crise financière.

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, les principaux événements et présentations ; 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 parmi tous les outils déjà mis à la disposition des internautes.

Sous un même intitulé "Actionnaires & Investisseurs" sont aussi disponibles toutes les études et présentations relatives à l'activité et la stratégie de BNP Paribas, établies à l'intention de l'ensemble des intervenants de marché, qu'ils soient actionnaires individuels, investisseurs institutionnels, gérants d'actifs ou analystes financiers. Bien sûr, un espace "Être Actionnaire" y a été spécialement aménagé pour présenter les développements plus spécifiquement conçus à l'intention des investisseurs individuels, en particulier

en matière d'accessibilité de l'information comme de propositions de manifestations. Enfin, une rubrique spécifique est dévolue à l'Assemblée Générale de la banque (conditions d'accès, modalités d'exercice du droit de vote, aspects pratiques mais aussi présentation des résolutions et reprise des interventions des mandataires sociaux) : la retransmission vidéo intégrale de ces manifestations est bien entendu accessible depuis le site d'information financière de la banque. En réponse aux attentes des actionnaires individuels et des investisseurs, et pour satisfaire aux exigences croissantes de transparence et d'information règlementée, BNP Paribas a mis en ligne à fin 2008 une nouvelle version de ce site Internet "Actionnaires & Investisseurs". Un contenu enrichi (notamment au niveau du lexique) et de nouvelles fonctionnalités sont à découvrir sur ce nouveau site doté d'une ergonomie et d'une navigation plus intuitives. L'agenda financier permet de retrouver les prochaines dates importantes (AG, publication des résultats, rencontres actionnaires...).

Le service **Minitel 3614 BNPPACTION** (0,057 euro la minute) permet lui aussi d'obtenir des informations récentes sur le Groupe et le titre ainsi que de poser des questions, laisser un message ou commander des documents.

## Le Comité de liaison des actionnaires

BNP Paribas a souhaité, dès sa création en l'an 2000, se doter d'un Comité de liaison des actionnaires, dont la mission est d'accompagner la banque dans sa communication à destination de l'actionnariat individuel ; c'est du reste à l'occasion de l'Assemblée Générale de fusion que le Président de BNP Paribas 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 2 salariés ou anciens salariés ; chaque membre est nommé pour 3 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 2008, les 21 mars et 3 octobre, 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 relatifs aux réalisations et à la stratégie de l'entreprise ;
- le projet de Document de référence et de Rapport annuel 2007 ;
- les présentations des résultats trimestriels ;
- la nouvelle version du site Internet dédié aux relations avec les intervenants des marchés financiers, ainsi qu'avec les membres du Cercle des actionnaires ;
- 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 notre stand, avaient tenu à mieux faire connaître aux visiteurs le rôle du Comité.

**Au 1<sup>er</sup> janvier 2009, le Comité de liaison était composé de :**

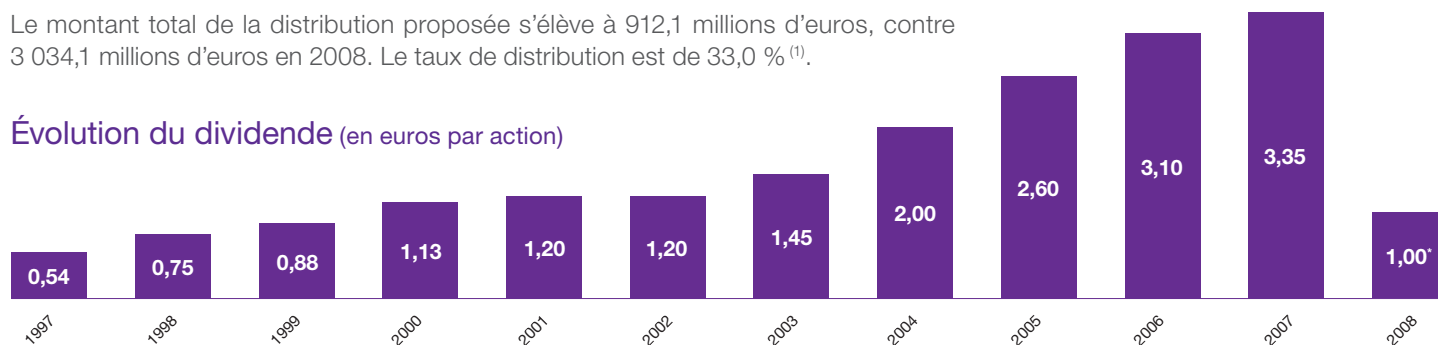
- M. Michel Pébereau, Président ;
- M. Franck Deleau, demeurant dans le Lot ;
- M. Nicolas Derely, résidant dans la région parisienne ;
- M. Jean-Louis Dervin, demeurant à Caen ;
- M. Jacques de Juvigny, résidant en Alsace ;
- M. André Laplanche, demeurant à Cavillon ;
- M. Jean-Marie Laurent, résidant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

## Le dividende

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée Générale du 13 mai 2009 un dividende de 1,00 euro par action. Le détachement et la mise en paiement du coupon auraient lieu respectivement le 20 mai 2009 et le 16 juin 2009 en cas de vote positif de l'Assemblée.

Le montant total de la distribution proposée s'élève à 912,1 millions d'euros, contre 3 034,1 millions d'euros en 2008. Le taux de distribution est de 33,0 % <sup>(1)</sup>.

### Évolution du dividende (en euros par action)



<sup>(1)</sup> Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 13 mai 2009. Les dividendes des exercices 1997 à 2000 ont été ajustés pour tenir compte de la division par 2 du nominal de l'action intervenue le 20 février 2002.

**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.

<sup>(1)</sup> Distribution proposée à l'Assemblée Générale du 13 mai 2009 rapportée au résultat net part du Groupe.

## Le nominatif chez BNP Paribas

Les actionnaires de BNP Paribas inscrits sous la forme nominative au 31 décembre 2008 sont au nombre de 26 437.

### 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) : 0800 600 700** pour les prises d'ordres 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 ;

- et toujours, bien sûr, de la gratuité des droits de garde et de l'invitation systématique aux Assemblées Générales, sans nécessité d'établissement d'une attestation de participation.

### 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.

## L'Assemblée Générale des actionnaires

La dernière Assemblée Générale s'est tenue le 21 mai 2008 sur première convocation. 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 des résolutions ont

été mis en ligne dès le lendemain de la manifestation. 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	1 927	17,90 %	106 600 567	22,94 %
Représentés	36	0,33 %	12 504	NS
Pouvoirs au Président	5 410	50,25 %	38 505 103	8,29 %
Votes par correspondance	3 393	31,52 %	319 503 686	68,77 %
<b>Total</b>	<b>10 766</b>	<b>100 %</b>	<b>464 621 860</b>	<b>100 %</b>
<b>Capital hors autocontrôle</b>			<b>900 040 571</b>	<b>Quorum 51,62 %</b>

Toutes les résolutions proposées aux actionnaires ont été adoptées.

<b>Résultats</b>	<b>Taux d'approbation (%)</b>
<b>ASSEMBLÉE ORDINAIRE</b>	
Résolution 1 : Approbation du bilan et du compte de résultats consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2007	98,27 %
Résolution 2 : Approbation du bilan et du compte de résultats sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2007	98,26 %
Résolution 3 : Affectation du résultat et mise en distribution du dividende	99,82 %
Résolution 4 : Conventions et engagements visés aux articles L 225-38 et suivants du Code du commerce	96,49 %
Résolution 5 : Achat d'actions de la société	99,66 %
Résolution 6 : Nomination de Madame Daniela Weber-Rey en qualité d'administrateur	99,13 %
Résolution 7 : Renouvellement du mandat de Monsieur François Grappotte en qualité d'administrateur	99,09 %
Résolution 8 : Renouvellement du mandat de Monsieur Jean-François Lepetit en qualité d'administrateur	97,43 %
Résolution 9 : Renouvellement du mandat de Madame Suzanne Berger Keniston en qualité d'administrateur	99,03 %
Résolution 10 : Renouvellement du mandat de Madame Hélène Ploix en qualité d'administrateur	99,15 %
Résolution 11 : Renouvellement du mandat de Monsieur Baudouin Prot en qualité d'administrateur	97,11 %
Résolution 12 : Pouvoirs pour formalités	99,81 %
<b>ASSEMBLÉE EXTRAORDINAIRE</b>	
Résolution 13 : Émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital	94,58 %
Résolution 14 : Émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription et octroi d'un délai de priorité, d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital	87,99 %
Résolution 15 : Émission de valeurs mobilières destinées à rémunérer les titres apportés dans le cadre d'offres publiques d'échange	87,46 %
Résolution 16 : Émission de valeurs mobilières destinées à rémunérer des apports de titres non cotés dans la limite de 10 % du capital	91,42 %
Résolution 17 : Limitation globale des autorisations d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription	91,37 %
Résolution 18 : Augmentation de capital par incorporation de réserves ou de bénéfices, de primes d'émission ou d'apport	96,76 %
Résolution 19 : Limitation globale des autorisations d'émission avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription	94,45 %
Résolution 20 : Opérations réservées aux adhérents du Plan d'épargne d'entreprise	93,12 %
Résolution 21 : Attribution d'actions gratuites aux salariés de la société et aux salariés et mandataires sociaux des sociétés liées	92,84 %
Résolution 22 : Options de souscription ou d'achat d'actions	94,12 %
Résolution 23 : Réduction de capital par annulation d'actions	99,32 %
Résolution 24 : Modification des statuts relative aux modalités de participation aux Assemblées Générales	97,25 %
Résolution 25 : Pouvoirs pour formalités	99,41 %

L'Assemblée Générale 2008 a été pour BNP Paribas une occasion supplémentaire de réaffirmer son implication dans le processus du développement durable ; 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 de nos Assemblées Générales, aussi, soit représentative de ces principes et valeurs. C'est pourquoi il a été décidé, en concertation avec le Comité de liaison des actionnaires, qu'une somme de 10 euros serait affectée, pour tout investisseur présent ou qui aura transmis ses instructions par Internet, au programme "Coup

de pouce aux projets du personnel" spécifiquement développé par la Fondation BNP Paribas pour encourager les initiatives de solidarité d'intérêt général, dans lesquelles des collaborateurs de la banque sont impliqués bénévolement à titre personnel ; les sommes ainsi recueillies, soit 19 920 euros en 2008, 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 2008 a été réparti sur 34 projets, tous initiés par des membres du personnel de la banque, dont 6 seulement ont obtenu la subvention maximale de 4 000 euros. Les sommes allouées varient selon l'importance des projets, la qualité des dossiers et bien sûr le degré d'engagement des collaborateurs. Arrivent ainsi en tête les actions à caractère humanitaire, principalement menées en Asie du Sud-Est et en Afrique sub-saharienne, suivies par les projets liés au handicap et à l'accompagnement de personnes défavorisées.

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

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

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

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

L'Assemblée Générale Mixte (AGM) regroupe les deux précédentes (AGO et AGE) à une même date, sur une même convocation. BNP Paribas tiendra sa prochaine AGM le 13 mai 2009<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> Sous réserve de modification ultérieure.

## 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 2008) ; ces mêmes documents sont bien entendu aussi accessibles par tous sur le site Internet ;
  - des lettres d'information sur la tenue de l'Assemblée Générale et les modalités de participation, aux possesseurs de 150 titres au moins (pour 2008).

Au total, ce sont donc près de 70 000 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 nos 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 aux actionnaires la possibilité 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 seuil statutaire

En complément des seuils prévus par la loi, et en vertu de l'article 5 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.

# Retail Banking

6 000 agences, dont  
environ 4 000 hors  
de France, au service  
de l'économie réelle

France

**LEADER EN CASH MANAGEMENT  
BANQUE DE DÉTAIL/ENTREPRISES**

Leader sur plusieurs marchés domestiques (France, Italie...) et présent dans 19 pays d'Europe, BNP Paribas a gagné de nombreux appels d'offres : EDF, Alten, JCDecaux, Diesel France, UPS...

**CONTO REVOLUTION U 27  
BNL/CLIENTÈLE DES PARTICULIERS**

Offre spécifique de comptes courants dédiée aux jeunes et permettant une totale liberté dans l'utilisation des services bancaires.

Italie

## CRÉATION D'ENTREPRISES

### BANQUE DE DÉTAIL/ENTREPRENEURS INDIVIDUELS

BNP Paribas s'est de nouveau attaché à accompagner les créateurs et repreneurs d'entreprises aux côtés de partenaires comme l'Adie, l'APCE et de nombreuses enseignes de franchises nationales. Ces projets représentent près d'un tiers des financements octroyés en 2008.

## LES SERVISSIMES

### BANQUE DE DÉTAIL/CLIENTÈLE DES PARTICULIERS

BNP Paribas se positionne comme un acteur de premier plan sur le marché des services à la personne. Une réponse immédiate et massive des clients : plus de 120 000 foyers ont souscrit ce nouveau service en trois mois.



Turquie



TEB

TÜRK EKONOMİ BANKASI

## DYNAMISME ET PRODUITS INNOVANTS

### TEB

Le réseau de Türk Ekonomi Bankası (TEB) a été multiplié par trois en trois ans. Aujourd'hui, plus de 330 agences permettent à TEB de servir près d'un million et demi de clients. En 2008, TEB a ouvert avec succès une banque de détail au Kosovo qui compte 17 agences et 23 000 clients.

## MUTUO TURISMO

### BNL/CLIENTS PROFESSIONNELS

BNL lance Mutuo Turismo, un prêt moyen/long terme dédié aux clients tour-opérateurs et à leurs cycles saisonniers.

Italie

# Retail Banking

BNP Paribas a réalisé 60 % de ses revenus 2008 dans son activité de banque de détail, métier dans lequel il dispose d'une forte présence internationale, avec notamment 4 000 agences hors de France – sur un total de 6 000 – 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 de BNP Paribas emploient plus de 120 000 personnes, soit plus de 70 % des effectifs du Groupe, dans 52 pays.

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 extra-bancaires. Elle s'articule autour de 6 ensembles opérationnels :

- Banque de Détail en France, la banque de réseau en France ;
- BNL bc, la banque de réseau en Italie ;
- BancWest, la banque de réseau aux États-Unis ;
- Réseaux Marchés Émergents, la banque de réseau dans les pays émergents ;
- Personal Finance, qui regroupe 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 des activités de banque de détail 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 ;

- développer les ventes croisées entre réseaux et métiers spécialisés du retail, et avec les pôles de CIB et d'AMS de BNP Paribas ;
- favoriser le développement du Groupe dans ces métiers, par croissance externe comme par croissance organique.

Pour accompagner le développement de Retail Banking, 6 missions centrales sont créées, afin d'apporter leur expertise aux métiers en prenant en charge des activités et des projets transversaux :

- Distribution, Marchés & Solutions, pour accélérer le développement commercial des ensembles opérationnels ;
- Développement Retail Banking, pour piloter la croissance externe du Groupe dans les activités Retail Banking et coordonner le benchmarking et la veille stratégique pour le Retail Banking ;
- Marque & Communication Retail Banking, pour coordonner la communication interne et assurer la cohérence de la politique de marque dans l'ensemble Retail Banking ;
- Pilotage US, pour faciliter les relations entre BancWest et les autres entités du Groupe ;
- Banque Privée, pour accélérer le développement de l'activité banque privée dans les réseaux de Retail Banking ;
- Mission RH Retail Banking, pour déployer le modèle RH du Groupe dans les ensembles opérationnels et les sites en s'adaptant aux spécificités locales.

Ce dispositif est complété par la création de Retail Banking Information System au sein de BDDF, qui intervient de manière différenciée en support des 6 ensembles opérationnels. La ligne d'activité Cash Management a également été réorganisée sur une base internationale.

BNP PARIBAS

# Banque de Détail en France

La Banque de Détail en France (BDDF) offre à 6,4 millions de clients particuliers et banque privée, 500 000 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 a renforcé son maillage. Fin 2008, il comprend 2 250 agences dont plus de 1 100 équipées du nouveau concept "Accueil & Services" et 5 300 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 détient, notamment, une part de marché de 15 % en Île-de-France<sup>(1)</sup>. BDDF se caractérise par une présence forte sur les segments les plus attractifs parmi la clientèle de particuliers (taux de pénétration de 22 % sur les foyers ayant des revenus annuels nets déclarés supérieurs à 82 000 euros<sup>(2)</sup>) et par une position de premier plan sur le marché des entreprises.

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.

Pour mieux répondre à l'attente de ses clients, BDDF a réorganisé son dispositif commercial en segmentant son réseau. Il se compose d'agences dédiées aux particuliers et entrepreneurs, de Centres de Banque Privée, de Centres d'Affaires Entreprises, appuyés par un Centre de Relations Clients (CRC) et des back-offices en charge du traitement des opérations.

Parallèlement, BDDF poursuit son développement dans le domaine de la banque des particuliers grâce au dispositif multicanal (agence, téléphone, Internet) déployé à partir de 2002. Cette mutation vise à assurer une meilleure qualité de service et à renforcer le rôle de conseil des commerciaux présents dans les agences. À partir de 3 plates-formes situées à Paris, Orléans et Lille, le CRC centralise les appels à destination des agences et assure le traitement centralisé des e-mails envoyés par les clients.

En 2008, un espace dédié à l'épargne a été créé 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 a également été créé (Net Crédit Immo), prenant en charge en moins de 48 heures les demandes de crédit immobilier.

Véritable cœur du système, le nouveau poste de travail informatique des conseillers clientèle assure la gestion de la relation client dans la dimension multicanal. Après plusieurs années d'utilisation, ce poste démontre toute son efficacité.

En complément, BDDF dispose du plus important maillage de Centres de Banque Privée en France<sup>(3)</sup> avec 220 implantations sur tout le territoire, à proximité de la clientèle.

La nouvelle approche de la clientèle des entreprises s'est traduite par la mise en place, achevée courant 2005, d'un dispositif unique dans le paysage bancaire français, composé de 26 Centres d'Affaires répartis sur tout le territoire, d'un Service d'Assistance Entreprise (SAE) et d'un Cash Customer Services (CCS).

Enfin, en ce qui concerne les back-offices, le processus d'intégration de l'ensemble des systèmes d'information s'accompagne de la mise en place, sur tout le territoire, d'agences de production et d'appui commercial, spécialisées par filière. À fin 2008, 76 centres spécialisés sont en charge du traitement des opérations.

<sup>(1)</sup> Source : Études marketing 2007 BNP Paribas BDDF, part de marché en nombre de guichets.

<sup>(2)</sup> Source : Ipsos.

<sup>(3)</sup> Source interne.

## BNP Paribas acteur responsable, engagé dans la société

BNP Paribas s'engage concrètement en matière de développement durable :

- La majeure partie des agences Accueil & Services respecte les normes d'accessibilité aux personnes à mobilité réduite, tandis que 850 automates de retrait sont désormais dotés de guidage vocal destiné aux personnes malvoyantes.
- Dans le cadre de son engagement en faveur de l'environnement, BDDF a obtenu la certification ISO 14001 pour la conception de ses agences Accueil & Services, le pilotage des travaux, de l'exploitation et de la maintenance ainsi que l'amélioration continue du modèle.
- Un vaste programme d'économie de papier, axé sur la rationalisation des courriers clients (regroupement de plis, recto-verso, révision des périodicités) a permis de sauvegarder plus de 250 tonnes de papier en 2008, soit l'équivalent de 10 hectares de forêts.

La Banque Privée a créé la Fondation de l'Orangerie pour la philanthropie individuelle sous l'égide de la Fondation de France : Cette fondation sélectionne des projets selon un cahier des charges strict. Le client choisit celui qui recevra son don et est assuré d'un suivi personnalisé d'informations, tout en bénéficiant d'avantages fiscaux.

Une campagne médias originale :

"Un Amour de banque"  
Comment prouver concrètement l'attention portée quotidiennement à nos clients ? Par la mise en avant de preuves tangibles de notre volonté de les satisfaire.

Trois grandes catégories de "preuves d'amour" ont ainsi été déclinées en 2008 à la radio et sur Internet :

- les preuves "créatives" : l'innovation au service des clients (Net Épargne, Prélib'Campus, la carte Jump, etc.) ;
- les preuves "responsables" : notre engagement dans la société (partenariat avec l'Adie, accessibilité des GAB aux malvoyants, etc.) et dans la vie économique ("Portes ouvertes aux professionnels et entrepreneurs", etc.) ;
- les preuves "généreuses" : les gestes de reconnaissance et les cadeaux offerts à nos clients.



## La clientèle des particuliers

### BDDF confirme son ancrage de proximité et affirme son attachement à ses clients

Le réseau renforce son maillage régional avec l'ouverture de 16 nouvelles agences en 2008, soit près de 160 implantations supplémentaires en 5 ans dans des secteurs à fort potentiel de développement. L'adaptation du dispositif s'exprime également au travers de 31 déplacements de points de vente en 2008. **Au total, près de 300 opérations de création ou de déménagement ont ainsi été opérées depuis 2004 pour rapprocher nos agences de nos clients.**

Des agences accueillantes, modernes et sécurisées, plébiscitées par nos clients :

- 223 agences ont été rénovées en 2008, portant ainsi le parc total au concept Accueil & Services à plus de 1 100 points de vente.
- Pour accompagner le mouvement de sécurisation des sites, d'amélioration des conditions de l'accueil et d'optimisation du temps consacré au conseil, l'extension et la modernisation du parc d'automates se poursuivent. Ainsi, avec plus de 1 000 machines installées en 2008, le parc excède désormais les 5 300 automates connectés, dont plus de 1 500 proposant une fonction de dépôt de billets valorisé en temps réel.



- Le taux de satisfaction global de ce nouveau format approche 83 %, avec une mention spéciale pour l'aménagement intérieur (89 %), les horaires d'ouverture (88 %) ou encore l'accompagnement à l'utilisation des automates (87 %).

Un accompagnement spécifique de certains segments de clientèle :

- mise en place d'un **dispositif complet pour mieux accompagner les clients débiteurs** et dédramatiser les situations de découvert : assouplissement des seuils d'intervention, courriers d'information plus pédagogiques, guide pratique à l'attention des jeunes, qui bénéficient par ailleurs de la gratuité de leur facilité de caisse pendant un an, etc. ;
- institution de points de rencontre réguliers avec les détenteurs d'un crédit-relais ;
- renforcement du programme de sollicitation visant à **renforcer les liens auprès des clients dont BNP Paribas n'est pas le banquier principal.**

Des attentions régulières pour remercier nos clients et marquer notre attachement à une relation de confiance durable :

- une opération d'envergure à l'occasion de l'anniversaire de notre partenariat avec le tournoi de Roland-Garros, avec l'envoi de 40 000 cadeaux aux clients entrés en relation depuis 35 ans avec BNP Paribas, et l'invitation de 500 femmes pendant le tournoi.
- des gestes réguliers pour asseoir la relation : près d'1 million de contremarques de cinéma distribuées, 15 000 jeunes clients invités au Sunday Start du BNP Paribas Masters de Paris Bercy, des cadeaux remis par les conseillers aux couples clients, aux enfants, etc.

## La stratégie multicanal au service de la relation client

L'année 2008 a été caractérisée par **une très forte accentuation de la proactivité de la démarche commerciale**, signe d'un renforcement de la proximité avec nos clients dans une période difficile. La mobilisation des canaux distants en complément de la sollicitation par les conseillers a ainsi permis de générer **32 millions d'opportunités de contact, soit une hausse de près de 30 % par rapport à 2007**.

En particulier, 14 millions d'opportunités de contact ont été véhiculées par **le canal Internet**, soit une moyenne de 5 messages par client ciblé (contre moins de 2 en 2007). Cette progression a été facilitée par :

- la forte hausse de fréquentation du site *bnpparibas.net*, tant de la part des visiteurs (3,2 millions de visiteurs uniques, soit un quasi-doublement par rapport à 2007) que des utilisateurs du home banking (1,7 million d'utilisateurs uniques mensuels, soit une progression de plus de 20 % sur 2007) ;
- des initiatives pour améliorer la satisfaction des internautes, notamment au travers de la création d'un nouvel univers dédié à l'épargne et d'un processus de prise en charge des demandes de crédits immobiliers (voir encadré).

Les nouveaux standards de l'Internet mobile ont par ailleurs été mis en place, offrant aux clients une gestion simplifiée et plus ergonomique de leurs comptes sur leur téléphone portable.

### L'activité du Centre de Relations Clients a également été très soutenue :

- 4,6 millions d'appels entrants ont été traités, soit une hausse de 5 % par rapport à 2007, ainsi que plus de 350 000 courriels (+ 18 %) ;
- 1,4 million de sollicitations commerciales ont été émises, générant plus de 700 000 rendez-vous en agence ;
- une part de plus en plus grande a été faite aux "rebonds" sur appels des clients, ces sollicitations s'avérant les plus efficaces et les moins intrusives.

### Optima : le multicanal au service de l'accueil téléphonique dans les agences.

Joindre son conseiller par téléphone, lui laisser un message, obtenir une réponse même en son absence... Pour mieux répondre à ces demandes légitimes de nos clients, un nouveau dispositif d'organisation de l'accueil téléphonique est progressivement déployé dans le réseau (équipement finalisé fin 2009) pour **améliorer la prise en charge des appels des clients**.

En cas d'indisponibilité ou d'absence du conseiller, qui reste bien entendu son interlocuteur privilégié, **le client peut choisir** à sa convenance : de laisser un message sur la boîte vocale de son conseiller, d'être mis en relation avec un autre collaborateur de l'agence ou d'être pris en charge par un conseiller de clientèle à distance.

## Une année riche en innovations pour satisfaire les besoins de nos clients et alimenter la dynamique commerciale

BNP Paribas confirme le dynamisme de son offre monétique et s'associe à Orange pour proposer la **carte Jump, première carte prépayée, rechargeable et cobrandée lancée en France, à destination des 12-17 ans**. Cette carte, commercialisée en mai 2008, permet aux parents de donner plus d'autonomie à leurs enfants, tout en gardant le contrôle de leurs dépenses.

Après Situation et Panorama, **BDDF enrichit son offre de relevés et crée Reflets**, un nouveau service permettant de suivre chaque mois l'évolution de son épargne. Au total, près de 250 000 contrats Reflets ont été souscrits en 2008.

## Des initiatives pour améliorer la satisfaction de nos clients et prospects internautes

### NET Épargne

**Net Épargne, un univers dédié à la gestion de l'épargne à distance :**

- une vitrine Internet complètement remodelée, offrant un meilleur accompagnement aux néophytes et facilitant le parcours des experts ;
- des fonctionnalités élargies pour la gestion à distance de l'épargne : souscription des comptes et livrets d'épargne, gestion des contrats d'assurance-vie, mise en place d'une épargne programmée, réception en ligne des avis d'exécution des ordres, etc. ;
- la possibilité d'obtenir, via un web call back (immédiat aux heures d'ouverture du centre de contact spécialisé, différé le reste du temps), une assistance et un accompagnement téléphoniques de la part d'experts de l'épargne ;
- plus de 2 millions de visites en 2008 sur les nouvelles pages Épargne de *bnpparibas.net*, 12 000 web call back initiés par les clients.

### NETcrédit immo

**Net Crédit Immo, un dispositif multicanal de prise en charge des clients et non-clients cherchant un crédit immobilier :**

- centralisation sur un centre de contact spécialisé des demandes issues de *bnpparibas.net* et des principaux prescripteurs immobiliers internet du marché ;
- après vérification du besoin et de la maturité du projet avec le demandeur, engagement d'une prise de rendez-vous en agence en moins de 48 heures ;
- 50 000 dossiers ont ainsi été transmis aux conseillers du réseau en 2008 ; ils ont donné lieu à 5 250 financements, dont 90 % concernant des nouveaux clients.

## LES SERVISSIMES FRANCE

### BNP Paribas se positionne comme un acteur de premier plan sur le marché des services à la personne

Les services à la personne :

- un secteur innovant, en plein essor, créateur majeur d'emplois ;
- un service qui fait écho à la demande de nos clients en matière de confiance et de proximité.

Une offre attractive :

- simplicité : un bouquet de services accessible simplement par téléphone ou Internet ;
- tranquillité d'esprit : un réseau de prestataires de confiance, qualifiés et suivis régulièrement ;
- économies : les clients bénéficient des avantages fiscaux offerts par la loi Borloo.

Une réponse immédiate et massive des clients de BNP Paribas : plus de 120 000 foyers ont souscrit ce nouveau service en trois mois.



Fin septembre, **BNP Paribas, en partenariat avec Mondial Assistance, lance Les Servissimes, une offre originale pour épauler ses clients sur le marché en pleine expansion des services à la personne** (voir encadré).

Pour faciliter l'installation ou améliorer le quotidien des étudiants, BNP Paribas lance en mai 2008 son offre **Prélib'Campus qui propose une enveloppe de 1 000 euros sans frais et à taux zéro**. Plus de 18 000 étudiants ont bénéficié de cette offre en sept mois.

En matière d'épargne financière, et dans un contexte de marché très difficile, **la politique de lancements réguliers de fonds d'investissement a été maintenue**. Sept fonds innovants, garantissant tous le capital investi, ont été proposés aux clients en 2008 ; ils ont permis de collecter plus de 1,4 milliard d'euros dans des conditions financières sécurisées.

### Une très belle année en matière de conquête, de succès commerciaux, d'accompagnement des projets et de satisfaction clients

2008 confirme les records des années précédentes en termes d'acquisition de clientèle et voit le nombre de comptes augmenter de 200 000 unités, ce qui porte la progression à 750 000 depuis 2005. Cette performance résulte de la stratégie de conquête ciblée mise en œuvre par BDDF depuis plusieurs années pour renouveler et accroître son fonds de commerce : ouverture de nouvelles agences, partenariats avec des acteurs majeurs du marché des jeunes et des prescripteurs immobiliers, politique incitative de regroupement des comptes des couples et des familles, etc.

**Dans un environnement économique et financier perturbé, les conseillers du réseau se sont fortement mobilisés pour assurer un conseil personnalisé et soutenir les projets de leurs clients :**

**Ils ont ainsi accompagné 11 300 nouveaux clients vers les conseillers en gestion de patrimoine.** À fin décembre 2008, 117 000 foyers (en hausse de plus de 6,5 % par rapport à 2007), représentant plus de 55 milliards d'euros d'actifs gérés, bénéficient de l'offre de la Banque Privée France.

La Banque de Détail (Banque Privée incluse) confirme également ses très belles performances en épargne investie. Sur un marché en perte de vitesse en 2008, **le niveau de collecte brute en assurance-vie est resté stable à 7,1 milliards d'euros, assurant une forte progression de la part de marché de BDDF au sein du G11** (groupement des principaux bancassureurs du marché), **de 9,8 % fin 2007 à 10,6 % fin 2008<sup>(1)</sup>**. Ce résultat est la conséquence de la dynamique de l'offre, du **développement continu de l'épargne programmée avec un stock de près de 800 000 contrats** et d'une présence régulière auprès des clients qui bénéficient d'une approche de plus en plus personnalisée. À titre d'exemple, **la collecte nette de la Banque Privée France est restée positive de 3 milliards d'euros** en 2008.

Sur un marché du crédit morose, **la Banque de Détail France a continué à financer les projets de ses clients :**

- **L'encours de crédits à la consommation a continué de progresser**, porté notamment par l'accompagnement des plus jeunes clients (la distribution de crédits étudiants est en hausse de 20 % par rapport à 2007) et des investissements pour économiser l'énergie (le nombre de crédits Energibio distribués a ainsi doublé).
- **L'encours de crédits immobiliers est en hausse de 8 %**, grâce à une activité demeurée soutenue dans un contexte peu porteur.

Au final, les progrès réalisés en matière de proximité, d'accompagnement personnalisé, de proactivité, de modernisation des canaux distants, d'enrichissement de l'offre et de marques d'attentions ont porté la dynamique commerciale et ont contribué à la **poursuite de l'amélioration du baromètre annuel de satisfaction de nos clients**, tout particulièrement quant à leur appréciation de la relation avec leur conseiller et leur intention de recommandation : **en 2008, près de 75 % des clients interrogés recommanderaient BNP Paribas, soit une hausse de près de 2 points par rapport à 2007.**

<sup>(1)</sup> Source : Groupement français des bancassureurs

# La clientèle des professionnels et des entrepreneurs

## Dans un contexte de marché particulièrement difficile, BNP Paribas a une nouvelle fois démontré son engagement fort aux côtés des professionnels et des petites entreprises

- **BNP Paribas** s'appuie sur un effort de prospection continu, une implication accrue auprès des acteurs économiques locaux et des partenariats noués avec des acteurs de référence pour **renforcer sa présence et son attractivité sur le marché** : le nombre de clients entrepreneurs a ainsi progressé de 4,7 % et le nombre de foyers professionnels de plus de 2,5 % en 2008.
- **La banque est restée très active dans le financement de l'économie réelle** : la production de crédits d'investissement a de nouveau progressé en 2008, avec une hausse de près de 3 % des besoins financés. De même, les encours globaux de crédits aux professionnels et aux entrepreneurs ont augmenté de 10 % sur la période.
- **BNP Paribas s'est à nouveau attaché à accompagner les créateurs et entrepreneurs d'entreprise**, aux côtés de partenaires comme l'Adie, l'APCE et de nombreuses enseignes de franchise nationales : ces projets représentent près d'un tiers des financements octroyés en 2008. Pour la 3<sup>e</sup> année consécutive, l'opération du printemps "Portes ouvertes aux professionnels et entrepreneurs" a également permis d'étudier près de 5 400 projets de clients ou prospects (+ 12,5 % par rapport à 2007), pour plus de 600 millions d'euros de financement.

## BNP Paribas a continué à investir dans l'innovation "produits" afin de mieux répondre aux attentes de ses clients

- **L'offre de gestion des flux a été modernisée** (voir encadré). Notre solution de paiement en ligne – Mercanet – présente aujourd'hui un niveau de sécurité renforcé et une palette de services élargie. Elle répond à la volonté de BNP Paribas de renforcer sa position et d'accompagner ses clients sur le marché du e-commerce. Lancée en octobre 2008, cette nouvelle offre a largement contribué au développement de notre parc de clients abonnés : + 28 % sur l'année 2008.
- **La prise en charge des problématiques patrimoniales des professionnels et des entrepreneurs a été renforcée**. L'offre d'épargne retraite a notamment été revue et l'offre de prévoyance a été élargie, avec le lancement d'Amplissim Percoi, de Protectio et de Cardif Garantie. De fait, le nombre de dirigeants d'entreprises clientes entrés en relation à titre privé avec BNP Paribas a progressé de 18 % en 2008, et de plus de 9 % pour la Banque Privée.
- En parallèle, la banque a poursuivi l'amélioration de son dispositif sur certains segments de marché, avec notamment le **lancement d'une offre à destination des futurs praticiens médicaux et de nouvelles formules de financement pour le matériel agricole**.



## L'accompagnement de nos clients professionnels et entrepreneurs sur l'e-commerce

Les ventes en ligne se développent très rapidement (plus de 25 % de croissance moyenne annuelle attendue en France d'ici à 2010), tirées par l'explosion de l'offre de sites marchands.

Outres les "e-entreprises" nées de l'économie numérique, de plus en plus d'entreprises traditionnelles décident de se diversifier sur Internet, pour répondre à l'évolution des pratiques de consommation mais aussi pour élargir leur base de clientèle.

En 2008, BNP Paribas a décidé d'accompagner dans leur réflexion tous ceux qui souhaitent se lancer dans l'e-commerce :

- Création d'un guide pratique *Vendre sur le Net*, pour se poser les bonnes questions, se tourner vers les bons interlocuteurs...
- Enrichissement de l'offre de paiement en ligne, Mercanet, qui s'appuie désormais sur un dispositif de sécurisation des transactions largement renforcé, pour réduire les risques de fraude et d'impayés, et sur une palette élargie de moyens de paiement, pour mieux répondre aux attentes des internautes. Avec Mercanet, BNP Paribas est la première banque européenne à proposer un règlement en ligne via le compte PayPal.

### Très nette amélioration de la satisfaction de nos clients et de leur attachement à BNP Paribas

La note de satisfaction globale de nos deux clientèles progresse de manière notable pour s'établir à 13,6 pour les professionnels et à 14,2 pour les entrepreneurs. Cette amélioration est générale puisqu'elle concerne tous les types de clients, toutes les zones

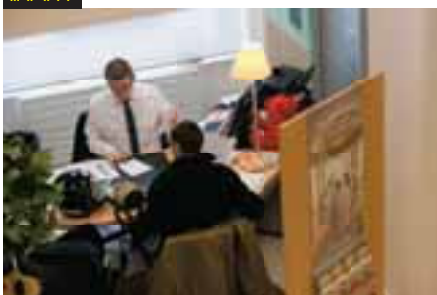
géographiques et la plupart des thèmes analysés. Elle repose sur deux piliers principaux :

- une plus grande présence auprès de nos clients via l'optimisation de notre maillage géographique sur ce marché et le développement d'une démarche client plus proactive ;
- une amélioration de notre compétitivité en matière d'offres et de tarification. Cette évolution se traduit par une augmentation du taux de

recommandation, qui gagne 6 points, marquant ainsi un attachement accru de nos clients et une amélioration de notre position concurrentielle en la matière. Ainsi, la proportion de clients ayant l'intention d'intensifier leurs relations avec BNP Paribas progresse sensiblement.

**Pour toutes les raisons évoquées, 2008 marque une rupture par rapport aux années précédentes par l'ampleur des progrès réalisés.**

LYON



### Des initiatives pour renforcer la proactivité de notre démarche

Nos programmes de sollicitation clients ont été sensiblement enrichis en 2008 :

- L'accueil des nouveaux clients a de nouveau été renforcé. Il s'appuie sur une série de rendez-vous permettant d'accompagner le client dans les premiers mois de sa relation avec BNP Paribas, de s'assurer de sa pleine satisfaction et de lui faire découvrir l'offre de services. Au terme de la 1<sup>re</sup> année, un chéquier Anniversaire intégrant de nombreux avantages lui est désormais offert.
- Pour anticiper les besoins de financement de nos clients, plusieurs programmes de sollicitation ont été enrichis d'offres de crédit pré-acceptées : 56 000 propositions ont ainsi été diffusées en 2008 (+ 25 % par rapport à 2007).

### La montée en puissance du dispositif multicanal de gestion de la relation client s'est notablement accélérée en 2008.

- Le renforcement de la sollicitation client s'est poursuivi, grâce à la **montée en charge des programmes de contacts**, notamment sur les relations récentes et secondaires (voir encadré). Plus d'un million d'opportunités de contact ont ainsi été livrées au réseau en 2008, un chiffre en hausse de 32 % par rapport à 2007.
- Parallèlement à la **forte augmentation de la fréquentation du portail [bnpparibas.net/entreprios](http://bnpparibas.net/entreprios) dédié aux professionnels et aux entrepreneurs** (plus de 425 000 visites mensuelles, soit + 29 % par rapport à 2007), les **premières opérations de sollicitation clients par Internet** ont vu le jour en 2008. 22 000 opportunités de contacts ont ainsi été générées sur ce nouveau canal.
- Le **déploiement national du Centre de Relations Professionnels et Entrepreneurs** s'est achevé à l'été 2008 : 250 000 appels entrants et 170 000 appels sortants auront ainsi été pris en charge sur l'ensemble de l'année.

- Un **nouvel outil de connaissance et de gestion de la relation client**, particulièrement performant, a été déployé en septembre 2008. Il s'appuie notamment sur un Dossier Client unique et de nouveaux indicateurs, permettant de partager, entre tous les canaux de distribution (agence, téléphone, Internet), l'ensemble des éléments constitutifs de la connaissance du client, de ses besoins et de sa relation bancaire.

Ce nouvel environnement va permettre de renforcer encore la pertinence du conseil et la proactivité que nous devons à chacun de nos clients professionnels et entrepreneurs.

L'engagement fort de BNP Paribas auprès des professionnels et des entrepreneurs, les investissements réalisés pour améliorer constamment la qualité de l'offre commerciale et des services ont impacté très favorablement le niveau de satisfaction de nos clients. **L'année 2008 a ainsi été marquée par une amélioration très nette de la satisfaction de nos clients professionnels et entrepreneurs** (voir encadré). Cette évolution touche l'ensemble des thèmes et la quasi-totalité des critères analysés. Elle résulte plus particulièrement de l'amélioration de notre présence auprès des clients, de la compétitivité de notre offre et de la qualité de nos prestations.



# La clientèle des entreprises et des institutions

## 2008 : succès confirmé des Centres d'Affaires

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

Le cœur de ce dispositif repose sur les 26 Centres d'Affaires exclusivement dédiés à la clientèle des entreprises, des institutions et des grandes associations et répartis sur l'ensemble du territoire.

Le suivi des plus grands clients est assuré par les responsables de Grandes Relations localisés au sein des directions régionales. Ces responsables de haut niveau 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 d'Assistance Entreprise (SAE) et Cash Customer Service (CCS), prenant en charge les services après-vente à la clientèle.

**La poursuite des gains de parts de marché en crédits (+ 0,40 % en moyenne annuelle 2008<sup>(1)</sup>) et en flux à l'encaissement (+ 3,60 % en moyenne annuelle 2008 pour les prélèvements ; + 0,55 % pour les cartes<sup>(2)</sup>), la forte croissance des parts de marché en dépôts dans un contexte de crise de la liquidité bancaire (+ 1 % en moyenne annuelle 2008<sup>(1)</sup>) et la progression de la satisfaction des clients témoignent du succès de cette approche.**

## Les Salles de Marchés Régionales

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

Les salles de marchés 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 CIB et d'AMS, offrant ainsi aux clients la proximité et l'expertise.

## Réorganisation du tour de table et nouveau crédit syndiqué pour Paprec : un exemple de la complémentarité des métiers de BNP Paribas au service de ses clients

Le groupe Paprec, dont le siège social est situé à La Courneuve, est devenu en 10 ans le premier indépendant du recyclage en France, avec une position de leader sur le recyclage des plastiques et des papiers de bureau.

Il emploie 2 000 personnes et traite annuellement sur 30 sites certifiés ISO 14001/9001 2 000 000 de tonnes de produits recyclables.

Fondateur et premier actionnaire de Paprec, Jean-Luc Petithuguenin a souhaité accélérer en 2008 le développement de son Groupe en donnant un nouvel essor à son tour de table d'actionnaires et en mettant en place un nouveau crédit syndiqué pour financer sa croissance.

Concomitamment à l'arrivée de Financière Agache Private Equity au capital de Paprec pour un peu moins de 40 % (100 M€ investis essentiellement par augmentation de capital), il a sollicité ses banques pour refondre ses financements existants et obtenir de nouveaux moyens financiers.

