

# ACTEURS DU CHANGEMENT



RAPPORT D'ACTIVITÉ  
ET DE RESPONSABILITÉ 2016



**BNP PARIBAS**

La banque  
d'un monde  
qui change



Parce que BNP Paribas est la banque d'un monde qui change, ses parties prenantes sont attentives à la valeur qu'elle crée dans le temps. Aussi, a-t-elle décidé de regrouper son Rapport annuel et son Rapport de responsabilité sociale et environnementale dans un seul document.

En réalisant ce Rapport d'activité et de responsabilité, BNP Paribas a pour objectif de présenter à ses parties prenantes comment ses performances sont fondées à la fois sur sa vision stratégique et sur son engagement sociétal.

Acteurs du changement, les collaborateurs de BNP Paribas, à l'écoute des évolutions de la société, témoignent au fil des pages de ce premier Rapport d'activité et de responsabilité. Partout dans le monde, au sein de leur métier et de leur entité, ils contribuent à intégrer ces mutations au cœur d'une expérience bancaire innovante.



# 01

## CONDUIRE NOTRE TRANSFORMATION

Le mot du Président P 04

Le Conseil d'administration P 07

Les missions du Président et du Conseil d'administration P 08

L'interview du Directeur Général P 10

Le Comité Exécutif P 14

Les chiffres clés P 15

# 02

## AVOIR UN IMPACT POSITIF SUR NOS PARTIES PRENANTES

Contribuer à une croissance responsable et durable P 18

Dialoguer avec nos parties prenantes P 19

Un modèle intégré au service de nos clients P 20

Notre culture P 21

Favoriser le développement et l'engagement de nos collaborateurs P 22

Le carnet de bord de l'actionnaire P 26

# 03

## FINANCER UN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DURABLE

Retail Banking & Services :

- Domestic Markets P 28
- International Financial Services P 42

Corporate & Institutional Banking P 54

Des initiatives dans un monde qui change P 66

# 04

## S'ENGAGER DANS LA DURÉE

Le mécénat P 72

Le cinéma P 76

Le tennis P 78

# 05

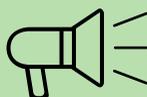
## MESURER NOTRE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Les indicateurs environnementaux P 80

Les indicateurs sociaux P 82

Les indicateurs sociétaux P 84

Les classements extra-financiers P 85



On en parle...

## ENGAGEMENT SOCIÉTAL

MICROFINANCE, ENTREPRENEURIAT SOCIAL, ÉDUCATION FINANCIÈRE, MÉCÉNAT...

Pages : 5-6, 10-13, 16, 18, 23, 30, 35-36, 38, 41, 46, 49, 52, 58-59, 62, 66, 72-75, 78, 84

## PLAN STRATÉGIQUE 2017-2020

GRUPE, MÉTIERS, RH...

Pages : 5-6, 10-13, 22, 29, 43, 55

## TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

ÉNERGIES RENOUVELABLES, EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE, OBLIGATIONS VERTES...

Pages : 5-6, 16, 18, 33, 35-36, 47, 49-51, 53-54, 59, 62, 64, 66, 68, 70, 80-81

## DIGITALISATION

BANQUE DIGITALE, PAIEMENTS MOBILES, APPS, DATA...

Pages : 10-13, 30, 32-33, 37, 44, 47-48, 63, 66

## INNOVATION

FINTECHS, INCUBATEURS, BLOCKCHAIN, HACKATHON...

Pages : 10-13, 22, 32, 37-38, 40, 52, 56, 61-62, 65, 67, 69

01

# CONDUIRE NOTRE TRANSFORMATION

P 04

**LE MOT DU PRÉSIDENT**



P 07

**LE CONSEIL D'ADMINISTRATION**



P 08

**LES MISSIONS DU PRÉSIDENT  
ET DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**



P 10

**L'INTERVIEW  
DU DIRECTEUR GÉNÉRAL**



P 14

**LE COMITÉ EXÉCUTIF**



P 15

**LES CHIFFRES CLÉS**



**JEAN LEMIERRE -  
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

# LE MOT DU PRÉSIDENT



**Grâce à sa présence européenne et à son rayonnement international, la Banque dispose d'une position unique pour servir ses clients. »**

En 2016, BNP Paribas a enregistré de bons résultats dans un contexte toujours marqué par la faiblesse des taux d'intérêt et la morosité des marchés. En fin d'année, certains signes de regain d'activité économique ont été observés aux États-Unis, en Europe et dans d'autres pays développés. Les politiques monétaires, notamment celles menées par la Banque centrale européenne et la Réserve fédérale américaine, ont également porté leurs fruits.