En s'appuyant sur les relations de confiance développées avec Paprec par le responsable de Grandes Relations et par le Centre d'Affaires Île-de-France-Est, les équipes de Financements Structurés du réseau France de BNP Paribas – qui avaient déjà épaulé ce groupe lors d'une précédente opération en 2006 – se sont vu confier, en qualité d'arrangeur, le montage d'une nouvelle facilité syndiquée.

BNP Paribas a ainsi pu démontrer une nouvelle fois sa capacité à accompagner dans son développement un groupe familial leader sur son marché.

<sup>(1)</sup> Source : Banque de France.

<sup>(2)</sup> Source : STET.

### **BNP Paribas et le Sepa (Single European Payment Area)**

EDF, leader européen de l'énergie, a choisi BNP Paribas pour mettre en place l'émission de ses paiements "Sepa Credit Transfer" (SCT). EDF a été ainsi un pionnier parmi les entreprises françaises et européennes à émettre l'ensemble de ses virements aux normes Sepa et à utiliser le nouveau format XML. Plusieurs milliers d'opérations SCT sont échangées quotidiennement. D'autres clients prestigieux comme Danone, leader mondial de la santé par l'alimentation, et Richemont, un des leaders mondiaux du luxe, ont également choisi BNP Paribas et SwiftNet pour émettre leurs SCT. La compétence, l'expérience et l'engagement de BNP Paribas ont fortement contribué au succès de ces projets Sepa.



101

### **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 compétences de l'ensemble des métiers du Groupe. Le développement des ventes croisées progresse à nouveau en 2008 : dérivés de change ; dérivés de taux ; placements de trésorerie ; opérations de commerce international ; financements spécialisés (factoring, location et gestion de flottes de véhicules d'entreprises) ; banque privée, etc.

Ces succès s'appuient 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.

### **Cash Management**

BNP Paribas se positionne aujourd'hui comme l'un des leaders incontestés du cash management tant domestique qu'international.

Leader sur plusieurs marchés domestiques (France, Italie...) et présent directement dans 19 pays en Europe, BNP Paribas propose, avec ses banques partenaires, un réseau de plus de 21 000 agences dans 35 pays européens et de plus de 28 000 agences dans le reste du monde. Ce positionnement fort permet au Groupe d'être destinataire de la majorité des appels d'offres des grandes et moyennes entreprises européennes et mondiales.

L'année 2008 restera marquée par la poursuite de développements majeurs en cash management, avec notamment la mise en place de l'espace unique de paiement en euros (Sepa), mais également par une reconnaissance forte du marché concrétisée par le prix de la Meilleure Banque 2008 en Europe du Sud par Treasury Management International.

L'harmonisation des infrastructures de paiement en Europe incite les grandes entreprises à centraliser leurs activités de cash management au niveau européen et mondial.

Parmi nos réalisations stratégiques figurent le cash pool notionnel multidevises ainsi que SwiftNet, en complément d'une réflexion forte sur le remplacement d'Etebac5.

BNP Paribas Cash Management dispose d'une solide présence en Europe et dans le monde, étayée par des équipes commerciales et des équipes support locales totalement dédiées à l'ensemble de ses clients.

Cette stratégie a permis de récolter de nombreux succès dans les réponses aux appels d'offres, avec notamment EDF, Alten, JCDecaux, Diesel France, UPS.

BNP Paribas est la première banque émettrice de cartes affaires Visa en France et détient 60 % de parts de marché <sup>(1)</sup>. À horizon fin du premier trimestre 2009, la banque va par ailleurs lancer sa nouvelle offre d'émission de cartes corporate dans différents pays européens.

Enfin, BNP Paribas Cash Management a organisé en novembre dernier la 2<sup>e</sup> Université du cash management. Sponsorisée par les plus grands acteurs du marché (IBM, SAP, Swift, Visa, Sage, Sterling Commerce, ainsi que BNP Paribas Factor, BNP Paribas Investment Partners et BNL), cette université a permis à plus de 200 participants dont 100 clients européens d'échanger et d'apporter un éclairage particulier sur la gestion du risque. De cette 2<sup>e</sup> édition sont ressorties trois conclusions majeures : un retour aux valeurs fondamentales du métier de trésorier, la transparence et la confiance.

Devant le vif succès à nouveau remporté par cet événement, une 3<sup>e</sup> édition sera organisée dès le printemps prochain.

<sup>(1)</sup> Source : Visa.

## Organisation après-vente

2008 a permis une nouvelle étape dans l'évolution de notre dispositif de production. L'effort de concentration du dispositif et de modernisation de nos outils s'est accéléré.

Au 31 décembre 2008, 76 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 nouvelles reprises de tâches par les plates-formes de back-office, concernant notamment la problématique d'entrée en relation et les contrôles qui lui sont associés ;
- le renforcement des appuis commerciaux au sein des Apac permettant de fluidifier la relation entre front et back-office. Un pilote permettant de rapprocher les tâches de middle-office sur le processus de montage et de mise en place des crédits aux professionnels a ainsi vu le jour.

La méthode Lean Six Sigma continue à être mise en œuvre. Au total, depuis 2005, près de 150 projets ont été menés, contribuant à une amélioration de la productivité et de la qualité des traitements.

Après notre plate-forme Éditique en 2007, nos équipes de CRT (Centre Relations Télématiques) ont vu leurs certifications ISO 9001(version 2000) confirmées.



# BNL banca commerciale

BNL banca commerciale (BNL bc), 6<sup>e</sup> banque italienne par son total de bilan <sup>(1)</sup>, est un des principaux acteurs du système bancaire et financier italien. Ce dernier est aujourd'hui pleinement intégré dans le marché européen et est constitué d'intermédiaires financiers d'envergure internationale du fait du mouvement de concentration entre les banques italiennes intervenu ces dernières années.

BNL bc 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 large base de clientèle, qui est considérable. Celle-ci comprend :

- environ 2,5 millions de clients particuliers et 12 000 clients de banque privée (dénombrés par foyer) ;
- plus de 119 000 petites entreprises (chiffre d'affaires < 5 millions d'euros) ;
- environ 30 000 entreprises de taille moyenne et grande ;
- et 16 000 collectivités publiques territoriales et entités à but non lucratif.

La mise en œuvre en 2008 d'une segmentation de la clientèle fondée sur des critères révisés a entraîné deux changements notables : (i) les clients ayant un chiffre d'affaires compris entre 1,5 et 5 millions d'euros, précédemment gérés comme des entreprises de taille moyenne, ont été transférés dans le groupe des petites entreprises ; (ii) les clients de banque privée ne sont plus dénombrés individuellement, mais par foyer.

Dans la banque de détail et la banque privée, BNL bc atteint un positionnement significatif dans les prêts à la clientèle (notamment dans les prêts immobiliers, avec une part de marché de plus de 6 % <sup>(2)</sup>), tout en consolidant sa part des dépôts (environ 3,5 % <sup>(2)</sup>), qui est largement supérieure à sa part du marché italien en termes de nombre d'agences (2,3 % <sup>(2)</sup>).

Les liens de BNL bc avec les entreprises et les collectivités locales constituent un autre atout pour la banque, qui revendique dans ces segments une part de marché moyenne d'environ 5 % <sup>(2)</sup> et 7 % <sup>(2)</sup> respectivement, 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 troisième rang <sup>(3)</sup> en Italie en termes d'encours de crédit).

Afin de développer sa franchise commerciale, BNL bc 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 terme de produits innovants que classiques. Dans une démarche de distribution multicanal, le réseau est réparti en cinq régions (*direzioni territoriali*) avec une structure distincte pour la banque de détail et la banque des entreprises :

- 125 groupes de banque de détail, avec près de 750 agences ;
- 27 centres de banque privée ;
- 21 centres d'affaires avec 51 agences gérant des portefeuilles de PME, grandes entreprises et collectivités locales.

En outre, 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 85 autres centres dans 55 pays. Par ailleurs, 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 a été renforcé pour assurer la couverture de 12 pays, principalement autour du Bassin méditerranéen.

L'offre multicanal est complétée par des guichets en libre-service (plus de 1 450 guichets automatiques et 20 000 terminaux points de vente chez les commerçants) ainsi que 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.

<sup>(1)</sup> Source : Estimations internes fondées sur les informations financières publiées au 30 septembre 2008.

<sup>(2)</sup> Source : Statistiques de la Banque d'Italie au 30 septembre 2008.

<sup>(3)</sup> Source : Assifact au 30 septembre 2008.

# Mise en œuvre de la stratégie dans un environnement difficile

En 2008, le système bancaire italien – malgré l'exposition relativement modeste aux actifs financiers les plus durement affectés par les turbulences qui ont secoué les marchés financiers internationaux – a progressivement été touché par l'impact de la crise mondiale sur l'économie domestique, comme en témoigne le ralentissement du PIB. Le ralentissement de la demande de crédit, surtout aux ménages et aux PME, et l'extension de la crise au secteur de la gestion collective d'actifs se sont conjugués aux pressions sur les marges liées à l'augmentation du coût de la liquidité et la progression significative du coût du risque.

Dans un contexte aussi difficile, BNL banca commerciale (BNL bc) a maintenu sa dynamique sur le plan organisationnel et commercial pour consolider la trajectoire de création de valeur définie dans son projet d'entreprise, en procédant à la fois au renforcement des activités commerciales et à la mise en œuvre dès 2008 des synergies visées pour 2009 – qui avaient d'ailleurs été relevées en début d'année :

- Les investissements dans la croissance interne ont été maintenus, à travers le déploiement de modèles commerciaux spécialisés, conçus pour répondre aux besoins de la clientèle ; la restructuration et le développement progressifs du réseau, ainsi que le renouvellement et la rationalisation de la gamme de produits. Ces actions ont été accompagnées par des campagnes publicitaires innovantes ;
- Le savoir-faire de BNP Paribas en Italie a été renforcé en alliant un réseau de distribution puissant à des centres de développement de produits mondialement reconnus – en jouant la carte des ventes croisées entre BNL bc et BNP Paribas – et des outils de gestion en vue de développer une offre commerciale multicanal unique ;
- La plus grande attention a été portée à la maîtrise de la structure de coûts, par l'optimisation de la productivité et de la qualité de service des centres d'affaires, des services administratifs et des back-offices, la mise en œuvre de programmes adaptés de formation et de renouvellement du personnel, et la mise en place de structures dédiées pour maîtriser le coût du risque.

Dans ce contexte, le changement au niveau de la direction a joué un rôle essentiel : il a constitué la condition sine qua non d'une conduite du changement performante. Chez BNL, les postes de responsabilité ont été largement renouvelés à tous les échelons de l'entreprise, aussi bien dans la banque de détail que dans la banque d'entreprises. Les principaux changements ont entraîné :

- un taux de rotation élevé au niveau des postes de responsabilité : plus de 50 % des postes de direction sont occupés par de nouveaux responsables (dont environ un tiers sont nouvellement embauchés) et 75 % des responsables chargés de la banque d'entreprises ont changé (dont plus de 10 % nouvellement embauchés) ;
- une diminution significative de l'âge moyen ;
- une augmentation de la proportion de femmes occupant des postes de responsabilité.

## Notoriété de la marque

Le rôle clé de la marque est confirmé pour BNL bc, qui occupe le quatrième rang sur le marché italien en termes de reconnaissance spontanée (19 %). BNL bc dépasse largement ses concurrents sur ce plan, en faisant abstraction de la taille en termes de revenus, du nombre d'agences et de clients, et des investissements en communication. La notoriété de la marque est en amélioration, en termes de dynamisme et de satisfaction client ; les domaines plus traditionnels de notoriété comme la solidité et la fiabilité étant renforcés par l'appartenance au groupe BNP Paribas. BNL bc maintient sa position de leader sur le plan de la responsabilité sociale, principalement grâce au Téléthon. Soulignons que l'attractivité de BNL comme employeur s'est améliorée auprès des nouveaux diplômés, puisqu'elle passe en 7<sup>e</sup> position en Italie. Par ailleurs, le fait que l'Italie soit devenue le deuxième marché domestique de BNP Paribas a entraîné une augmentation de la notoriété de BNP Paribas. La marque BNP Paribas jouit également d'une excellente réputation, aussi bien auprès du public que parmi les leaders d'opinion, BNP Paribas étant perçue comme leader en Italie. Aujourd'hui, la moitié des personnes interrogées dans le public connaissent le lien entre BNP Paribas et BNL.

Sources :

Eurisko Multifintrack : 7 050 personnes interrogées (adultes ayant un compte bancaire âgés de 25 à 64 ans).

Sondage récent auprès des nouveaux diplômés (2 500 nouveaux diplômés/116 sociétés).

Baromètre TNS Sofres Marque BNP Paribas, sept. 2008.



# Banque de Détail & Banque Privée



ROME



ROME

Le pôle Banque de Détail a enregistré une croissance significative des volumes par rapport à l'année précédente, aussi bien sur le plan des crédits – notamment dans le segment moyen terme – que des dépôts et des obligations, en dépit d'une détérioration notable de la conjoncture économique.

L'étroite collaboration avec le pôle AMS en matière de diversification de l'offre produit et le renforcement des ventes croisées a notamment dopé la génération de commissions et compensé les effets de la réduction de la contribution liée à la décollecte dans la gestion d'actifs.

La nouvelle approche commerciale s'est traduite par un changement de tendance remarquable de l'évolution du nombre de comptes courants dans la Banque de Détail. Conjuguée au renforcement de la notoriété de la marque, la personnalisation accrue de l'offre produit, illustrée en particulier par le succès de "BNL Conto Révolution", s'est traduite par une augmentation significative du nombre de nouveaux comptes courants en 2008, confirmant la tendance amorcée en 2007, lorsque le solde net était redevenu positif après plusieurs années de contraction.

## Poursuite de l'innovation en matière de produits

Mettant à profit le savoir-faire des autres pôles du groupe BNP Paribas, BNL bc a renouvelé en profondeur et rationalisé sa gamme de produits. Forte de ces capacités, elle continue à innover et propose des formules spécifiques et adaptées concernant aussi bien les comptes courants, crédits immobiliers et obligations structurées que les OPCVM et produits d'assurance des emprunteurs. En voici quelques exemples parmi les plus notables :

### ■ Particuliers

- "BNL Conto Revolution U 27": dans le cadre de la gamme "Revolution", offre spécifique de comptes courants dédiée

aux jeunes et permettant une totale liberté dans l'utilisation des services bancaires.

- "Cambia Mutuo BNL": nouvelle offre flexible de prêts immobiliers facilitant les transferts sans facturation de coûts en faveur de la BNL.
- "BNPP Harmony": obligations à taux fixe à 3 ans proposées par le groupe BNP Paribas simultanément dans tous les grands pays de l'UE et offrant aux clients un rendement potentiel supérieur aux obligations du Trésor.
- "BNP Paribas Match": fonds de rendement absolu, présentant un profil de risque faible, conçu spécifiquement pour concurrencer les obligations du Trésor italien (rendements du BOT et du BTP).
- "Polizza BNL Grandi Progetti": nouveau produit indexé – développé en coopération avec le pôle AMS – permettant d'investir dans le développement d'infrastructures au niveau international.

### ■ Clients professionnels

- "Credito BNL Your Business" : nouveau prêt adapté aux besoins des entreprises, assorti d'un tableau d'amortissement flexible, principalement ciblé sur les distributeurs et les exportateurs.
- "Mutuo Turismo": prêt à moyen/long terme dédié aux tour-opérateurs, avec plan de remboursement aligné sur des cycles saisonniers spécifiques.

### ■ Banque Privée

- Gestion personnalisée sous mandat : nouvelle offre d'investissements financiers fondée sur la constitution, avec le client et conformément à son profil de risque, du portefeuille de titres le plus approprié.

## Amélioration des capacités de distribution

### ■ Réorganisation du réseau

Le réseau de détail a connu en 2008 une importante refonte autour du projet "Network Revolution", mettant dans une

large mesure à profit le savoir-faire du pôle Banque de Détail en France (BDDF). Les principaux domaines concernés sont les suivants :

- la plate-forme de distribution multicanal est calquée sur celle du pôle BDDF, en particulier le poste de travail informatique des conseillers clientèle (outil d'interaction avec le client) : un atout majeur pour BNL par rapport à ses concurrents locaux ;
- nouvelles procédures de crédit pour les particuliers et les clients professionnels : révision des méthodes moyennant l'extension du scoring et du rating, intégration du concept de double approbation dans la procédure d'évaluation, centralisation des activités d'analyse du crédit ;
- nouvelle segmentation de la clientèle : plus de 5 000 entreprises réalisant un chiffre d'affaires compris entre 1,5 et 5 millions d'euros sont ainsi passées du segment entreprises de taille moyenne à celui des petites entreprises ; l'approche et les modèles de service de la clientèle sont ceux du pôle BDDF ;
- déploiement d'outils de planification commerciale plus efficaces pour les chargés de relation clientèle, qui bénéficient de l'expertise de BDDF en matière de gestion du changement dans la phase de déploiement.

Par ailleurs, l'accent a été mis sur la formation dans l'ensemble du réseau en vue de promouvoir de nouveaux "comportements commerciaux". C'est ainsi que plus de 7 000 personnes ont participé à un programme intensif de gestion du changement sur 12 mois, comprenant plus de 10 000 journées de formation.

#### ■ **Rénovation du réseau d'agences et nouvelles ouvertures**

Une refonte du réseau de BNL est en cours pour en améliorer l'attrait et l'efficacité :

- rénovation de toutes les agences moyennant un changement de décoration ou une restructuration ;
- accroissement de la taille du réseau grâce à 100 nouvelles ouvertures d'agences réparties sur la période 2008-2009 ;
- lancement de 600 nouveaux guichets automatiques multifonctions, dont la moitié a déjà été installée au 31 décembre 2008.

#### **Amélioration de la qualité du crédit**

Pour améliorer la gestion de la qualité du crédit, une nouvelle structure dédiée a été créée au sein du pôle Particuliers, Petites Entreprises et Banque Privée. Ses principaux objectifs sont l'amélioration du risque de crédit sur les segments de clientèle professionnels et particuliers, ainsi que la gestion et le contrôle des approbations de crédit, moyennant :

- le lancement d'une nouvelle procédure de crédit dédiée aux clients professionnels, avec délégation des approbations en faveur d'un niveau supérieur de la ligne de métier ;
- l'introduction de la procédure de double approbation et l'ouverture de nouveaux bureaux de crédit dans chaque région ;
- la conception et la mise en œuvre d'une nouvelle procédure de crédit pour la clientèle des particuliers, devant être introduites en 2009.

De plus, dans les conditions difficiles actuelles du marché du crédit, BNL a mis en place une nouvelle unité spécifique baptisée "négociation amiable" qui s'inspire de l'expérience de BNP Paribas sur le marché français ainsi que des meilleures pratiques en Italie. Cette unité a pour objet d'anticiper des problèmes potentiels et de mettre au point des solutions adaptées pour les clients qui rencontrent des difficultés de remboursement.



### Campagne de publicité institutionnelle

En décembre 2008, BNL bc a lancé sa première campagne de publicité institutionnelle depuis son entrée dans le groupe BNP Paribas. Un tournant radical par rapport aux publicités centrées sur l'innovation produits qui étaient diffusées jusque-là. La campagne a pour objet de communiquer sur le positionnement caractéristique de BNL en Italie, en sa qualité de membre du premier groupe bancaire européen pour les dépôts. La campagne, jusqu'à présent très bien accueillie par les clients et collaborateurs de BNL, offre une image très rassurante de banque solide et fiable dans la tempête actuelle.

## Banque d'Entreprises

La gestion du secteur des entreprises a connu une mutation de grande ampleur, avec un renouvellement important à tous les niveaux. Cette transformation, ajoutée à la refonte du réseau et à l'introduction d'un nouveau modèle économique, a contribué au très grand dynamisme de l'activité Entreprises en 2008. Celle-ci a en effet été marquée par une nette croissance en volume, notamment en termes de prêts (entreprises de taille moyenne et collectivités territoriales) alors que les dépôts ont affiché une bonne tenue malgré une vive concurrence au second semestre, due à la nécessité de consolider l'assise financière face à la crise de liquidités.

Les ventes croisées (notamment avec le métier Banque Privée ainsi qu'avec d'autres pôles) et l'exploitation du réseau international de BNP Paribas ont généré d'importants revenus en particulier en termes de gestion de trésorerie, de Trade Finance et de commissions sur les financements structurés. L'activité de financement structuré, en particulier, a bénéficié de l'augmentation remarquable du nombre de mandats réalisés à la fois pour BNL bc et pour CIB.

La mise en place de chargés de relations clientèle avec les "prospects" entièrement dédiés à l'acquisition de nouveaux clients et la mise en place d'un système d'alerte pour limiter les pertes potentielles de clients ont contribué à une inversion de tendance : le nombre des entreprises clientes a ainsi nettement augmenté contrairement au repli significatif enregistré au cours des années précédentes, une évolution qui a également bénéficié de l'expansion en cours du réseau des "Italian Desks".

### Nouvelle segmentation de la clientèle

Conformément aux critères de segmentation adoptés par le groupe BNP Paribas et dans un souci d'amélioration de la gestion de la relation clientèle, plus de 5 000 entreprises réalisant un chiffre d'affaires compris entre 1,5 et 5 millions d'euros ont été intégrées dans la Banque de Détail. Cela a permis de libérer des ressources commerciales qui ont pu être réaffectées à l'amélioration de la gestion des relations clients et à la qualité du service.

### Ventes croisées

Les ventes croisées représentent un important levier stratégique dans le plan d'exploitation de la Banque d'Entreprises. Les principaux développements concernent les domaines suivants :

#### ■ Entreprises

- priorité à trois activités de base de la banque de financement et d'investissement : le financement structuré, le financement des acquisitions et les crédits syndiqués ;
- accélération des nouvelles entrées de fonds générées par la gestion de patrimoine grâce à un important plan de visites ;
- développement des activités de crédit-bail et d'affacturage dans le segment des entreprises de taille moyenne grâce à l'amélioration de l'organisation commerciale ;
- diversification des sources de revenu grâce au développement de services tels que la gestion de l'immobilier d'entreprise, le conseil immobilier avec Atisreal ou la gestion de flotte avec Arval.

BOHHE



### ■ Collectivités territoriales

- optimisation de 89 agences internes au sein des grandes administrations ;
- exploitation de 285 conventions spéciales avec les collectivités territoriales et les sociétés publiques portant sur l'ouverture de comptes pour les salariés et sur l'augmentation des volumes de transactions.

### Gestion de trésorerie

La refonte de l'offre de services de cash management, en s'appuyant sur la nouvelle plate-forme intégrée de BNP Paribas, a permis l'amélioration notable des capacités de gestion de trésorerie et donné des résultats encourageants en termes de génération de revenus. L'offre de services de gestion de trésorerie constitue un "plus" incontestable pour BNL bc sur le marché italien :

- elle est la seule banque offrant des services intégrés dans plus de 20 pays ;
- elle met 14 chargés d'affaires et 26 professionnels au service du réseau Entreprises ;
- elle dispose d'une équipe spécialisée proposant des solutions complexes et sur mesure.

### Offre complète à l'international

Grâce à son intégration dans le réseau BNP Paribas, BNL a considérablement amélioré son assistance aux activités des entreprises italiennes à l'étranger, notamment par le biais des structures suivantes :

- Trade Centers : l'Italie compte 5 Trade Centers et 18 chargés d'affaires, avec accès, au plan global, à 250 professionnels opérant dans 85 centres situés dans 55 pays différents.
- Italian Desks : implantés dans 12 pays, y compris les États-Unis, la Chine, l'Inde, la Russie et les pays du Golfe ; une présence unique dans le bassin méditerranéen.
- Réseau international : intégration complète dans le réseau BNP Paribas, avec une présence dans plus de 80 pays.

### Croissance des actifs ajoutée à un contrôle strict du risque

La demande de crédit dans le secteur des entreprises, quoique en progression régulière par rapport à l'année précédente, a connu un fléchissement dans les derniers mois de l'année écoulée ; en effet, le ralentissement économique a commencé à avoir un impact, d'une part, sur la disponibilité du crédit accordé par les institutions financières et, d'autre part, sur la demande des entreprises, affectées par la contraction en volume de leur activité. Conformément à la politique de crédit du Groupe, la croissance des volumes est allée de pair avec un contrôle rigoureux du risque ; l'adoption très large de modèles de tarification en fonction du risque dans l'ensemble du réseau devrait se solder par une meilleure gestion de la qualité des actifs et une allocation plus efficace du capital même si les conditions économiques difficiles actuelles menacent de peser davantage sur le coût du risque de crédit.

De plus, face à des conditions d'exploitation de plus en plus dures, une équipe "affaires spéciales" a été constituée dans le courant de l'année pour traiter les situations avant qu'elles ne deviennent critiques ; cette équipe est en mesure de proposer des solutions sur mesure pour restructurer la dette des clients et limiter la détérioration de la qualité des actifs.



DOVE



DOVE

# 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<sup>(1)</sup>, First Hawaiian Bank est la plus importante banque de l'État d'Hawaii où elle exerce son activité de banque de proximité auprès d'une clientèle de particuliers et d'entreprises.

Au total, avec 11 800 collaborateurs, forte d'un réseau de 742 agences et d'un total de bilan de près de 80 milliards de dollars au 31 décembre 2008, BancWest sert aujourd'hui quelque 5 millions de comptes clients. Elle se place désormais, par les dépôts, au 6<sup>e</sup> rang<sup>(1)</sup> des banques de l'ouest des États-Unis.



L'économie américaine, qui était entrée en récession à la fin de 2007, a connu une détérioration brutale et de grande ampleur à partir du mois de septembre, sous l'effet d'une accumulation d'événements qui ont affecté la sphère financière et créé une vague de défiance sans précédent : nationalisation des agences hypothécaires Fannie Mae et Freddie Mac, reprise de l'assureur AIG, faillite de Lehman Brothers, opération de consolidation par la reprise de Merrill Lynch et de Washington Mutual, changement de statut de Morgan Stanley et Goldman Sachs désormais supervisés par la Fed...

À partir de cette date, la récession s'est diffusée à la plupart des secteurs d'une économie réelle déjà particulièrement affaiblie : recul de la consommation des ménages, contraction de l'investissement des entreprises, amplification de la correction immobilière, difficultés d'accéder au crédit, pertes d'emploi massives.

En réaction, la Fed n'a cessé, tout au long de l'année, d'abaisser l'objectif des Fed Funds, jusqu'à le ramener à 0-0,25 % en décembre ; elle a injecté des liquidités considérables et déployé de nouveaux instruments destinés à soutenir le marché du crédit. En parallèle, le Trésor américain a fait adopter une succession de plans de soutien d'une ampleur sans précédent, avec pour objectifs de sauver de grandes institutions financières et des groupes industriels, ainsi que de stimuler une activité économique qui n'a fait que se

détériorer tout au long de l'année.

Dans ce contexte tumultueux, BancWest et ses deux filiales opérationnelles ont maintenu le cap d'un développement organique discipliné. Tandis que la demande de crédit en provenance des particuliers et, dans une moindre mesure, des entreprises montrait des signes de fort ralentissement, les encours de crédit ont enregistré une croissance à deux chiffres à périmètre et change constants ; la collecte de dépôts a également progressé, bien qu'à un rythme plus modéré du fait d'une concurrence très intense au niveau des conditions de rémunération.

Grâce à sa structure financière solide et à une situation de liquidité bien sécurisée, Bank of the West a pu continuer à développer son activité, sans autres contraintes que celles qu'impose une gestion disciplinée et adaptée à un environnement très dégradé.

Ainsi, Bank of the West a pleinement tiré parti des investissements réalisés au cours de l'exercice précédent et qui ont été poursuivis en 2008 : déploiement de la totalité des produits et services dans l'intégralité du réseau, mise en place d'une offre de banque privée à partir d'une structure commerciale spécifique, optimisation et extension des canaux de distribution, poursuite de la rationalisation des processus de middle et back-office, renforcement des dispositifs de recouvrement.

<sup>(1)</sup> Source : SNL Financial, 30 juin 2008.



LOS ANGELES

Bank of the West a conforté les fortes positions qu'elle détient dans ses activités de portée nationale, telles que les financements à l'agriculture (au 3<sup>e</sup> rang<sup>(1)</sup> des banques américaines) et les financements de véhicules de loisir (au 1<sup>er</sup> rang<sup>(2)</sup>).

Par ailleurs, la qualité de service, élément majeur de différenciation, est restée au cœur des priorités de Bank of the West, qui s'est vu attribuer cette année la 1<sup>re</sup> place<sup>(3)</sup> pour la satisfaction client dans le classement des banques de détail de la région Ouest des États-Unis.

La forte montée des risques et ses conséquences sur le comportement des concurrents, notamment en matière de tarification, ont permis à Bank of the West d'accroître significativement la marge sur nouveaux crédits et d'adapter ses critères d'octroi à une situation économique en constante dégradation.

En revanche, la récession a provoqué un accroissement sensible du coût du risque dans l'ensemble des segments d'activité de Bank of the West. La détérioration a principalement concerné le portefeuille d'investissements, les concours aux secteurs de la construction résidentielle et, dans une moindre mesure, les crédits à la consommation, affectés par la hausse marquée du taux de chômage dans la seconde moitié de l'année. Néanmoins, grâce à la politique de sélection prudente suivie au cours des années antérieures, l'impact de la crise s'est, jusqu'à présent, avéré beaucoup moins important que chez la grande majorité des acteurs du marché.

Bien qu'en recul par rapport à l'exercice précédent, le résultat de Bank of the West est ainsi resté bénéficiaire en 2008.

À Hawaii, même si les premiers signes de ralentissement ont été observés dès le début de l'année, l'environnement économique local s'est sensiblement moins détérioré que sur le continent. Dans ce contexte, First Hawaiian Bank a confirmé et consolidé sa position de leader ; ses performances commerciales ont été très satisfaisantes en termes de volumes et de marges ; le coût du risque a pu être contenu à un niveau proche de ses plus bas historiques. Ainsi, First Hawaiian Bank a dégagé un résultat record, supérieur à celui de l'exercice précédent.

<sup>(1)</sup> Source : Ag Lender.

<sup>(2)</sup> Source : Statistical Savings Inc.

<sup>(3)</sup> Source : JD Power and Associates.

# Réseaux Marchés Émergents

La Banque de Détail dans les Marchés Émergents est aujourd'hui présente dans 38 sites, sur le bassin méditerranéen (avec 795 agences), au Proche et Moyen-Orient (62 agences), en Afrique (81 agences), en Europe extrême-orientale (950 agences), ainsi que dans les Dom-Tom (60 agences). Au total, sur l'ensemble de ces géographies, le métier opère au travers d'un réseau de 1 948 agences et est au service de plus de 4,7 millions de clients particuliers, professionnels et entreprises, accompagnés par plus de 30 000 collaborateurs.

De plus, l'entité opérationnelle est également présente en Asie au travers de deux partenariats avec des banques locales : 64 agences en Chine et 65 au Vietnam.

Le métier a connu de profondes mutations depuis 2004 : en terme d'expansion du réseau avec un parc d'agences multiplié par 6, et en matière de conquête de clientèle avec un quadruplement de sa base clients en 4 ans. Il s'est aussi implanté dans 10 nouveaux pays depuis fin 2004, soit par croissance externe (Turquie et Chine en 2005, Ukraine en 2006, Vietnam et Libye en 2007), soit par développement interne (Arabie Saoudite, Koweït, Mauritanie et Russie).

Cet important changement de dimension s'est accompagné d'une adaptation continue de l'organisation, avec notamment la création de plates-formes régionales, et d'une nouvelle dynamique commerciale essentiellement tournée vers les particuliers et les petites et moyennes entreprises.

Ces réseaux, grâce à la forte croissance de leur base clientèle, constituent une plate-forme de distribution unique pour l'ensemble des entités opérationnelles du Groupe : partenariats avec Personal Finance en Turquie, Ukraine, Algérie, Maroc, et Chine ; distribution de produits structurés par CIB sur l'ensemble des réseaux, intégration au réseau de Trade Centers de CIB, création d'une joint-venture avec la Banque Privée.

## Innovation et téléphone mobile

BNP Paribas et Orange se sont associés depuis 2007 pour développer ensemble, en faveur des marchés émergents, une offre de services bancaires de base, disponible via le téléphone mobile : dépôt-retrait, virement, paiement de factures, etc. Le contexte des marchés émergents, caractérisé par un taux de pénétration élevé du téléphone mobile et une faible bancarisation, justifie pleinement la mise en œuvre de ce type de projet déjà développé par d'autres opérateurs au Kenya ou en Afrique du Sud. L'opérateur de téléphonie mobile est le gestionnaire de la plate-forme technique traitant les opérations et est en charge de la distribution de la monnaie électronique au travers d'un réseau de distributeurs agréés. La banque émet la monnaie électronique, apporte une garantie de bonne fin vis-à-vis de l'ensemble des détenteurs de monnaie électronique et est responsable de la conformité et du contrôle des opérations.

Le "mobile banking" (ou Orange Money) vient d'être lancé en Côte d'Ivoire. Le Sénégal, le Mali, l'Égypte ainsi que Madagascar (pays où les deux groupes sont présents) devraient à leur tour en bénéficier en 2009.

À travers ce nouveau partenariat avec Orange, BNP Paribas entend contribuer à l'effort de bancarisation des populations modestes dans les marchés émergents et donc à leur développement économique.

## Faits marquants 2008

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

Relativement épargnés jusqu'en septembre 2008, les pays émergents ont été frappés au 4<sup>e</sup> trimestre à des degrés différents :

- crise profonde en Ukraine ;
- ralentissement marqué dans certains sites comme la Turquie ;
- résistance dans les autres géographies malgré une réduction des taux de croissance du produit intérieur brut.

Aussi, pour faire face à la crise, des mesures adaptées à chacun des sites ont rapidement été adoptées :

- renforcement du contrôle des risques opérationnels et de crédit ;
- conquête commerciale avec un accent sur la captation de dépôts ;
- maintien d'une politique prudente sur la liquidité ;
- réadaptation des dispositifs.

Le développement organique s'est poursuivi dans les pays à forte croissance avec l'ouverture de plus de 170 nouvelles agences, dont 63 en Turquie, 22 au Maroc, 13 en Algérie, 18 en Russie et 10 en Égypte. L'activité a fortement augmenté malgré le contexte international difficile. Aussi, une très forte action commerciale a

permis de conquérir plus de 570 000 nouveaux clients.

Les dépôts et les crédits sont en croissance de plus de 20 % sur l'année à périmètre et change constants.

Conjointement, l'offre de nouveaux produits innovants s'est développée sur les marchés locaux, avec par exemple le mobile banking en partenariat avec Orange (voir encadré), ou encore l'offre Migrants visant à faciliter et intensifier les flux financiers entre les pays méditerranéens et l'Europe.

### Une présence diversifiée

#### ■ Bassin méditerranéen

En Turquie, Türk Ekonomi Bankası (TEB) se développe rapidement. Depuis décembre 2005, le réseau a été multiplié par 3 avec désormais plus de 330 agences permettant à TEB de servir près d'1,5 million de clients. Ce dynamisme est porté par une forte capacité d'innovation en matière de produits.

En 2008, TEB a ouvert avec succès une banque de détail au Kosovo qui compte maintenant 17 agences et 23 000 clients.

Au Maghreb, le Groupe est présent sur l'ensemble des pays d'Afrique du Nord (Maroc, Tunisie, Algérie et Libye) et dispose, avec plus de 440 agences (dont 41 ouvertes en 2008), d'une plate-forme unique sur ce marché qui a connu une forte dynamique de croissance en 2008. En Libye, le plan de transformation de Sahara Bank a été lancé en 2008 et porte ses fruits (voir encadré).

### ■ Europe extrême-orientale

En Ukraine, le développement d'UkrSibbank s'est poursuivi avec le franchissement cette année du cap des 1,5 million de clients. Pour mieux servir cette clientèle, un nouveau concept d'agences (nouveau design, gamme de produits simplifiée, automates, etc.) est en cours de déploiement avec déjà des résultats prometteurs en termes de conquête de clientèle et captation de dépôts.

UkrSibbank a obtenu cette année de très nombreuses récompenses et a ainsi été nommée "Meilleure banque en Ukraine 2008" par *Euromoney*, *Global Finance* et *The Banker*.

Touchée par la crise économique sévère que traverse l'Ukraine depuis septembre 2008, UkrSibbank a lancé immédiatement un plan d'adaptation :

- arrêt de la production de crédit et renforcement du contrôle interne et des risques ;
- effort accru de conquête des dépôts ;
- mesures de réduction de coûts et amélioration de l'efficacité opérationnelle.

En Russie, le Groupe s'est ouvert à la clientèle des PME et des particuliers à partir de février 2008 à Moscou. 18 agences dont 10 à Moscou et 8 dans deux autres régions (Saint-Pétersbourg et Nijni Novgorod) ont été ouvertes. Les synergies avec les autres entités opérationnelles du Groupe (Corporate and Investment Banking, crédit à la consommation) ont été renforcées.



### Libye

#### Une année de transformations :

La première année de partenariat avec Sahara Bank, dont BNP Paribas détient 20 %, a été marquée par de nombreuses transformations : préparation et début de la mise en œuvre d'un livre blanc sur le re-engineering de la banque, mise en place d'une nouvelle organisation orientée client, modernisation du système d'information avec un projet de déploiement de la version arabe du système cœur de BNP Paribas en 2009, etc.

La structure commerciale est maintenant divisée en trois filières : Corporate Banking, Institutional and Islamic Banking et Retail. L'objectif de cette organisation est notamment de développer la culture de vente et de proposer à chaque segment de clientèle une offre dédiée et compétitive.

Un nouveau modèle d'agence est en cours de déploiement. En matière de ressources humaines, un programme de formation comprenant dix modules – portant notamment sur le service client, l'anglais et l'informatique – a été mis en place.

Sahara Bank a aussi adopté les meilleures pratiques du Groupe pour le contrôle des risques, ainsi que dans le domaine de la conformité et de l'audit, avec la traditionnelle séparation entre contrôle permanent et contrôle périodique.

Malgré tous ces changements, les collaborateurs de Sahara Bank sont restés mobilisés toute l'année 2008, ce qui a permis d'enregistrer des performances meilleures que celles prévues lors de l'acquisition. Sahara Bank est la 2<sup>e</sup> banque du pays en termes d'actifs et de dépôts et la 3<sup>e</sup> en termes de crédits.

Le groupe BNP Paribas partenaire du Samusocial International au Mali, juillet 2008

La filiale BICIM au Mali a initié un partenariat avec le Samusocial International et son partenaire local le Samusocial Mali. Ce partenariat consiste à soutenir des initiatives solidaires, citoyennes, éducatives ou culturelles. L'intervention du Samusocial Mali repose sur une approche mobile auprès des enfants des rues de Bamako en leur apportant, la nuit principalement, une aide médicale, sociale, éducative

et psychologique. Entre autres actions, des discussions de groupe socio-éducatives sont également organisées pour répondre aux préoccupations des enfants : la toxicomanie, les risques d'exploitation économiques par les patrons, la prostitution et le rôle des "souteneurs", les conflits internes aux groupes, les dangers liés à la mendicité et au vol... La relation d'aide repose sur la confiance suscitée par les éducateurs du Samusocial Mali et accordée par l'enfant.



■ Proche et Moyen-Orient

Dans cette région, les réseaux Marchés Émergents ont poursuivi leur fort développement :

- L'Égypte est en très forte croissance : augmentation de la base clientèle de près de 50 %, réalisation d'opérations importantes comme la participation dans l'opération d'acquisition effectuée par le groupe Lafarge. Le développement du réseau s'est poursuivi avec l'ouverture de 10 nouvelles agences en 2008.
- Les pays du Golfe enregistrent également une année exceptionnelle, la forte croissance ayant été enregistrée aux Émirats arabes unis et à Bahreïn.

Sur ces deux territoires, les synergies avec les autres entités opérationnelles du Groupe (CIB, Banque Privée notamment) contribuent fortement à l'activité et au résultat.

■ Autres géographies

En Chine, Bank of Nanjing, dont BNP Paribas est le partenaire stratégique depuis fin 2005, a enregistré en 2008 des résultats records et a poursuivi son expansion géographique en s'implantant en 2008 à Shanghai et à Wuxi, et a obtenu les autorisations pour ouvrir à Pékin d'ici à mars 2009. Ces nouvelles implantations permettront à Bank of Nanjing de mieux répondre aux attentes des entreprises étrangères clientes de BNP Paribas.

Au Vietnam, Orient Commercial Joint Stock Bank s'est focalisée, avec succès, au cours de ce premier exercice de partenariat, sur la mise en œuvre d'une coopération technique exigeante, qui a essentiellement porté sur l'informatique, les risques et la gestion actif-passif.

# BNP Paribas Personal Finance

## **BNP Paribas Personal Finance, la nouvelle dimension du crédit aux particuliers**

Le 1<sup>er</sup> juillet 2008 marque la naissance juridique de BNP Paribas Personal Finance rassemblant les activités, en France et hors de France, de crédit à la consommation, crédit immobilier et regroupement de crédits. Fort de 29 000 collaborateurs, dans 30 pays, sur 4 continents, BNP Paribas Personal Finance, n° 1 en France et en Europe du crédit aux particuliers<sup>(1)</sup>, a pour objectif d'aider ses clients à réaliser leurs projets, du plus petit jusqu'à l'investissement immobilier, dans le respect de son engagement en matière de "crédit responsable".

## **Numéro 1 européen et acteur mondial<sup>(1)</sup>**

BNP Paribas Personal Finance a pour vocation de permettre à ses clients de réaliser leurs projets dans le respect de leur capacité d'endettement. Premier multispécialiste européen, BNP Paribas Personal Finance offre une gamme complète de crédits aux particuliers accessibles soit sur le lieu de vente – magasins, concessions automobiles –, soit par ses apporteurs d'affaires référencés – courtiers, agents immobiliers, promoteurs –, soit en direct, via Internet ou auprès de ses centres de relation client. En tant que "global player", BNP Paribas Personal Finance a pour ambition d'accéder au Top 5 du classement mondial des acteurs du crédit aux particuliers.

## **Un "global player" responsable socialement**

Dans le contexte économique dégradé de la fin de l'année 2008, l'engagement en matière de responsabilité sociétale revêt, pour BNP Paribas Personal Finance et sa marque commerciale Cetelem, une dimension encore plus importante.

Sa démarche s'appuie sur quatre piliers prioritaires :

- **Agir en faveur d'un crédit responsable**

Il s'agit de favoriser l'accès au crédit au plus grand nombre tout en veillant à lutter contre le surendettement. En France, BNP Paribas Personal Finance communique chaque année, sous la marque Cetelem, ses quatre indicateurs du crédit responsable : taux de refus, pourcentage de dossiers sans incident de paiement, pourcentage de dossiers soldés intégralement, taux de risque en pourcentage des encours.

En 2008, ils ont été élargis à l'activité crédit immobilier.

- **Préserver l'environnement**

Au travers du programme Oxygène mis en place en octobre 2007, BNP Paribas Personal Finance a souhaité mobiliser ses salariés et ses clients. Depuis, cinq actions ont été développées en interne, dont la plus représentative est la réalisation du bilan carbone en France. Pour ses clients et prospects, BNP Paribas Personal Finance a lancé, sous la marque Cetelem, une offre destinée au financement de panneaux photovoltaïques en partenariat avec EDF ENR.

- **Aider ceux qui aident**

Au travers de la Fondation Cetelem, BNP Paribas Personal Finance développe le microcrédit et apporte son concours aux associations à caractère humanitaire et social ATD Quart Monde, Secours populaire français, Secours catholique, Face (Fondation Agir contre l'exclusion), SNC (Solidarités nouvelles face au chômage), Adie (Association pour le droit à l'initiative économique), Agir abcd, Cash de Nanterre, Réussir aujourd'hui.

- **Favoriser la diversité**

Pour que chaque collaborateur continue de partager l'ambition d'une entreprise qui sait évoluer et faire évoluer, BNP Paribas Personal Finance fait de sa politique de ressources humaines une de ses principales priorités.

<sup>(1)</sup> Source : Rapports annuels des acteurs du crédit aux particuliers.

### Nouvelle gouvernance

Le 3 septembre 2008, faisant suite à la création juridique de BNP Paribas Personal Finance en juillet, fusion de Cetelem et d'UCB, le Conseil d'administration a validé les nominations de **Bruno Salmon**, Président, et de **Thierry Laborde**, Administrateur Directeur Général. Le 4 décembre 2008, BNP Paribas Personal Finance a annoncé la nomination de deux Directeurs Généraux délégués, **Yves Gaudin**, coresponsable de la France et membre du Comité Exécutif, et **Alain van Groenendael**, ancien CEO de Citigroup Europe de l'Ouest. Tous deux ont pris leurs fonctions le 1<sup>er</sup> décembre 2008.

BNP Paribas Personal Finance s'est ainsi doté d'une gouvernance adaptée à sa forte volonté de développement, avec pour objectif de consolider son positionnement de n° 1 du crédit aux particuliers en France et en Europe et d'intégrer le Top 5 mondial à l'horizon 2010.



## Les temps forts de l'année 2008

**En dépit de la dégradation de l'environnement financier et économique, l'activité de BNP Paribas Personal Finance, qui s'appuie désormais sur ces deux expertises – crédit à la consommation et crédit immobilier –, a déployé une bonne dynamique commerciale. En France et plus largement en Europe, BNP Paribas Personal Finance a consolidé sa position de n° 1. Dès l'été, ses équipes ont su réajuster efficacement le volume des charges (frais de gestion et risque). Ainsi, sur l'ensemble de l'année, BNP Paribas Personal Finance a atteint ses objectifs en matière de PNB et de production.**

Dans un contexte agité – horizon économique assombri et récession dans certains pays –, BNP Paribas Personal Finance conserve de nombreux atouts pour traverser cette période : son appartenance au groupe BNP Paribas, une offre complète de services financiers, une présence sur un grand nombre de marchés, une ouverture aux pays émergents, etc.

■ **Le 16 mai 2008**, BNP Paribas Personal Finance a lancé l'activité de **crédit immobilier sous la marque Cetelem**. L'entreprise a ainsi franchi un cap important de son rapprochement en devenant la première marque française de crédit à couvrir la totalité de la gamme de financements aux particuliers : de la carte de paiement en magasin au prêt immobilier, en passant par le prêt personnel, le prêt automobile, le crédit renouvelable, le regroupement de crédits et les services financiers associés. En France, ce lancement a été accompagné par la mise en place de la nouvelle offre globale sur le site Internet [www.cetelem.fr](http://www.cetelem.fr).

■ BNP Paribas Personal Finance affirme son engagement en matière de crédit responsable avec le lancement, sous la marque Cetelem **le 20 mai 2008**, du premier site d'informations et de services : [www.moncreditresponsable.com](http://www.moncreditresponsable.com). Ce site

non marchand est accessible à tous, clients ou non de Cetelem. Pratique, responsable, entièrement consacré au conseil, il est dédié aux crédits aux particuliers qu'il s'agisse de crédit à la consommation, de crédit immobilier ou de regroupement de crédits.

Prêteur responsable, Cetelem souhaite mettre à la disposition des ménages une source d'informations leur permettant d'établir leur budget et de recourir au crédit en toute sérénité.

Depuis mai 2008, plusieurs "chats" ont été organisés avec pour thèmes : tout sur le crédit aux particuliers, le crédit automobile, le surendettement, le crédit pendant la crise, etc.

■ **Un engagement mondial vis-à-vis de ses clients et partenaires** : avec la naissance de BNP Paribas Personal Finance le 1<sup>er</sup> juillet dernier, une nouvelle promesse est née : **"Donnons de l'avenir à vos projets"**. Le personnage **Credito**, mascotte de la marque Cetelem qui incarne cette promesse, a été intégré au logo de la société fédératrice BNP Paribas Personal Finance et de sa marque Cetelem.

■ **En Russie**, Cetelem a démarré en juin une activité crédit dans plusieurs magasins de l'enseigne Eldorado, première chaîne russe de distribution non alimentaire détenant des parts de marché allant de 25 à 35 % selon le segment (textile pour la maison, électronique, hi-fi/vidéo).

■ **Le 25 septembre**, BNP Paribas Personal Finance et **PayPal**, leader mondial du paiement en ligne, ont conclu un partenariat stratégique européen pour le financement des achats en ligne. PayPal a intégré la carte Aurore de BNP Paribas Personal Finance dans son offre de moyens de paiements. Les 12 millions de porteurs de la carte Aurore en France, en Italie et en Espagne ont pu aussitôt et de manière sécurisée payer via PayPal en utilisant les facilités de crédit de leur carte Aurore, sur eBay et auprès de plus de 200 000 sites dans le monde, dont 130 000 en Europe.



■ **Extension du partenariat avec Dell en Amérique du Sud.** Après la signature au Brésil, en début d'année, et en Argentine, en septembre, le partenariat avec Dell, n° 1 mondial de la vente directe en ligne de systèmes informatiques et portables, a été étendu au Mexique au mois d'**octobre**. Aujourd'hui, ce partenariat couvre 7 pays : Argentine, Belgique, Brésil, Espagne, France, Italie, Mexique.

■ **En octobre 2008**, BNP Paribas Personal Finance a lancé son offre **Cetelem Immobilier sur la base de produits mixtes**. Alliance de la sécurité d'un taux fixe sur une période de 5, 7 ou 10 ans et de la souplesse d'un taux révisable sur la seconde période du contrat, elle permet aux particuliers de "piloter eux-mêmes leur crédit immobilier". Si le client le souhaite, le moment venu, le contrat prévoit la possibilité d'un retour à un taux fixe pour cette seconde période. Cette offre couvre l'ensemble des besoins : acquisition, achat-revente, réalisation de travaux, ainsi que ceux des SCPI.

■ Après avoir lancé, sous la marque Cetelem, son **activité automobile** en **Argentine** en juin dernier, BNP Paribas Personal Finance a étendu, **en novembre**, le périmètre de ce métier au **Brésil**, où le marché est en pleine expansion avec 63 % des véhicules faisant l'objet d'un financement, et au **Mexique**.

■ **Le 26 novembre**, BNP Paribas Personal Finance a cédé sa participation de 15 % dans Cofidis, acteur majeur du crédit renouvelable en France. Cette cession a été retenue sur la base d'une valorisation de contrôle qui préserve les intérêts des deux parties dans le cadre de la prise de contrôle de Cofidis par le Crédit Mutuel.



CASABELANCA

# Equipment Solutions

Equipment Solutions propose aux entreprises et aux professionnels, au travers de plusieurs canaux – ventes directes, par prescription ou via des partenariats – une gamme de solutions locatives spécifiques à chaque marché d'actifs, allant du financement à l'externalisation de parc.

À ses clients utilisateurs et à ses clients apporteurs, le métier propose d'externaliser les risques liés à leurs actifs professionnels, qu'il s'agisse de risques de crédit, de marché ou techniques.

Equipment Solutions est composé de trois lignes de métier internationales (IBL <sup>(1)</sup>) organisées autour des actifs et des solutions locatives développées spécifiquement :

- l'IBL portant sur les véhicules particuliers et les véhicules utilitaires légers est gérée par la société Arval, dédiée à la location avec services de longue durée ;
- l'IBL Technology Solutions, regroupant les actifs liés à l'informatique, aux télécoms et copieurs, est animée conjointement par les équipes de BNP Paribas Lease Group, spécialisées dans le financement des ventes d'équipements, et celles d'Arius, spécialiste de la location et de la gestion de parcs informatiques ;
- l'IBL Equipment & Logistics Solutions, rassemblant les matériels liés à la construction, à l'agriculture et au transport, est conduite par les spécialistes de BNP Paribas Lease Group et ceux d'Artegy, dédiée à la location avec services de longue durée de véhicules industriels.

L'immobilier d'entreprise et les autres actifs sont, quant à eux, gérés dans chaque entité locale 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<sup>er</sup> parmi les acteurs européens tant en encours qu'en nouvelle production <sup>(2)</sup>.

En 2008, l'activité commerciale d'Arval est restée très soutenue, avec 210 000 véhicules mis à la route (+ 17 % par rapport à 2007).

Fin 2008, Arval louait un parc total de 602 000 véhicules, en croissance de 12 % au cours de l'année, pour un parc total géré de 688 000 véhicules. En termes de parc loué, Arval a une place de n° 1 en France <sup>(3)</sup> et de n° 2 en Europe <sup>(4)</sup>.

Pour sa part, BNP Paribas Lease Group a mis en place plus de 248 000 opérations de financement portant ses encours à hauteur de 21 milliards d'euros.

## Les services Arval

- Achat et financement de véhicules légers sous forme de location longue durée
- Conseil en matière de "politique automobile"
- Conseil stratégique en gestion de parc grâce aux 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 le traitement des sinistres
- Gestion des cartes carburant
- Reporting de gestion de parc
- Rachat du parc en place



## Actualités 2008

### Arval

L'année 2008 a vu la montée en puissance des nouvelles filiales (Brésil, Russie, Roumanie, Inde et Grèce).

Dans les pays plus "anciens", l'effort s'est prioritairement concentré sur les actions mises en œuvre en réponse aux défis de la crise économique (hausse du coût de la liquidité, dégradation significative des marchés du véhicule d'occasion).

Enfin, différentes initiatives ont été menées pour le développement durable :

- Toutes les entités d'Arval se sont engagées à compenser les émissions de CO<sub>2</sub> faites à partir de leurs propres véhicules.
- En Italie, Ecopolis vise à créer un réseau de 3 000 garages partenaires respectant une charte environnementale.
- En France, mise en place d'une formation pour nos clients en vue d'une conduite écoresponsable et économe en carburant.

<sup>(1)</sup> IBL : International Business Lines.

<sup>(2)</sup> Source : Leaseurope 2007.

<sup>(3)</sup> Source : SNLVLD 2007.

<sup>(4)</sup> Source interne.

## BNP Paribas Lease Group

L'année 2008 signe pour BNP Paribas Lease Group une activité particulièrement riche à l'international :

- en avril, lancement en Inde avec SREI Infrastructure Finance Limited, l'une des premières sociétés indiennes de financement d'équipements, de la société financière SREI BNP Paribas ;
- en mai avec JCB, premier constructeur européen de matériels de chantier et de machines agricoles, mise en place d'une société financière européenne. Ce partenariat couvre 4 pays, la France, l'Espagne, l'Italie et l'Allemagne ;
- en juillet, BNP Paribas Lease Group a élargi sa couverture géographique en s'implantant en Roumanie, où ses principaux partenaires souhaitent également développer leur activité.
- au Royaume-Uni, Artegy UK, qui a rejoint BNP Paribas Lease Group UK, a développé une nouvelle approche en matière de location longue durée et de gestion de flottes destinée aux acteurs des services publics.

En France, l'accent a été particulièrement mis sur l'innovation produits avec :

- l'extension de la gamme de solutions locatives Solutrailers®, initialement conçue pour les semi-remorques, à d'autres matériels tels que les tracteurs routiers, les semi-remorques frigorifiques et porte-conteneurs (dry fret) ainsi que les pelles (engins de terrassement) ;
- en septembre, le lancement de l'offre Legabox® en partenariat avec Groupama Protection Juridique. Il s'agit d'un service unique et innovant permettant aux patrons de PME adhérents de bénéficier tout à la fois d'informations et d'assistance juridiques, ainsi que de la prise en charge des frais de justice, le cas échéant ;
- le déploiement de l'offre "full liner", regroupant l'ensemble des services proposés conjointement par Arius et BNP Paribas Lease Group, sous l'enseigne TSP, auprès des acteurs des secteurs informatique et télécoms.

## 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 et de joint-ventures
- Rachat de contrats locatifs et de créances
- Leasing d'actifs immobiliers

## 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 temps réel des données
- Reprise de matériel :
  - recyclage
  - respect pour les matériels mis hors d'usage des normes liées au traitement des déchets

## Les services Artegy

- Location longue durée "full service" pour les véhicules industriels :
  - conception en commun du véhicule, suivi de sa fabrication et de sa livraison
  - suivi des contrôles techniques
  - suivi de son entretien et des pneumatiques
- Gestion de flottes
- Rachat du parc en place
- Recommercialisation des véhicules d'occasion



Au début de l'année 2009, afin de renforcer son approche commerciale spécialisée pour proposer des produits et services toujours plus innovants, BNP Paribas Lease Group a modifié son organisation interne. Les actifs immobiliers, équipements industriels et du commerce, précédemment gérés au niveau de chaque entité locale, ont été regroupés au sein d'une nouvelle ligne de métier internationale (IBL) : Retail & Industry.

# Corporate & Investment Banking

Un leader mondial

Une position incontournable en Europe



**Danemark**

**CARLSBERG**  
**FINANCEMENT D'ACQUISITION D'ENTREPRISES**

BNP Paribas CIB : arrangeur chef de file mandaté, établissement teneur de livres et copreneur ferme pour le financement du rachat partiel de Scottish & Newcastle par Carlsberg.  
BNP Paribas CIB est intervenu à plusieurs autres titres auprès de Carlsberg en 2008.



**PROJET MASBATE GOLD**  
**ÉNERGIE ET MATIÈRES PREMIÈRES**

BNP Paribas CIB : arrangeur chef de file mandaté, preneur ferme, établissement teneur de livres, conseiller financier, banque technique, agent fiduciaire pour les titres offshore et agent de facilité pour financer le développement d'une mine d'or sur l'île de Masbate. Les anciens mineurs ayant quitté leur région à la recherche d'un emploi reviennent chez eux pour travailler sur le site de la mine.

**Philippines**



**VOLKSWAGEN**  
**MARCHÉ DES PRÊTS SYNDIQUÉS**

Renouvellement de mandat en faveur de BNP Paribas CIB.  
La plate-forme de crédits syndiqués de BNP Paribas CIB offre des services internationalement reconnus.



**MONTANARI SPA**  
**FINANCEMENT DES TRANSPORTS**

BNP Paribas CIB a toujours privilégié le maintien de relations sur le long terme par-delà les cycles du transport maritime. Montanari Spa est un exemple de transactions particulièrement réussies dans ce type de financement.



**Pologne**

**GRUPA LOTOS OIL AND GAS**  
**FINANCEMENT DE PROJET**

BNP Paribas CIB : conseil financier et arrangeur chef de file mandaté dans le cadre d'un financement de projet extrêmement innovant. La plus grande opération d'emprunt d'une entreprise polonaise.



**LAFARGE**  
**ACTIVITÉS DE CONSEIL**

Conseil dans l'acquisition d'Orascom Cement, la plus importante acquisition jamais réalisée dans l'industrie du ciment.

**France**

# Corporate & Investment Banking

L'année écoulée, notamment le second semestre, a connu de fortes incertitudes, une tempête sans pareille sur les marchés, la révélation de gigantesques opérations frauduleuses, sans parler des craintes de récession mondiale ; des défis économiques qui n'ont épargné aucun continent et aucun secteur. L'industrie financière dans son ensemble et, en particulier, les banques de financement et d'investissement ont été sérieusement touchées par cette crise mondiale sans précédent. De grandes banques d'affaires ont complètement disparu ou ont été rachetées, d'autres ont été mises en liquidation, nationalisées, ou ont subi de lourdes pertes transformant ainsi radicalement l'environnement concurrentiel au cours des douze derniers mois.

BNP Paribas Corporate and Investment Banking (BNP Paribas CIB) a également subi les effets du chaos qui a régné sur le marché après la faillite de Lehman Brothers en septembre et l'énormité de la fraude Madoff en décembre. Dans ce contexte très difficile, BNP Paribas CIB a prouvé sa capacité à résister à l'instabilité du marché et à rester centré sur ce que la banque fait de mieux, offrant aux clients des produits et services de qualité, indispensables pour gérer cette situation nouvelle.

BNP Paribas CIB doit sa résistance à un certain nombre de facteurs, notamment à son appartenance à un groupe mondial présentant un mix équilibré et diversifié de métiers et de revenus, des coûts de financement maîtrisés et une exposition limitée aux actifs les plus "toxiques".

La relation avec les clients est, depuis toujours, au cœur du modèle économique de BNP Paribas CIB. C'est ce qui lui a permis de faire face aux tempêtes du marché cette année. En 2008, la croissance de la contribution clients a été régulière (+ 18 % par rapport à 2007), confirmant le bien-fondé de notre approche axée sur la clientèle et l'offre de solutions adaptées à ses besoins. Au sein de son portefeuille d'environ 14 000 clients, BNP Paribas CIB privilégie les grandes entreprises, les institutions financières, les investisseurs institutionnels et les fonds d'investissement.

La position de leader de BNP Paribas CIB implique des responsabilités, notamment celles consistant à aider les clients à accéder au marché et à en maîtriser tous les arcanes. La banque suit en cela un principe simple : un engagement à long terme envers ses clients. BNP Paribas CIB s'inscrit dans la durée, pour conseiller de la meilleure façon ses clients dans leur développement. Cette approche a été particulièrement appréciée en 2008 ; les temps étant devenus incertains, il était

important pour les clients de pouvoir compter sur une banque "partenaire" stable comme BNP Paribas CIB. La banque a construit un dispositif spécifiquement organisé autour des clients et de leurs priorités. Cette organisation est destinée à répondre aux attentes de la clientèle en tenant compte de la diversité de ses besoins de financement et de sa stratégie de développement à l'international. Les clients disposent ainsi d'un point d'entrée unique donnant accès à tous les spécialistes du Groupe, qui peuvent les conseiller et leur proposer des solutions globales et innovantes adaptées à leurs besoins.

L'approche de BNP Paribas CIB dans le secteur de l'énergie et des matières premières constitue un bon exemple de ce modèle axé sur le client. Depuis presque 50 ans, la banque finance sans interruption le secteur de l'énergie et depuis plus de 20 ans, elle opère sur les marchés des dérivés et des contrats à terme sur matières premières. Elle met au service des clients une plate-forme entièrement consacrée à l'énergie et regroupant des services de conseil, de private equity et de financement ainsi que des solutions produits dérivés sur matières premières. Présente dans plus de 50 pays, elle propose des solutions partout dans le monde et a acquis des compétences spécifiques dans les marchés émergents. La banque met à disposition les experts de ses équipes Fixed Income, Dérivés Actions et banque de flux. Une présence solide et stable, tel est le fondement de la croissance actuelle et future de la banque dans le secteur.

Si BNP Paribas CIB a mieux résisté que ses concurrents aux turbulences du marché, c'est aussi en raison de son attitude à l'égard du risque. BNP Paribas CIB pratique une politique du crédit sélective : 95 % de l'exposition est assortie d'une note excellente, bonne ou moyenne. La banque a été particulièrement prudente sur des segments tels que les "subprimes", les leveraged buy-outs (LBO) et l'immobilier. Le portefeuille est diversifié et les financements structurés dans lesquels BNP Paribas CIB est engagé sont assortis de solides garanties et son exposition résiduelle est limitée.

BNP Paribas CIB a toujours axé sa stratégie sur les activités dans lesquelles elle excelle et sur les régions qu'elle connaît parfaitement. Une stratégie qui s'est révélée particulièrement judicieuse en 2008 : malgré le ralentissement économique, BNP Paribas CIB a poursuivi son expansion, augmentant sa part de marché globale sur l'ensemble de l'année. Avec près de 17 000 salariés dans 53 pays, BNP Paribas CIB est un leader reconnu mondialement dans ses domaines d'expertise.



# Excellente dynamique des métiers de financement

Les métiers de financement de BNP Paribas CIB se situent au confluent des activités de crédit et de marché de capitaux et conçoivent des produits de financement adaptés pour une clientèle mondiale de grandes entreprises, d'institutions financières, de gouvernements et d'organismes supranationaux. Les métiers de financement gèrent tout le spectre du financement, de l'origination à la structuration et à l'exécution de la dette jusqu'à sa syndication. Avec une présence mondiale, BNP Paribas CIB apporte à ses clients des solutions de financement globales garanties par un savoir-faire et des équipes locales.

Les métiers de financement ont connu une excellente dynamique dans un contexte de hausse des marges et d'ajustement des conditions sur les marchés volatils de 2008. S'appuyant sur le bilan robuste du Groupe et la notation crédit de ce dernier, BNP Paribas CIB a mis à profit l'amélioration de sa position concurrentielle et ses atouts financiers pour développer son activité dans le financement d'acquisitions, le financement du secteur de l'énergie et des matières premières ainsi que le financement d'actifs et de projets.

En 2008, les principaux métiers de financement ont enregistré une croissance continue de 19 % par rapport à 2007. Malgré un environnement difficile, BNP Paribas CIB a réuni des capacités d'origination, de structuration, d'exécution et de syndication. Grâce à une exposition marginale aux subprimes et à des positions limitées sur les prêts à effet de levier, BNP Paribas CIB reste une banque solide et accessible pour des clients en quête de financement en pleine tempête financière.

BNP Paribas CIB, leader reconnu depuis de nombreuses années dans les métiers de financement dans plusieurs secteurs et dans beaucoup de pays du monde, a reçu les prix "Global Loan House of the Year", "Loan House of the Year" en Europe, Moyen-Orient, Afrique (EMOA), "Loan House of the Year" en Asie-Pacifique et "Loan House of the Year" en Amérique latine par le magazine *IFR* et a remporté le titre "Syndicated Loan House of the Year" du journal *Financial News*. Dans la région Moyen-Orient Afrique, BNP Paribas CIB est classé 1<sup>er</sup> arrangeur chef de file mandaté en financement de projets par *Dealogic* pour l'année 2008. Dans le financement structuré en Asie, la banque a été l'un des 10 premiers établissements teneurs de livres (*source : Thomson Reuters & Dealogic*) dans la plupart des grands pays de la région. La banque a également une franchise de premier plan sur le marché latino-américain du crédit. En 2008, BNP Paribas CIB a dominé l'ensemble des classements en Amérique latine (*source : LPC*), obtenant au niveau régional les titres de 1<sup>er</sup> arrangeur chef de file et de 1<sup>er</sup> arrangeur chef de file mandaté/co-arrangeur.

## À la pointe du marché des prêts syndiqués

En 2008 et malgré un environnement très complexe, BNP Paribas CIB a réalisé les financements de plusieurs acquisitions dont les montants atteignent des milliards (jumbo) dans de nombreux secteurs et pays. Grâce au dispositif mis en place au niveau mondial, la banque a pu mobiliser de façon coordonnée les équipes commerciales de ses plates-formes régionales, optimisant les opérations de placement de la dette pour ses clients. Depuis le début de cette année, BNP Paribas CIB a procédé à la syndication de plusieurs financements russes et moyen-orientaux sur les marchés de Hong Kong, Singapour et Taiwan.

Le dispositif géographique des équipes "syndication" de BNP Paribas CIB est incomparable : en 2008, dans la région EMOA, la banque est intervenue en tant que teneur de livres dans des transactions pour des clients de 32 pays différents. Dans le reste du monde, elle a arrangé des prêts syndiqués pour le compte de clients dans 20 pays, soit 52 en tout.

NEW YORK



BOURSE



LONDRES

La plate-forme de crédits syndiqués de BNP Paribas CIB offre des services internationalement reconnus, allant de la préparation et la négociation des documents d'engagement à la finalisation de l'opération, en passant par la note d'information, la documentation et la distribution. Les très nombreux renouvellements de mandats de la part de grands clients comme **Linn Energy** (États-Unis), **Volkswagen** (Allemagne), **Sanofi-Aventis** (France), **Glencore** (Suisse), **Hutchinson Whampoa** (Hong Kong), **Rosneft** (Russie), **Trafigura Holdings** (Pays-Bas), **Endesa SA** (Espagne), **Norsk Hydro** (Norvège), **Bombardier** (Canada) et **Vodafone** (Royaume-Uni) sont autant de témoignages de la satisfaction donnée par nos équipes dans ce domaine.

Classements internationaux dans l'activité Prêts Syndiqués :

- N° 5 en tant que bookrunner pour les prêts syndiqués mondiaux (*Thomson Reuters*) ;
- N° 1 en tant que bookrunner pour les prêts syndiqués dans la région EMOA (*Bloomberg*) ;
- N° 1 en tant que bookrunner pour les prêts syndiqués en Italie (*Bloomberg*) ;
- N° 1 en tant que bookrunner pour les prêts syndiqués au Moyen-Orient et en Afrique (*Loan Radar*) ;
- N° 1 en tant que bookrunner pour les prêts syndiqués en France (*Loan Radar*) ;
- N° 2 en tant que bookrunner pour les prêts syndiqués en Fédération de Russie (*Bloomberg*) ;
- N° 2 en tant que bookrunner pour les prêts syndiqués en Amérique latine (*Thomson Reuters*).

## Un leader établi dans le secteur de l'énergie et des matières premières

Pionnier dans le secteur du financement de l'énergie et des matières premières, BNP Paribas CIB bénéficie d'une réputation bien établie de leader mondial et de banque parmi les plus innovantes au monde, dotée de capacités remarquables dans le montage de solutions structurées créatives. La banque propose des solutions de financement complexes à des acteurs opérant dans tous les segments du secteur de l'énergie (voir tableau ci-dessous).

En 2008, sur un marché de l'énergie contrasté, marqué par une concurrence grandissante et des problèmes de liquidité dans le monde entier, BNP Paribas CIB a démontré sa capacité d'adaptation aux nouveaux besoins des clients en proposant des produits et solutions hybrides

comme en témoigne le **projet Masbate Gold** aux Philippines où la banque est intervenue en qualité d'arrangeur chef de file mandaté, de preneur ferme, de teneur de livres, de conseiller financier, de banque technique, d'agent fiduciaire pour les titres offshore et d'agent de facilité pour financer le développement d'une mine d'or sur l'île de Masbate.

En raison de son engagement de longue date dans le secteur de l'énergie et des matières premières, BNP Paribas CIB bénéficie d'une image de banque de premier plan auprès des grands acteurs des marchés émergents comme **Lukoil**, **Norilsk**, **Pemex**, **Petrovietnam**, qui ont fait appel à ses services à plusieurs reprises pour le financement de leurs projets.

Présence sur l'ensemble de la chaîne de valeur	Exploration	Production	Négoce	Transformation	Distribution
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producteurs</li> <li>• Sociétés de services</li> <li>• Entreprises leaders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producteurs</li> <li>• Utilities</li> <li>• Entreprises leaders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Négociants</li> <li>• Distributeurs</li> <li>• Transporteurs</li> <li>• Exportateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raffineurs</li> <li>• Fonderies</li> <li>• Concasseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilities</li> <li>• Entreprises leaders</li> </ul>



## LA MINE D'OR DE MASBATE Philippines

BNP Paribas CIB : arrangeur chef de file mandaté, preneur ferme, établissement teneur de livres, conseiller financier, banque technique, agent fiduciaire pour les titres offshore et agent de facilité pour financer le développement d'une mine d'or sur l'île de Masbate.

La mine d'or de Masbate avait cessé ses activités en 1994 en raison des difficultés financières de son ancien propriétaire, Atlas Mining Corporation. À la fermeture de la mine, 17 000 personnes, dont 3 000 anciens ouvriers de la mine et 14 000 dans les emplois induits, ont dû aller chercher du travail dans d'autres exploitations minières ou revenir à des activités de subsistance comme la pêche et l'élevage. Lors du rachat des actifs par CGA Mining, l'île était l'une des trois provinces les plus pauvres du pays. À présent, les travaux de construction sont en cours : 700 personnes travaillent sur le site, dont environ 60 % à 70 % ont été recrutés parmi la population locale. Les anciens mineurs ayant quitté leur région à la recherche d'un emploi dans d'autres provinces reviennent désormais chez eux pour travailler sur le site de la mine, entraînant une augmentation des effectifs dans les établissements scolaires locaux et la création d'emplois indirects.

Encore une fois cette année, grâce à son action forte dans le secteur de l'énergie et des matières premières, BNP Paribas CIB s'est vu décerner plusieurs distinctions prestigieuses :

- "Best Energy & Commodity Finance Bank" (*Trade Finance Magazine*) ;
- "Energy Finance House of the Year" (*Energy Risk*) ;
- "Best Global Commodity Finance Bank" (enquête auprès des lecteurs de *Global Trade Review*).

## Une présence active dans le financement d'acquisitions d'entreprises

Les équipes de financement d'acquisitions d'entreprises ont signé de nombreuses opérations tout au long de l'année 2008, notamment des transactions dont les montants atteignent des milliards d'euros dans divers secteurs et régions. BNP Paribas CIB a poursuivi une approche opportuniste et conservé un rôle de premier plan dans la plupart des opérations de financement et de syndication alors que d'autres grands concurrents ont dû se retirer. Voici quelques-unes des grandes opérations auxquelles la banque a participé :

- En **Inde**, en tant que teneur de livres dans le cadre de la transaction portant sur le rachat par **Tata Motors** des actifs de Jaguar et de Land Rover (3 milliards de dollars) ;
- En **Belgique**, en tant que teneur de livres dans le cadre de l'acquisition par **InBev** d'Anheuser-Busch (45 milliards de dollars). La banque a obtenu, au titre de cette transaction, l'"EMOA Loan of the Year", une distinction décernée par *IFR*, le "Most Impressive Loan" ainsi que le "Best Western European Loan" décerné par *Euroweek* ;
- En **Espagne**, en tant que teneur de livres dans le cadre de l'acquisition par **Gas Natural SDG SA** d'Union Fenosa (19 milliards d'euros) ;
- En **France**, en tant que teneur de livres pour l'acquisition par **EDF Energy** de British Energy (11 milliards de livres).

L'activité de financement d'acquisitions d'entreprises de BNP Paribas CIB s'est classée :

- N° 1 teneur de livres pour le nombre d'opérations de financement d'acquisitions-scissions dans la région EMOA et n° 2 pour le volume des transactions (*source : Thomson Reuters – ensemble de l'année 2008*).

## Nombreuses opérations de financement de projets et dans le secteur des médias et télécommunications

Dans un environnement particulièrement difficile dû à une crise de liquidité sans précédent, la banque a financé un nombre important de projets dans toutes les régions du monde.

Dans le classement 2008 de *Project Finance International* (publication Thomson Reuters), BNP Paribas CIB occupe la 1<sup>re</sup> place en tant que conseiller en financement de projets et la 2<sup>e</sup> place parmi les arrangeurs mandatés mondiaux avec un montant de 11,92 milliards d'USD pour 81 projets sur un marché global estimé à 250,5 milliards de dollars. BNP Paribas CIB a également obtenu le titre de "Conseiller mondial de l'année" et 21 de ses opérations ont été couronnées "Deal of the Year" par *Project Finance International* et par la revue *Project Finance Magazine* (Euromoney), notamment des transactions concernant le secteur gazier européen "European Gas Deal of the Year" (Gate LNG), le secteur pétrolier européen

"European Oil Deal of the Year" (Lotos), le secteur des énergies renouvelables en Europe et en Asie-Pacifique "European & Asia Pacific Renewables Deal of the Year" (Fred Olsen & Theun-Hinboun Expansion), les secteurs pétrolier et gazier au Moyen-Orient "Middle Eastern Oil & Gas Deal of the Year" (Yemen LNG) et celui de l'énergie aux États-Unis "American Power Deal of the Year" (Angamos). *EMEA Finance* a également décerné à BNP Paribas CIB le titre de meilleure banque de financement de projets en Afrique "Best Project Finance Bank in Africa".

La banque a procédé à l'origination et/ou à l'arrangement de plusieurs opérations d'envergure, telles que :

- **Sakhaline II** (20 milliards d'euros) : le plus grand projet pétrolier et gazier à recours limité et la plus importante opération de financement de projet et d'investissement étranger jamais réalisée en Fédération de Russie ;

### **CARLSBERG** Danemark Un exemple de solutions multi-expertises

Carlsberg est l'un des plus grands brasseurs au monde, doté d'un important portefeuille de marques réputées de bières et boissons non alcoolisées. Carlsberg, la marque vedette, est l'une des bières les plus connues et dont la croissance est l'une des plus fortes au monde. Carlsberg emploie plus de 40 000 personnes et commercialise ses produits sur plus de 150 marchés. En 2007, Carlsberg a vendu plus de 115 millions d'hectolitres de bière, soit l'équivalent de 95 millions de bouteilles par jour.

BNP Paribas CIB est intervenu en qualité d'arrangeur chef de file mandaté, de teneur de livres et de copreneur ferme pour le financement du rachat partiel de Scottish & Newcastle par Carlsberg, à hauteur de 5,8 milliards de livres sterling, suite à l'offre en numéraire recommandée par le Conseil d'administration du consortium Carlsberg/Heineken en janvier 2008. L'offre a été mise en œuvre sous forme d'un Scheme of Arrangement à la fin du mois d'avril 2008. L'opération de financement a consisté en un prêt syndiqué de 2,8 milliards de livres sterling et en un prêt relais à l'augmentation de capital de 3 milliards de livres sterling. Le placement du prêt syndiqué a rencontré un grand succès dans un contexte difficile et a été largement sur-souscrit.

BNP Paribas CIB est intervenu à plusieurs autres titres auprès de Carlsberg en 2008.

BNP Paribas CIB a également agi en qualité de co-coordonateur global et de teneur de livres dans le cadre de l'émission de droits de 30,5 milliards de couronnes danoises (4,1 milliards d'euros) en mai, dont le produit a été affecté au remboursement du prêt relais. Grâce à une importante campagne de marketing, l'émission de droits a été bien accueillie par les investisseurs et entièrement souscrite.

BNP Paribas CIB est par ailleurs intervenu à titre de co-coordonateur mondial et d'établissement teneur de livres dans le cadre du plus grand placement européen accéléré de 15,7 milliards de couronnes danoises (2,1 milliards d'euros). La Fondation Carlsberg, qui détient une part de contrôle dans la société, a participé à l'émission de droits sur la base d'une opération de trésorerie neutre. Pour faciliter cette transaction, le consortium bancaire a racheté et exercé les droits de préemption que la Fondation devait vendre pour financer sa participation neutre en termes de trésorerie, puis a revendu les nouvelles actions sous-jacentes sur le marché moyennant un placement accéléré, le 22 mai, qui a été couronné de succès.

- **Saudi Kayan** (10 milliards de dollars) : le plus grand complexe pétrochimique au monde et l'opération la plus importante du premier semestre 2008 ;
- **Grupa Lotos Oil & Gas** (2,2 milliards de dollars) : outre le rôle de conseiller financier, BNP Paribas CIB a agi en tant qu'arrangeur chef de file mandaté dans le cadre d'un financement de projet en aval extrêmement innovant. Il s'agit de la plus grande opération d'emprunt d'une entreprise polonaise, qui a été menée à bien sur un marché financier en pleine tourmente.

Dans le secteur des médias et télécommunications, BNP Paribas CIB a signé plusieurs grandes opérations comme :

- **Vimpelcom** : la banque a été le coordinateur mondial et l'un des huit établissements teneurs de livres pour la facilité de 3,5 milliards de dollars fournie à l'appui de l'acquisition de Golden Telecom. Ce fut l'opération de financement d'acquisition la plus grande jamais réalisée en Fédération de Russie dans un secteur autre que les matières premières ;
- **Orascom Telecom** : la banque est intervenue comme teneur de livres et arrangeur chef de file mandaté dans le cadre des facilités de prêts syndiqués garantis senior d'un montant de 2,5 milliards de dollars ;
- **Virgin Media** : la banque a agi en tant que teneur de livres lors de la restructuration du montage financier, confortant son expertise sur le marché et confirmant ses relations privilégiées avec la société ;
- **Iliad Free** : en France, BNP Paribas CIB a été le teneur de livres dans le cadre de l'opération de montage financier de 1,2 milliard d'euros pour le rachat d'Alice (filiale française de Telecom Italia).

Parmi les autres opérations dans lesquelles BNP Paribas CIB a joué un rôle actif figurent le rachat du câblo-opérateur norvégien GET par deux fonds de Private Equity et l'acquisition de Memorex par Hungarian Telephone and Cable Corp.



BNP&P

## Un partenaire engagé dans le financement d'actifs

### Financement des transports

L'activité financement des transports propose toute une gamme de produits et services aux clients opérant dans les secteurs maritime et aéronautique. Dans le financement d'actifs, cette gamme comprend de nombreux produits de dette ou de produits basés sur les marchés de capitaux ou encore d'autres combinaisons de différents produits. Cette activité a enregistré de très bonnes performances cette année, en particulier dans le transport maritime (en hausse de 30 % par rapport à 2007) où la banque a finalisé d'importantes transactions.

BNP Paribas CIB a toujours privilégié le maintien de ses relations avec les clients sur le long terme par-delà les cycles du transport maritime, certaines d'entre elles durant plus de trois générations. **Montanari SpA** et **Air Asia** sont deux exemples de transactions particulièrement réussies dans ce type de financement. Air Asia a mandaté BNP Paribas CIB arrangeur chef de file, financier islamique, chef de file pour le leasing, agent islamique, agent de facilité garantissant l'opération Islamic French Single Investor Ijarah (alliant le leasing islamique au leasing French Single Investor). Il s'agit d'une première, qui porte sur le financement de 8 appareils A320-200. Les actionnaires de Navigazione Montanari SpA ont attribué à BNP Paribas 4 mandats afin d'organiser la sortie de l'armateur italien du Milan Stock Exchange.



MPID

Une expertise largement reconnue par le marché, comme en témoignent les distinctions suivantes :

- “Aircraft Leasing Innovator of the Year” (*Jane’s Transport Finance*) ;
- “Aircraft Debt Deal of the Year Europe (KLM), Aircraft Debt Deal of the Year Australasia (Qantas) et Aircraft Debt Deal of the Year North America (Southwest Airlines)” (*Jane’s Transport Finance*) ;
- “Aircraft Leasing Deal of the Year (Air Asia)” (*Jane’s Transport Finance*) ;
- “Deal of the Year Middle East (Etihad Airways) and Deal of the Year North America (Macquarie of GATX Aviation)” (*Airfinance Journal*) ;
- “Ship Financier of the Year” (*Lloyd’s List*) ;
- “Structured Finance Deal of the Year (NSCSA)” (*Marine Money*).

### Financement export

BNP Paribas CIB est, depuis plusieurs années, le leader incontesté du financement export, détenant actuellement une part de marché de 20 %. Au 31 décembre 2008, la banque avait arrangé 99 transactions, soit 134 facilités représentant 4,7 milliards d’euros en Amérique, en Asie, en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique. Elle s’est classée n° 1 arrangeur mandaté pour tous les prêts garantis par des agences de crédit export (*source : Dealogic*) et a reçu le titre de “Best Export Finance Bank” décerné par *Trade Finance Magazine*. Malgré une vive concurrence entre banques et acteurs régionaux ou nationaux dans le financement d’exportations, BNP Paribas CIB reste le leader incontournable du secteur. Le marché du financement d’exportations connaît un véritable essor avec notamment la contribution grandissante des marchés asiatiques (en particulier, la Corée et la Chine) sur lesquels BNP Paribas CIB occupe la première place.

Le financement export revêt une dimension cruciale parmi les métiers de financement dans le sens où il peut apporter de nombreuses solutions à ses clients dont les besoins sont de plus en plus complexes et spécifiques. Il permet de proposer des lignes de financement importantes consommant peu de fonds propres avec des risques limités. Grâce aux relations étroites avec les agences de crédit à l’exportation (ACE), BNP Paribas CIB peut élaborer de nouveaux produits tels que le financement “non lié” proposé par les agences de crédit asiatiques et européennes. Grâce à cette activité, BNP Paribas CIB crée de nouvelles niches, tels les nouveaux produits combinant du financement export aux financements de projet, à la fois pour les marchés émergents et pour les marchés matures. Autre exemple : l’offre BNP Paribas CIB conjuguant le financement du transport maritime et les crédits à l’exportation dont les relations étroites de la banque avec les ACE facilitent ces transactions. Voici deux opérations récentes d’envergure qui illustrent le développement de ces nouvelles niches :

- La banque est intervenue en qualité de coordinateur ACE, arrangeur chef de file mandaté et agent de facilité KEIC (ACE coréenne) d’un montant de 327 millions de dollars pour le financement d’un projet regroupant les ACE (coréennes et américaines), un financement multilatéral (SFI, BAD) et des institutions financières indiennes. Ce projet de 4,25 milliards de dollars, soutenu par **Tata Power**, porte sur la construction, l’exploitation et la maintenance d’une centrale thermique supercritique fonctionnant au charbon, de 4 000 MW, à Mundra, Gujarat, en Inde. C’est la plus grande centrale indépendante du pays.



TOKYO

- BNP Paribas CIB a été l'arrangeur chef de file mandaté dans le cadre d'une opération de 600 millions de dollars, garantie par Sinosure (ACE de Singapour). Cette opération porte sur le financement du crédit acheteur nécessaire à l'acquisition par **PT Perusahaan Listrik Negara (PLN)**, société nationale indonésienne de services aux collectivités, d'une centrale à vapeur fonctionnant au charbon de 3 x 300 MW à Indramayu, à Java Ouest en Indonésie. La centrale d'Indramayu est fournie par la China National Machinery Industry Corp. et la China National Electric Equipment Corp. Elle s'inscrit dans un programme de 10 000 MW lancé par PLN pour réduire la dépendance à l'égard du fuel et accélérer le développement de la production d'énergie en Indonésie.