Dans la zone euro, des progrès ont été accomplis dans l'intégration du secteur bancaire à la suite de la mise en œuvre du Mécanisme de surveillance unique et du Mécanisme de résolution unique. Ces deux piliers de la réglementation bancaire européenne contribuent à renforcer la sécurité et la solidité des établissements bancaires. D'autres progrès sont en cours, notamment l'achèvement de l'Union des marchés de capitaux, une étape cruciale qui permettra

de libérer le potentiel de croissance en Europe. Cette union permettra aux entreprises d'utiliser les marchés de capitaux de manière plus efficace, d'élargir leurs sources de financement et de réduire leurs coûts d'emprunt. L'année 2016 a également été marquée par la décision du Royaume-Uni de quitter l'Union européenne. Nous espérons que les négociations aboutiront à un résultat constructif et que les travaux axés sur les réformes essentielles et l'intégration financière se poursuivront au sein de la zone euro.

Le rôle capital que jouent les banques au sein de l'économie leur confère une responsabilité particulière. En transformant l'épargne en prêts, les banques financent les investissements qui stimulent la croissance économique, la création d'emplois et la prospérité. Chez BNP Paribas, notre mission reste la même : permettre aux clients (particuliers, entreprises et institutionnels) de remplir leurs objectifs financiers et de concrétiser leurs idées, attentes et projets. Grâce à sa présence européenne et à son rayonnement international, la Banque dispose d'une position unique pour servir ses clients.

La responsabilité financière s'accompagne d'autres obligations. Les banques ont le devoir d'évaluer l'impact de leurs décisions et de leurs activités sur l'environnement, sur les communautés locales et sur la société au sens large ainsi que d'assumer leurs responsabilités d'employeur. Il est essentiel que les banques mènent leurs activités de manière irréprochable et qu'elles se montrent dignes de la confiance que les clients leur accordent. C'est ainsi que BNP Paribas s'efforce d'agir.





## **Nous sommes intimement convaincus qu'une banque ne peut réussir que si elle affiche de solides engagements sociaux et environnementaux. »**

➤ En 2016, le Conseil d'administration a procédé à une série d'analyses approfondies, notamment sur la transformation des modèles économiques des banques et sur la façon d'adapter BNP Paribas à un monde en pleine mutation. Ce ne sont ni les défis ni les opportunités qui manquent : évolutions du comportement et des attentes des clients ; conséquences de la révolution numérique sur l'organisation et les processus de la banque ; contexte réglementaire ; nouveaux venus sur le marché ; contrôle et utilisation des données.

En collaboration avec la Direction de la Banque, ces réflexions ont été intégrées au processus d'élaboration du plan de développement 2020 de BNP Paribas. Ce plan stratégique vise à « bâtir la banque de demain » en développant ses métiers, en élaborant un programme ambitieux de nouvelles expériences clients, en réalisant sa transformation digitale et en augmentant son efficacité opérationnelle.

Le Conseil d'administration a également examiné le processus d'évaluation des risques. Il a notamment évoqué les enjeux relatifs à la cybersécurité, mais également ceux

qui concernent les données, l'intelligence artificielle et les nouveaux risques liés aux objets connectés.

Enfin, le Conseil a examiné la politique de la Banque en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE), ainsi que les progrès accomplis dans le déploiement du Code de conduite de BNP Paribas. Nous sommes intimement convaincus qu'une banque ne peut réussir que si elle affiche de solides engagements sociaux et environnementaux. En 2016, le Conseil d'administration a étendu sa gouvernance, l'un de ses comités étant désormais chargé de la politique RSE. BNP Paribas a émis sa première obligation « verte » et renforcé sa politique sectorielle concernant le charbon. Par ailleurs, la Banque a formé en ligne plus de 182 000 de ses collaborateurs concernant son Code de conduite. Enfin, elle a augmenté l'aide humanitaire aux réfugiés en Europe. Notre engagement à maintenir les normes les plus élevées en matière de RSE reste au cœur de nos priorités. Le Conseil d'administration continuera de veiller à ce que les stratégies RSE soient rigoureusement appliquées à l'ensemble du processus décisionnel de la Banque.