## L'expansion des services et produits de flux

Corporate & Transaction Group (CTG) réunit toutes les activités de banque de flux de BNP Paribas CIB au sein d'une unité qui propose aux clients des solutions intégrées de crédit commercial, gestion de trésorerie, financement des entreprises et de couverture.

La branche Global Trade Solutions (GTS) de CTG offre aux grandes entreprises et sociétés de taille moyenne des produits et services pour toutes leurs transactions commerciales internationales, dont le crédit documentaire, les garanties, l'affacturage, le financement de la chaîne d'approvisionnement et le développement commercial. GTS est doté d'un réseau mondial de 90 Trade Centers qui compte plus de 250 spécialistes. GTS a été le fer de lance de l'expansion de CTG à l'international malgré le ralentissement économique global. De solides performances ont été enregistrées aux États-Unis, en Amérique latine, en Italie, en Inde, à Hong Kong et en Chine. La place de leader de BNP Paribas CIB dans le secteur est désormais reconnue : pour la deuxième année consécutive, BNP Paribas CIB a reçu le titre de "Best Bank in Trade Finance", décerné par *Global Finance Magazine*.

Le métier Cash Management a connu une rude concurrence dans le monde entier. Ses équipes ont néanmoins renforcé considérablement leurs positions dans l'univers des entreprises, suivant une approche systématique sur les nouveaux marchés européens avec quelques incursions en Inde. Le métier Cash Management a élargi sa gamme de solutions et consolidé sa stratégie produits pour mieux servir une clientèle internationale.

# Une position européenne incontournable en Debt Capital Markets

Les experts en Debt Capital Markets (DCM) de BNP Paribas aident les entreprises, institutions financières et organismes supranationaux à accéder aux marchés primaires de dette partout dans le monde. Ces spécialistes conseillent, structurent ces transactions et assurent leur distribution à une large base d'investisseurs.



LONDRES

Couronné "Euro Bond House of the Year 2008" par *IFR*, le métier Debt Capital Markets (DCM) a été en mesure, tout au long de l'année 2008, de répondre et de s'adapter à l'évolution des marchés. Cette prestigieuse distinction est la reconnaissance de la solidité et de la stabilité persistantes de la banque en pleine volatilité des marchés, faisant du métier DCM de BNP Paribas CIB l'un des plus fiables au monde.

En ces temps incertains, la stabilité de BNP Paribas CIB a suscité la confiance des émetteurs du monde entier (grandes entreprises, institutions financières ou organismes du secteur public). S'appuyant sur ses solides capacités de gestion du risque, BNP Paribas CIB se positionne véritablement au premier rang pour les émissions en euros et occupe une place très importante sur les marchés du dollar américain, du sterling, du franc suisse et du yen.

Après quelques années pendant lesquelles les conditions du marché ont été plutôt favorables, les spreads de crédit ont commencé à se creuser vers la mi-2007 pour évoluer en dents de scie tout au long de 2008.

Contre vents et marées, BNP Paribas CIB a mobilisé toute sa compétence et son savoir-faire afin de poursuivre l'expansion de sa part de marché et se hisser parmi les dix premiers établissements teneurs de livres au monde dans les émissions obligataires. En 2007, la part de marché globale de la banque, toutes émissions obligataires internationales et devises confondues, s'était établie à 3,2 %. En

2008, ce chiffre a fait un bond à 4,6 %, faisant de BNP Paribas CIB la 5<sup>e</sup> banque européenne pour les obligations internationales et la 9<sup>e</sup> au plan global.

En 2008, BNP Paribas CIB a conservé ou renforcé ses classements en qualité de teneur de livres pour l'obligataire dans toutes les devises et tous les segments, une performance qui se poursuit en 2009 (source : *IFR*) :

- n° 2 pour toutes les émissions libellées en euros (n° 5 en 2007) ;
- n° 3 pour toutes les émissions libellées en francs suisses (n° 3 en 2007) ;
- n° 6 pour toutes les émissions libellées en livres sterling (n° 8 en 2007) ;
- n° 4 pour toutes les obligations sécurisées dans toutes les devises (n° 4 en 2007) ;
- n° 4 pour toutes les émissions libellées en yen sur les marchés internationaux et européens (n° 8 en 2007).

Sur un marché plutôt agité, l'une des clés du succès pour BNP Paribas CIB a consisté à trouver les bonnes opportunités et à avoir accès à une large base d'investisseurs. Tout au long de l'année, la banque a privilégié la flexibilité en accélérant le placement des émissions sur le marché. BNP Paribas CIB a accompagné les entreprises ainsi que les institutions financières et celles du secteur public du monde entier dans leurs besoins de financement, les conseillant sur le timing et trouvant la demande d'investissement dans toutes les devises, de l'euro à la livre sterling et au franc suisse, en passant par le yen et le dollar.



# Leader mondial dans les dérivés sur un marché en proie aux turbulences

Au sein de ses plates-formes de dérivés mondialement reconnues, BNP Paribas CIB propose une variété de solutions de gestion des risques et d'investissement à une clientèle diversifiée composée de grandes entreprises et d'investisseurs institutionnels. BNP Paribas CIB a prouvé son expertise dans les domaines suivants : dérivés actions, dérivés de taux, dérivés d'inflation, dérivés de change, dérivés de crédit et dérivés de matières premières.



Dans un contexte de perturbation des marchés sans précédent, BNP Paribas CIB est l'une des rares banques qui a réussi à apporter à ses clients la liquidité et la confiance nécessaires pour leur permettre de poursuivre leurs activités. Avec la force et la stabilité d'un grand groupe bancaire, BNP Paribas CIB est devenu la contrepartie par excellence pour ses clients sur les marchés de dérivés. Il s'est maintenu dans toutes les régions et sur tous les marchés, proposant des prix et de la liquidité à ses clients dans les conditions extrêmes de marché en 2008. BNP Paribas CIB a même renforcé sa présence dans plusieurs segments du métier des dérivés.

Cependant, l'activité de dérivés de BNP Paribas CIB n'a pas échappé aux effets sévères de la détérioration des marchés en 2008, caractérisés par une dislocation et une volatilité sans précédent. Le métier Fixed Income a souffert d'un ajustement de valeurs dans ses inventaires d'obligations tout au long de l'année et d'une large augmentation du coût du risque dans la seconde partie de l'année. Le métier Dérivés Actions a enregistré, quant à lui, des pertes au quatrième trimestre du fait de la dislocation extrême des marchés après la faillite de Lehman Brothers.

BNP Paribas CIB a adapté son activité de dérivés pour répondre aux nouvelles attentes des clients après les bouleversements des marchés. Par ailleurs, les opérations sur dérivés de flux avec des sociétés de gestion d'actifs, des fonds de pension, des banques centrales, des compagnies d'assurances et des hedge funds ont augmenté. Fruit de plusieurs années d'investissement dans la franchise de flux, BNP Paribas CIB est en mesure d'apporter aux clients des liquidités et l'accès aux financements. C'est ce qui a fait de BNP Paribas CIB une des contreparties les plus fiables sur les marchés des dérivés de flux cette année.

La banque a, d'autre part, continué à investir dans le développement de produits alors même que nombre de ses concurrents ont préféré réduire la voilure. Elle a ainsi fait preuve d'une capacité sans précédent à fournir à ses clients des solutions adaptées au nouvel environnement, proposant des produits avec des rendements plus simples et plus transparents et des produits dynamiques adaptés aux tendances du marché.

## Dérivés Actions



Le métier Dérivés Actions a été l'un des plus sévèrement touchés dans le secteur financier en 2008. En fait, 2008 aura été dans l'absolu l'une des pires années que les marchés dérivés actions aient connues depuis leur création. Volatilité, incertitude et instabilité, telles ont été les caractéristiques des marchés dérivés actions tout au long de l'année, mais aussi et surtout après la faillite de Lehman Brothers en septembre qui a déclenché une dislocation totale des marchés, propulsant la volatilité et la corrélation à des niveaux historiques et amputant de moitié les prévisions relatives aux dividendes bien avant la fin de l'année. En conséquence, les risques résiduels de certains des produits structurés de BNP Paribas CIB se sont révélés difficiles à gérer au quatrième trimestre, entraînant de lourdes pertes pour le métier des dérivés actions.

Cette deuxième partie de l'année a été également marquée par la révélation de la fraude Madoff dans laquelle BNP Paribas s'est trouvé exposé à hauteur de 345 millions d'euros. Le Groupe n'a pas investi directement dans les fonds gérés par Bernard Madoff Investment Services. Cependant, à travers ses activités de trading et de prêts collatéralisés à des fonds de hedge funds, la banque, comme une grande majorité d'autres institutions internationales, a été indirectement exposée à la faillite de Bernard Madoff Investment Services.

En dépit de ce contexte, BNP Paribas CIB a conservé sa position de leader dans les dérivés actions et a poursuivi sa croissance. Une étape importante a été franchie à la fin de l'année avec l'acquisition de l'activité Prime Brokerage de Bank of America, dont BNP Paribas CIB a repris la clientèle et le personnel, qui ont ainsi intégré les plates-formes à New York et à Londres. Malgré un climat défavorable, la

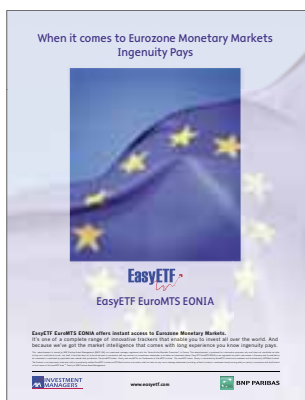
part de marché globale de BNP Paribas CIB a remarquablement augmenté toutes régions confondues par rapport à 2007, de même que le chiffre d'affaires, enregistrant notamment un bond significatif de 20 % dans les dérivés de flux. L'activité a poursuivi sa diversification et sa croissance non seulement en termes de clientèle mais aussi de répartition géographique, ses activités s'étendant désormais dans des régions stratégiques du monde entier.

L'établissement de partenariats avec les clients afin de leur proposer des solutions personnalisées et de répondre à leurs besoins spécifiques a été la clé de voûte de la réussite de BNP Paribas CIB dans les dérivés actions. Dans la tourmente des marchés, il était impératif de cerner au plus près les besoins des clients en dérivés actions pour concevoir les solutions les plus appropriées.

### Des solutions qui allient protection, diversification et performance

En ces temps difficiles, les investisseurs privilégient plus que jamais la prudence ; il est donc crucial d'être proche d'eux, d'anticiper leurs besoins et de leur apporter des solutions qui les aident à gérer les risques induits par les turbulences du marché. BNP Paribas CIB a ainsi développé des solutions actions qui conjuguent protection, diversification et performance pour une meilleure maîtrise du risque.

BNP Paribas CIB a élaboré une gamme d'indices de nouvelle génération offrant des solutions de diversification à partir d'une approche thématique des investissements. La construction de ces indices thématiques s'inspire d'une méthode innovante qui prend non seulement en compte la capitalisation boursière dans la manière dont les sociétés sont pondérées dans les indices, mais aussi le pourcentage de leur activité qui est directement lié au thème





LONDRES

cible, ainsi que leur rentabilité globale à l'aide d'indicateurs fondamentaux. Ces indices permettent aux investisseurs de suivre de près les thèmes spécifiques identifiés par BNP Paribas CIB comme recelant un fort potentiel de croissance, tels que les énergies renouvelables ou les infrastructures.

**L'indice Ethibel Pioneer Titans 15** suit la performance d'entreprises dont les activités ont un impact positif sur la société en favorisant une prise de conscience sociale, environnementale et éthique. Il est composé de sociétés à grande capitalisation, identifiées par Vigeo et Forum Ethibel comme des pionnières en matière de responsabilité sociale et de déontologie. Grâce à cet indice, les clients ont la possibilité d'investir dans un thème aussi contemporain et important que l'éthique et la responsabilité sociale.

### Engagement aux côtés des clients

Tout au long de 2008, même au plus fort de la tempête et dans l'environnement difficile engendré par les creux gigantesques qu'a connus le marché à partir du mois d'octobre, BNP Paribas CIB est resté à la barre, continuant à fournir à ses clients et partenaires la liquidité nécessaire au quotidien. Cette grande réactivité à un moment où ils en avaient le plus besoin lui a valu la reconnaissance de ses clients. Aussi vives que soient les tensions sur le marché, BNP Paribas CIB a continué à se consacrer entièrement à la conception et à l'évaluation de produits appropriés au climat du marché. De plus, grâce à ses capacités d'innovation, la banque a pu mettre à la disposition de ses clients des solutions inédites pour répondre à leurs besoins. Elle a ainsi proposé le premier produit structuré islamique en Asie du Sud-Est et fourni le premier produit dynamique d'allocation jamais conçu pour un grand distributeur en Pologne.

Fort de son engagement aux côtés de ses clients et de la priorité accordée à l'innovation dans les produits intelligents, BNP Paribas CIB ne cesse de consolider sa place d'incontournable en dérivés actions. En 2008, il a été la première banque à s'adjuger tous les grands prix de l'industrie des dérivés actions au cours d'une même année, la profession reconnaissant ainsi sa contribution de longue date dans les dérivés actions et la confiance persistante qu'elle inspire à ses clients.

### Distinctions :

- "Equity Derivatives House of the Year" (*IFR*) ;
- "Best Equity Derivatives House" (*Euromoney*) ;
- "Equity Derivatives House of the Year" (*Structured Products*) ;
- "Equity Derivatives House of the Year and Structured Products House of the Year" (*Risk*, 2009) ;
- "Most Innovative in Equity Derivatives" (*The Banker*).



PARIS



## Les dérivés au sein de Fixed Income

Les dislocations et la volatilité sans précédent des marchés du crédit et des taux d'intérêt dès la fin de 2007, ajoutées à la volatilité dans les marchés des changes du monde entier, ont eu un impact significatif sur les clients de BNP Paribas CIB en 2008.

Dès la fin de 2007, le monde bancaire a ainsi assisté à un élargissement considérable des spreads de crédit et à une augmentation significative du coût du risque pour les clients et pour les banques d'investissement, conduisant à la contraction de certains marchés. De plus, les expositions sur les rehausseurs de crédit "mono-line" ont généré des pertes, et la chute de Lehman Brothers a accentué la volatilité et l'élargissement des spreads.

Avec des marchés mondiaux en proie à de telles incertitudes, la priorité a été accordée plus que jamais à la liquidité, aux capacités de financement et de gestion du risque des banques d'investissement. Attaché depuis toujours à l'application de normes strictes de gestion du risque, BNP Paribas CIB a été relativement peu exposé aux actifs "toxiques", consolidant ainsi sa réputation de rigueur dans l'analyse. Des atouts qui, ajoutés à une notation de crédit solide et à la stabilité du Groupe, ont propulsé BNP Paribas CIB aux premières places du marché des dérivés de crédit, de taux et de change, faisant de lui la contrepartie idéale pour aider les clients à gérer les incertitudes du marché.

C'est ainsi que BNP Paribas CIB a réussi à accroître sa part de marché dans les dérivés fixed income, toutes régions, clientèles et catégories d'actifs confondues.

**Dérivés de taux :** La banque a régulièrement investi pour le développement de sa franchise de flux de taux d'intérêt au cours des trois dernières années ; des efforts qui ont porté leurs fruits en 2008. En témoigne l'augmentation significative de la part des flux et du marché des flux complexes avec les sociétés de gestion d'actifs, les banques centrales, les compagnies d'assurances, les fonds de pension et les hedge funds. Les volumes réalisés dans l'activité Liability-Driven Investments (LDI), par exemple, ont considérablement augmenté au point que BNP Paribas CIB est devenu un fournisseur de premier rang de solutions LDI.

**Dérivés d'inflation :** BNP Paribas CIB a réussi à renforcer son positionnement dans les dérivés d'inflation non seulement sur ses principaux marchés de la zone euro, où il fait depuis longtemps partie des trois premiers intervenants, mais aussi dans tous les grands marchés mondiaux de l'inflation, du Canada à l'Australie, en passant par l'Espagne et la France. Qu'il s'agisse de trouver de nouvelles sources liées à l'inflation au Royaume-Uni, d'accroître sa part de marché des Treasury Inflation-Protected Securities (TIPS) aux États-Unis, ou de fournir des options d'inflation aux secteurs de l'assurance et des fonds de pension, BNP Paribas CIB a été un acteur clé sur ce marché, exploitant ses principales tendances au cours des 12 mois écoulés. La banque s'est attachée à fournir la gamme de produits la plus étendue ainsi que les outils les plus sophistiqués au monde pour répondre aux besoins de ses clients dans ce domaine.

NEW YORK

**Dérivés de change :** BNP Paribas CIB s'est imposé comme l'un des fournisseurs les plus innovants et fiables de dérivés de change aux investisseurs et institutionnels. En Asie-Pacifique, en Amérique et en Europe, la franchise clientèle a rapidement gagné en profondeur et en importance. BNP Paribas CIB a dans le même temps renforcé sa présence sur les devises des marchés émergents. La banque déploie désormais son activité de dérivés de change à un niveau véritablement international, s'appuyant sur des capacités tout aussi robustes d'un continent à l'autre. Le succès remporté par la banque en 2008 tient en grande partie à la manière avec laquelle elle a su transférer son savoir-faire et ses capacités d'innovation d'un marché à l'autre. Enfin, elle a accéléré le développement de ses capacités d'innovation pour mettre à la disposition de la clientèle les outils nécessaires pour s'adapter aux tendances du marché et en exploiter les biais.

**Dérivés de crédit :** Malgré le creusement des spreads et l'effondrement de la confiance, BNP Paribas CIB est resté actif sur les produits de flux et de crédit structuré pendant toute l'année. Tout en adaptant son appétit de risque aux nouvelles données du marché, la banque continue à être l'une des contreparties les plus actives sur les Credit Default Swaps (CDS) à signature unique pour ses clients comme pour d'autres investisseurs et aussi à offrir du pricing à travers tout le marché. BNP Paribas CIB est une contrepartie fiable pour les transactions sur les dérivés de crédit.

#### **Classements :**

##### **Total Derivatives Interest Rates Poll, août 2008 :**

- N° 5 Overall for All Rates Products (all currencies) ;
- N° 3 Overall for All Rates Products (euros) ;
- N° 1 for Inflation Products (euros).

##### **Risk Interdealer Survey, septembre 2008 :**

- N° 2 for Exotic Interest Rate Products Overall, incluant :
  - N° 1 for CMS Spread Options (euros) ;
  - N° 1 for Barrier (euros & yen) ;
  - N°2 for Binary/Digital & Bermudan/American (US dollars).
- N° 2 for Structured Credit Overall ;
- N° 3 for Credit Default Swaps Overall, incluant :
  - N° 1 for High Yield Asia ;
  - N° 2 for Investment Grade Sovereigns.

##### **Asia Risk Interdealer Survey, janvier 2008 :**

- N° 1 Overall Derivatives Dealer in Asia ;
- N° 1 for Credit Derivatives, Asia ex-Japan ;
- N° 1 for Currency Derivatives, Asia ex-Japan ;
- N° 1 for Interest Rate Derivatives Asia ex-Japan.

##### **Asiamoney FX Poll, août 2008 :**

- N° 1 for Overall FX Services for Financial Institutions for the third consecutive Year.

##### **FX Week Best Bank Awards, novembre 2008 :**

- N° 3 Overall Best Bank for FX in the Eurozone, incluant :
  - N° 2 for Corporates ;
  - N° 3 for Investors ;
  - N° 4 for Banks.



SINGAPOUR



LONDRES



## Les dérivés stratégiques regroupent les solutions de restructuration, diversification et amélioration du rendement

En 2008, BNP Paribas CIB s'est maintenu aux premières places du marché des produits structurés dans toutes les catégories d'actifs. Ce métier a néanmoins considérablement changé ; le temps où les schémas de rendement devenaient de plus en plus complexes est révolu. Les clients veulent désormais des produits simples, des stratégies neutres en termes de marché et des solutions de restructuration, autant de vœux que BNP Paribas CIB a su exaucer.

La principale avancée réside dans l'expansion de la gamme de dérivés stratégiques, des produits basés sur des indices exclusifs de taux d'intérêt, de change et de crédit. L'activité "indices propriétaires", que la banque a commencé à développer à la fin 2007, s'est considérablement développée avec le succès de ce type de produits auprès des clients. BNP Paribas CIB est l'un des premiers à concevoir un éventail de stratégies susceptibles d'offrir aux clients de nouvelles opportunités d'investissements et de leur permettre de diversifier leurs portefeuilles ou de restructurer leurs positions. En voici quelques exemples :

- les indices BPstar : stratégies de momentum destinées à générer de la valeur à partir des mouvements des courbes de taux d'intérêt. BNP Paribas CIB propose des indices sur chacun de ces éléments, ainsi que des combinaisons de ces derniers sur les courbes euro et USD.

- les indices Galaxy : stratégies de change qui permettent aux investisseurs de bénéficier du différentiel de taux d'intérêt dans différentes devises, et de participer aux opérations de portage ("carry trade"). Les derniers-nés de la famille, les indices Galaxy Alpha et Alpha Plus, lancés en novembre 2008, offrent une alternative intéressante aux stratégies de portage traditionnelles, neutre en termes de marché.
- les indices de stratégie de crédit algorithmiques destinés à exploiter les tendances du marché du crédit. Ces stratégies sont conçues de manière à avoir des positions longues sur le crédit en phase de hausse et courtes en phase de baisse.

Dans cette activité également, le risque de contrepartie joue un rôle important dans le développement de la part de marché de BNP Paribas CIB dans la mesure où les clients souhaitent que les indices qu'ils achètent continuent à être publiés pendant toute la durée de vie de la transaction.

### Distinctions :

- "Inflation Derivatives House of the Year" (*Risk*, 2009) ;
- "Structured Products House of the Year" (*Risk*, 2008) ;
- "Best Credit Derivatives House" (*Euromoney*, 2008).

# Dérivés de matières premières

En 2008, l'activité dérivés de matières premières de BNP Paribas CIB a connu une forte croissance du chiffre d'affaires (+ 50 % par rapport à la clôture de l'exercice 2007) et une bonne rentabilité malgré la volatilité du marché. Les perspectives de cette activité, basée sur six sites géographiques différents, sont prometteuses et elle constitue un levier de croissance pour BNP Paribas CIB.

## Dérivés de matières premières pour les entreprises

Grâce à la place de leader de BNP Paribas CIB dans le financement du secteur de l'énergie et des matières premières, la banque est en mesure de fournir aux grandes entreprises des solutions innovantes en matière de produits dérivés de matières premières. Les volumes des opérations de gré à gré (OTC) ont considérablement augmenté en 2008 sur l'ensemble de la plate-forme (+ 200 % par rapport au 31 décembre 2007). Cette activité s'est diversifiée, s'étendant désormais de la clientèle traditionnelle des producteurs à celle des consommateurs. À terme, le métier Dérivés de matières premières pour entreprises table sur une forte contribution des consommateurs et des sociétés de services aux collectivités.

## Dérivés de matières premières pour investisseurs

Au cours du dernier exercice, BNP Paribas CIB a nettement développé cette activité afin de permettre à une large gamme d'investisseurs, dont des fonds de pension, des compagnies d'assurances et des sociétés de gestion d'actifs et des banques privées, d'accéder aux marchés des matières premières. Le regroupement cette année des plates-formes de dérivés de matières premières et de dérivés actions a permis de dégager des synergies à la fois en termes de clientèle et de trading, offrant l'infrastructure nécessaire pour permettre à l'activité de dérivés de matières premières pour investisseurs d'accélérer sa croissance.

BNP Paribas CIB a été à la pointe de l'innovation en matière d'indices dans l'univers des matières premières, offrant aux investisseurs des alternatives aux indices passifs "traditionnels", qui ont souffert ces derniers mois de la baisse des cours des matières premières. BNP Paribas CIB a été la première banque à créer des partenariats avec des gérants d'actifs spécialisés en matières premières afin de proposer des indices "actifs" qui ont nettement surperformé ceux de la concurrence.

Outre les produits innovants développés à partir des indices, l'équipe Dérivés de matières premières pour investisseurs a centré ses efforts sur la conception d'un panier de produits de types contrats à terme permettant de capitaliser sur des thèmes tels que l'accroissement de la demande en biocarburants ou en eau.

Sur le marché des émissions, sujet d'actualité important, BNP Paribas CIB fait figure de pionnier depuis la création du marché en 2004. L'équipe carbone offre des solutions innovantes aux clients qui souhaitent gérer leurs obligations de réduction des émissions et bénéficier de la présence de BNP Paribas CIB au niveau international, de son savoir-faire dans les dérivés et la structuration ainsi que de sa place de leader dans le financement de l'énergie. En 2008, BNP Paribas CIB a poursuivi sur la lancée des années précédentes où d'importants succès avaient été remportés dans le trading et le sourcing des crédits carbone, ainsi que dans l'offre de services de pointe en gestion du risque. BNP Paribas CIB a négocié 500 millions d'European Allowance Units (quotas d'émission européens) depuis l'ouverture du marché et figure parmi les principales institutions de compensation, assurant en moyenne la compensation de plus de 20 % des volumes échangés sur l'ECX. BNP Paribas CIB est également l'une des banques les plus actives sur le marché primaire, avec un portefeuille de plus de 30 millions de crédits carbone.



PARIS



LONDRES

## Activités de conseil : une remarquable franchise en Europe et en Asie

**Le métier Corporate Finance est en charge des opérations de fusions-acquisitions (mandats de conseil à l'achat ou à la vente, conseil financier stratégique, conseil en privatisation, etc.) et des activités de marché primaire actions (introduction en Bourse, augmentation de capital, placement secondaire, émission d'obligations convertibles, échangeables, etc.).**

Le métier du conseil au niveau mondial n'a pas échappé à la crise économique et à ses conséquences. En 2008, les opérations de fusions-acquisitions (M&A) ont reculé de 28 % (en volume de transactions annoncées) et les activités sur les marchés de capitaux actions, de 38,2 % (source : Thomson Reuters) en Europe contre une chute de 18,4 % et de 71,2 %, respectivement, en Asie (hors Japon) (source : Thomson Reuters).

Dans cet environnement difficile, BNP Paribas CIB a renforcé sa place de leader incontesté sur le marché du conseil en France. La banque a par ailleurs poursuivi l'expansion européenne de son activité, dans le cadre notamment d'opérations transfrontalières. Pour la première fois, BNP Paribas CIB a fait son entrée dans le peloton de tête mondial des dix premières banques conseils en fusions et acquisitions, confirmant le développement international de sa franchise Corporate Finance (source : Thomson Reuters).

### Distinctions :

- "France M&A Adviser of the Year" (source : *Acquisitions Monthly*) ;
- N° 1 en France pour les fusions-acquisitions (en volumes de transactions annoncées et réalisées) pour la 4<sup>e</sup> année consécutive (source : Thomson Reuters) ;
- N° 9 pour les fusions et acquisitions en Europe (transactions annoncées) (source : Thomson Reuters).

Dans le **secteur de l'énergie**, BNP Paribas CIB est intervenu dans toutes les grandes opérations impliquant un acteur européen. La banque a conseillé Suez dans la fusion avec Gaz de France (la plus importante fusion jamais réalisée en France : 56,9 milliards d'euros) en vue de créer un leader mondial de l'énergie, ainsi que pour la scission de Suez Environnement, société dans laquelle la participation de Suez représentait 65 % (montant de l'opération : 8,5 milliards d'euros).

BNP Paribas CIB a également fait la preuve de son savoir-faire en matière de conseil au niveau européen dans les transactions suivantes :

- Conseil de **Suez** dans l'accord avec ENI portant sur la vente de sa participation dans Distrigas (montant de l'opération : 2,7 milliards d'euros) et pour le rachat d'un portefeuille d'actifs divers à ENI (montant de l'opération : environ 3 milliards d'euros) ;
- Conseil d'**EDF** dans l'offre recommandée portant sur British Energy (montant de l'opération : 12,5 milliards de livres sterling) dans le cadre d'une structure innovante conjuguant une offre en numéraire et des certificats de valeur garantie. Cette opération constitue l'acquisition d'EDF à l'international la plus importante à ce jour ;
- Conseil de **Gas Natural** dans la fusion avec Union Fenosa (en cours).



SINGAPOUR



MARSEILLE

Dans le **secteur des matériaux de construction**, BNP Paribas CIB a conseillé **Lafarge**, leader européen du secteur, dans l'acquisition d'Orascom Cement (montant de l'opération : 10,2 milliards d'euros), la plus importante acquisition jamais réalisée dans l'industrie du ciment et la deuxième par ordre d'importance dans les matériaux de construction. L'expertise que BNP Paribas CIB a développée dans le conseil au plan européen s'est révélée très utile pour aider **Eiffage** à assurer sa défense contre Sacyr Vallehermoso (montant de l'opération : 25,3 milliards d'euros).

Dans le **secteur des institutions financières**, BNP Paribas CIB a conseillé la **Caisse des Dépôts & Consignations** (CDC) contrôlée par l'État français dans l'augmentation de capital de Dexia impliquant CDC et l'État français (montant de l'opération : 3 milliards d'euros) ; la banque conseille actuellement la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne dans la fusion avec la Banque Fédérale des Banques Populaires.

BNP Paribas CIB a joué un rôle décisif en qualité de conseil dans d'autres opérations d'envergure dans le monde : **Rexel & Sonepar/actifs Hagemeyer** en Amérique du Nord et en Asie-Pacifique, **SAP AG/Business Objects** (Allemagne/France), **Grupo Planeta/Editis** (Espagne/France), **Klépierre/Steen & Strøm** (France/Norvège), **Sanofi Aventis/Zentiva** (France/République tchèque), **Cinven/Numéricable** (UK/France), **Tubos Reunidos/Grupo Condesa** (Espagne/Espagne), **Hisusa Holding de Infraestructuras y Servicios Urbanos SA/Sociedad General de Aguas de Barcelona SA** (Espagne/Espagne).

BNP Paribas CIB a également été très actif dans les opérations stratégiques suivantes, montrant encore une fois sa détermination à accompagner ses clients dans leur développement stratégique :

- Conseil d'**Inbev** pour le rapprochement avec Anheuser-Busch ;
- Conseil de **Continental** dans sa stratégie de défense face à l'offre non sollicitée du groupe Schaeffler.



PARIS

L'intervention de BNP Paribas CIB en qualité de conseil auprès de **BHP Billiton** dans le cadre de l'offre sur **Rio Tinto** mérite également d'être citée malgré le retrait de la proposition.

Les augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription ont occupé une place prépondérante sur les marchés primaires actions en Europe, les entreprises cherchant à restructurer leurs fonds propres après la tourmente des marchés du crédit. Classé parmi les premiers bookrunners, BNP Paribas CIB a vu son expertise saluée par la profession, une expertise qui repose sur son réseau de distribution, mais aussi sur ses capacités de conduite ou de prise ferme d'importantes transactions. Autre atout reconnu de la banque : les solutions de financement complètes "one-stop-shop" en fusions-acquisitions et financement des investissements qu'elle propose à ses grands clients. Voici quelques transactions qui attestent de l'expertise de BNP Paribas CIB :

- **Centrica plc** : augmentation de capital (2,2 milliards de livres sterling) : premier rôle senior dans une émission jumbo au Royaume-Uni ;
- **Carlsberg** : augmentation de capital (30,5 milliards de couronnes danoises) et placement accéléré (5,7 milliards de couronnes danoises), une opération s'inscrivant dans le cadre d'une solution bancaire multi-expertise ;
- **UBS** : augmentation de capital (16 milliards de francs suisses) : mandat de joint bookrunner, qui atteste de l'excellente réputation de la banque sur les marchés primaires de capitaux actions en Europe ;
- **Inbev** : augmentation de capital (6,4 milliards d'euros) et placement accéléré (1,2 milliard d'euros) ; la banque est intervenue en qualité de joint global coordinator & bookrunner, dans le cadre d'une solution globale mise en place pour cette opération géante.

BNP Paribas CIB s'est classé n° 10 pour les opérations d'actions et quasi-actions dans la région EMOA (source : Thomson Reuters).

La banque a également obtenu d'importants mandats en Europe centrale et orientale :

- Conseil de **RusHydro**, producteur russe d'hydroélectricité, dans le cadre de la réorganisation et de la consolidation du Groupe.
- Conseil d'**UC Rusal** pour l'acquisition d'une participation de 25 % dans Norilsk Nickel.
- Conseil de **MOL** (Hongrie) dans sa stratégie de défense face à OMV. Au titre de ce mandat, BNP Paribas CIB a également conseillé MOL sur un accord avec Oman Oil Company portant sur un échange d'actifs contre actions.

Les activités de conseil de BNP Paribas CIB en Asie ont encore une fois connu une croissance régulière, renforçant la franchise de la banque, avec plusieurs opérations notables :

- Conseil d'**EDF** pour la signature d'un contrat avec le producteur d'électricité nucléaire chinois China Guangdong Nuclear Power Holding Company, portant sur la création d'une joint-venture en vue de la construction de deux nouveaux réacteurs nucléaires EPR en Chine. Cette opération d'envergure entre la France et la Chine donnera le jour à la plus importante société commune jamais constituée par une société étrangère dans ce pays et représentant, en tout, plus de 6 milliards d'actifs.
- Conseil de **Sinochem E&P** (Chine) pour l'acquisition des actifs yéménites de Soco International.
- Conseil de **Jurong Cement Ltd** (Singapour) pour la vente de ses actifs cimentiers dans la province de Zhejiang (Chine).
- Conseil de **China Telecom** pour l'acquisition de Beijing Telecom.

- Conseil de **Maybank** (Malaisie) pour l'acquisition d'une participation majoritaire dans Bank International Indonesia.
- Conseil d'**Asics** (Japon) pour l'acquisition de l'activité de Hulucks Corporation (Corée).

La croissance de la franchise de BNP Paribas CIB a été récompensée par le magazine *The Asset Triple A* en Asie, qui lui a décerné le titre de "Rising Star M&A House".

S'agissant des marchés primaires actions en Asie, sur 13 introductions en Bourse à Hong Kong, BNP Paribas CIB est intervenu en qualité de teneur de livres, de sponsor et de chef de file dans les trois IPO suivantes, ce qui souligne l'importance de sa présence en Asie : **Asia Cement (China) Holdings Corporation**, **Solargiga Energy Holdings Limited** (Hong Kong), **Want Want China Holdings Limited** (montant de l'opération : 1,05 milliard de dollars). La banque a obtenu le prix "Best Mid-Cap Equity Issue" pour son rôle auprès d'Asia Cement (China) Holdings Corporation, attribué par le magazine *The Asset Triple A* en Asie.

Le Moyen-Orient a également été propice aux activités de conseil. BNP Paribas CIB a ainsi conseillé non seulement l'**Abu Dhabi Water and Electricity Authority** pour un projet de type CEPT (construire-exploiter-posséder-transférer) attribué au consortium **Biwater & Euch**, mais aussi la **Qatar Investment Authority** dans le cadre de l'OPA envisagée sur les actions de la Société des Bains de Mer non détenues par la Principauté de Monaco.

En Amérique latine, BNP Paribas CIB a joué un rôle de conseil dans les opérations suivantes :

- Conseil de **Bancomext** (Mexique) dans la cession de sa filiale d'autoroutes à péage au Chili ;
- Conseil d'**Ipab** (Mexique) dans la cession d'Aeromexico ;
- Conseil de **Colinversiones** (Colombie) dans l'acquisition d'une centrale thermique moyennant un échange d'actifs contre actions avec Inversiones Argos.

Sur les marchés primaires actions, toujours en Amérique latine, BNP Paribas CIB est intervenu comme joint bookrunner dans l'augmentation de capital (11 milliards de dollars) du brésilien Vale, géant mondial du minerai de fer, illustrant une nouvelle fois la capacité de la banque à fournir des solutions de financement intégrées à ses clients.

BNP PARIBAS



# Asset Management & Services

Des solutions intégrées  
pour les investisseurs

Depuis le 31 mars 2009, AMS porte le nom d'Investment Solutions. Ce nouveau nom synthétise la globalité des 6 expertises qui composent le pôle et reflète toute sa valeur ajoutée au sein du groupe BNP Paribas.

BNP Paribas Investment Solutions permet d'exprimer l'originalité d'un modèle offrant une large gamme de produits et services intégrés pour les investisseurs, et son engagement constant au service de ses clients, qu'ils soient investisseurs privés, entreprises ou institutionnels.



Royaume-Uni

## ACCÉLÉRATION DU DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS PRÉVOYANCE

### BNP PARIBAS ASSURANCE

Afin d'accélérer le développement de ses activités prévoyance au Royaume-Uni, BNP Paribas Assurance a réalisé deux acquisitions de sociétés : • Direct Life & Pensions Services : spécialiste de l'assurance temporaire décès distribuant ses produits par Internet (40 % de l'activité) et auprès d'intermédiaires. • Warranty Direct : leader des extensions de garantie automobile sur le segment Business to Consumer.



## UN RÉSEAU INTERNATIONAL QUI S'ÉTEND

### BNP PARIBAS REAL ESTATE

Le réseau international de BNP Paribas Real Estate lui permet de mieux résister que si la société n'agissait que dans un seul pays. 40 % du chiffre d'affaires est réalisé en dehors de la France. Début 2008, BNP Paribas Real Estate était présent dans 8 pays européens. À la fin de l'année, il l'était dans 13 pays suite à ses nouvelles implantations en Roumanie, à Jersey, en Inde, à Dubaï et à Bahreïn.

Roumanie

## LA ROUTE DE L'EST

### **BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES**

En 2008, BNP Paribas Securities Services a obtenu une licence intégrale de services bancaires pour son bureau à Singapour, étendant ainsi la gamme de services que la banque propose dans la région Asie-Pacifique. En novembre et décembre, deux accords de joint-venture ont été signés avec Sundaram Business Services en Inde.



## PRISE DE PARTICIPATION DANS LE CAPITAL D'INSINGER DE BEAUFORT

### **BNP PARIBAS WEALTH MANAGEMENT**

BNP Paribas Wealth Management a annoncé en 2008 sa prise de participation à hauteur de 60 millions d'euros (35 % du capital) dans Insinger de Beaufort, une société anglo-néerlandaise de gestion d'actifs et de banque privée.



Europe

## LANCEMENT DE EASYETF LOW CARBON 100 EUROPE BNP PARIBAS INVESTMENT PARTNERS

EasyETF Low Carbon 100 Europe est le premier tracker carbone sur un indice créé par Nyse Euronext, avec l'appui d'un groupe d'experts internationaux, et en partenariat avec des organisations non gouvernementales (ONG) dont AgriSud et GoodPlanet.org. Il reflète les performances des 100 plus grandes sociétés européennes émettant le plus faible niveau de CO<sub>2</sub> dans les secteurs auxquels elles appartiennent. Ce tracker innovant a été lancé en octobre.



## INAUGURATION DU PREMIER FINANCE LOUNGE BNP PARIBAS PERSONAL INVESTORS

Cortal Consors Allemagne a inauguré son premier "Finance Lounge" à Nuremberg, un nouveau concept qui combine les avantages d'une banque directe et ceux du conseil personnalisé en face-à-face.

Allemagne

# Asset Management & Services

Asset Management & Services regroupe une gamme unique de solutions répondant à l'ensemble des besoins des investisseurs institutionnels, entreprises ou particuliers.

AMS intègre les expertises de BNP Paribas sur les marchés très porteurs de la collecte, la gestion, la protection et l'administration des actifs, de l'épargne et du patrimoine de ses clients :

- la gestion d'actifs (BNP Paribas Investment Partners) ;
- l'assurance (BNP Paribas Assurance) ;
- la banque privée (BNP Paribas Wealth Management Networks et BNP Paribas Wealth Management International) ;
- 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 2008, les métiers d'AMS occupent tous des positions de leader dans leur marché.

Les métiers sont présents dans 60 pays et emploient au total près de 26 000 collaborateurs de plus de 70 nationalités différentes. Le développement international d'AMS se poursuit – principalement en Europe, en Asie et au Moyen-Orient –, sous la forme, notamment, de nouvelles implantations, d'acquisitions, de joint-ventures ou d'accords de partenariat.

Centrés sur leurs clients et tournés vers l'avenir, les experts d'AMS innovent en permanence pour offrir les meilleurs produits et services, 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<sup>(1)</sup>. Au 31 décembre 2008, le montant des actifs gérés par BNP Paribas Investment Partners s'élève à 305 milliards d'euros<sup>(2)</sup>, dont plus de la moitié pour le compte de clients institutionnels.

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 ces dix dernières années une croissance soutenue, ponctuée par des acquisitions ciblées et la création de joint-ventures. Ce fort développement s'est fondé sur une stratégie claire de multispécialisation 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 360 responsables de relation de clientèle dans 33 pays, BNP Paribas Investment Partners dispose de présences locales offrant une réelle proximité avec ses clients.

En dépit d'un environnement financier exceptionnellement défavorable, BNP Paribas Investment Partners a poursuivi la mise en œuvre de son plan de développement à long terme.

La crise financière sans précédent qui s'est déroulée en 2008 a atteint tous les marchés et a affecté en profondeur l'industrie de la gestion d'actifs. Dans ce contexte, BNP Paribas Investment Partners a mieux résisté que la plupart de ses concurrents. D'excellentes performances sur les fonds monétaires lui ont notamment permis d'augmenter sa part de marché en France.

Le modèle de BNP Paribas Investment Partners a pu faire la preuve de sa solidité grâce à trois atouts importants :

- l'appartenance au groupe BNP Paribas, gage pour ses clients de fiabilité et de sécurité ;
- la diversité de ses sources de revenus que procurent les différentes expertises et gammes de produits, les zones géographiques ou les types de clientèle ;
- la philosophie entrepreneuriale qui l'anime.

BNP Paribas Investment Partners a continué d'élargir ses champs d'expertise avec la mise en place de trois nouveaux partenariats et avec le renforcement de son leadership en multigestion :

- Fridson Investment Advisors propose aux investisseurs une expertise de pointe sur les marchés du crédit américains. Ses co-fondateurs, parmi lesquels Martin Fridson, une des références mondiales dans ce domaine, apportent à cette nouvelle société lancée le 13 mai un exceptionnel cumul d'expériences.
- SAIB BNP Paribas Asset Management, partenariat stratégique dans le domaine de la gestion d'actifs en Arabie Saoudite, a été conclu le 19 mars avec The Saudi Investment Bank (SAIB), 9<sup>e</sup> banque saoudienne. Le marché de la gestion d'actifs, encore jeune dans la région du Golfe, présente des perspectives de développement très favorables.
- Antin Infrastructure Partners est spécialisé sur les fonds infrastructures (transports, énergie, environnement). Dans ce secteur en profonde mutation, les fonds spécialisés s'imposent aujourd'hui comme une source de financement incontournable de ces projets qui sont devenus une classe d'actifs à part entière. Un premier fonds a été lancé en juillet 2008 à destination des investisseurs institutionnels.



## CAM Gestion (nouveau nom de Cardif Asset Management), lauréat de la Corbeille Assurance 2008

Ce prix prestigieux décerné par le magazine *Mieux Vivre* *Votre Argent* est établi sur la base des performances à 1 an (août 2007 à août 2008). Il récompense les performances réalisées par les OPCVM de CAM Gestion ces derniers mois. Celles-ci résultent du travail en profondeur accompli tant dans les processus de gestion que dans la refonte des gammes de produits. CAM avait été classé 2<sup>e</sup> en 2007.

<sup>(1)</sup> Source : classement Watson Wyatt à fin 2007, "World's 500 largest Asset Managers".

<sup>(2)</sup> Actifs conseillés inclus.



## LANCEMENT DE EASYETF LOW CARBON 100 EUROPE

EasyETF Low Carbon 100 Europe est le premier tracker carbone sur un indice créé par Nyse Euronext, avec l'appui d'un groupe d'experts internationaux, et en partenariat avec des organisations non gouvernementales (ONG) dont AgriSud et GoodPlanet.org. Il reflète les performances des 100 plus grandes sociétés européennes émettant le plus faible niveau de CO<sub>2</sub> dans les secteurs auxquels elles appartiennent. Ce tracker innovant a été lancé en octobre.

### Fitch relève à M2+ la note Asset Manager de BNP Paribas Investment Partners

Outre la solidité financière du Groupe, cette décision reflète la qualité de la supervision d'ensemble des principaux risques et de leur contrôle, qui garantit la robustesse de la plate-forme opérationnelle. La note traduit également la prudence de la stratégie globale de développement en termes d'acquisitions, de nouveaux produits et de clientèle par rapport aux sociétés comparables, les fortes capacités d'administration des investissements ainsi que la solidité de son dispositif de contrôle.

### BNP Paribas Investment Partners, n° 1 français en collecte de fonds monétaires de droit français

BNPP Investment Partners a enregistré un volume de souscriptions sur les fonds monétaires de droit français d'un montant de 10 milliards d'euros et occupe ainsi la 1<sup>re</sup> place en terme de collecte cumulée depuis le début de l'année. Cette performance est notamment attribuable à un repositionnement de la gamme pour offrir une réponse à des investisseurs souhaitant placer leur argent dans des conditions sécurisées ainsi qu'à la qualité de la gestion.

- L'acquisition en avril d'IMS (Investment Manager Selection), acteur de référence de la multigestion au Royaume-Uni, a permis à FundQuest de renforcer son positionnement sur le segment de la clientèle institutionnelle. En juin, l'intégration de PMA Gestion rebaptisée Primonial FundQuest a permis de développer l'offre de multigestion à destination des conseillers en gestion de patrimoine en France. FundQuest gère désormais 34 milliards d'actifs en multigestion et compte plus de 210 collaborateurs dans 3 centres d'investissement : Paris, Boston et Londres.

### L'offre de produits et services de BNP Paribas Investment Partners s'articule autour :

- d'expertises clairement définies :
  - 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) ;
  - la gestion des devises (Overlay Asset Management) ;
  - le private equity (BNP Paribas Private Equity, Antin Infrastructure Partners) ;
  - la multigestion (FundQuest).

- d'équipes spécialisées adaptées à certaines catégories d'investisseurs :
    - le wealth management (CAM Gestion, BNP Paribas Gestion Privée sous mandat) ;
    - l'épargne longue et la retraite dans le cadre des plans d'entreprise (BNP Paribas Épargne & Retraite Entreprises).
  - d'entités pionnières sur les nouveaux marchés en forte croissance tels que :
    - l'Amérique latine (BNP Paribas Asset Management Brasil et BNP Paribas Asset Management Argentina) ;
    - 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).
- BNP Paribas Investment Partners a par ailleurs noué des alliances stratégiques pour proposer une gamme complète de trackers sous la marque EasyETF.

# BNP Paribas Assurance

BNP Paribas Assurance conçoit et commercialise ses produits et services sous deux marques : BNP Paribas pour les produits distribués par le réseau des agences BNP Paribas en France, et Cardif pour les autres réseaux et partenaires distributeurs, en France comme à l'international.

Il est présent dans 41 pays dont 25 en Europe, 7 en Asie, 6 en Amérique latine, 2 en Amérique du Nord et 1 en Afrique.

- En épargne, BNP Paribas Assurance commercialise des contrats d'assurance-vie aux particuliers dans une dizaine de pays. En France, il propose aux entreprises des contrats collectifs de retraite, d'indemnités de fin de carrière ou de préretraite.
- En prévoyance, il propose une large gamme de produits dans de nombreux pays : assurance des emprunteurs, assurance des factures, protection des moyens de paiement, extension de garanties, garanties complémentaires permettant de racheter un véhicule neuf en cas de vol ou d'incendie, prévoyance individuelle. En France, BNP Paribas Assurance propose des contrats collectifs standards et personnalisés aux grandes entreprises comme aux PME.
- En assurance dommages, BNP Paribas Assurance offre en France des produits multirisques habitation, assurance automobile, assurance scolaire, assistance voyage, protection juridique au travers de Natio Assurance, compagnie détenue à parité avec Axa.

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 distribution. BNP Paribas Assurance est 4<sup>e</sup> assureur vie en France<sup>(1)</sup> et leader mondial en assurance des emprunteurs<sup>(2)</sup>.

Dans le contexte économique de 2008, BNP Paribas Assurance a mieux résisté que le marché

- Le chiffre d'affaires réalisé à fin décembre 2008 s'élève à 16,1 milliards d'euros, soit seulement - 10 % de moins qu'en 2007.
- En France, la collecte de l'année 2008 est de 10,2 milliards d'euros, en baisse de - 8 % par rapport à l'année 2007.

Cette collecte permet à BNP Paribas Assurance d'afficher une évolution de son chiffre d'affaires supérieure à celle du marché de l'assurance en France (- 11 % en 2008 par rapport à 2007<sup>(3)</sup>) ainsi qu'à celle des bancassureurs (- 13 % par rapport à 2007<sup>(4)</sup>).

Ainsi, BNP Paribas Assurance a réussi à gagner des parts de marché significatives.

- À l'international, 2008 a été une année de développement et de consolidation dans les pays où BNP Paribas Assurance s'est récemment implanté.

Le chiffre d'affaires s'élève à 5,9 milliards d'euros, soit une baisse de - 15 % par rapport à 2007. Cette baisse est essentiellement due à un fort ralentissement de l'activité épargne. Hors de France, cette activité est en effet basée sur des produits en unités de compte, moins attractifs en période de crise financière.

De même, l'activité à l'international a également été pénalisée par un effet change négatif important, notamment au Royaume-Uni et en Asie.

<sup>(1)</sup> Source : FFSA.

<sup>(2)</sup> Étude interne fondée sur les informations publiées par les concurrents.

<sup>(3)</sup> Source : FFSA.

<sup>(4)</sup> Source : G11.



## BNP Paribas Assurance a fait preuve d'une grande capacité à réagir et à s'adapter aux évolutions du marché

### La Banque de Détail en France

- Afin de conserver une collecte élevée, la politique commerciale de BNP Paribas Assurance s'est adaptée à la crise financière. La part de la collecte en épargne réalisée en unités de compte a ainsi été réduite, passant de 38 % en 2007 à 17 % en 2008, pour répondre aux demandes des clients.
- L'intégration d'ingénieurs commerciaux de l'épargne financière au sein de BNP Paribas et la qualité de leur animation ont permis des gains de parts de marché. De plus, une offre attractive couplant assurance-vie et Livret A a été déployée avec succès au dernier trimestre 2008, période durant laquelle les campagnes de réservation du Livret A des différents bancassureurs étaient extrêmement agressives.
- Le développement de la prévoyance s'est poursuivi, amplifié notamment par la campagne publicitaire "Captain Assur". Le chiffre d'affaires prévoyance est en hausse de + 13 % par rapport à l'année 2007 et des marges de progression importantes demeurent. L'année 2008 a aussi vu le lancement réussi de l'offre "Servissimes" dédiée aux services à la personne (plus de 126 000 abonnements en trois mois).

### Les autres réseaux de distribution en France

- En épargne, 2008 a été marquée par une politique commerciale volontariste visant à accroître notre part de marché auprès des conseillers en gestion de patrimoine

indépendants. Elle s'est accompagnée d'un renforcement de la coopération avec les partenaires de BNP Paribas tels que Cortal Consors.

- En prévoyance, de nombreux appels d'offres ont été remportés pour des garanties de plus en plus diversifiées et une place de n° 1 <sup>(1)</sup> a été gagnée chez les grands courtiers de prévoyance (Meilleur taux.com, ACE, etc.).

### L'international

- En 2008, BNP Paribas Assurance a mis en œuvre une gestion plus dynamique de son portefeuille d'activités en se recentrant sur les activités à fort potentiel et en renonçant à des activités moins rentables (avec, par exemple, la fermeture de la plate-forme de télémarketing en Corée du Sud).
- Afin d'accélérer le développement de ses activités prévoyance au Royaume-Uni, BNP Paribas Assurance a réalisé deux acquisitions de sociétés :
  - Direct Life & Pensions Services : spécialiste de l'assurance temporaire décès distribuant ses produits par Internet (40 % de l'activité) et auprès d'intermédiaires ;
  - Warranty Direct : leader des extensions de garantie automobile sur le segment Business to Consumer.
- BNP Paribas Assurance a signé des accords avec de nouveaux partenaires (banques, sociétés de crédit et sociétés de la grande distribution) et diversifié ses produits et ses canaux de distribution.

<sup>(1)</sup> Source : Étude interne fondée sur une analyse des parts de marché des assureurs des trois premiers acteurs du marché.

## Faits marquants

### Éric Lombard préside le Groupement français des bancassureurs

Éric Lombard, P-DG de BNP Paribas Assurance, a été élu président du Groupement français des bancassureurs, instance chargée de défendre les intérêts collectifs de la bancassurance et de mettre en commun l'expérience des différentes compagnies d'assurances.

### Cardif invite ses partenaires à réfléchir sur des sujets décisifs pour l'évolution de leur activité

Dans le cadre de la seconde édition d'un colloque organisé en novembre, Cardif a réuni à Paris près de cent partenaires européens. Une nouvelle occasion de réfléchir et d'échanger sur des sujets décisifs pour l'évolution de leur activité autour du thème "Banquiers et assureurs : fonder un partenariat gagnant-gagnant sur le long terme".

Les participants ont pu s'entretenir avec des experts renommés, parmi lesquels Denis Kessler, P-DG du groupe Scor, ancien président de la FFSA, Jacques de Larosière, conseiller auprès de Michel Pébereau et ancien directeur du FMI, ou encore Yann Le Pallec, directeur assurance Europe chez Standard & Poor's.

Une belle opportunité aussi pour Cardif de renforcer sa présence commerciale auprès des représentants des banques et institutions financières parmi les plus importantes au niveau mondial.

### BNP Paribas Assurance soutient l'entrepreneuriat social

Favoriser la croissance de manière durable et être acteur du changement : tels sont les objectifs du partenariat signé entre BNP Paribas Assurance et Ashoka, association indépendante active dans l'entrepreneuriat social.

BNP Paribas Assurance apporte son soutien à 6 entrepreneurs sociaux dans les pays suivants : Argentine, Chili, France, Pérou, Pologne et Slovaquie. En plus de son soutien financier, BNP Paribas Assurance met à leur disposition un comité constitué de collaborateurs experts dans les domaines qui leur sont le plus utiles (actuariat, juridique, comptabilité, marketing).

En Suède et au Brésil, BNP Paribas Assurance travaille avec Ashoka pour promouvoir l'entrepreneuriat social.

- **www.angelsandfellows.com, un site Internet dédié au partenariat entre BNP Paribas Assurance et Ashoka.**  
Au menu, des informations sur la philosophie du partenariat ainsi que sur les grandes étapes des projets des entrepreneurs sociaux.
- **Entreprendre pour un monde plus juste, un livre de BNP Paribas Assurance.**  
Avec *Entreprendre pour un monde plus juste*, BNP Paribas Assurance a souhaité promouvoir auprès de ses partenaires son engagement en faveur de l'entrepreneuriat social dans le monde ainsi que des réalisations innovantes menées par des acteurs divers (citoyens, associations, etc.) et sélectionnées par l'agence de presse Reporters d'Espoirs.



Éric Lombard





### Cardif réalise la 2<sup>e</sup> édition du Baromètre des conseillers en gestion de patrimoine indépendants

Lancé en collaboration avec TNS Sofres à la fin du premier semestre 2008, le Baromètre des CGPI a passé au crible âge, niveau d'expérience, structures, conditions de travail, enjeux, perspectives et défis de la profession en France. Principal enseignement : malgré la crise financière, les CGPI restent confiants.

### Obtention du label Égalité professionnelle hommes-femmes

L'action de BNP Paribas Assurance en faveur de l'égalité professionnelle hommes-femmes a été récompensée par l'obtention du label Égalité.

Pour aller encore plus loin dans cette démarche de progrès, BNP Paribas Assurance s'est fixé un plan d'action ambitieux : sensibilisation du management, congé parental d'éducation, allongement du congé paternité, accompagnement des congés maternité, étude des rémunérations, mise en place d'indicateurs de suivi, etc.

### Bilan carbone : réduction de 10 % des émissions de CO<sub>2</sub> à horizon 2010

Afin d'appréhender de manière globale son impact sur l'environnement, BNP Paribas Assurance a fait établir un bilan carbone\* portant sur l'ensemble de ses activités dans les 41 pays dans lesquels il est présent.

Ce bilan, qui s'inscrit dans la continuité de la politique environnementale de l'entreprise, repose sur le recensement de ses émissions de gaz à effet de serre (GES) en fonction de leur pays d'origine et de leurs sources.

Sur la base des résultats obtenus, BNP Paribas Assurance se fixe l'objectif de réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 10 % à fin 2010.

\*Développé par l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), le bilan carbone™ est une méthode de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre, directes ou induites par une activité économique ou administrative. Il s'agit ici du bilan carbone des intrants directs et indirects associés à l'activité de BNP Paribas Assurance, en 2007.

# BNP Paribas Wealth Management

BNP Paribas a adopté en 2008 la marque BNP Paribas Wealth Management pour son activité de banque privée qui permet de traduire plus précisément la dimension universelle de la relation client proposée par la banque privée. Elle apporte également la promesse de sécurité liée à son appartenance à un groupe bancaire solide à dimension mondiale.

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

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

L'activité Wealth Management (WM) se réorganise en deux lignes de métier : Wealth Management Networks (WMN) et Wealth Management International (WMI). WMN a vocation à accompagner le développement de l'activité de banque privée dans les pays où le Groupe a des bases de clientèles retail. WMI a pour objectif de poursuivre le développement de l'activité sur les autres marchés où le Groupe a la volonté de prendre ou renforcer ses positions via une coopération étroite avec CIB et à travers des partenariats ou acquisitions.

Les deux ensembles s'appuient sur l'expertise des équipes transversales de WM, tant pour l'offre financière et patrimoniale qu'en matière de diversification, notamment la philanthropie. Wealth Management propose également une architecture ouverte en matière d'offre. Elle a recours pour cela aux autres métiers du Groupe (Asset Management, Securities Services, Assurance, Corporate Finance, Fixed Income, Equity Derivatives, etc.) ainsi qu'à des prestataires externes.

Par ailleurs, afin de renforcer leur capacité à conquérir et conseiller les plus grandes fortunes mondiales, WMI et WMN s'appuient sur une équipe "Key Clients" en charge du coverage mondial de ce segment.

Avec près de 141 milliards d'euros d'actifs gérés à fin 2008 et plus de 4 400 professionnels implantés dans 30 pays, BNP Paribas Wealth Management est n°6 mondiale et n°4 en Europe de l'Ouest<sup>(1)</sup>. Elle est n°1 en France<sup>(1)</sup> avec 56 milliards d'euros d'actifs gérés. En France, son dispositif étoffé comprend 219 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.



<sup>(1)</sup> Source : classement Euromoney 2009.



### **Un développement soutenu, une forte résistance des résultats et une bonne maîtrise des risques**

Dans un contexte de marché très difficile pour l'industrie financière, BNP Paribas Wealth Management a réussi à maintenir des résultats satisfaisants en 2008 et a poursuivi un développement commercial soutenu.

Par ailleurs, le métier a poursuivi sa politique de stricte maîtrise des risques se traduisant en particulier par un coût du risque faible et une exposition très limitée aux événements financiers exceptionnels de l'automne.

### **Développement produits et services**

- Renforcement du modèle spécifique de l'offre Wealth Management, qui repose sur la notion de conseil global et d'accompagnement patrimonial et sur l'adaptation des produits et services pour répondre aux attentes des clients.
- Baisse limitée des encours de gestion discrétionnaire et des volumes transactionnels grâce à une animation active et un suivi rigoureux.
- Poursuite de l'amélioration des outils de pilotage d'activités sensibles (fonds longs, hedge funds, etc.).
- Constitution d'une équipe spécialisée dans les investissements responsables et la philanthropie. Une gamme de fonds d'investissement innovants dans le microcrédit, les énergies renouvelables ou le traitement de l'eau ou des déchets a été lancée. Par ailleurs, la Fondation de l'Orangerie pour la philanthropie individuelle a été créée, spécifiquement dédiée aux clients privés pour les aider dans la réalisation de leurs projets philanthropiques.

### **Développement clientèle**

- Collecte nette record en 2008.
- Montée en puissance du modèle Wealth Management Networks en Italie.
- Renforcement du dispositif commercial par marché : MENA (Middle-East North Africa), CEI, etc.
- Poursuite de l'investissement dans la segmentation clientèle et le pilotage de l'action commerciale.
- Poursuite de l'effort de développement sur le segment de la très grande clientèle avec la création de l'unité "Key Clients".
- Renforcement de l'organisation dédiée aux Multi Family Offices et aux gérants de fortune indépendants et mise en place de solutions IT dédiées.
- Renforcement de l'approche Corporate Advisory, en particulier au Luxembourg, en Belgique et en Asie.

### **Poursuite des investissements en matière d'efficacité opérationnelle**

- Déploiement sur de nouveaux sites de l'outil cible de calcul de performance, de reporting et de gestion d'actifs.
- Mise à disposition par Internet aux tiers gérants, notamment en Suisse, de cet outil de gestion (reporting et transaction).
- Structuration et montée en charge d'un Centre de compétences informatique à Singapour prenant en charge l'ensemble des projets IT du métier, au service de tous les sites WMI.





PARIS



SINGAPOUR

### Poursuite de la dynamique de croissance rentable

Au cours de l'année 2008, BNP Paribas Wealth Management a poursuivi sa stratégie active de développement organique et d'acquisitions ciblées.

En Europe, BNP Paribas Wealth Management a annoncé en 2008 la prise de participation à hauteur de 60 millions d'euros (35 % du capital) dans Insinger de Beaufort, une société anglo-néerlandaise de gestion d'actifs et de banque privée. Parallèlement, Wealth Management apporte à Insinger de Beaufort ses activités de banque privée aux Pays-Bas, avec Nachenius Tjeenk, et ses activités au Royaume-Uni. En contrepartie, Wealth Management prendra une participation comprise entre 60 % et 65 % du capital du nouveau groupe ainsi constitué. Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie de croissance du métier en Europe et donne naissance à l'un des cinq premiers gérants privés aux Pays-Bas et à un acteur clé à Londres sur le marché de la gestion privée pour les clients internationaux.

En France, la Banque Privée a réalisé avec succès la fusion de Banque Privée Anjou (ex-Dexia Banque Privée France) avec BNP Paribas SA le 1<sup>er</sup> janvier 2008. Avec l'arrivée de cette nouvelle activité, BNP Paribas conforte sa place de n° 1 sur le marché français de la banque privée, comme en témoigne le prix de la Meilleure Banque Privée décerné par le magazine *Euromoney* en février 2009.

L'année 2008 a été également marquée par le fort développement du dispositif international de Wealth Management dans les nouvelles zones de richesse mondiales, notamment en Asie, grâce au recrutement d'une équipe spécialisée sur le segment des clientèles "affluent" à Hong Kong.

BNP Paribas Wealth Management et Shinhan Private Bank (Corée du Sud) ont signé un accord afin de partager leurs connaissances du marché et de se prêter mutuellement assistance dans le domaine de la gestion patrimoniale. Un autre accord a été signé en Inde avec Geojit afin de favoriser le développement de l'activité.

# 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<sup>(1)</sup>, offre des conseils personnalisés en investissement et des services de trading en ligne dans 5 pays européens – l'Allemagne, la France, l'Espagne, la Belgique et le Luxembourg. Cortal Consors apporte à ses clients son expérience du conseil financier à travers différents canaux (par Internet, par 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**, société de Bourse, 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.
- **Geojit** 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). Geojit 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. BNP Paribas est l'actionnaire principal de Geojit.

Au 31 décembre 2008, BNP Paribas Personal Investors compte 1,64 million de clients pour un encours géré de 25,4 milliards d'euros, répartis entre 34 % d'actifs boursiers, 35 % de produits d'épargne ou d'OPCVM et 31 % de liquidités. BNP Paribas Personal Investors emploie plus de 4 100 personnes.

L'ambition de BNP Paribas Personal Investors est d'offrir un conseil personnalisé et indépendant en matière d'investissement, et de renforcer sa position de leader en Europe et dans les marchés émergents à fort potentiel d'épargne.



## Distinctions

Cortal Consors obtient la 4<sup>e</sup> place (8<sup>e</sup> en 2007) décernée par le magazine américain *Institutional Investor* dans son classement 2008 intitulé "Online Finance 30". Ce classement distingue les 30 sociétés les plus innovantes en matière de technologie financière au niveau international (hors États-Unis). Cortal Consors se positionne également comme le 2<sup>e</sup> établissement retail online.

Cortal Consors Allemagne a été élu "courtier en ligne 2008" par le site Internet *brokerwahl.de* qui publie le classement du meilleur courtier en ligne en Allemagne. Cortal Consors se classe également 1<sup>er</sup> dans les catégories Day Trader, Futures Broker et 2<sup>e</sup> dans la catégorie Funds Brokers.

Le site Internet allemand *bankenversicherungen.de* spécialisé dans la banque et l'assurance a décerné le prix de l'Innovation 2008 à Cortal Consors Allemagne pour la qualité de ses outils en ligne de conseil en placement.

Le magazine financier français *le Revenu* a distingué le Contrat Majeur de Cortal Consors France pour la très grande souplesse offerte par ses 450 supports et ses options d'arbitrage automatique. Cette distinction positionne le Contrat Majeur parmi les meilleurs produits d'assurance-vie du marché.

## Développement stratégique

Cortal Consors France a lancé Cortal Consors Select, un réseau de banquiers mobiles exclusifs, qui vient compléter les canaux de distribution existants : Internet, le téléphone et les Villages du Patrimoine. Les banquiers mobiles sont des conseillers en investissements financiers (CIF) non salariés. Cortal Consors Allemagne a lancé avec succès en 2004 le réseau Cortal Consors Select qui compte plus de 160 membres.

Cortal Consors Allemagne a inauguré son premier "Finance Lounge" à Nuremberg, un nouveau concept qui combine les avantages d'une banque directe et ceux du conseil personnalisé en face-à-face. Un deuxième Finance Lounge a été implanté à Berlin.

<sup>(1)</sup> Source : étude interne fondée sur les informations publiées par les concurrents.

B\*capital est la première société de Bourse en France à proposer du conseil en investissement de 8 heures à 22 heures. Grâce à la plate-forme d'exécution alternative Tradegate, les clients de B\*capital peuvent passer leurs ordres à des horaires élargis et obtenir du conseil en investissement de qualité auprès de leur conseiller financier.

Geojit est la première société de Bourse indienne à devenir membre du marché en Arabie Saoudite et le premier courtier étranger à lancer des opérations domestiques pour les particuliers dans ce pays grâce à Aloula Geojit Brokerage Company, joint-venture avec le groupe saoudien Al Johar. Barjeel Geojit Securities est la 1<sup>re</sup> société à lancer aux Émirats arabes unis un service d'investissements en ligne dans des Sicav indiennes pour une clientèle d'Indiens non résidents.

Financière de l'Échiquier et BNP Paribas Personal Investors, par le biais de sa société de Bourse B\*capital, ont signé un accord de partenariat portant sur la tenue de compte administrative et la conservation de titres, la transmission et l'exécution d'ordres, pour les nouveaux comptes gérés sous mandat par Financière de l'Échiquier.

## Innovation produits et services

Cortal Consors France a créé la première notation de fonds d'actions européennes qui mesure l'impact environnemental de 330 fonds de droit français et luxembourgeois. Les fonds sont notés de 1 à 5 en fonction de leurs émissions de dioxyde de carbone. Pour établir la notation, Cortal Consors utilise l'approche "best in class" déjà utilisée pour les fonds ISR (investissements socialement responsables), qui permet de classer les actions qui composent les fonds au sein de leur secteur.

Cortal Consors France a lancé Live 40, un indice qui permet de suivre de 8 heures à 22 heures les évolutions des 40 valeurs du CAC 40, grâce à la plate-forme d'exécution alternative Tradegate. Cortal Consors offre aussi la possibilité d'acheter et de vendre plus de 150 valeurs du marché français via cette plate-forme.

Cortal Consors a lancé en France, en Belgique et au Luxembourg un produit structuré à capital garanti, Ambition 2010, qui répond aux besoins des investisseurs qui recherchent une solution alternative à un investissement direct dans des marchés volatils.

Les clients de Cortal Consors Allemagne peuvent consulter le site web allemand sur leurs téléphones portables et Blackberry. Ce nouveau service répond aux attentes croissantes des clients qui veulent pouvoir contacter leur banque à tout moment.

Pour répondre aux interrogations des investisseurs en période d'incertitude économique et d'agitation des marchés financiers, Cortal Consors Luxembourg a lancé Duo, un compte épargne couplé à un compte titres qui permet d'allier un taux d'intérêt élevé garanti pendant un an et un grand choix de placements financiers avec différents profils de risque.



Finance Lounge Nuremberg



BOHEAV

# BNP Paribas Securities Services

1<sup>er</sup> fournisseur de services titres en Europe, BNP Paribas Securities Services propose à tous les acteurs du cycle d'investissement, buy side, sell side et émetteurs, des solutions intégrées et innovantes.

- Les intermédiaires financiers (banques, broker-dealers, banques d'investissement, infrastructures de marché) bénéficient de services 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 corporate et émetteurs (originateurs, arrangeurs et entreprises) ont accès à une offre étendue de services incluant les services administratifs, la titrisation et la gestion des plans de stock-options et d'actionnariat salarié.

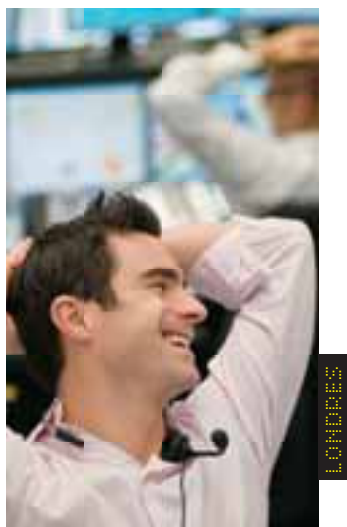


## Un acteur majeur

BNP Paribas Securities Services, acteur majeur de l'industrie engagé sur le long terme, investit sans cesse dans le développement des expertises, de la technologie et dans la création de nouvelles implantations. En 2008, BNP Paribas Securities Services a inauguré deux nouvelles succursales et a signé deux accords de joint-venture afin d'étendre son réseau mondial et ses services. Nous avons finalisé avec succès l'intégration des acquisitions réalisées en 2007 : RBS International Securities Services (marchés offshore de Jersey, Guernesey et de l'île de Man), l'activité banque dépositaire pour compte de tiers pour les fonds de fonds alternatifs de Rasbank (Italie) et Exelbank (Espagne).

### ■ Consolidation de notre position de leader en Europe

En mai, BNP Paribas Securities Services a débouclé ses premières transactions en Pologne et en Hongrie. En début d'année, nous avons ouvert des bureaux à Varsovie et à Budapest, consolidant ainsi notre position de leader en Europe et renforçant notre positionnement dans le futur environnement Target 2-Securities.



### ■ Notre marche vers l'Asie

En 2008, BNP Paribas Securities Services a obtenu une licence bancaire à Singapour, élargissant son éventail de services offerts dans la région Asie-Pacifique. En novembre et décembre, deux accords de joint-venture ont été conclus avec Sundaram Business Services en Inde.

Sundaram BNP Paribas Securities Services offrira une gamme complète de services titres comprenant la comptabilité des fonds et la fonction d'agent de transfert à destination des investisseurs locaux et offshore en Inde. BNP Paribas Sundaram Global Securities Operations, centre opérationnel pour la région Asie-Pacifique sur le modèle européen, délivrera des services de qualité sur les marchés asiatiques. Avec ces joint-ventures, nous franchissons une étape significative dans notre stratégie d'expansion : être présent sur les principaux marchés asiatiques et compléter le modèle opérationnel global par une présence terrain aux États-Unis, en Europe et en Asie.

## Anticiper et s'adapter à un environnement changeant en investissant sans cesse dans la technologie et les compétences

BNP Paribas Securities Services évolue, avec ses clients, dans un monde financier de plus en plus tourmenté. Un monde qui change, dans lequel s'engager à long terme est clé pour la qualité de service et l'industrie. BNP Paribas Securities Services continue de s'adapter aux changements des marchés et développe des solutions spécifiques aux nouveaux besoins de ses clients. Nous investissons dans la technologie et proposons des offres de liquidité et de financement avec des risques atténués.

### ■ La flexibilité nécessaire pour s'adapter aux changements des marchés

Suite à l'application de la directive MiFID, BNP Paribas Securities Services continue à travailler en étroite collaboration avec les nouvelles plates-formes de négociation alternatives (MTF) européennes. Notre modèle opérationnel sur mesure permet aux broker-dealers de se connecter via un point d'entrée unique à de multiples plates-formes de négociation et il leur offre une optimisation du collatéral et des appels de marge.

BNP Paribas Securities Services fournit désormais des services de compensation et de règlement-livraison à de nouveaux clients sur Chi-X, Turquoise, Nasdaq OMX, SmartPool, Equiduct Trading et BATS Trading.

Un modèle de compensation hybride est également disponible pour les contreparties centrales et les MTF qui cherchent à capter l'exécution des transactions buy side et sell side.

Implanté dans 25 pays, BNP Paribas Securities Services bénéficie d'accès directs aux infrastructures et aux régulateurs, développe des expertises locales juridiques, fiscales, comptables et offre un point d'entrée unique pour toutes les classes d'actifs onshore et offshore.

### ■ Des solutions sur mesure pour les besoins spécifiques de nos clients

BNP Paribas Securities Services dispose de la palette de solutions la plus étendue d'Europe afin de répondre à tous les besoins de ses clients à travers le monde.

Plus particulièrement, nous avons développé des solutions pour les détenteurs de titres.

Pour accompagner, par exemple, la diversification des politiques d'investissement des fonds souverains, nous avons créé en 2008 l'offre MasterSuite<sup>SM</sup> qui propose une vue consolidée des actifs.

Les sociétés de gestion à dimension mondiale bénéficient désormais de notre modèle opérationnel "Follow the Sun", permettant à nos clients d'accéder à nos services à tout moment partout dans le monde.

### ■ Un investissement continu dans le reporting

Le reporting, en permanente évolution, est crucial pour nos clients qui ont besoin d'un accès rapide et souple à des données exactes. BNP Paribas Securities Services offre ainsi à ses clients, via son nouveau portail Neolink, un accès instantané aux applications de reporting, aux transactions en ligne et aux informations de marché.

### ■ Des solutions de financement sur mesure avec des risques maîtrisés

BNP Paribas Securities Services offre à ses clients souhaitant optimiser la performance de leurs portefeuilles des solutions de liquidité et de financement optimisées en termes de risque, prêt-emprunt de titres et services de change.

### ClearSuite<sup>SM</sup> pour les MTF

La solution post-marché modulable à disposition des broker-dealers et des nouvelles plates-formes de négociation alternatives (MTF) pour l'exécution, la compensation et le règlement-livraison de titres. BNP Paribas Securities Services innove en offrant des services de compensation aux MTF et aux CCP qui s'adressent à la fois au sell side et au buy side.

### Fidelity

Dans le cadre du lancement de son activité d'épargne salariale en France, Fidelity a sélectionné BNP Paribas Securities Services pour les fonctions de conservateur, valorisateur et dépositaire de ses fonds (FCPE). Ce mandat renforce la relation de plus de 10 ans de la banque avec Fidelity.

### Schneider Electric

BNP Paribas Securities Services (services aux émetteurs) a été choisi en avril 2008 par Schneider Electric SA pour gérer le registre d'actionnaires, et ce en plus de l'organisation de l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires et de la gestion du paiement du dividende. BNP Paribas Securities Services accompagnera de surcroît Schneider Electric SA, un leader mondial dans son secteur, dans les opérations à venir concernant son actionariat. Cet accord renforce la position de leader de BNP Paribas auprès du CAC 40.

# BNP Paribas Real Estate

Fort de 3 500 collaborateurs, BNP Paribas Real Estate est leader des services immobiliers aux entreprises <sup>(1)</sup> en Europe continentale et l'un des acteurs majeurs de l'immobilier résidentiel en France <sup>(2)</sup>.

L'offre multi-expertise est unique en Europe, 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.

## Réseau international

En immobilier d'entreprise, BNP Paribas Real Estate peut accompagner ses clients dans 25 pays dans le monde :

- 13 pays comptant 80 implantations directes : en Allemagne, Belgique, Espagne, France, Irlande, Italie, Jersey, Luxembourg, Royaume-Uni, Roumanie, à Bahreïn, à Dubaï et en Inde, ainsi qu'un bureau de représentation à New York ;
- 12 autres pays grâce à ses alliances avec des partenaires locaux.

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

## Offre multi-expertise de six métiers immobiliers complémentaires

- **Transactions** – En immobilier d'entreprise, BNP Paribas Real Estate commercialise bureaux, locaux d'activité, commerces, etc. (n° 1 en France, Allemagne et Luxembourg <sup>(3)</sup>).

En habitat, son réseau français de 27 points de vente constitue l'une des grandes centrales de vente de logements neufs et anciens.

- **Conseil** – En immobilier d'entreprise, BNP Paribas Real Estate conseille ses clients pour élaborer leurs projets immobiliers, 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 dans l'International Valuation & Accounting Standards ou le RICS Red Book.
- **Promotion immobilière en France et en Italie** – BNP Paribas Immobilier fait partie des premiers promoteurs français et se classe n° 2 en immobilier d'entreprise <sup>(4)</sup>.
- **Investment Management** – BNP Paribas REIM, BNP Paribas REIS et BNL Fondi Immobiliari gèrent 8 milliards d'euros d'actifs immobiliers, en France, où la société est l'un des premiers gestionnaires de SCPI, en Italie et au Royaume-Uni.
- **Property Management** – En immobilier d'entreprise, BNP Paribas Real Estate Property Management gère 24 millions de m<sup>2</sup> d'immobilier d'entreprise, dont près de 12 millions de m<sup>2</sup> en France où la société est leader du marché. En habitat, BNP Paribas Immobilier gère près de 29 000 logements en France, dont 5 500 lots en résidences services.



## Actualités de l'année 2008

La crise financière et économique a affecté le secteur immobilier en 2008, surtout au second semestre :

- En immobilier d'entreprise, les volumes investis ont baissé de plus de 50 % à 70 % dans les principaux pays où BNP Paribas Immobilier est implanté, tandis que les surfaces placées ont augmenté de + 22 %.
- En habitat, les ventes de logements neufs ont chuté en moyenne de plus de 40 % en France.

**BNP Paribas Real Estate a mieux résisté que les marchés, grâce à son offre multi-expertise** qui lui permet d'être moins impacté par la conjoncture que si l'entreprise était seulement présente en

promotion ou en transaction. BNP Paribas Real Estate bénéficie en effet d'un bon équilibre entre ses différentes activités :

■ **Les trois quarts des revenus proviennent des services immobiliers**, dont la moitié des honoraires revêt un caractère pérenne et récurrent. Ces services s'exercent dans cinq domaines :

- La transaction, directement liée aux marchés :
  - La France et l'Allemagne ont remarquablement tiré leur épingle du jeu en améliorant significativement leurs parts de marché ;
  - Le Royaume-Uni et l'Espagne, particulièrement touchés par la crise, ont bien anticipé la baisse de l'activité par une très bonne gestion de leur seuil de rentabilité ;

<sup>(1)</sup> Source interne.

<sup>(2)</sup> Source interne.

<sup>(3)</sup> Source interne.

<sup>(4)</sup> Source : classement des promoteurs publié par l'agence Innovapresse en juin 2008.

Trois prix importants ont récompensé le talent des équipes de promotion de BNP Paribas Real Estate en 2008 :

- le Trophée Constructeo décerné par *le Moniteur* pour l'immeuble rue Bergère à Paris 9<sup>e</sup>, récompensant l'excellence en matière environnementale pour une opération de réhabilitation ;
- la Pyramide du meilleur immeuble tertiaire français de l'année, décernée par la Fédération nationale des promoteurs constructeurs de France pour les Grands Moulins de Pantin ;
- la Pyramide du meilleur programme tertiaire de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur pour l'opération Azurea à Nice (bureaux et hôtels).

Les Grands Moulins de Pantin et l'immeuble Bergère sont deux immeubles réalisés pour BNP Paribas.

- L'Italie, de son côté, a continué à bien se développer dans un marché plus difficile ;
- Au total, 8,6 millions de m<sup>2</sup> d'immobilier d'entreprise ont été placés en 2008.
- Les 4 activités récurrentes :
  - Le conseil ;
  - L'expertise avec plus de 80 000 évaluations réalisées ;
  - Le property management, qui a réalisé une très belle année avec une croissance de près de 20 % du portefeuille de bureaux gérés et qui totalise aujourd'hui 25 millions de m<sup>2</sup>, y compris le portefeuille d'Aberdeen Belgium, société récemment rachetée qui fait de BNP Paribas Immobilier le leader en Belgique ;
  - L'investment management, avec 8 milliards d'euros d'actifs gérés fin 2008 et de bons résultats en 2008, notamment en Italie avec BNL Fondi Immobiliari.
- **La promotion réalise un quart des revenus**, avec une forte dominante en bureaux pour laquelle l'activité se fait sans prise de risque pour le compte de tiers. Cette politique est efficace. Plus de 149 000 m<sup>2</sup> préplacés ont été mis en chantier en 2008. Les équipes de la promotion en immobilier d'entreprise ont réalisé la plus belle année de leur histoire malgré la conjoncture. Le carnet de commandes est bien rempli pour 2009 et les équipes travaillent aujourd'hui sur de nouveaux lancements en 2010.
- Toutes activités confondues, le logement représente 14 % du chiffre d'affaires. En promotion, les équipes ont réagi très rapidement à la baisse du marché, en abandonnant notamment la mise en chantier de plusieurs centaines de logements. Le niveau de risque est de ce fait particulièrement bas, avec seulement 80 logements achevés non vendus et 1 300 logements en cours de construction restant à vendre, c'est-à-dire un stock en cours et achevé d'une douzaine de mois de commercialisation, ce qui est tout à fait raisonnable.

**Le réseau international de BNP Paribas Real Estate lui permet également de mieux résister** que si la société n'agissait que dans un seul pays. 38 % du chiffre d'affaires est réalisé en dehors de la France.

Début 2008, BNP Paribas Real Estate était présent dans 8 pays européens. À la fin de l'année, il l'était dans 13 pays dans le monde à la suite de ses nouvelles implantations en Roumanie, à Jersey, en Inde, à Dubaï et à Bahreïn.

BNP Paribas Real Estate a par ailleurs doublé le nombre de ses alliances en 2008, en signant avec des partenaires dans 6 nouveaux pays : Chypre, Grèce, Pays-Bas, Pologne, Russie et Ukraine.

**BNP Paribas Real Estate répond ainsi aux attentes des clients qui souhaitent de plus en plus faire appel à un acteur global qui répond à tous leurs besoins immobiliers dans l'ensemble des pays où ils sont implantés.**

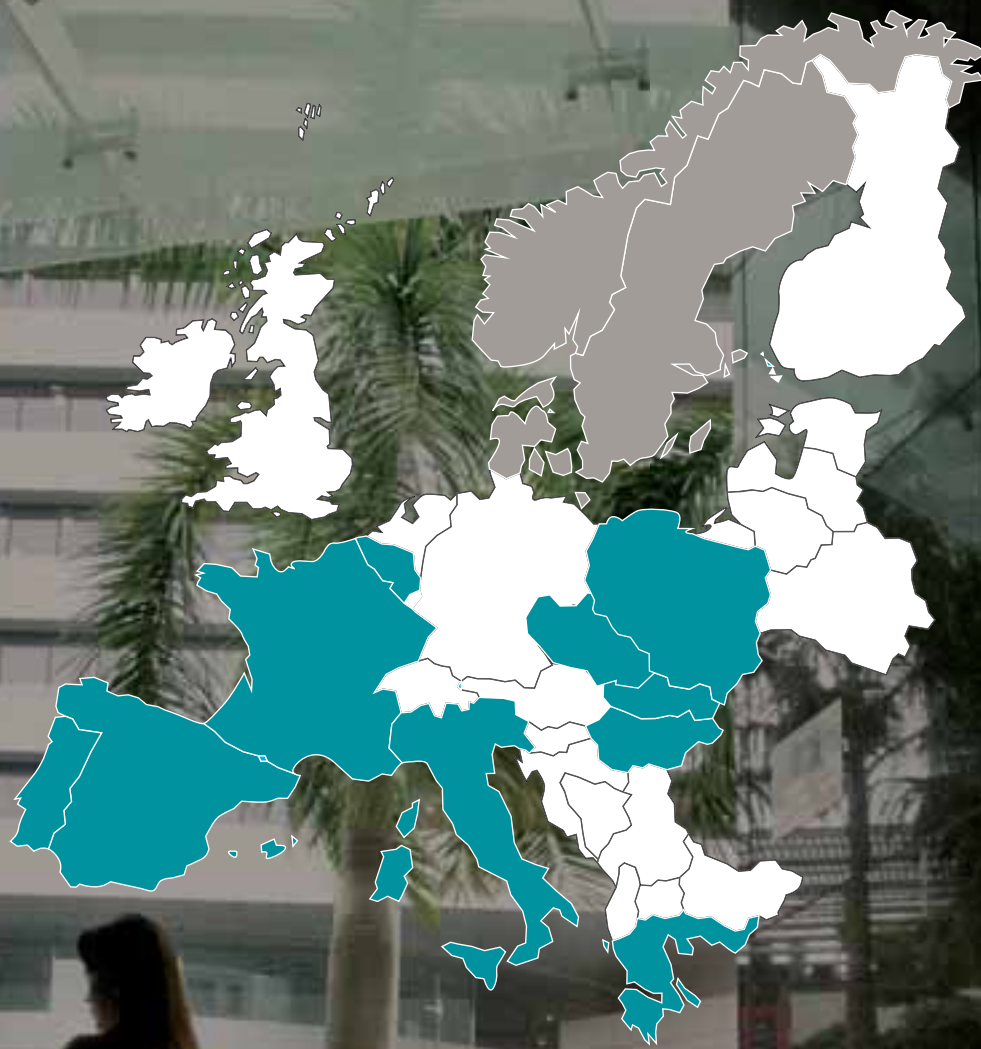
Klépierre  
et  
BNP Paribas  
Principal  
Investments

Le groupe Klépierre  
en Europe\*

**13 pays d'Europe continentale :**  
**1 516 collaborateurs**  
**14,8 milliards d'euros de patrimoine**  
**276 centres détenus**  
**378 centres sous gestion**

\* Données au 31 décembre 2008.





- Pays d'implantation « historique » de Klépierre
- Pays où Klépierre est implanté depuis l'acquisition de Steen & Strøm

Fondée en 1990, Klépierre est une société d'investissements immobiliers cotée (SIIC) dont les titres sont admis aux négociations sur le compartiment A d'Euronext Paris™. Avec une capitalisation boursière de 2 909 millions d'euros<sup>(1)</sup>, Klépierre se place au 2<sup>e</sup> rang des foncières de centres commerciaux en Europe.

Spécialisée sur le segment des centres commerciaux, Klépierre est un acteur de poids (13 075,0 millions d'euros de patrimoine) implanté dans 13 pays d'Europe continentale, principalement en France, en Norvège, en Italie et en Espagne.

Grâce à sa filiale Ségécé, Klépierre est le 1<sup>er</sup> gestionnaire de centres commerciaux en Europe continentale, où il accompagne les enseignes dans 322 centres – dont 246 détenus par Klépierre – en leur faisant bénéficier d'un savoir-faire et d'un professionnalisme bâtis sur une expérience de plus de 50 ans. En 2008, Klépierre a étendu sa présence européenne par l'acquisition de Steen & Strøm, foncière de centres commerciaux leader en Scandinavie avec 56 centres commerciaux gérés dont 30 pour compte propre.

Klémurs, SIIC filiale de Klépierre à 84,1 % et introduite en Bourse en décembre 2006, est spécialisée essentiellement dans l'immobilier de commerces provenant de l'externalisation des murs de magasins exploités par les enseignes leaders de la distribution. La combinaison de Klépierre et de Klémurs apporte une réponse globale aux besoins immobiliers de ces acteurs. Le patrimoine de Klémurs, valorisé à 642,1 millions d'euros, est réparti sur l'ensemble des régions françaises.

L'activité de location et de gestion de bureaux de Klépierre reste concentrée sur Paris et sa première couronne avec un patrimoine constitué principalement d'immeubles haut de gamme valorisé à 1 068,9 millions d'euros.

Au total, le patrimoine atteint 14,8 milliards d'euros.

Klépierre emploie plus de 1 500 personnes dans toute l'Europe.

<sup>(1)</sup> Valeur au 31 décembre 2008.



Field's Copenhagen (Danemark)

Le 8 octobre 2008, Klépierre a pris le contrôle de 56,1 % du capital de Steen & Strøm, propriétaire d'un patrimoine valorisé à 2,7 milliards d'euros en Norvège, en Suède et au Danemark. Cette transaction, réalisée en partenariat avec ABP Pension Fund (43,9 %), s'est traduite par un décaissement de 600 millions d'euros pour Klépierre, l'endettement de Steen & Strøm ayant été maintenu. Cette acquisition stratégique a permis à Klépierre de devenir le n° 1 des foncières de centres commerciaux en Scandinavie et de renforcer ainsi son implantation paneuropéenne tout en diversifiant ses sources de revenus dans des pays offrant des performances économiques solides.

À la suite de cette opération de grande envergure, Klépierre a réalisé une augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription d'un montant de 356 millions d'euros. Malgré un environnement de marché peu favorable, elle a été entièrement souscrite par un grand nombre d'investisseurs internationaux dont BNP Paribas.

En 2008, Klépierre a mené une politique d'investissement privilégiant des extensions de centres existants, la poursuite de quelques projets de création de nouveaux centres commerciaux ainsi que des acquisitions ciblées. Ces investissements se sont concrétisés par :

- l'inauguration de 5 extensions de centres commerciaux dont celle de Saint-Orens (Toulouse) en France et celle d'Alle Valli (Seriata) en Italie ;

- l'inauguration du centre La Gavia, plus grand pôle commercial de Madrid (Espagne) ;
- l'acquisition de 4 centres commerciaux : 1 en France (Drancy Avenir), 1 en République tchèque (Plzen) et 2 en Italie (Lonato et Verona) ;
- l'ouverture de 2 Retail Parks en France : Maisonément, nouveau concept commercial entièrement dédié à l'équipement de la maison, à Boissénart en banlieue parisienne, et Sud-Avenue à La Roche-sur-Yon.

En 2008, le montant total des investissements décaissés par le Groupe s'élève à 1 716,8 millions d'euros.

Sur le segment des commerces, Klémurs a investi 180,4 millions d'euros en 2008, principalement dans le cadre d'accords d'externalisation signés avec l'enseigne Buffalo Grill et le groupe Vivarte.

Par ailleurs, Klépierre a poursuivi une politique régulière de rotation des actifs. En 2008, 140,2 millions d'euros de cessions ont été réalisés, dont 75,3 millions d'euros dans les centres commerciaux et 64,9 millions d'euros dans les bureaux.

Klépierre reste relativement confiant sur la récurrence de ses revenus dont la base est largement diversifiée et qui sont assis sur des baux longs bénéficiant de clauses d'indexation, une politique de taux d'effort mesurés et une gestion rigoureuse réalisée par les équipes de Ségécé dédiées depuis de nombreuses années à l'entretien et à la valorisation du patrimoine.



La Gavia, Vallecas-Madrid (Espagne)

# 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 (en compte propre) de participations non cotées et non bancaires du groupe BNP Paribas.

Ce portefeuille a une valeur estimative de 3,3 milliards d'euros au 31 décembre 2008.

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 investisseurs institutionnels.

## Gestion des Participations Cotées et des Créances Souveraines

Gestion des Participations Cotées et des Créances Souveraines exerce deux activités. L'objectif de GPCCS 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, eurobonds, créances restructurées).



## BNP Paribas ouvre ses Journées de l'Innovation 2008 à ses clients & partenaires

L'innovation constitue un facteur de différenciation fort dans l'industrie bancaire. Elle est au cœur de la stratégie de BNP Paribas. L'innovation permet au Groupe de s'adapter rapidement à un environnement en perpétuelle évolution pour offrir les meilleurs produits et services à ses clients.

### Les Journées de l'Innovation, un événement dédié

Les Journées BNP Paribas de l'Innovation sont depuis plusieurs années un élément original et important de la culture de BNP Paribas. Cet événement, qui s'est ouvert en 2008 à des clients et partenaires, a vocation à organiser le partage des expériences et du savoir-faire des différentes entités du Groupe en matière d'innovation : technologies, processus, produits, services, développement durable, etc.

Les Journées BNP Paribas de l'Innovation 2008 se déroulaient au Carrousel du Louvre et ont accueilli près de 200 exposants représentant plus de 30 pays. Elles ont proposé une trentaine de conférences thématiques.

BNP Paribas accueillait également des partenaires et industriels incontournables en termes d'innovation et de responsabilité sociale, comme L'Oréal, Canal+, IBM, Orange Business Services, HP, Google Industry Finance Italia, BearingPoint, Turkcell ou GoodPlanet.

Les sociétés Violet, Kameleon, Daesign, Cleantech et Iconocast étaient également présentes sur le stand de L'Atelier pour présenter des objets communicants et interactifs.

### Un véritable dispositif de management de l'innovation

BNP Paribas, qui possède dans tous ses métiers et ses fonctions transverses un fort potentiel technologique, encourage en permanence la diffusion de la culture de l'innovation au travers d'un véritable dispositif de management de l'innovation. Ce dispositif s'appuie à la fois sur un programme de gestion de l'innovation baptisé **Esprit d'Innovation**, sur deux centres de veille technologique étroitement imbriqués que sont L'Atelier et le Centre d'Innovation et de Technologie, et sur des partenariats de recherche avec des grandes écoles comme London Business School, HEC Paris, Centrale Paris, Singapore Management University.

Le programme Esprit d'Innovation illustre la volonté du Groupe de faire de l'innovation l'un de ses atouts majeurs dans un métier où la recherche et le développement jouent déjà un rôle important.

## Les Prix de l'Innovation

Pour stimuler et récompenser la créativité et le savoir-faire de ses collaborateurs, le Groupe a créé ses **Prix de l'Innovation** qui ont été remis à l'occasion des Journées BNP Paribas de l'Innovation par Baudouin Prot, Administrateur Directeur Général du Groupe, et les membres du Comité Exécutif de BNP Paribas. Les Prix de l'Innovation célèbrent l'Innovation d'entreprise et l'Innov@ction, la démarche d'innovation participative de BNP Paribas.

### 15 lauréats pour cette édition 2008 des Prix de l'Innovation

Les collaborateurs pouvaient concourir dans plusieurs catégories : Produits & Services, Développement durable, Marque, Performance des processus, Démarche managériale favorisant l'innovation, Re-Use, Satisfaction clients, Satisfaction collaborateurs, Ventes croisées.

#### ■ INNOVATION D'ENTREPRISE – Développement durable

**Le prêt "photovoltaïque" – BNP Paribas Personal Finance, Retail Banking**

Cette innovation concerne le financement de l'installation, sur le toit des maisons individuelles, d'un système de cellules photovoltaïques et de tout le matériel nécessaire à la production d'électricité. Le montage financier est tel que l'opération est gratuite pour le client. Domofinance, filiale de Personal Finance, et EDF commercialisent le même produit dans le cadre de la rénovation de l'habitat. Ce crédit est à échéance annuelle avec un différé total

de 24 mois qui permet l'installation du système de production sans que le client ait à déboursier un euro. Pendant cette période de différé, le client va percevoir des subventions de l'État et un remboursement de TVA qu'il va utiliser pour rembourser sans indemnité une partie de son crédit. La production d'électricité sera revendue à EDF et le montant perçu couvrira le montant de l'échéance qui sera prélevée.

#### ■ INNOV@CTION – Développement durable, responsabilité sociale

**Mission de bienfaisance – équipe Loan Syndication, Structured Finance, Corporate and Investment Banking**

La division Loan Syndications & Trading organise deux fois par an une rencontre dans un site agréable afin de renforcer l'esprit d'équipe. En 2007, elle a décidé d'axer ce moment de détente de ses collaborateurs autour d'une thématique de responsabilité sociale. Par le biais du UK Prince's Trust, l'équipe a été mise en relation avec une organisation caritative bulgare qui accomplit un travail remarquable au service des orphelinats. 65 membres de l'équipe LS&T venus de divers sites européens du Groupe ont mis toute leur énergie à rénover et améliorer un orphelinat

pour enfants souffrant d'un lourd handicap mental dans la ville de Mezdra. Ils ont ainsi transformé une cour complètement délabrée en une aire de jeux moderne et sécurisée, dotée d'équipements neufs ; achevé la peinture et la décoration d'un couloir de 80 mètres, dont 15 tableaux peints à la main ; réparé l'escalier et dallé l'entrée ; enfin, ils ont carrelé et décoré une salle d'arts plastiques. Inutile de dire que l'équipe est rentrée avec le sentiment du devoir accompli, tant cette expérience collective a revêtu pour eux de sens et de dimension sociale.

## ■ INNOVATION D'ENTREPRISE – Marque

### Gabi, l'automate interactif et communicant – Banque de Détail en France, Retail Banking

Dans le cadre de son programme Accueil et Services, BNP Paribas offre un nouveau look à ses 5 000 automates avec Gabi : guichet automatique de billets interactif. Un nouvel habillage des écrans avec un personnage animé et sympathique, Gabi, vous accueille et vous accompagne dans votre transaction de retrait ou de gestion de compte sur automate. Il utilise un langage plus simple, clair et convivial et ses écrans sont plus lisibles et modernes. L'automate Gabi devient un nouveau canal de communication, parfaitement

complémentaire des autres canaux (Internet, téléphone, affichage agence, etc.). Il permet de diffuser des campagnes de communication valorisant l'image de BNP Paribas (ex. : Roland-Garros) ou des produits (ex. : "Terceo Fête des mères", nouvelle carte Jump, etc.). Les campagnes peuvent être nationales, régionales ou locales, valorisant l'ancrage des agences. Cette innovation présente une rupture avec les automates bancaires classiques premiers liens de la banque avec les clients et les prospects.

## ■ INNOV@CTION – Marque

### Partenariat en vitrine – groupe de Cannes, Banque de Détail en France, Retail Banking

Mise en évidence, sur la vitrine du commerçant qui accepte le principe, pendant ou après les travaux, d'un sticker ou affichette indiquant que BNP Paribas finance le projet et ainsi promouvoir le Groupe sur le marché des professionnels. Cette idée suggérée en 2007 sera concrétisée courant 2008. Initiative qui permet de rendre visible l'implication de BNP Paribas sur le marché des professionnels.

## ■ INNOVATION D'ENTREPRISE – Performance des processus

### Mobile Banking Services – TEB, Retail Banking

Le service banque sur mobile de TEB permet à ses clients d'effectuer leurs opérations bancaires à l'aide de leur téléphone portable. La banque par SMS et la banque WAP sont deux des services proposés dans le cadre de ce réseau. La gamme de fonctions disponibles comprend actuellement "la consultation du solde du compte, les virements, les paiements, les opérations par carte de crédit et les informations sur les services bancaires". Il est possible d'accéder aux guichets automatiques/succursales et d'obtenir des informations sur le marché national et les services de TEB à partir de l'adresse suivante : [wap.teb.com.tr](http://wap.teb.com.tr).

Le service de banque sur mobile est destiné à fonctionner comme un outil complet de

gestion de campagne. Toutes les mises à jour d'informations liées aux campagnes ainsi qu'aux produits et aux services peuvent être effectuées sur le WAP en liaison avec d'autres canaux. L'interface de banque WAP est compatible avec 4 500 modèles de téléphones mobiles et tous les types d'appareils. L'interface WAP s'adapte automatiquement à l'écran du portable et offre la meilleure qualité d'image. Le service de banque WAP répond aux meilleures normes de sécurité actuelles dans ce domaine. TEB, banque pionnière en Turquie, propose une offre complète de banque mobile avec notamment des services bancaires par SMS et WAP, et un service de signature électronique mobile sécurisé et convivial.

## ■ INNOVATION D'ENTREPRISE – Démarche managériale favorisant l'innovation

Innovation Day – BNP Paribas Securities Services, Asset Management and Services

L'innovation : une des valeurs phares de BNP Paribas Securities Services. Pour la promouvoir et l'encourager, le management et l'équipe Innovation ont créé le BP2S Innovation Day. Ce 1<sup>er</sup> événement interne entièrement dédié à l'innovation repose sur un principe simple : innover, c'est partager, informer, comprendre et valoriser. Tous les collaborateurs ont découvert les 20 projets

les plus innovants de l'année (présélectionnés parmi plus de 75 candidats du monde entier). Ils ont échangé avec les innovateurs autour des bonnes pratiques avant d'assister à une conférence sur les leviers de la créativité. Une cérémonie de remise des prix a clôturé en beauté un après-midi d'échanges et de rencontres.

## ■ INNOVATION D'ENTREPRISE – Re-Use

Campagne sur le thème du western – UkrSibbank, Retail Banking

Pour le lancement de sa nouvelle campagne de communication à l'attention des PME et des entrepreneurs individuels, UkrSibbank a réutilisé les éléments de la campagne du réseau France (BDDF) "Portes ouvertes aux professionnels" sur le thème du western. Une campagne sur le thème du western est relativement novatrice en Ukraine, notamment pour une banque. En outre, au-delà des supports classiques utilisés pour la communication (TV, presse, affichage), UkrSibbank a complètement habillé des stations de métro à Kiev et Kharkov aux couleurs de cette campagne : il s'agissait d'une première en Ukraine.

## ■ INNOVATION D'ENTREPRISE – Satisfaction clients

Approche commerciale des clients débiteurs – Banque de Détail en France, Retail Banking

Cette démarche commerciale vise à satisfaire les clients en toutes circonstances même dans les moments difficiles de débits en compte. Elle s'articule à partir de 2 grands axes :

1. Une évolution d'offres liées à la gestion du compte de chèques.
  - Création d'un guide pour dédramatiser le découvert et sensibiliser les clients aux solutions de gestion d'un compte débiteur ;
  - Refonte des bibliothèques de lettres dites "Scrivener" avec une approche plus commerciale, enrichies de courriers spécifiques dédiés aux moins de 30 ans ;
  - Évolution de l'offre Esprit Libre pour les moins de 30 ans intégrant : un mini relevé de compte hebdomadaire gratuit par SMS et un remboursement des agios durant la première année d'Esprit Libre aux jeunes ayant respecté leur facilité de caisse.

2. Des évolutions techniques des outils de suivi et de gestion des débiteurs irréguliers. Une appréhension plus fine du risque contribue en effet à une meilleure satisfaction des clients du fait de l'intervention du conseiller mieux ciblée, donc plus adaptée, donc mieux vécue par le client. L'originalité de ce programme d'Innovations repose sur la volonté de contribuer à la "satisfaction clients", dans le contexte délicat de régularisation de débit en compte. Cette démarche s'inscrit dans le prolongement de nombreuses actions qui visent à tisser des liens encore plus étroits avec nos clients via une personnalisation plus soutenue des offres et des échanges. Cette démarche a été relayée par la publicité "Ta + K rentrer" avec Éric et Ramzy incluant les volets "zéro agio" et "SMS gratuits".

## ■ **INNOV@CTION – Satisfaction clients**

“Clefs de contact” – groupe Paris XV, Banque de Détail en France, Retail Banking

Afin d'aider les directeurs d'agence dans la prise de connaissance de leur marché et de leur fonds de commerce, un classeur “Les clefs de contact” leur est remis. Celui-ci comprend 2 parties : le marché et le secteur et le fonds de commerce.

---

## ■ **INNOVATION D'ENTREPRISE – Satisfaction collaborateurs** **AMS Network – Asset Management and Services**

AMS Network – Asset Management inaugure une nouvelle façon de travailler ensemble au sein du pôle. Jusqu'alors, chacun des 6 métiers organisait son propre séminaire et le pôle réunissait de son côté les membres du top management. AMS Network a rassemblé pour la première fois l'ensemble des cadres dirigeants afin de leur délivrer un message stratégique commun, et de les aider à prendre conscience du très fort potentiel de business du “collectif” AMS. Pour sa première édition, AMS Network a réuni 3 jours à Paris plus de 1100 collaborateurs, avec 3 temps forts :

- un séminaire commun AMS, divisé en temps de plénière et en forum encourageant échanges, partages d'expertises et découvertes de l'univers d'AMS ;

geant échanges, partages d'expertises et découvertes de l'univers d'AMS ;

- 6 séminaires des métiers autour de leurs enjeux business spécifiques ;
- une soirée grand format dédiée à l'innovation, où ont été décernés les Prix de l'Innovation AMS 2007. Cette première convention AMS Network originale a été plébiscitée par l'ensemble des collaborateurs, ravis d'avoir pu appréhender de plus près les enjeux de leur pôle.

## ■ **INNOVATION D'ENTREPRISE – Ventes croisées**

EasyETF – BNP Paribas Asset Management, Asset Management and Services, et Equities and Derivatives, Corporate and Investment Banking

La joint-venture mise en place entre BNP Paribas Asset Management et Equities and Derivatives permettra de mettre en commun les ressources de deux métiers en s'appuyant sur la complémentarité des moyens, savoir-faire, et infrastructures pour devenir un leader européen sur le marché des ETF. Cette joint-venture complètera la gamme existante avec de nouveaux indices géographiques et permettra d'accéder à de nouveaux marchés avec des indices innovants.

---

## ■ **INNOVATION D'ENTREPRISE – Produits et Services** **Parworld Agriculture – BNP Paribas Investment Partners, Asset Management and Services**

Parworld Agriculture investit dans les matières premières agricoles via une exposition variable à deux grands indices, à travers une réplique synthétique :

- une exposition sur des indices de matières premières agricoles (max. 100 %) ;
- une exposition supplémentaire sur des fonds investis sur les matières premières agricoles (max. 10 %).



## **INNOVATION D'ENTREPRISE – Produits et Services** **École du Commerce – Banque de Détail en France, Retail Banking**

Création d'une école de formation pour les métiers du commerce, à l'appui d'un apprentissage très complet (alliance et équilibre entre la théorie et la mise en pratique) et qui s'exerce au sein d'une structure entièrement reconstituée selon le modèle commercial en vigueur.

---

## **INNOVATION D'ENTREPRISE – Produits et Services** **“Gagne ta maison”, concours à prix réservé à qui souscrit un prêt de la gamme – BNL bc, Retail Banking**

Pour la première fois sur le marché italien de l'industrie bancaire, on unit une mécanique promotionnelle “grand public” (un concours) et la souscription d'un prêt immobilier dont le prix à remporter correspond à la valeur du logement. On devient “concurrent” (de façon automatique) dès la souscription d'un prêt immobilier de la gamme BNL pour l'achat ou l'aménagement du logement (maximum 350 000 euros). “Gagne ta maison” est le claim de la campagne publicitaire télévision, presse, cinéma et Internet. Le spot publicitaire utilise un langage cinématographique devenu, désormais, un code distinctif de la

communication de BNL. BNL a ici adopté le genre “comedy” et le style “cartoon rétro”. Le spot publicitaire montre un paquet et sa magnifique surprise : une maison. Le nouveau couple de propriétaires, pour fêter l'heureux événement, se rend dans une agence BNL. Musique et effets spéciaux encouragent la “fête”. La campagne presse, Internet et le matériel de PLV sont déclinés à partir du même univers cinématographique et expliquent de façon détaillée les caractéristiques du concours. Cette campagne publicitaire a été réalisée par l'agence TBWA/Italia.

---

## **INNOVATION D'ENTREPRISE – Produits et Services** **Négociation des émissions de carbone – Carbon Finance and Emission Trading, Corporate and Investment Banking**

Un nouveau marché est en train d'apparaître dans le cadre du protocole de Kyoto. Une équipe Émissions de carbone a été créée en août 2006 sur décision conjointe de l'Ecep et de la division Dérivés de matières premières pour mieux servir les clients de BNP Paribas et générer de nouvelles opportunités au sein de la banque. L'équipe s'est, entre autres, fixé les objectifs suivants :

- Être l'équipe de référence de BNP Paribas pour les émissions de carbone, devenir un point de convergence pour la banque et assurer le développement de cette activité au service de tous les pôles métiers.
- Devenir l'un des principaux acteurs dans ce domaine d'activité clé.

# Valeurs du Groupe

## RÉACTIVITÉ, CRÉATIVITÉ, ENGAGEMENT ET AMBITION : quatre valeurs de cohésion

Les valeurs d'une entreprise sont l'un des éléments forts de culture interne. Elles donnent le ton. Elles constituent le socle culturel commun d'un groupe multidimensionnel. Elles ont vocation à inspirer les attitudes et les actions des 173 000 collaborateurs de l'entreprise.

BNP Paribas a choisi quatre valeurs fortes, mises à l'honneur en de multiples occasions comme, par exemple, lors de l'entretien annuel d'appréciation où les collaborateurs sont évalués en fonction de leur performance en matière de réactivité, de créativité, d'engagement et d'ambition.

Des campagnes régulières (posters, dépliants, films) font partager les valeurs à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, le but ultime étant que chacun s'y identifie et les vive au quotidien. En 2008 notamment, une nouvelle vidéo en 3D présentant le Groupe de façon innovante et décalée se veut un clin d'œil aux plus jeunes.

Dans le contexte actuel, les valeurs apportent plus que jamais de la cohérence aux actions de tous les collaborateurs. Elles sont un facteur important de cohésion.



## ■ 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 les auteurs pour leur créativité.

## ■ L'engagement

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

## ■ L'ambition

Développer le goût du challenge et du leadership.  
Avoir la volonté de gagner en équipe une compétition dont l'arbitre est le client.

# Le développement des Ressources Humaines

Le contenu complet de ce chapitre figure dans le Rapport intégral sur la responsabilité sociale et environnementale de BNP Paribas, disponible sur le site internet : [www.bnpparibas.com](http://www.bnpparibas.com) (rubrique Développement durable).

## Le profil humain de BNP Paribas

### Évolution des effectifs <sup>(1)</sup>

Accompagnant la croissance des métiers, les effectifs gérés par le Groupe ont atteint 173 188 en effectif net permanent payé (NPP) fin décembre 2008, soit une augmentation de 10 501 effectifs NPP par rapport au 31 décembre 2007.

Cette évolution résulte de la poursuite de la croissance externe avec l'acquisition de Sahara Bank JSC en Libye et de JetFinance International en Bulgarie ainsi que de la croissance organique de la banque de détail dans les pays émergents.

Les effectifs mondiaux se répartissent de la façon suivante :

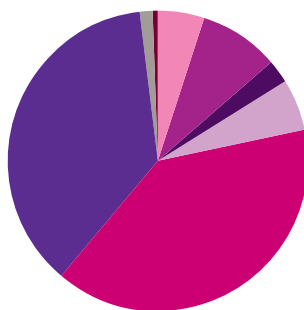
### Effectifs en France et hors de France

Le Groupe est présent dans 83 pays avec plus de 60 % d'effectifs hors France au 31 décembre 2008.

	2006	2007	2008
France	57 123	64 080	64 217
Europe (hors France)	53 461	62 473	68 542 <sup>□</sup>
Amérique du Nord	14 810	15 046	15 222
Asie	5 571	8 833	9 494
Afrique	6 201	6 692	8 883
Amérique latine	2 924	3 287	3 957
Moyen-Orient	1 308	1 700	2 194
Océanie	513	576	679
<b>Total</b>	<b>141 911</b>	<b>162 687</b>	<b>173 188</b>

<sup>□</sup> Dont Italie 19 397.

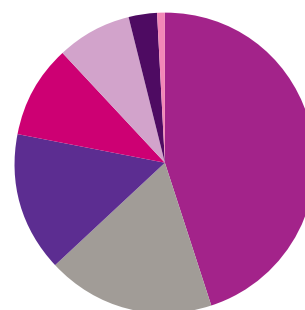
### › Répartition par zone géographique



■ Afrique	5,1 %
■ Amérique du Nord	8,8 %
■ Amérique latine	2,3 %
■ Asie	5,4 %
■ Europe (hors France)	39,6 %
■ France	37,1 %
■ Moyen-Orient	1,3 %
■ Océanie	0,4 %

### › Effectifs par métier

En 2008, la part relative des effectifs dans les activités en croissance a augmenté principalement hors de France, tandis qu'elle a diminué sur les marchés plus matures de la banque de détail en France et en Italie.



■ IRS	45 %
■ BDDF	18 %
■ AMS	15 %
■ CIB	10 %
■ BNL bc	8 %
■ Fonctions Groupe	3 %
■ Klépierre	1 %
(Retail Banking (BDDF, IRS, BNL) : 71 %)	

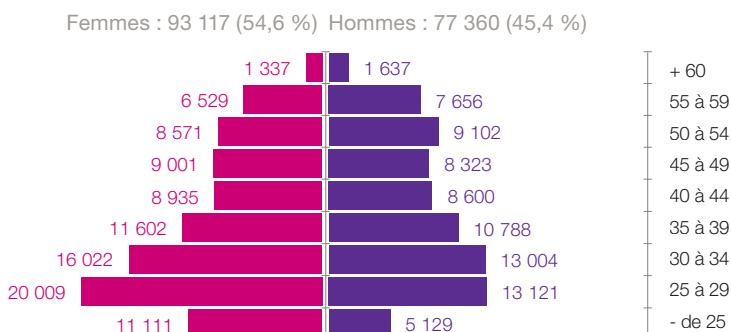
<sup>(1)</sup> Pour le développement des Ressources Humaines, le périmètre pertinent d'analyse en équivalent temps plein (ETP) est la totalité des effectifs gérés, par opposition aux effectifs consolidés limités au périmètre de la consolidation financière par intégration globale ou proportionnelle et décomptés au prorata du degré de consolidation de chaque filiale :

En ETP	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Effectifs consolidés	87 685	89 071	94 892	101 917	132 507	145 477	154 069
Effectifs gérés	92 488	93 508	99 433	109 780	141 911	162 687	173 188

## 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, à l'inverse de la pyramide de la banque de détail en France et en Italie, plus proche de la démographie de l'emploi en Europe continentale <sup>(1)</sup>.

### Effectifs physiques (décembre 2008)



## Les principaux défis 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 challenge 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.

C'est dans cet environnement extrêmement perturbé que le Groupe a fait face en 2008 à quatre défis majeurs en matière de gestion des ressources humaines : accompagner le développement et le changement ; valoriser, fidéliser et motiver ; promouvoir la diversité ; être à l'écoute des collaborateurs.

### Accompagner le développement et le changement

Les effectifs totaux sont passés de 99 433 à 173 188 NPP en quatre ans, en augmentation de 74 % entre 2004 et 2008. Les effectifs hors de France sont passés de 45 070 à 108 971 sur la même période, en augmentation de 141 %.

Le Groupe se développe à l'international ; la gestion des ressources humaines doit donc intégrer deux enjeux 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 SA 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.

<sup>(1)</sup> Établie sur le périmètre élargi des effectifs gérés physiques, un pour un.



TOKYO



BOULOGNE



LEON

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.

### Adapter qualitativement et quantitativement l'emploi

Démarrées en début d'année 2008, les négociations sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se poursuivent dans la perspective de la conclusion d'un accord en 2009.

Face aux défis résultant des évolutions d'activité et des grands projets du Groupe, tels que le besoin de recrutement dans plusieurs métiers, ou des suppressions de postes dans quelques entités, deux types de mesures, à la suite des objectifs définis début 2008, ont été mis en œuvre en respectant le pacte social du Groupe en France : des actions de reclassement entre les métiers et la mise sous pilotage du recrutement externe. Pour cela, une fonction dédiée coordonne la politique de gestion de l'emploi interpôles, métiers et fonctions.

Parallèlement, la mise en œuvre du plan d'adaptation de l'emploi de BNP Paribas SA pour la période 2006-2008 s'est poursuivie, avec une révision à la hausse du nombre possible de départs aidés, dans le respect des objectifs initiaux du plan. Ce dispositif a permis, durant l'année 2008, à 339 salariés de quitter l'entreprise dans ce cadre, 304 pour projet professionnel salarié et 35 pour création ou reprise d'entreprise. Le nombre moyen d'emplois ainsi créés est de 1,2, incluant le créateur repreneur.

Enfin, chez BNL en Italie, le plan qui a fait l'objet d'accords, signés en novembre 2006 avec les organisations syndicales et qui portait sur la retraite, l'embauche, la mobilité et le développement des compétences, s'est déroulé conformément aux prévisions en 2008 :

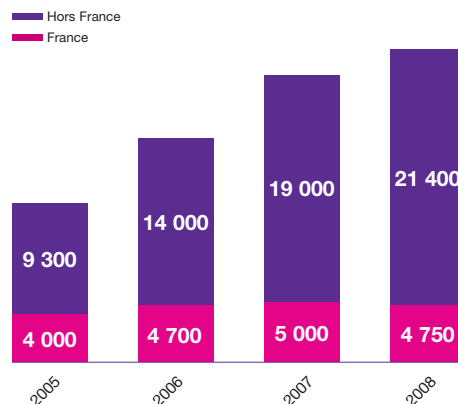
- 604 collaborateurs ont bénéficié des dispositifs de départ prévus ;

- 720 recrutements ont été effectués ;
- 1 000 mobilités ont été réalisées ;
- plus de 78 000 journées, soit près de 585 000 heures de formation, ont été dispensées.

### Assurer un recrutement en phase avec les spécificités des métiers

Le recrutement s'est maintenu à un niveau élevé jusqu'au mois d'août pour ensuite se réduire du fait de la dégradation de la conjoncture. Sur l'année 2008, 26 158 recrutements CDI <sup>(1)</sup> ont ainsi été réalisés au plan mondial contre 24 080 en 2007. En France, bien qu'en baisse, ils restent toutefois importants avec 4 748 embauches en contrat à durée indéterminée.

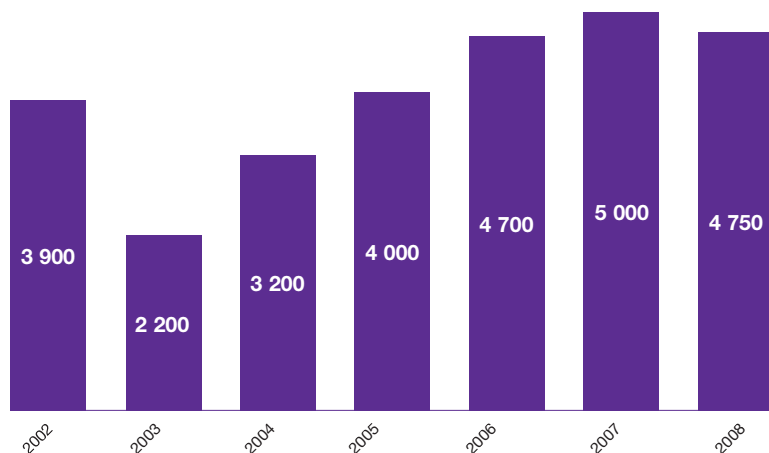
#### Recrutement des effectifs permanents (hors CDD)



En France, la répartition des recrutements par profil est stable en 2008, en part relative, avec 45 % de jeunes diplômés. Les recrutements en alternance représentent 768 contrats, dont 456 contrats de professionnalisation et 312 contrats d'apprentissage, à un niveau stable par rapport à 2007. Au 31 décembre, 1 246 jeunes sont sous contrats en alternance. Le nombre de missions de volontariat international en entreprise (VIE), avec 205 départs en mission en 2008 contre 207 en 2007, est stable. Les stages de fin d'étude (bac + 5) représentent environ 1 200 stagiaires.

<sup>(1)</sup> Hors mouvements de Personal Finance Bulgarie et Sahara Bank, intégrés aux effectifs en cours d'année.

## ► Recrutement de CDI en France



### ■ Des liens étroits avec les écoles

La politique de recrutement a été adaptée en 2008 pour faire face à la diminution des besoins, sans toutefois sacrifier les composantes clés qui la caractérisent. Ainsi, la politique active de relation avec les écoles a permis l'organisation de plus de 100 événements, et le maintien du flux de candidatures de prérecrutement (stages, VIE, alternance) avec environ 64 000 CV, soit un volume comparable à 2007.

Le programme Ace Manager, un jeu d'entreprise auprès de campus cibles dans 26 pays, a renforcé la notoriété de la marque employeur de BNP Paribas pour les étudiants hors de France. Le site international de recrutement [careers.bnpparibas.com](http://careers.bnpparibas.com) a été modernisé.

Toutes ces actions ont maintenu, voire amélioré, le bon score d'attractivité du Groupe auprès de cibles stratégiques.

### ■ Lutter contre les discriminations

Une Charte de déontologie pour tous les collaborateurs du Groupe intervenant dans le processus de recrutement a été rédigée et diffusée. Deux documents complètent cette charte pour assister les collaborateurs dans l'évaluation des compétences des candidats : un guide méthodologique d'entretien individuel et une grille permettant de formaliser et de documenter la décision prise suite à l'entretien avec le candidat.

### ■ La diversité des cursus

Des jeunes issus de formations très diverses : sciences humaines, lettres, sport ou communication, sont intégrés dans des métiers bancaires et contribuent à diversifier les profils : conseillers en patrimoine financier et chargés d'affaires professionnels juniors. Titulaires d'un diplôme de niveau bac + 2 à bac + 4 et âgés de moins de 26 ans, ils suivent une formation en alternance pendant un an alliant droit, finance, fiscalité et gestion de la relation client en environnement bancaire. Ils acquièrent ainsi une expérience professionnelle sur le terrain et une solide formation théorique en partenariat avec les groupements d'établissements publics locaux d'enseignement (Greta).

### BNP Paribas, un Groupe attractif

BNP Paribas reste en 1<sup>re</sup> position en score d'attractivité spontanée dans le sondage TNS Sofres 2008 réalisé auprès des étudiants de troisième année des écoles de commerce, pour la troisième année consécutive, et en 2<sup>e</sup> position auprès des ingénieurs, 1<sup>re</sup> banque et 1<sup>re</sup> entreprise du secteur des services à être citée par cette population. BNP Paribas arrive également en 1<sup>re</sup> position en 2008 auprès des commerciaux dans le baromètre Étudiants de l'Institut Trendence, réalisé auprès de 15 000 étudiants de plus de 151 établissements de formation (4<sup>e</sup> en 2007).

LOS ANGELES



### 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 2008, près de 21 000 salariés y ont encore 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.

### La formation à l'entretien d'évaluation professionnelle récompensée

Le "serious game" d'entretien d'évaluation professionnelle de BNP Paribas a été désigné lauréat du dernier concours International IntraVerse Serious Game Awards. Ce prix récompense l'initiative menée par le Groupe et met en évidence l'intérêt que représentent les serious games dans la formation professionnelle.



### **Développer les compétences des salariés et des équipes**

#### ■ La formation, un outil au service de l'efficacité professionnelle

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.

La formation accompagne chaque collaborateur dans sa volonté d'apprendre pour atteindre ses objectifs professionnels et préparer ses évolutions. En outre, elle lui offre les moyens de mieux 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. Pour être efficaces, les actions de formation s'articulent entre elles et sont insérées dans des parcours de formation qui s'inscrivent dans la durée. L'offre de formation du Groupe est construite en associant formations professionnelles issues des métiers et formations transversales au Groupe.

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 dispensées par les métiers ont pour vocation première d'élever le niveau de professionnalisme et d'expertise des collaborateurs dans leur métier. 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 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 telles que :

- la maîtrise de l'anglais – le déploiement du programme Step-Up mis en œuvre en 2007 s'est poursuivi tout au long de 2008 ;
- la connaissance des principes de conformité – des programmes de sensibilisation aux grands principes de lutte contre le blanchiment ou de traitement des conflits d'intérêts ont été diffusés sous forme de e-learning ;
- le développement professionnel – les formations relatives à la maîtrise d'ouvrage, la gestion de projet, l'efficacité personnelle et le management opérationnel sont souvent assurées par le Centre de formation du Groupe qui a accueilli 1 567 cadres à Louveciennes en 2008.

#### ■ 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 de ceux-ci à évoluer d'un métier à l'autre.

Dans ce contexte, une première étape a été franchie en créant en 2008 un nouveau dispositif d'accompagnement à la mobilité des collaborateurs.

Baptisé "Pro mobilité", il concerne tout collaborateur du Groupe en France impliqué dans une démarche de mobilité officialisée, ou engagé dans une réflexion préalable sur son projet de mobilité et poursuit les objectifs suivants :

- valoriser une mobilité naturellement dynamique en tenant compte des évolutions permanentes et fortes de BNP Paribas ;





00000000

- préparer les collaborateurs à leur démarche de mobilité ;
- accompagner des réorganisations impliquant des démarches de mobilité ;
- favoriser les échanges et une meilleure connaissance du Groupe à travers une mutualisation entre participants.

En 2008, 7 sessions ouvertes à plus de 80 personnes ont rencontré un vif succès. Ce dispositif permet ainsi à la banque d'accompagner efficacement ses salariés en période de fortes mutations.

#### ■ L'accueil et l'intégration des collaborateurs

Les dispositifs d'intégration permettent au nouvel entrant de découvrir BNP Paribas et de situer sa nouvelle activité par 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.

L'accueil des nouveaux entrants est également l'occasion de leur montrer la capacité d'innovation du groupe BNP Paribas. C'est pourquoi les équipes d'ingénierie de la formation ont développé une approche originale permettant de coupler nouvelles technologies et connaissance du Groupe au travers d'un "serious game" permettant d'appréhender les activités bancaires de manière ludique. Ce jeu fait partie des outils d'accueil des nouveaux entrants.



ESTABLISHED



MANAGED

## 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 sont rétribuées par une rémunération variable en ligne avec la réalisation des objectifs fixés. Les rémunérations variables revêtent différentes formes selon les métiers.

La politique de rémunération du Groupe vise à être équitable, compétitive et sélective :

- une recherche d'équité anime l'examen annuel des situations individuelles selon un dispositif piloté au plan mondial par la fonction Ressources Humaines Groupe ;

- l'actualisation des benchmarkings annuels par le centre d'expertise Compensation and Benefits de Ressources Humaines Groupe, par métier, par type d'emploi et par pays, atteste de l'attention portée à la compétitivité des rémunérations fixes et variables ;
- un principe de sélectivité préside à la révision des rémunérations, étroitement liée à l'évolution des compétences, des responsabilités et des performances des salariés, appréciées dans les évaluations professionnelles annuelles.

#### ■ Une large gamme d'avantages sociaux

##### Les dispositifs d'épargne salariale

#### Intéressement et 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 territoires.

### Participation et intéressement à BNP Paribas SA

Au titre des exercices (en euros)	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Montant brut	116 769 620	148 701 874	186 076 788	227 719 000	232 530 560	84 879 969
Montant minimum par salarié	2 328	2 945	3 772	4 696	4 728	1 738
Montant maximum par salarié	7 831	10 020	10 689	12 732	12 800	4 641

### 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, huit opérations semblables ont été proposées aux salariés du Groupe.

### Les plans d'épargne salariale

Ils 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. Hors de France, les plans de retraite complémentaire sont privilégiés tandis qu'en France, les plans d'épargne salariale permettent la constitution d'une épargne bénéficiant d'un régime fiscal privilégié, contrepartie d'une immobilisation à moyen terme. Les plans d'épargne salariale, d'entreprise ou de groupe, peuvent être alimentés par des versements en provenance de la participation et de l'intéressement, des versements volontaires des salariés et de la contribution éventuelle de l'entreprise sous forme d'abondement. Les salariés peuvent choisir les supports qui leur conviennent en fonction de leurs objectifs, fonds en actions BNPP, en actions diversifiées, en obligations, ou tout simplement compte courant bloqué. Introduit en 2005 dans le dispositif d'épargne salariale, 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 6 millions d'euros en 2008.

### [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, notamment hors de France, avec l'objectif d'assurer une plus grande cohérence entre des systèmes parfois marqués par de fortes spécificités locales. Hors de France, 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.

### [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 individuelle 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. En 2008, un accord d'entreprise a étendu un certain nombre de prestations du régime de prévoyance. Ce dispositif de prévoyance flexible s'applique dans 36 entités en France, couvrant plus de 62 000 personnes.

### [Service Prestation Sociale de BNP Paribas El Djazaïr](#)

En 2008, BNP Paribas El Djazaïr a mis en place un dispositif de couverture santé complémentaire. Tous les collaborateurs peuvent souscrire une mutuelle dont les avantages sont performants et compétitifs sur le marché. Pionnière dans ce domaine en Algérie, la banque participe ainsi à hauteur de 75 % des cotisations, les 25 % restants étant pris en charge par les œuvres sociales et le collaborateur proportionnellement à son revenu. Cette mutuelle couvre également les conjoints et enfants des collaborateurs.





KIEV

### 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

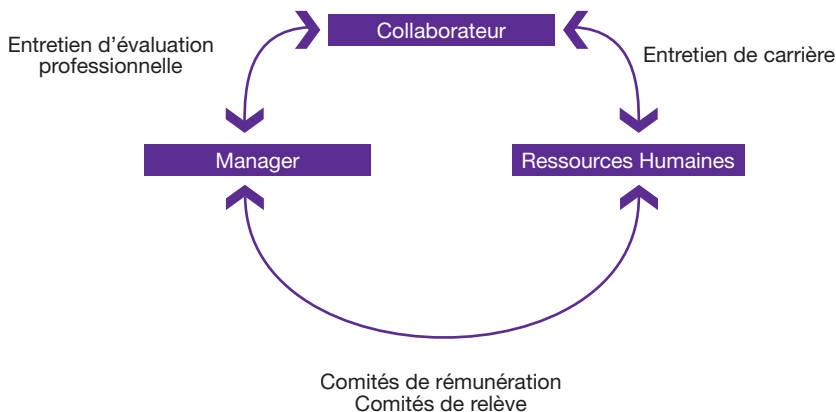
Une des missions essentielles fixée par le Groupe pour la gestion des carrières est de préparer l'avenir en assurant la relève à plus long terme de ses dirigeants. Pour cela, des comités de relève réunissent chaque année les responsables des pôles et fonctions et les gestionnaires RH, en vue de détecter les cadres à potentiel susceptibles d'assurer la relève des postes clés de l'entreprise. Pour accompagner ces collaborateurs, le séminaire Leadership for Development, mis en place en 2005, permet aux participants de réaliser un plan de développement individuel en liaison avec leurs responsables opérationnels. Pour un nombre limité de postes clés, un dispositif de "people review" a été mis en place pour le Comité Exécutif.

En parallèle, pour maintenir un dispositif de relève opérationnelle, les cadres juniors bénéficient d'un suivi de carrière spécifique avec des entretiens de carrière rapprochés, des séminaires adaptés et des rencontres avec des responsables du Groupe. Plusieurs modalités de suivi sont offertes pour les accompagner dans les principales étapes de leurs débuts de carrière (programmes Cadres à potentiel juniors et Diplômés de l'enseignement supérieur).

#### ■ Véhiculer la culture et les messages stratégiques du Groupe

Un projet ambitieux a été lancé en 2006 pour améliorer l'identification et le développement de carrière des collaborateurs à haut potentiel : le Talent Development Program. Élaboré de manière participative avec le concours de managers et de responsables RH issus des pôles et territoires, son objectif est de préparer la relève à moyen terme des cadres dirigeants et d'accompagner la croissance du Groupe. En avril 2008, ce programme a été déployé sur 17 territoires. Deux modules de formation à destination de plus de 200 gestionnaires RH, dont 80 affectés hors de France, ont été dispensés pour ce programme. En parallèle, des kits de déploiement ont été créés, avec une documentation complète à destination des RH, des managers et des comités de direction des métiers et territoires.

### La gestion des carrières



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 156 participants en 2008. Deux nouveaux programmes de formation à destination des hauts potentiels plus juniors ont été créés en 2008 : Go to Lead et Share to Lead. 114 personnes ont participé aux sessions pilotes de ces programmes, qui se sont révélées très satisfaisantes.

Parallèlement, en 2008 se sont poursuivis les deux programmes destinés aux cadres supérieurs, 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, 146 personnes ont participé à cinq sessions de Prism, avec pour cible les postes clés de managers de managers. Dans le même temps, 28 participants avaient suivi le séminaire Nextep réparti en trois sessions et qui ciblait les cadres exposés à un changement de responsabilités substantiel.

#### ■ 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 collaborateurs et managers constituent les bases de la gestion des carrières.

En 2008, a été mis en place l'outil E-jobs, dédié à la mobilité dans le Groupe. Grâce à cet outil, les collaborateurs peuvent accéder, via un lien extranet ou intranet, aux postes publiés par les différentes entités. Il permet aux gestionnaires RH d'un pays de publier des offres, et aux collaborateurs de postuler en ligne. Son déploiement est en cours en Allemagne, au Japon, en Inde, dans les pays du Golfe et en Suisse.

Suite à un audit externe réalisé sur la mobilité, une équipe Mobilité Internationale s'est organisée pour mieux accompagner les expatriés grâce à des formations interculturelles et un accompagnement du conjoint dans sa recherche d'emploi, proposés aux pôles et aux fonctions pour leurs expatriés. Le nombre de postes ouverts sur E-jobs s'établit à environ un millier sur le périmètre France, Italie et Espagne.



TOKYO



MARSEILLE

## Promouvoir la diversité sous toutes ses formes

Longtemps, le Groupe s'est caractérisé par la prédominance d'un métier dans un pays : la Banque de Détail en France. Au cours des dernières années, les métiers et les implantations géographiques 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

Avec plus de 170 000 collaborateurs de plus de 160 nationalités dans 83 pays, BNP Paribas considère la diversité de ses équipes comme 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. L'enquête interne Global People Survey réalisée en 2008 a d'ailleurs fait apparaître la RSE et la diversité comme les principaux leviers d'engagement des collaborateurs, à la deuxième place juste après le leadership. BNP Paribas considère aussi le brassage des profils comme une source de créativité et d'efficacité, permettant de refléter la société qui l'entoure.

La non-discrimination constitue un préalable à la gestion de la diversité. C'est pourquoi le Groupe a identifié la discrimination comme un des trente risques opérationnels majeurs.

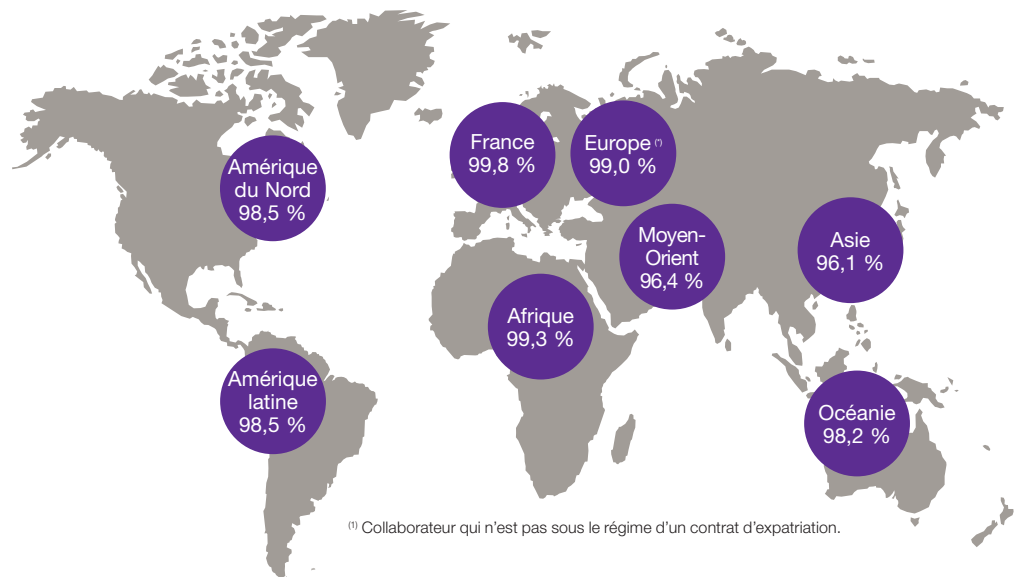
BNP Paribas, qui a signé la Charte de la diversité en France en 2004, s'est engagé depuis dans une politique active de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité, notamment en nommant un responsable de la Diversité en 2005, un responsable du Projet Handicap en 2006 et en lançant le Projet Banlieues en 2006.

En 2006 et 2007, plusieurs audits externes ont révélé les points forts et les points d'effort du Groupe en matière de non-discrimination et de diversité. Ils ont permis l'élaboration de plans d'action. La politique de diversité repose sur un socle de non-discrimination commun à toutes les procédures du Groupe. Pour la période 2007-2010, elle s'articule autour de quatre axes qui seront mis à jour avec les évolutions du Groupe : la diversité des origines, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'emploi et l'intégration des personnes en situation de handicap et la diversité des âges.

### ■ Des équipes internationales

Les emplois locaux contribuent directement au développement des pays dans lesquels BNP Paribas exerce ses activités. Le Groupe s'intègre ainsi naturellement aux différentes cultures et communautés permettant aux collaborateurs locaux<sup>(1)</sup> d'accéder aux postes à responsabilité des filiales et succursales et de réaliser leur carrière au sein du Groupe.

### Part des salariés locaux selon la zone géographique



<sup>(1)</sup> Collaborateur qui n'est pas sous le régime d'un contrat d'expatriation.

## ■ Le recrutement

Le recrutement se fonde sur une règle de non-discrimination : les offres d'emploi ne font pas mention du sexe et les critères de recrutement se fondent exclusivement sur les compétences et les qualifications du candidat. Un même niveau de classification et de salaire à l'embauche est garanti entre les femmes et les hommes pour un même poste et un même niveau d'expérience et de formation.

En France, de nombreux outils et actions ont été élaborés par le Recrutement central : des audits quantitatifs du recrutement, un audit du site de recrutement et des formations Diversité auprès des chargés de recrutement. En 2008, un guide pratique pour mener les entretiens individuels de recrutement a été élaboré avec l'Observatoire des discriminations (charte de déontologie, grille d'analyse, mode d'emploi de l'entretien individuel). L'outil de gestion des candidatures mis en place en 2006 permet le suivi précis et documenté du candidat dans le processus de recrutement. Un outil évalue de façon homogène les comportements professionnels des candidats. Enfin, les process d'entretien d'embauche font l'objet d'un point de surveillance fondamental dans le système de Contrôle Interne RH.

En 2008, BNP Paribas à Londres a élargi son "sourcing" de jeunes diplômés ainsi que sa liste d'universités cibles pour attirer un panel de candidats plus diversifié. Des partenariats ont été conclus avec des associations d'étudiants de différentes origines : Women in Business Society, London School of Economics, Imperial College Arabic Society, Cambridge University Arabic Society et Cambridge University German Society. Les outils de communication du recrutement, brochures et sites Internet, ont été repris pour attirer un large vivier de candidats et des groupes spécifiques, comme notamment la National Black MBA Association.

Pour appeler davantage de candidatures féminines, les équipes de Londres, aidées par les collaboratrices du réseau de femmes à Londres, ont organisé les Women Insight Days en 2008. Pendant trois jours, les étudiantes ont pu assister à des présentations et échanger sur les métiers de la banque de financement, visiter la salle des marchés et participer à des sessions de questions-réponses associant des femmes cadres de la banque.

## ■ La formation à la diversité

En 2008, une journée de formation pour les managers intitulée "Manager la diversité : un enjeu de performance" a été déployée dans des métiers et fonctions tests. 450 managers l'ont suivie. Elle sera généralisée dès 2009 sur une cible de 1 000 managers. La formation alterne apports théoriques, travail individuel sur les stéréotypes de chacun, échanges entre pairs et analyses de cas.

## ■ Le développement des carrières

BNP Paribas s'engage sur des critères d'évaluation et d'orientation de carrière exclusivement fondés sur les compétences et les qualités professionnelles, des critères d'accès aux postes à responsabilité identiques pour les hommes et les femmes, la prise en compte des obligations et contraintes familiales dans la gestion des mobilités, et l'assurance de modalités d'organisation du travail, notamment le temps partiel, ne pénalisant pas l'évolution de la carrière et de la rémunération.

## [BNP Paribas, 1<sup>re</sup> banque à obtenir le label Diversité en France](#)

**BNP Paribas est la seule banque à figurer dans le premier groupe de sept entreprises ayant reçu le label français Diversité pour la politique de lutte contre les discriminations. Ce label est décerné par l'Afnor après avis d'une commission associant des représentants de l'État, d'organisations syndicales de salariés, d'organisations syndicales d'employeurs et de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH). L'évaluation repose sur un cahier des charges comprenant cinq domaines : un état des lieux, la politique de diversité, la communication interne, les activités au sein de l'entreprise et enfin l'évaluation et les axes d'amélioration.**

### BNP Paribas, 1<sup>er</sup> employeur privé en Seine-Saint-Denis

BNP Paribas devient le premier employeur privé de Seine-Saint-Denis avec l'arrivée des 6 000 collaborateurs de la filiale titres, BNP Paribas Securities Services, dans l'immeuble des Grands Moulins de Pantin, rénové et adapté selon la norme Haute Qualité Environnementale. Par ailleurs, dans le cadre de son Projet Banlieues, BNP Paribas a permis en 2008 à ses partenaires l'Adie et l'Afev de créer une nouvelle antenne à Aulnay-sous-Bois et Saint-Denis, renforçant ainsi l'ancrage social de son dispositif.

En France, la banque s'est engagée par des actions spécifiques aux étapes charnières de la vie professionnelle : la convergence des taux de promotion des hommes et des femmes, des entretiens de carrière systématiques avec les salariées de quinze à vingt ans d'expérience professionnelle, des entretiens de carrière systématiques avec les salariées à temps partiel lors d'un retour à temps plein ; et sur l'augmentation de la part des femmes cadres.

Le programme international de détection des talents, Talent Development Program, prend en compte la capacité des managers à promouvoir une approche multiculturelle et transversale.

### **La diversité des origines**

#### ■ Promouvoir tous les talents, quelles que soient leurs origines

Respecter la diversité des collaborateurs et des candidats relève de la responsabilité sociale de l'entreprise. Dans de nombreux pays où le Groupe est présent, la législation interdit les pratiques discriminatoires dans l'entreprise. Le Groupe doit s'ouvrir toujours davantage à tous les talents de toutes origines ethniques, religieuses, culturelles ou sociales. Par la suite, au cours d'une carrière, l'appréciation des capacités doit être exclusivement fondée sur l'évaluation de la contribution et des compétences à toutes les étapes du parcours professionnel.

#### ■ 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 173 000 collaborateurs à la fin de l'année 2008. En parallèle, en huit ans, la part du personnel hors de France est passée de 40,8 % à 63 %. Pour accompagner ce très fort développement à l'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 politique d'expatriation a été mise en place afin de contribuer au développement d'une culture internationale dans le Groupe et de faciliter 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.

#### ■ Actions en France envers les minorités visibles

Dans le domaine de l'éducation, BNP Paribas a signé la Charte de l'apprentissage en 2005 et la Charte de l'égalité des chances dans le monde de l'éducation en 2006. BNP Paribas SA mise sur l'alternance et permet ainsi à des jeunes de niveau bac, issus de tous horizons, de poursuivre leurs études sous contrat d'apprentissage ou de professionnalisation. Le Groupe forme environ 1 000 jeunes par an en contrat de professionnalisation et près de 300 en contrat d'apprentissage. Ces contrats d'une durée de deux ans impliquent des tuteurs pour suivre ces 1 300 jeunes et leur permettre, après l'obtention de leur diplôme, d'être recrutés en CDI par la banque.

BNP Paribas organise de nombreuses opérations en France pour limiter l'auto-censure 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.

BNP Paribas Personal Finance est partenaire de Nos quartiers ont du talent, association créée en 2005 pour ménager une passerelle entre les entreprises et les jeunes diplômés des quartiers populaires,



et mettre face à face des employeurs recruteurs et des jeunes diplômés de bac + 4 et au-delà, originaires du département de Seine-Saint-Denis (93) et demandeurs d'emploi. Le parrainage collectif a été lancé en 2008 avec succès : 25 des 48 jeunes diplômés parrainés par 26 collaborateurs de Personal Finance dont 3 membres du Comité Exécutif avaient trouvé, en décembre 2008, un emploi à la suite de ce parrainage.

Chaque année depuis 2005, BNP Paribas mène avec succès des opérations de recrutement "Entretien immédiat en agence" à Paris et en Île-de-France. Des titulaires de bac + 2 à bac + 5, de toutes origines, présentent, lors de ces entretiens, leurs candidatures dans des agences, sans rendez-vous préalable.

En mars 2008, BNP Paribas et neuf grandes entreprises publiques et privées (Accenture, Axa, le ministère de la Défense, L'Oréal, la SNCF, La Poste, Orange, Keolis, TLF) en partenariat avec l'ANPE et le Conseil national des missions locales, ont mené une opération de recrutement innovante : "le Train pour l'emploi et l'égalité des chances", démarche commune de promotion de la diversité.

### 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.

#### ■ Les accords d'entreprises

BNP Paribas SA a signé en juillet 2007 un nouvel accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle entre femmes et hommes pour une durée indéterminée. Cet accord prend la suite du précédent conclu sur le même thème en avril 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, 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. L'opération sera renouvelée en 2009.

Chez BNP Paribas Assurance, un comité spécifique détermine les mesures individuelles de rattrapage à mettre en place au regard d'indicateurs retenus par l'accord sur l'égalité professionnelle.

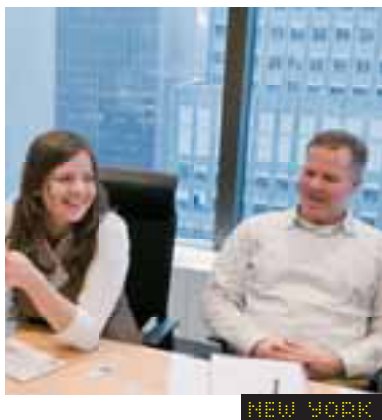
#### ■ Le label Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Personal Finance et BNP Paribas Assurance ont obtenu le label Égalité professionnelle qui récompense les actions pour encourager l'égalité des chances et de traitement entre les hommes et les femmes. Elles portent sur la sensibilisation du management, le congé parental d'éducation, l'allongement du congé paternité à deux semaines calendaires avec le maintien du salaire total, l'accompagnement des congés maternité, l'étude des rémunérations et la mise en place d'indicateurs de suivi. Cet outil efficace fait progresser les entreprises en matière d'égalité et de mixité professionnelles, et valorise le dialogue social. Le label Égalité professionnelle, mis en place en 2004 par le ministère du Travail, est attribué pour une durée de trois ans.



### Une conférence à Bahreïn

Plus de 200 personnes venues de la région du Golfe ont répondu à l'invitation de BNP Paribas à Bahreïn pour la conférence "Femmes et leadership". Familles royales, représentants gouvernementaux, chefs d'entreprise, médias, étudiants, etc., tous les secteurs de l'économie et de la société étaient représentés pour cet événement hors du commun en l'honneur de la diversité. Au programme, des présentations, des études de cas, des témoignages et des échanges. Les enjeux sont nombreux : offrir aux femmes la place qui leur revient dans la société civile et professionnelle, mais aussi réfléchir à la manière d'attirer les talents dans le groupe BNP Paribas. Par cette initiative, BNP Paribas à Bahreïn s'inscrit dans la démarche de diversité engagée par le Groupe.



### ■ Être attentif à la proportion de femmes en position de responsabilité dans l'entreprise

En 2008, 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 années précédentes : 32 % contre 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 et 42,6 % en 2008<sup>(1)</sup>. BNP Paribas a dépassé en 2007 l'objectif de 40 % fixé pour 2010 par la profession bancaire en terme de proportion de femmes dans la population cadre. La banque se fixe maintenant un objectif de 44 % en 2010.

### ■ Les réseaux en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Fin 2004, en France, sous l'impulsion des Ressources Humaines Groupe, un groupe de travail de femmes cadres supérieurs appelé Mix City a été créé. Sa mission est de proposer des mesures facilitant la vie des femmes dans l'entreprise et de promouvoir leur accession à des postes d'encadrement supérieur. Il agit selon trois axes :

- développer le potentiel managérial des femmes : réseau et étude sur le coaching ;
- mieux concilier vie privée et vie professionnelle : conciergeries ;
- neutraliser la période de maternité dans la gestion de carrière : plaquette maternité et force de proposition pour faire évoluer les procédures chez BNP Paribas SA.

Sur le modèle de Mix City, d'autres réseaux se sont créés au Luxembourg en 2007 et à Londres en 2008.

À l'initiative du directeur et du DRH du territoire, un groupe de femmes managers a lancé au Luxembourg un groupe de travail associant hommes et femmes. Une des actions majeures consiste à transposer l'accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes signé par BNP Paribas SA en 2007. Une autre action consiste à mieux communiquer sur l'égalité femmes - hommes et à créer des conditions favorables à l'évolution des salariées. Concernant

l'équilibre vie privée - vie professionnelle, les préconisations sont d'aider les collaboratrices à mieux gérer leur organisation, de favoriser la flexibilité et d'ajouter des services dans les offres de la conciergerie.

À Londres, le réseau de femmes sponsorisé par les Ressources Humaines est constitué d'un comité de direction de 25 femmes cadres de direction : en 2008 et 2009, il se concentre sur un projet de "mentoring" et sur des actions pour augmenter le nombre de femmes postulant dans la banque d'investissement.

### ■ La parentalité

En signant la Charte de la parentalité en 2008, BNP Paribas affirme son engagement pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et propose aux salariés parents un environnement mieux adapté aux responsabilités familiales.

Portant davantage attention au bien-être de chacune et chacun, BNP Paribas poursuit la mise en place d'actions concrètes : la création de conciergeries à Montreuil, Rueil-Malmaison, Levallois et au Luxembourg. Une enquête de satisfaction a fait apparaître un véritable engouement des collaborateurs pour ce type de services, qu'ils soient hommes ou femmes. Des plaquettes réalisées par Mix City sont publiées 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.

Le congé paternité de onze jours pour les collaborateurs de BNP Paribas SA sera intégralement rémunéré à partir de janvier 2009.

<sup>(1)</sup> 43,1 % en NPP exprimé selon la nouvelle norme utilisée dans le Bilan social 2008.

## L'emploi et l'intégration des personnes handicapées en France

Fin 2008, le nombre de salariés handicapés de BNP Paribas SA est de 754 personnes, dont près de 70 % sont âgées de plus de 50 ans. 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.

### ■ Un accord en faveur de l'emploi des personnes handicapées signé en 2008

Cet accord est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2008 pour une durée de quatre ans et donne à la banque les moyens de développer une action conforme à sa culture et à son projet d'entreprise.

L'objectif est de promouvoir le recrutement de personnes handicapées avec l'embauche d'au moins 170 personnes en quatre ans, en favorisant l'alternance et en portant une attention particulière à l'expérience professionnelle et à l'adaptabilité des candidats. La démarche sera complétée par des dispositifs d'accueil et d'insertion dans les équipes. Le maintien dans l'emploi sera optimisé avec des aménagements matériels et organisationnels, ainsi qu'en sécurisant le parcours professionnel des collaborateurs. Le recours aux prestations du secteur adapté et protégé sera accru.

La signature de cet accord prolonge une politique initiée depuis plusieurs années : le Projet Handicap, créé en octobre 2006, a élaboré et mis en œuvre une politique volontariste d'insertion et d'emploi des personnes handicapées, conforme à la politique de responsabilité sociale de la banque. La convention par laquelle la banque s'engage à assurer les recrutements et intensifier ses actions de maintien dans l'emploi a été signée en mai 2007 et renouvelée en 2008 pour quatre ans, avec l'Agefiph, organisme collecteur des contributions des entreprises.

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.

### ■ Parmi les réalisations

#### Groupe de travail paritaire

Initié avec les partenaires sociaux en 2007 sur le maintien dans l'emploi des personnes handicapées, il a identifié et formalisé des actions qui ont été incluses dans l'accord d'entreprise signé début 2008.

#### Exposition sur le thème du handicap pour les collaborateurs

*Le talent ne fait pas de différence* est le titre de l'exposition itinérante proposée en 2008 lors de la signature de l'accord d'entreprise pour l'emploi des personnes handicapées. Douze panneaux réalisés par la compagnie Regard' en France invitent à une rencontre avec des artistes d'exception en situation de handicap, d'Homère à Glenn Gould.

#### XII<sup>e</sup> Semaine nationale pour l'emploi des personnes handicapées

Pour cette manifestation, BNP Paribas a accueilli des personnes handicapées en 2008 pour la deuxième année consécutive et les a informées sur les métiers proposés. Des ateliers de sensibilisation ont également été organisés pour les salariés à Paris. Des technologies aidant l'entreprise à mieux intégrer les différences y ont été présentées.

## 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 l'allongement de 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 % des effectifs fin 2008, contre 10 % à fin 2003.

## Les Family Friendly Policies

Au Royaume-Uni, des initiatives à l'égard des salariés parents sont en place : la rémunération des congés paternité, maternité et adoption, la flexibilité du temps de travail via le temps partiel et le télétravail ainsi que les années sabbatiques. Depuis 2008, un plan permet aux salariés parents d'acheter des chèques avec déduction fiscale pour les gardes d'enfants. À Londres, avec un programme d'assistance aux salariés : Employee Assistance Program, sur base confidentielle, des conseillers professionnels écoutent des salariés et les conseillent gratuitement sur des questions financières, matrimoniales, personnelles ou familiales. Aux États-Unis, la rémunération et la durée des congés liés à des événements familiaux ont été améliorées.



LILLE

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 de leurs responsabilités. Selon l'accord de branche sur la non-discrimination par l'âge et l'emploi des seniors du 9 juillet 2008, l'entreprise s'est engagée à faire progresser l'âge moyen des départs à partir de 55 ans, avec l'objectif d'atteindre 60 ans au 31 décembre 2012. Elle s'est également engagée à favoriser la gestion de la seconde partie de carrière et à 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. En 2007, le pourcentage de collaborateurs de 45 ans ou plus ayant suivi une formation était de 41,72 %.

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.

### Être à l'écoute des collaborateurs

Dans les activités de services financiers où le capital humain constitue un actif majeur, le défi de la gestion du changement est essentiel car tout l'environnement – les marchés, les métiers, la croissance, la globalisation – évolue plus vite que la culture et les comportements des salariés.

Face à l'accélération de ces évolutions et à la diversité des attentes, il importe pour les managers d'écouter, d'apporter du sens et de donner l'exemple. Cet enjeu managérial décisif pour éviter les pertes de repères, les accumulations de stress et les attentes déçues, est intégré dans les programmes de formation corporate offerts aux managers.

Pour relever ce défi, des enjeux opérationnels clairement identifiés sont pris en compte.

### Protéger la santé des collaborateurs

La politique de santé au travail du Groupe va au-delà de la conformité avec 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 2008, une attention particulière a été portée à la qualité environnementale et au confort des bureaux : ventilation, climatisation, éclairage. Pour les chargés de relations clients, le changement des casques acoustiques et la mise en place d'atténuateurs ont permis une amélioration de l'environnement acoustique.

L'accompagnement médical des salariés victimes d'agression, notamment en région parisienne, s'intègre dans un dispositif développé avec les Urgences médicales de Paris. Progressivement renforcé lors des dernières années, 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 2008, 137 personnes ont bénéficié d'un tel accompagnement à la suite d'une agression et 5 ont été orientées en consultation spécialisée pour une prise en charge psychologique.

La prévention des autres risques professionnels fait l'objet de mesures adaptées : campagnes d'information, formation, ergonomie de conception, ergonomie de correction et procédures d'alerte. En 2008, 9 études de plans, 119 visites de locaux et 14 études sur l'ergonomie des postes de travail 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 dans BNP Paribas SA.

Plus de 2 550 vaccinations antigrippe ont été réalisées. Des actions d'information et de prévention en santé publique ont été menées sur la diététique, les dons d'organe et la prévention des addictions.

### ■ 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 éventuellement de dispositifs spécifiques.

L'année 2008 a été marquée par plusieurs autres initiatives en matière de santé publique. À la Banque de Détail en France par exemple, une formation pratique pour apprendre à mieux gérer les incivilités commerciales a été déployée : jeux de rôle et échanges d'expériences ont permis d'identifier les mécanismes menant à l'agressivité, les techniques de gestion des situations de tensions et la gestion des émotions.

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 248 bilans sanguins et 10 hospitalisations.

Un tonomètre est désormais installé dans chaque service de santé au travail pour permettre le dépistage du glaucome.

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.

Profitant de l'impact de la X<sup>e</sup> Journée nationale de prévention et de dépistage des cancers de la peau organisée en France le 15 mai 2008 par le Syndicat national des dermatologues, une opération de dépistage a été lancée auprès des collaborateurs. 603 collaborateurs en ont bénéficié en 29 séances. Parmi eux, 60 ont été orientés vers un dermatologue pour une biopsie et 187 pour une surveillance annuelle.

Une veille sanitaire sur les risques émergents est réalisée avec l'Institut de veille sanitaire (OMS) pour informer le personnel et formuler des préconisations.

Un groupe de travail associant les responsables opérationnels des Ressources Humaines de tous les pôles et fonctions prépare 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.

### ■ 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 RH 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 éventuelles séquelles ou le handicap résiduel du malade.

### 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, a fait l'objet d'un dispositif dédié avec la création de 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, chaque collaborateur peut remplir en début de visite un questionnaire anonyme et confidentiel qui est 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 permettent de mesurer le niveau de stress, de localiser des populations à risques et de mettre en place des actions préventives appropriées.



132

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 spécifique 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 mise en œuvre dans les 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). La BICI de Madagascar a participé au séminaire annuel de Sida Entreprises organisé en 2008 à Antananarivo. Ce séminaire a réuni les coordinateurs des programmes de lutte contre le VIH Sida en entreprise.

La Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie au Sénégal (BICIS) a contribué à l'organisation de la XV<sup>e</sup> Conférence internationale sur le sida et les maladies sexuellement transmissibles en Afrique qui s'est déroulée à Dakar en décembre 2008.

### Entretenir un dialogue social de qualité

En 2008, 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 5 accords d'entreprise. Certains améliorent ou pérennisent les dispositifs sociaux existant en faveur des salariés, d'autres renforcent la présence des représentants du personnel dans certaines instances.

Un accord salarial au titre de 2009, signé par 4 organisations syndicales sur 5, a prévu une mesure générale d'augmentation, l'amélioration de la prime annuelle versée aux cadres au forfait ainsi que la consolidation dans le salaire fixe d'une partie de la rémunération variable des salariés.

Un accord dans le domaine de l'emploi et l'insertion professionnelle de personnes handicapées a été signé. Il participe à la démarche globale de non-discrimination et d'ouverture à la diversité de BNP Paribas, et accompagne les engagements pris dans le cadre de la Charte de la diversité signée en 2004. L'accord exprime la volonté de voir mise en œuvre par BNP Paribas une politique volontariste et durable en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées. Il prévoit des actions dans quatre domaines : développer un plan d'embauche en milieu ordinaire ; améliorer les conditions d'accueil et d'insertion des personnes handicapées en favorisant leurs conditions de travail, leur accès à la formation professionnelle et l'adaptation aux technologies ; rechercher un partenariat accru avec le secteur adapté et protégé ; et porter une attention soutenue aux divers aspects du maintien dans l'emploi de ces personnes.

Un accord a été conclu dans le domaine de la prévoyance flexible. Il améliore le précédent datant de 2000. Les prestations versées en cas de décès seront augmentées et des salariés en situation de temps partiel thérapeutique dont l'origine de la maladie est antérieure à la date d'adhésion au contrat de prévoyance flexible seront pris en charge et les frais de fonctionnement revus à la baisse.

Pour l'aménagement et la réduction du temps de travail, le dispositif du compte d'épargne temps a été amélioré, notamment pour les modalités d'alimentation et d'utilisation. Les salariés ont dorénavant la possibilité de monétiser leurs droits RTT épargnés.

En 2008, les deux services de santé au travail du Groupe ont fusionné. Ce nouveau dispositif homogène permettra de développer une politique de santé au travail de niveau Groupe au bénéfice des salariés.

Dans la continuité de l'accord du 10 juillet 1996 ayant créé le Comité européen, un nouvel avenant a été signé en 2008. Il permet de prendre en compte le développement du Groupe en Europe (intégration de BNL) et de faciliter l'exercice de leurs missions par le Comité européen et ses membres.

## Déployer un dispositif mondial de pilotage du changement

### ■ Global People Survey, une enquête pour aller de l'avant

En 2008, la Direction Générale a choisi de déployer une enquête annuelle, le Global People Survey, réalisée dans 78 pays, en 10 langues sur un échantillon de 25 000 personnes. Il ne s'agissait pas de réaliser un sondage d'opinion mais d'identifier les leviers de l'engagement des collaborateurs afin d'en tirer des indications pour l'action et des projets concrets, au niveau du Groupe, des pôles, des fonctions, des métiers et des territoires. Les salariés interrogés ont très largement répondu à l'enquête, ajoutant souvent à leurs réponses commentaires et suggestions, preuve supplémentaire de leur intérêt et de leur attachement à l'entreprise.

La fierté d'appartenir à BNP Paribas, la confiance dans ses dirigeants, un niveau d'engagement élevé ainsi que l'adhésion à ses valeurs et à sa stratégie sont très largement partagés dans le Groupe. La culture d'entreprise apparaît centrée sur l'importance accordée au client et sur la capacité d'innovation. Mais elle se caractérise aussi par un cloisonnement ressenti par les collaborateurs, qui regrettent une insuffisante prise en compte de la diversité et un manque de transversalité, dans le business comme dans les carrières.

Au-delà de ce constat, le Global People Survey souligne les leviers de l'engagement des collaborateurs et les facteurs qui impactent leur motivation, leur adhésion durable au Groupe et leur désir d'être acteurs de son développement. De manière quasi systématique, dans l'ensemble du Groupe apparaissent en tête de liste la confiance de chacun dans son manager : leadership, écoute, reconnaissance des performances ; ainsi que la responsabilité sociale et environnementale, la déontologie et le respect de la diversité. Ces résultats constituent autant de challenges pour le management et les Ressources Humaines de BNP Paribas.

### ■ Communication interne : 2008, une année sous le signe du changement

La communication interne a su s'adapter au contexte très particulier de 2008. Plusieurs messages et plaquettes ont été diffusés pour expliquer la stratégie de l'entreprise et rassurer les collaborateurs dans une période troublée.

Un nouvel intranet *Echo'Net* a été lancé avec une plus grande personnalisation de l'information selon le profil du collaborateur, et des fonctionnalités et contenus beaucoup plus modernes et interactifs. Cet intranet est proposé à la plus grande partie des salariés et son expansion se poursuivra en 2009.

*Ambition*, le magazine de l'ensemble des collaborateurs du Groupe, a fait peau neuve depuis 2007 avec une nouvelle maquette plus attrayante et plus visuelle, de nouvelles rubriques et l'ajout d'une version russe. Cette formule a été conçue pour 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 et en italien. Une enquête a été menée en 2008 sur la perception de ce journal par les collaborateurs. 88 % des collaborateurs interrogés considèrent que *Starlight* offre une véritable valeur ajoutée pour l'information au sein du Groupe. Plusieurs numéros spéciaux ont été proposés en 2008 pour commenter l'évolution des résultats du Groupe pendant la crise.

Le nombre d'abonnés du *Flash Groupe*, lettre interne du Groupe diffusée chaque semaine en trois langues qui reprend les temps forts de la semaine, dépasse les 8 000. Ce format électronique rencontre un vif succès auprès des territoires qui s'en sont inspirés pour créer leur propre lettre interne. Plus de quinze versions territoriales ont été créées : au Portugal, en Suisse, au Luxembourg, en Tunisie, aux Pays-Bas, en Espagne, etc.

# Responsabilité sociale et environnementale

Le Rapport intégral sur la responsabilité sociale et environnementale de BNP Paribas fait l'objet d'un site internet dédié, disponible à l'adresse suivante : [www.bnpparibas.com](http://www.bnpparibas.com) (rubrique Développement durable).



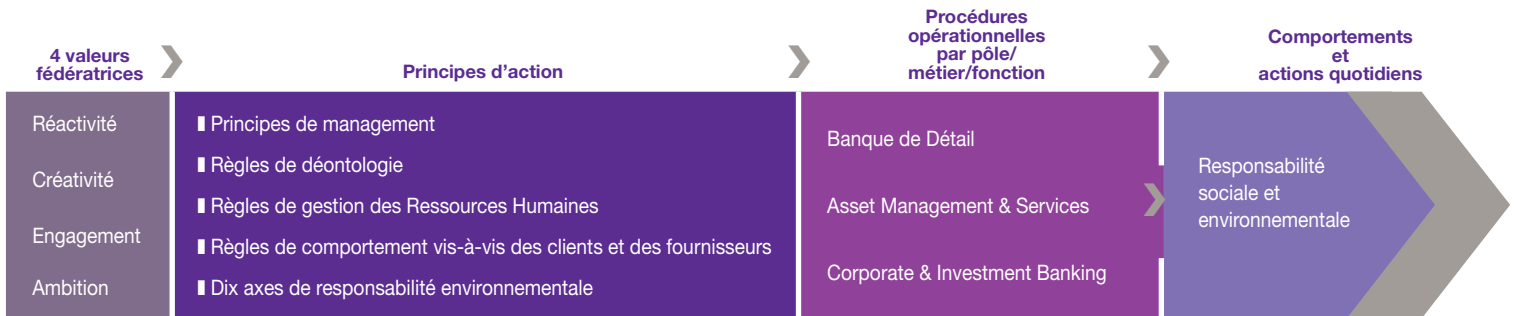


# La démarche du Groupe

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. Les responsabilités économique, sociale et environnementale du Groupe sont intégrées à son projet d'en-

treprise. 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 2008, BNP Paribas 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 2008 en présentant sa démarche en matière de diversité.

BNP Paribas contribue aux travaux de l'Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises (Orse), d'Entreprises 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).

## 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 sociale et environnementale de la Société Financière Internationale et de la Banque Mondiale.

Avec l'Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC) et le Carbon 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 budgets 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

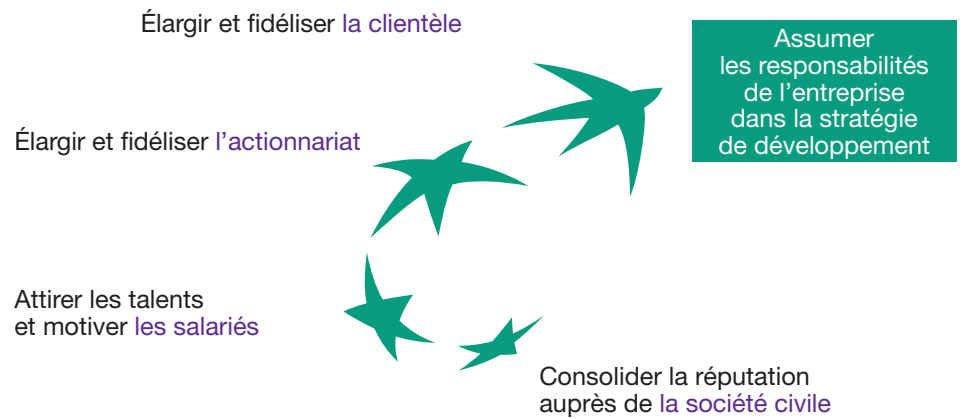


## Une démarche RSE intégrée à la performance économique

### Un acte de management

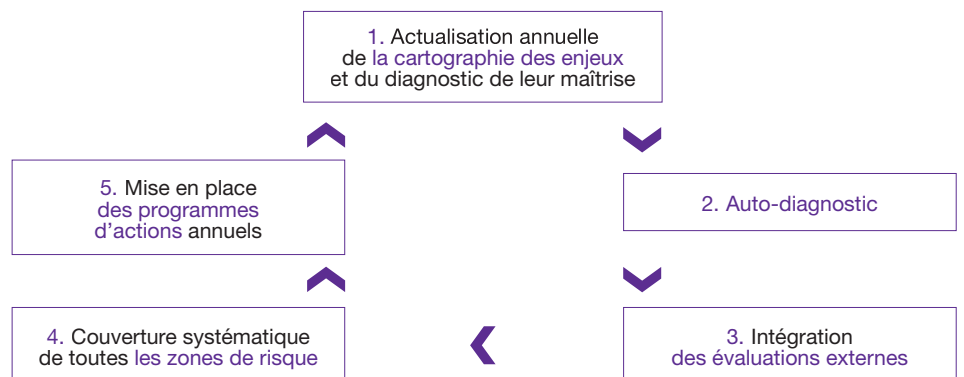
Pour BNP Paribas, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) n'est pas une démarche philanthropique, mais un acte de management qui contribue à mettre en ligne l'entreprise, ses salariés et son environnement dans toutes ses dimensions : économique, sociale et environnementale.

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 principales agences de

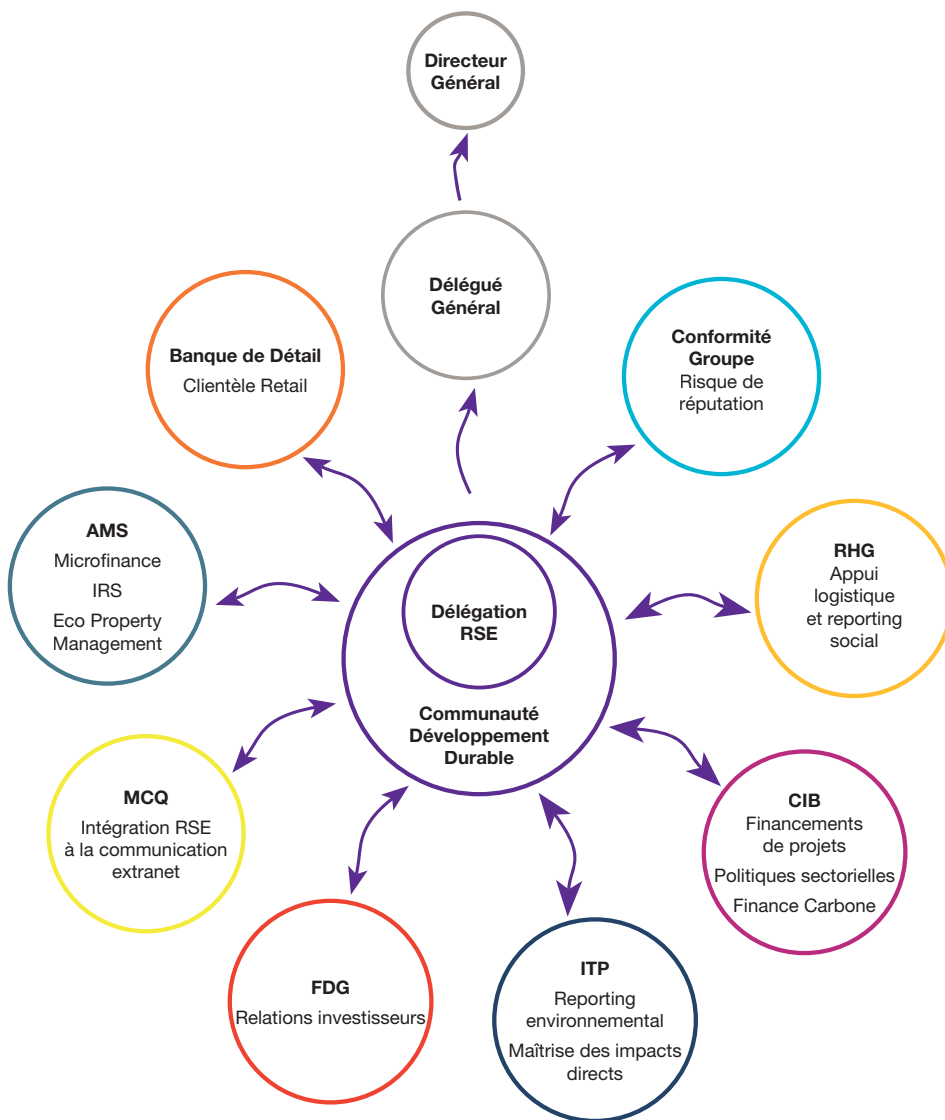
notation extra-financière et des autres parties prenantes. En découlent des programmes d'action déclinés par entité : pôles, métiers, territoires et fonctions ; c'est à ce niveau que la démarche prend son caractère opérationnel. Toute nouvelle orientation est validée par le Comité Exécutif.



### Une mission transversale d'animation et de coordination

Ainsi, tous les métiers du Groupe dans ses 83 pays d'implantation participent à la démarche. Une délégation transversale à la responsabilité sociale et environnementale coordonne cet 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, territoires et fonctions du Groupe.

### Délégation à la RSE : schéma des interactions au sein du Groupe



### Le dispositif de contrôle interne

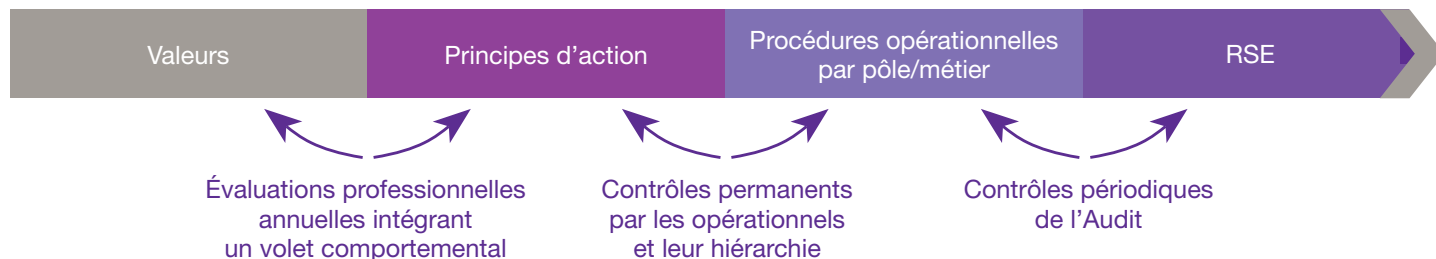
Le Groupe dispose d'un système de contrôle interne particulièrement élaboré dont toutes les composantes participent à l'intégration de la RSE, qu'il s'agisse des contrôles permanents par les opérationnels et leur hiérarchie ou des contrôles périodiques de l'audit.

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 confor-

mément 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.

En 2008, cette méthodologie du Groupe a fait l'objet d'une refonte complète avec l'actualisation des documents de référence 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



### Une performance reconnue par les agences extra-financières

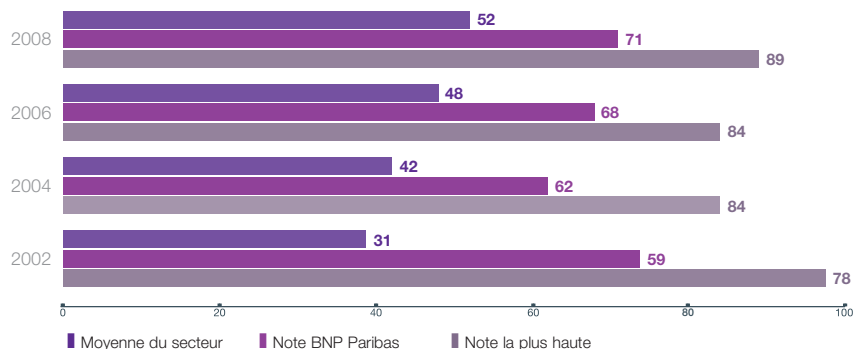
**BNP Paribas fait partie des principaux indices de référence de l'investissement responsable et durable : DJSI World, DJSI Stoxx, Aspi Eurozone, FTSE4Good Global 100, FTSE4Good Europe 50, et FTSE4Good Environmental Leaders Europe 40. Au plan mondial, BNP Paribas relève des quelques banques bénéficiant de cette reconnaissance unanime.**

### ■ SAM

Pour la septième année consécutive, BNP Paribas est sélectionné en 2008 parmi les valeurs figurant dans les deux indices Dow Jones socialement responsables : DJSI World et DJSI Stoxx. En 2008, BNP Paribas est la seule banque française à y être maintenue.

La sélection des sociétés cotées dans les indices s'effectue chaque année grâce à un questionnaire qui, pour le secteur bancaire en 2008, comprenait 98 questions

### Évolution de la note globale



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 13 banques européennes et des 23 banques mondiales sélectionnées dans l'indice DJSI Stoxx.

En 2008, 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 71 (note sur 100), la moyenne du secteur se situant à 52. 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.

#### ■ Vigeo

Vigeo est le leader européen des agences de notation sociétale et environnementale. La notation attribuée par Vigeo à BNP Paribas est assortie de droits de la part de son émetteur depuis 2007. Le détail de cette notation est disponible auprès de BNP Paribas pour ceux qui en feraient la demande.

Vigeo a réalisé en 2008 une étude sur les fonds verts, sociaux et éthiques en Europe. Cette étude confirme la croissance du nombre des fonds européens d'investissement responsable et durable (IRD) : 537 en 2008 contre 437 en 2007, en augmentation de 23 % ; le total des actifs s'établit à environ 48 milliards d'euros. Selon cette étude, BNP Paribas figure pour la troisième année consécutive parmi les dix actions européennes les plus présentes dans les fonds ISR.

#### ■ CFIE

Chaque année, le Centre français d'information sur les entreprises (CFIE) réalise une étude portant sur l'application de la loi NRE dans les rapports annuels des entreprises françaises cotées. BNP Paribas figure pour la cinquième année consécutive parmi les dix meilleurs rapports et "en tête du reporting extra-financier dans le secteur bancaire". Le CFIE a présenté une évaluation très positive du Rapport de responsabilité sociale et environnementale de BNP Paribas : "Fidèle à son niveau de l'année dernière, BNP Paribas propose un rapport 2007 de très bonne qualité. [...] Agréable à lire, il se révèle très minutieux dans ses explications et ses descriptions. Le tout est clairement mis en page et les enrichissements proposés (tableaux, photos, graphiques) se mettent au service des textes."

#### ■ Le guide éthique de la Fédération européenne pour l'éthique et le développement durable (Fedd)

En 2008, La Fédération européenne pour l'éthique et le développement durable (Fedd) a publié le guide éthique du consommateur *Acheter pour un monde meilleur* (Éditions Eyrolles). Ce guide note les pratiques de plus de 100 entreprises françaises et entreprises étrangères implantées en France selon cinq critères : gouvernance, social, environnement, qualité et citoyenneté. Les performances sont classées sur une échelle variant d'une étoile : initiatives moyennes, à quatre étoiles : initiatives exemplaires.

BNP Paribas est la seule banque, et une des rares entreprises françaises, à obtenir trois étoiles dans les cinq catégories en 2007.

*Acheter pour un monde meilleur* présente aussi une analyse sectorielle détaillée par famille de produits et services. Pour la banque et l'assurance, toutes les marques de BNP Paribas répertoriées obtiennent trois étoiles dans la plupart des cinq catégories. Selon le guide : "BNP Paribas cumule le plus d'initiatives dans son secteur d'activité."

# L'ancrage dans le tissu social

## Un engagement renforcé dans la microfinance

Deux ans après le lancement de son activité de microfinance internationale, BNP Paribas se classe parmi les dix premières banques mondiales du secteur. Cette activité s'articule notamment autour de trois axes complémentaires d'engagement : le financement d'institutions de microfinance (IMF) à l'international, les fonds de microfinance et le bénévolat de compétences.

### Le financement d'institutions de microfinance à l'international

Dans l'analyse faite par BNP Paribas des facteurs clés de succès de la microfinance, le rôle d'accompagnement de proximité des institutions de microfinance (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.

Selon une étude internationale publiée en juin 2008, BNP Paribas est la troisième banque parmi les banques qui prêtent au secteur en termes de volume d'engagements. En effet, BNP Paribas travaille avec 22 IMF dans 12 pays. Les engagements se répartissent entre l'Afrique (63 %), l'Amérique latine (21 %) et l'Asie (16 %), pour un total d'autorisations de 75 millions d'euros. Les prêts accordés à 420 000 emprunteurs, dont 80 % de femmes, ont un impact sur 2 millions de personnes au minimum en comptant leurs familles.

BNP Paribas a noué des partenariats 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.

### Les fonds de microfinance

Le marché des véhicules d'investissement en microfinance est en fort développement et représente 5,5 milliards de dollars en 2008, soit un triplement du volume en deux ans. Il existe une centaine de fonds, dont 25 de type commercial. Dans le cadre de son offre philanthropique, BNP Paribas Wealth Management distribue depuis 2005 à sa clientèle internationale le fonds de microfinance créé par responsAbility et PlaNet Finance.

### Le bénévolat de compétences

Microfinance sans frontières et Jacadie ("J'accompagne les créateurs d'entreprises de l'Adie"), les deux projets de bénévolat de BNP Paribas initiés en 2007, ont commencé à porter leurs fruits dès 2008.

L'initiative Microfinance sans frontières, qui apporte des compétences bancaires dans le domaine des risques, du contrôle de gestion et de l'informatique aux institutions de microfinance des pays émergents, a organisé une dizaine de missions d'assistance technique en 2008.


Capitalisant sur l'expérience lancée en 2005, Jacadie compte un nombre croissant de bénévoles. Ceux-ci apportent à des micro-entrepreneurs clients de l'Association pour le droit à l'initiative économique (Adie) des compétences de gestion pour les aider à monter leurs projets. L'Association des retraités de BNP Paribas (ADR), qui regroupe 22 000 adhérents, est partenaire de ce projet.



### [BNP Paribas lance son blog citoyen](#)

Conscient de ses devoirs à l'écoute de la société civile, BNP Paribas a créé en 2008 un blog citoyen : [pourunmondequichange.com](#). Ouvert à tous, ce premier blog véritablement participatif de la banque a pour ambition de lancer des passerelles entre acteurs d'horizons divers, d'inviter à l'échange et de susciter le dialogue. Le blog, disponible en français et en anglais, est dédié aux actions d'intérêt général soutenues par la banque.





### Des initiatives de microfinance de BNP Paribas en Inde

Avec un taux de croissance du marché de l'ordre de 50 %, l'Inde connaît un fort développement du microcrédit. Le pays s'est affirmé en 2007 comme le premier au monde de ce secteur, avec quelque 25 millions d'emprunteurs. Une centaine d'IMF sont répertoriées et BNP Paribas a accordé des autorisations à hauteur d'une dizaine de millions d'euros auprès de sept d'entre elles sélectionnées pour leur professionnalisme.

#### **La micro-assurance**

En termes de micro-assurance, BNP Paribas Assurance et State Bank of India (SBI) – 138 millions de clients – ont créé la première société d'assurance-vie privée indienne, SBI Life, devenue un des acteurs majeurs du développement de la micro-assurance en Inde. SBI Life propose des produits adaptés à plus de 770 000 groupes d'entraide dont les membres sont très majoritairement des femmes de milieux extrêmement défavorisés. Par exemple, deux produits de micro-assurance décès qui garantissent le versement d'un capital en cas de décès,

pour une cotisation inférieure à 1 euro par an, sont distribués par un réseau d'agences SBI, d'ONG et d'IMF.

#### **Bandhan Group, une IMF financée par BNP Paribas Microfinance**

Bandhan Group est constitué de deux entités juridiques : une ONG et une Non-Banking Finance Company (NBFC). Cette IMF lutte contre la pauvreté en donnant accès au crédit à des femmes de milieux très défavorisés pour qu'elles créent leur activité. Acteur de la microfinance depuis 2001, Bandhan a son siège à Calcutta, 4 000 salariés répartis dans 160 succursales, et est implanté dans 10 États de l'Inde. Cette IMF compte 1,3 million d'emprunteurs, exclusivement des femmes, et un portefeuille de crédit de 91 millions d'euros. En outre, elle vient de lancer un outil spécifique : un actif productif, par exemple une vache, est directement mis à disposition d'une femme en guise de prêt. Les risques de mauvaise gestion de l'argent prêté sont ainsi écartés et les remboursements sont effectués grâce aux revenus provenant du lait.

## Le Projet Banlieues de BNP Paribas : le bilan de trois années d'actions

En décembre 2005, au lendemain de la crise des banlieues, BNP Paribas a décidé de créer un Projet Banlieues doté de moyens nouveaux, en complément des initiatives déjà prises par le Groupe en faveur de l'emploi et de l'intégration.

Coordonné par la Fondation BNP Paribas et relayé par le réseau de la Banque de Détail, ce programme a été rapidement lancé grâce aux engagements pris depuis plus de dix ans par la Fondation dans le domaine de la solidarité, en particulier ses partenariats avec des associations nationales dont l'action fait référence. C'est le cas notamment de l'Adie, qui aide par le microcrédit des chômeurs et RMIstes à créer leur entreprise, et de l'Association de la Fondation étudiante pour la ville (Afev), qui mobilise des étudiants investis dans l'accompagnement scolaire de jeunes en difficulté issus des quartiers sensibles.

Le Projet Banlieues s'articule autour de trois axes : la création d'emplois à travers le microcrédit en partenariat avec l'Adie, l'accompagnement scolaire de jeunes en difficulté en partenariat avec l'Afev, et le soutien à des actions de proximité mises en œuvre par des associations actives dans les quartiers sensibles.

Fort de ses résultats, ce programme, qui arrivait à échéance en 2008, a été reconduit sur les mêmes bases pour trois ans, de 2009 à 2011.



Projet Banlieues / Inauguration de l'antenne Adie à Aulnay-sous-Bois par Maria Nowak



Projet Banlieues / Campagne de l'Afev

### Création d'entreprises par le microcrédit en partenariat avec l'Adie

L'aide apportée par BNP Paribas à l'Adie a permis d'ouvrir sept antennes dans des quartiers sensibles. En trois ans, près de 1 200 microcrédits ont été octroyés sur ces antennes, permettant la création de près de 850 entreprises.

Le partenariat du réseau Banque de Détail en France avec l'Adie repose sur plusieurs axes : une mise à disposition d'une ligne de crédit portée à 6,6 millions d'euros en 2008, une prise en charge du risque résiduel de non-remboursement et une participation aux frais de fonctionnement de 350 000 euros. De surcroît, BNP Paribas met gratuitement à disposition des porteurs de projet de l'Adie pendant un an un package de produits Esprit Libre Pro. Par ailleurs, en 2008, BNP Paribas a développé le logiciel I-adie facilitant les échanges de prescriptions entre l'Adie et les agences de la banque.

### Accompagnement scolaire en partenariat avec l'Afev

Dans le cadre du Projet Banlieues, près de 1 200 enfants supplémentaires ont

bénéficié d'un accompagnement grâce à la création de trois nouvelles antennes de l'Afev, à Évry, Rouen et Nice, au renforcement des antennes de Lyon, Toulouse et Saint-Denis, et au recrutement de six permanents, avec un résultat supérieur aux attentes initiales. Ce renforcement de l'Afev dans de nouveaux quartiers sensibles a permis l'accueil de plus de 700 étudiants bénévoles supplémentaires.

### Aide aux actions de proximité des associations de quartiers

Consciente que les associations dans les quartiers sensibles sont très souvent des acteurs majeurs de leur ville, la banque a décidé de les rencontrer sur le terrain et de soutenir financièrement leurs actions de proximité sur dix départements prioritairement concernés.

En trois ans, la Fondation BNP Paribas a soutenu 124 associations, dont 41 en 2008. Ces initiatives portent essentiellement sur des thèmes liés à l'insertion par la culture et par le sport, l'éducation, la formation, l'insertion professionnelle et sociale, le développement de loisirs, et le handicap.

## Un mécénat actif et imaginatif avec la Fondation BNP Paribas

Depuis le rapprochement qui lui a donné naissance en 2000, BNP Paribas a toujours voulu conjuguer performance et responsabilité, tant dans l'exercice quotidien de ses métiers que dans sa politique de mécénat et de partenariats.

Partenaire historique du microcrédit, mais aussi du Téléthon en Italie et en France ainsi que de nombreuses associations, BNP Paribas est également un mécène reconnu à travers le monde pour son soutien aux créateurs, pour la diffusion et la préservation du patrimoine culturel comme pour son engagement auprès de chercheurs et d'associations œuvrant en faveur de l'insertion, de l'éducation et du développement. Au fil des ans, BNP Paribas est devenu un formidable lieu

d'initiatives, locales et globales, et un véritable laboratoire d'innovations en matière de responsabilité sociale.

Dans ce contexte, la Fondation BNP Paribas, placée sous l'égide de la Fondation de France, a développé son expertise et sa connaissance des pays et des cultures où la banque exerce ses activités. Forte de cette expérience, des conseils qu'elle a pu prodiguer pour mettre en place des actions ou programmes à la demande de métiers et territoires, mais aussi des projets qu'elle a progressivement développés à l'international dans le respect des valeurs qui fondent l'engagement du Groupe, la Fondation s'est vu assigner un rôle de référent en matière de mécénat chez BNP Paribas.

En 2008, le rôle de la Fondation a été redéfini, ainsi que ses règles de gouvernance. Une nouvelle convention entre BNP Paribas et la Fondation de France a été établie. Parmi les points marquants figurent la nomination d'un nouveau président, la refonte du comité exécutif de la Fondation, qui comprend des représentants de l'entreprise dans le collège des fondateurs et un collège de personnalités qualifiées. Cette redéfinition a été l'occasion de préciser les principes d'actions dans l'identification des partenaires et leur accompagnement :

- Identifier, c'est d'abord savoir repérer des projets en ligne avec l'esprit de la Fondation et ses champs d'intervention. C'est aussi savoir aller au-delà de ceux qui lui parviennent directement. L'identification nécessite une bonne connaissance des milieux concernés par le mécénat, de la curiosité et une faculté à évaluer la capacité de rayonnement des projets.
- L'accompagnement des projets est au cœur de la démarche de la Fondation. Accompagner un projet, c'est non seulement le soutenir sur plusieurs années, mais aussi être à l'écoute régulière de ceux qui l'animent, être en mesure de réfléchir à leurs côtés, de les conseiller et de les mettre en relation avec des personnes utiles, réseaux institutionnels et réseaux de la banque notamment.

Les actions 2008 se répartissent pour moitié entre les programmes en faveur de la santé et de la solidarité, et les programmes en faveur de la culture : pour la santé, avec la recherche médicale et l'amélioration des conditions de vie des personnes handicapées ; pour la solidarité, des programmes favorisant l'insertion sociale de populations fragilisées et des initiatives où les collaborateurs de la banque sont impliqués à titre personnel ; et pour la culture, dans le domaine du patrimoine avec la préservation et la valorisation du patrimoine des musées, et la redécouverte et la mise en valeur du patrimoine musical, ainsi que le soutien à la création artistique pour la danse contemporaine, les nouveaux arts du cirque, la musique de jazz et la littérature.

## Santé

Dans le domaine de la santé, 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'appuyant sur l'expertise d'organismes reconnus par la communauté scientifique, ses interventions prennent le plus souvent la forme d'un soutien pluriannuel à des équipes nouvellement implantées.

### ■ National Cancer Center Singapore

En 2008, la Fondation BNP Paribas, en collaboration avec BNP Paribas Singapour, a décidé d'apporter son soutien au NCCS Regional Fellowship Program, un nouveau programme de recherche et de coopération lancé par le National Cancer Center Singapore. Dirigé par le professeur Soo, membre de plusieurs sociétés internationales d'oncologie, le centre a quatre missions : le traitement des malades, la recherche, l'éducation du public et la formation.

Le soutien de la Fondation et de BNP Paribas Singapour est affecté à l'accueil et à la formation pendant un an d'une équipe vietnamienne comprenant un médecin, un chirurgien et un chercheur.

### ■ BNP Paribas Corporate and Investment Banking et l'Institut Pasteur

En 2008, BNP Paribas Corporate and Investment Banking (CIB) a décidé d'apporter un soutien financier à la recherche médicale pour un montant équivalent au budget jusqu'alors dédié aux cadeaux de fin d'année. Cette année, CIB a souhaité s'engager dans la lutte mondiale contre les maladies infectieuses aux côtés de l'Institut Pasteur, dont la Fondation BNP Paribas est partenaire de longue date. BNP Paribas CIB apportera son soutien financier, dans 29 pays, à des équipes de recherche médicale du Réseau international des Instituts Pasteur ou bien à des laboratoires travaillant en collaboration avec l'Institut Pasteur à Paris.



Recherche médicale – Laboratoire de génétique humaine des maladies infectieuses / Hôpital Necker Paris



Programme Coup de Pouce, association Enfants de tous pays



Programme Coup de Pouce, association Gloria



Programme Coup de Pouce, association Sports et Loisirs en centre héliomarin

### ■ Bourses de recherche sur le handicap

La Fondation Garches lance chaque année un appel d'offres pour l'attribution de bourses et contrats de recherche. Ces aides sont destinées à encourager aussi bien les recherches de jeunes chercheurs sur le handicap neurologique que les travaux de médecins sur l'amélioration de la prise en charge des patients. En novembre 2008, à l'occasion des XXI<sup>es</sup> Entretiens annuels de la Fondation Garches regroupant médecins et professionnels autour d'un thème lié au handicap, la Fondation BNP Paribas a récompensé quatre jeunes chercheurs pour leurs travaux dans ce domaine. Partenaire de ce programme depuis 1991, la Fondation BNP Paribas aura permis, à ce jour, à plus de 60 boursiers de poursuivre leurs travaux de recherches sur le handicap.

### Solidarité

En matière de solidarité, la Fondation BNP Paribas a fait le choix d'intervenir sur des projets pilotes qui visent à favoriser la réinsertion sociale et à lutter contre les différentes formes d'exclusion.

### ■ Les projets à l'initiative des salariés

#### Le programme Coup de pouce aux projets du personnel en France

Avec l'opération Coup de pouce aux projets du personnel, la Fondation BNP Paribas soutient depuis 2003 les projets d'intérêt général menés à titre personnel par les salariés de BNP Paribas France. Ce programme permet d'apporter une aide financière et d'accompagner les associations dans lesquelles les collaborateurs sont impliqués à titre bénévole. La diversité des

thèmes abordés, tels que la solidarité, la santé, le handicap ou la précarité, reflète l'engagement personnel des salariés de la banque mais aussi la dimension humaine de ces initiatives.

Parmi les 34 associations aidées en 2008, on peut citer à titre d'exemple Enfants de tous pays, qui agit en faveur des droits de l'enfant. Grâce au soutien de la Fondation BNP Paribas, cet organisme a construit une maison d'accueil pour trente jeunes filles des rues de Pondichéry (Inde). Ces adolescentes bénéficient d'un programme éducatif ainsi que d'une formation professionnelle. Autre exemple, l'association Solidarités nouvelles pour le logement, dont le projet d'acquisition d'un logement à Maisons-Alfort (Île-de-France) offrira un foyer viable et décent à des personnes en difficulté et victimes de l'exclusion sociale.

Depuis le lancement du programme, 215 projets ont été mis en œuvre en Europe, en Asie, en Afrique ou encore en Amérique du Sud.

#### Le programme Coup de Pouce dans le monde

C'est autour des valeurs d'engagement, de solidarité et de respect des droits de l'homme que des initiatives similaires ont été prises dans plusieurs pays. Les programmes Apoyamos tus ideas, en Espagne, et Mano Amica, piloté par la Fondation BNL en Italie, ont ainsi été développés. Le programme Coup de pouce se décline également au Luxembourg et en Suisse où la Fondation BNP Paribas Suisse encourage chaque année plus d'une dizaine d'associations portées par des collaborateurs.

## ■ Les projets à l'initiative de la Fondation

### **Journée de refus de l'échec scolaire**

En septembre 2008, la Fondation BNP Paribas s'est associée à la première journée de refus de l'échec scolaire lancée à l'initiative de l'Afev, en partenariat avec France 5-Curiosphère et Trajectoires-Reflex. Cette journée avait pour objectif de sensibiliser l'opinion publique à cette question, de réfléchir et proposer des solutions concrètes pour aider à sortir de la spirale de l'échec les quelque 150 000 jeunes qui, chaque année, quittent le système scolaire sans qualification.

### **Soutien aux établissements scolaires**

Depuis 2007, BNP Paribas renforce son appui en faveur des banlieues par l'allocation d'une partie importante de sa taxe d'apprentissage à des établissements situés en zones urbaines sensibles. En 2008, un million d'euros ont ainsi été versés à une centaine d'établissements scolaires situés dans ces quartiers pour financer l'achat, la location et l'entretien de matériels et de biens d'équipement pédagogiques et professionnels.

### **Eveq : la promotion de l'esprit d'entreprise dans les quartiers**

Depuis 2006, la Fondation BNP Paribas apporte son soutien à l'association Entreprendre villes et quartiers (Eveq) par le financement d'une dotation financière à destination d'un des lauréats du concours d'entreprises en zones franches urbaines organisé chaque année par l'association. En 2007, BNP Paribas a renforcé son appui à l'Eveq dans le cadre de sa campagne "Il est temps de changer notre regard sur les banlieues", apportant à la fois une aide financière et mettant à disposition de l'association les compétences du personnel de la banque.

### **Découverte du monde de l'entreprise**

BNP Paribas et l'Afev ont mené, à titre expérimental, un partenariat d'un genre nouveau en 2008. L'idée du projet repose sur le parrainage d'un collégien par un salarié de BNP Paribas dans le but de faire connaître le monde professionnel et celui des métiers de la banque pour lutter contre les inégalités sociales face à l'orientation et l'insertion.

### **La musique au cœur des banlieues**

Faire découvrir la musique savante dans les quartiers sensibles, c'est l'expérience qu'a conduite avec succès la Fondation BNP Paribas en 2008 grâce aux liens fidèles qu'elle entretient avec le Quatuor Ysaÿe et l'Afev. Pendant deux jours, Miguel da Silva, altiste du Quatuor Ysaÿe, accompagné de ses élèves, le jeune Quatuor Connivences, s'est rendu dans les locaux de l'Afev à Saint-Denis pour initier une quarantaine de jeunes à la musique classique et au quatuor à cordes.

### **Tournoi d'échecs à Montreuil**

Pour la deuxième année consécutive, dans le cadre du Projet Banlieues, la Fondation BNP Paribas a apporté son soutien à la Fédération française des échecs et à son programme de création de clubs en zones urbaines sensibles.



Projet Banlieues  
Tournoi d'échecs à Montreuil



Taub / Aurélien Bory  
Groupe acrobatique de Tanger



Press / Pierre Rigal  
Cie Dernière Minute

## Culture

Dans le domaine de la culture, la Fondation BNP Paribas porte un regard attentif à l'expression contemporaine en accompagnant dans la durée des créateurs dans des disciplines peu aidées par le mécénat d'entreprise. En même temps, elle contribue à la découverte d'œuvres musicales rares ou inédites et favorise les programmes de coopération culturelle.

### ■ Jazz oriental avec BNP Paribas El Djazaïr

Le 12 novembre 2008, au Palais de la culture d'Alger, le groupe Orient-Europe Express Trio a donné un concert à l'initiative conjointe de la Fondation BNP Paribas et de BNP Paribas El Djazaïr. Ce groupe, créé dans le prolongement des activités de l'association Culture & Coopération en faveur du dialogue interculturel, réunit des musiciens issus d'horizons et de traditions divers qui confrontent leur pratique dans un surprenant dialogue musical. Son répertoire associe compositions originales et standards issus de la musique arabe ou persane tout comme du jazz ainsi que de la musique classique occidentale.

### ■ Un lauréat au talent prometteur

Lauréat en 2007 du prix du Jeune Écrivain – dont la Fondation BNP Paribas est un fidèle partenaire –, Jean-Baptiste Del Amo a confirmé son goût et son talent pour l'écriture, avec la publication de son premier roman, *Une éducation libertine*. Paru dans la Collection blanche chez Gallimard, le roman de ce jeune auteur de vingt-six ans n'est pas passé inaperçu : distingué par les journalistes du magazine *Lire* parmi les centaines d'ouvrages publiés à l'occasion de la rentrée littéraire, il s'est également vu décerner le prix Laurent-Bonelli et a fait partie des dernières sélections du prix Goncourt.

### ■ Galerie Tretiakov de Moscou : restauration du triptyque les Baigneuses de Natalia Gontcharova

Poursuivant le développement de son programme de soutien à la restauration d'œuvres d'art à l'international, la Fondation BNP Paribas a décidé, fin 2008, d'apporter son soutien au triptyque *les Baigneuses*, peint par Natalia Gontcharova (1881–1962) et conservé à la galerie Tretiakov de Moscou, un des musées les plus réputés de Russie.

Une fois restaurées et réunies, ces trois toiles, entrées dans les collections de la galerie Tretiakov en 1988, seront pour la première fois exposées au public et prendront une place centrale dans les salles dédiées à l'œuvre de Gontcharova et Larionov et dans toute l'enfilade de salles dédiées à l'art de la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle.

### ■ Pierre Rigal – Compagnie Dernière Minute

La Fondation accompagne le parcours du chorégraphe Pierre Rigal et de sa compagnie Dernière Minute. Ancien champion du 400 mètres haies, passé à 24 ans des études de mathématiques à la chorégraphie et à la mise en scène, son entraînement sportif de haut niveau lui donne la mesure de l'effort dans la durée, de l'endurance et de la performance. Conçue pour le Gate Theatre à Londres, *Press*, sa cinquième et dernière création, a été à l'affiche pendant trois semaines à Notting Hill. La presse britannique a largement distingué ce spectacle, avec quatre étoiles dans le *Guardian* et cinq dans *Time Out*. Repris en France, ce solo qui associe danse, théâtre, illusion et acrobatie a été l'événement des Rencontres chorégraphiques de Seine-Saint-Denis en juin 2008.

## Hors de France, des actions de proximité pour promouvoir l'insertion et la solidarité

BNP Paribas participe au développement économique et social des territoires où il est implanté, non seulement en privilégiant le recrutement local (voir la carte Part des salariés locaux, page 124), mais aussi par le soutien à des initiatives locales, en partenariat avec les acteurs de la société civile.

### 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. De 2000 à 2008, Bank of the West a contribué pour un total de 1,3 million de dollars.

### Création de la Fondation BMCI

La création de la Fondation de la Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie (BMCI) a marqué l'année 2008. Engagée depuis la fin des années 1990 dans une politique de mécénat culturel et social, la BMCI contribue au développement social et culturel du Maroc par ses partenariats dans les domaines de la musique, de l'édition et de la solidarité. Forte de cette expérience pour les causes d'intérêt général, et avec la Fondation BNP Paribas, la BMCI a conforté son engagement par la création d'une fondation.

### Geojit en Inde

Compte tenu de la grande jeunesse de la population indienne, Geojit, filiale indienne de BNP Paribas Personal Investors, et la Bourse indienne se sont associées pour la promotion des connaissances en matière d'investissement chez les jeunes. Geojit organise des séminaires d'initiation dans les lycées et collèges afin de familiariser les élèves à l'univers des marchés financiers.

### BICIS au Sénégal

En 2008, la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS) a offert 2 millions de francs CFA (3 000 euros) au Samusocial, association spécialisée dans la lutte contre les dangers menaçant les enfants de la rue. Ce soutien n'est pas un acte isolé de la BICIS, qui apporte régulièrement son appui à divers organismes. En 2008, lors des inondations qui ont durement frappé des populations de la banlieue dakaroise et de localités de l'intérieur du pays, la BICIS a mis 4 millions de francs CFA (6 000 euros) à disposition du Comité national de lutte contre les inondations.

En 2008, l'Action sanitaire pour le Fouta (Asfo) a de nouveau bénéficié du soutien financier de la BICIS. L'Asfo est une association regroupant des médecins, pédiatres, ophtalmologues, gynécologues, etc., des pharmaciens, des dentistes et des infirmiers acceptant de consacrer de leur temps pour offrir des consultations gratuites aux populations d'une quinzaine de villages.

# 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.

## AMS

Asset Management and Services.

## 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.



<b>Augmentation de capital</b>	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.
<b>Autocontrôle</b>	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.
<b>Autofinancement</b>	Excédent permettant le financement des investissements sans appel à des fonds extérieurs (augmentations de capital, emprunts, etc.).
<b>Avis d'opéré</b>	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>B to B, ou B2B</b>	Business to Business : transactions réalisées sur Internet entre deux entreprises.
<b>B to C, ou B2C</b>	Business to Consumer : sur Internet, transactions entre une entreprise et ses clients.
<b>Back-office</b>	Lieu de traitement des opérations liées à la gestion administrative.
<b>BDDF</b>	Banque de Détail en France.
<b>Bénéfice net, part du Groupe</b>	Bénéfice net consolidé de la société, après déduction des profits correspondant aux intérêts minoritaires.
<b>BFI</b>	Banque de Financement et d'Investissement. Sigle remplacé en 2008 par CIB.
<b>Blue Chip</b>	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.
<b>BNL bc</b>	Banca Nazionale del Lavoro devenue BNL banca commerciale.
<b>Bon de souscription</b>	Titre autonome ou détaché d'une autre valeur mobilière (action, obligation), et donnant le droit de souscrire des titres (action, obligation).
<b>Capital social</b>	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.
<b>Capitalisation boursière</b>	Valeur attribuée par la Bourse à une société. Elle s'obtient en multipliant le nombre d'actions existantes par le cours de l'action.
<b>CECEI</b>	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.
<b>CIB</b>	Corporate and Investment Banking. Remplace Banque de Financement et d'Investissement (BFI).
<b>Club d'investissement</b>	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.

<b>Cobranding</b>	Association de deux ou plusieurs marques pour le développement et/ou la commercialisation d'un produit ou d'un service.
<b>Code ISIN</b>	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.
<b>Comité Consultatif des Actionnaires</b>	Ensemble d'actionnaires "personnes physiques" choisis par certains émetteurs pour les conseiller dans leur politique de communication à destination de l'actionariat individuel. BNP Paribas a mis sur pied son Comité de liaison des actionnaires dès le premier semestre 2000, au moment de la fusion.
<b>Contrats DSK</b>	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.
<b>Cotation</b>	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.
<b>Coupon</b>	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.
<b>Couverture</b>	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.
<b>CVG (Certificat de Valeur Garantie)</b>	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".
<b>Dettes subordonnée</b>	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.
<b>Dilution</b>	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).
<b>Dividende</b>	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.

<b>DPS (Droit Préférentiel de Souscription)</b>	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.
<b>Droit d'attribution</b>	Droit de participer à une augmentation de capital à titre gratuit (réalisée par exemple par incorporation de réserves). Le droit est coté.
<b>Droit de garde</b>	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.
<b>Droit de souscription</b>	Droit de participer à une augmentation de capital à titre onéreux.
<b>Droit de vote</b>	Permet à tout actionnaire de voter ou d'être représenté à une Assemblée Générale.
<b>EONIA</b>	Euro OverNight Index Average.
<b>EUREX</b>	Une Bourse des dérivés.
<b>EURIBOR (EUROpean InterBank Offered Rate)</b>	Taux du marché monétaire le plus répandu dans la zone euro.
<b>Euroclear</b>	Ex-Sicovam : gère les opérations de règlement-livraison des valeurs mobilières.
<b>Euronext SA</b>	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.
<b>FCP (Fonds Commun de Placement)</b>	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.
<b>Flottant</b>	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 <sup>er</sup> 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 %.
<b>Free Cash Flow</b>	Marge brute d'autofinancement : flux de trésorerie disponible après satisfaction des besoins financiers immédiats de l'entreprise.
<b>Garantie de cours</b>	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.
<b>Gouvernement d'entreprise (Corporate Governance)</b>	Ensemble de principes et recommandations à suivre par le management d'une entreprise faisant appel public à l'épargne.

<b>Hedge Funds</b>	<p>Terme anglais signifiant "fonds de couverture" ; utilisé pour désigner un organisme dont le rôle consiste à couvrir une position contre un risque de marché.</p> <p>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.</p>
<b>IAS</b>	International Accounting Standards (nouvelles normes comptables internationales).
<b>IFRS</b>	International Financial Reporting Standards (normes d'information financière internationales).
<b>IFU (Imprimé Fiscal Unique)</b>	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.
<b>Investisseurs Institutionnels</b>	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...
<b>Jouissance</b>	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.
<b>LBO</b>	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.
<b>Leveraged Finance</b>	Financements à effet de levier.
<b>LIFFE</b>	London International Financial Futures & Options Exchanges. Marché à terme et des options à Londres.
<b>Liquidation</b>	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.
<b>Liquidité</b>	Correspond, en Bourse pour un titre donné, au rapport entre le volume d'actions échangées et le nombre d'actions du capital.
<b>LME</b>	London Metal Exchange. La Bourse des Métaux de Londres.
<b>M &amp; A</b>	Mergers & Acquisitions = Fusions & Acquisitions.
<b>Marché Primaire</b>	Marché financier sur lequel sont proposés des titres lors de leur émission.
<b>Marché Secondaire</b>	Marché financier sur lequel s'échangent des titres déjà en circulation.
<b>MONEP</b>	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.
<b>Nominal (valeur nominale)</b>	La valeur nominale d'une action est la quote-part du capital social représentée par cette action.
<b>Notation/Agences de notation</b>	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.

<b>Plus-value/moins-value</b>	Différence positive/négative entre le prix de vente d'une action et son prix d'achat.
<b>Portail B2E</b>	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.
<b>Prime Brokerage</b>	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.
<b>Private Equity</b>	Investissement en actions dans des sociétés non cotées.
<b>Produits Dérivés</b>	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.
<b>Quorum</b>	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 : <ul style="list-style-type: none"> <li>- pour une Assemblée Générale Ordinaire (AGO) sur 1<sup>re</sup> convocation : 1/4 des actions ayant droit de vote ;</li> <li>- pour une AGO sur 2<sup>e</sup> convocation : aucun quorum n'est requis ;</li> <li>- pour une Assemblée Générale Extraordinaire (AGE) sur 1<sup>re</sup> convocation : 1/3 des actions ayant droit de vote ;</li> <li>- pour une AGE sur 2<sup>e</sup> convocation : 1/4 des actions ayant droit de vote ;</li> <li>- pour une AG Mixte : ces divers quorums sont requis selon les résolutions.</li> </ul>
<b>Ratio de solvabilité</b>	Mesure la capacité d'une entreprise à payer ses dettes sur le moyen et le long terme.
<b>Relution</b>	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.
<b>Rendement</b>	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.
<b>Report</b>	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.
<b>Retail Banking</b>	Banque de Détail, comprenant BDDF, BNL bc, BancWest, Réseaux Marchés Émergents, Personal Finance, Equipment Solutions.
<b>ROE (Return On Equity)</b>	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.
<b>Rompu</b>	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.
<b>SFDI</b>	Services Financiers et Banque de Détail à l'International. Sigle remplacé en 2008 par IRS.
<b>SICAV (Société d'Investissement à Capital Variable)</b>	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.

<b>SICOVAM</b>	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.
<b>Split</b>	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.
<b>SPVT</b>	Spécialiste en Pension des Valeurs du Trésor.
<b>SRD (Service de Règlement Différé)</b>	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.
<b>Survaleur ou goodwill</b>	Également dénommé "écart d'acquisition positif": différence entre le prix d'acquisition d'une entreprise et son actif net comptable.
<b>TBB (Taux de Base Bancaire)</b>	Principal taux de référence pour la rémunération des opérations d'emprunt.
<b>TMO</b>	Taux Mensuel de rendement des emprunts Obligataires.
<b>TP</b>	Titre Participatif.
<b>TPI</b>	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.
<b>Trade Center</b>	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.
<b>TSDI</b>	Titre Subordonné à Durée Indéterminée.
<b>TSR</b>	Total Shareholder Return : rendement sur capital investi, compte tenu des dividendes encaissés et de l'appréciation de la valeur d'une action.
<b>Volatilité</b>	Désigne le comportement d'un marché boursier ou d'une valeur mobilière dont les cours connaissent des fluctuations amples et rapides.
<b>Warrant</b>	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.
<b>Work Flow</b>	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.



Édition et conception  
Marque, Communication et Qualité – BNP Paribas

Conseil, création et production



Prises de vue  
Pascal Dolémieux – Grégoire Korganow – Gilles Leimdorfer – Jean-Erick Pasquier – Stéphanie Tétu

Crédits photos  
Corbis, Getty Images, Shutterstock Images



**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 198641552 euros

RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES Tél. : 01 42 98 21 61 / 01 40 14 63 58

[www.bnpparibas.com](http://www.bnpparibas.com)



**BNP PARIBAS**

La banque d'un monde qui change