Le Conseil d'administration félicite la Direction Générale d'avoir mené à bien le plan 2014-2016. Des progrès ont été accomplis sur l'ensemble des principales priorités stratégiques et le taux de rendement des fonds propres a été conforme à l'objectif du plan. Nous sommes confiants quant à la capacité de la Direction Générale à maintenir le cap pour que la Banque remplisse les nouveaux objectifs fixés pour 2020. ■

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration est composé de 14 administrateurs, dont 12 nommés par les actionnaires et 2 élus par les salariés. La parité hommes-femmes est respectée. Quatre nationalités sont représentées.

**1 JEAN LEMIERRE**  
Président du Conseil d'administration  
de BNP Paribas

**2 JEAN-LAURENT BONNAFÉ**  
Administrateur Directeur Général  
de BNP Paribas

**3 PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR**  
Président-Directeur Général  
de la Compagnie de Saint-Gobain

**4 MONIQUE COHEN**  
Associée d'Apax Partners MidMarket

**5 WOUTER DE PLOEY**  
CEO de ZNA (réseau hospitalier d'Anvers,  
Belgique)

**6 MARION GUILLOU**  
Présidente du Conseil d'administration  
d'IAVFF-Agreenium

**7 DENIS KESSLER**  
Président-Directeur Général de SCOR SE

**8 JEAN-FRANÇOIS LEPETIT**  
Administrateur de sociétés

**9 NICOLE MISSON**  
Conseillère de clientèle Particuliers,  
Administratrice élue par les salariés  
de BNP Paribas

**10 LAURENCE PARISOT**  
Gérante de Gradiva

**11 DANIELA SCHWARZER**  
Directrice du think tank DGAP (Deutsche  
Gesellschaft für Auswärtige Politik - German  
Council on Foreign Relations)

**12 MICHEL TILMANT**  
Gérant de sociétés

**13 SANDRINE VERRIER**  
Assistante de production et d'appui  
commercial, Administratrice élue par  
les salariés de BNP Paribas

**14 FIELDS WICKER-MIURIN**  
Co-fondatrice et associée  
chez Leaders' Quest (Grande-Bretagne)



# LES MISSIONS DU PRÉSIDENT ET DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Président est le gardien du bon fonctionnement du Conseil d'administration de BNP Paribas. Le Conseil d'administration représente collectivement l'ensemble des actionnaires et agit en toutes circonstances dans l'intérêt social de la société.

Il est assisté de 4 comités spécialisés constitués en son sein : le Comité des comptes, le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité, le Comité de gouvernance, d'éthique, des nominations et de la RSE, et le Comité des rémunérations.

## LE PRÉSIDENT

Il veille au maintien de la qualité de la relation avec les actionnaires, en lien avec les actions menées dans ce domaine par la Direction Générale. Il préside, à ce titre, le Comité de liaison des actionnaires.

Le Président, en relation étroite et confiante avec la Direction Générale, lui apporte son aide et ses conseils tout en respectant ses responsabilités exécutives.

En étroite coordination avec la Direction Générale, il peut représenter le Groupe dans ses relations de haut niveau aux plans national, européen et international.

Le Président contribue à la promotion des valeurs et de l'image de BNP Paribas tant au sein du Groupe qu'à l'extérieur de celui-ci.

À la demande du Directeur Général, il peut participer à toute réunion interne portant sur des sujets relatifs à la stratégie, l'organisation, les projets d'investissement ou de désinvestissement, les risques et l'information financière. Le Président veille à ce que soient établis et mis en œuvre les principes du gouvernement d'entreprise.

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il détermine les orientations de l'activité de BNP Paribas et veille à leur mise en œuvre par la Direction Générale. Il donne son accord préalable à toute opération stratégique significative se situant hors des orientations approuvées. Il nomme le Président, le Directeur Général et les Directeurs Généraux délégués.

En 2016, le Conseil d'administration a notamment examiné les résultats de l'exécution du plan de développement 2014-2016 au regard des résultats des pôles, du contexte économique et de taux qui s'est détérioré, et de l'impact de nouvelles taxes et réglementations. Il a confirmé la pertinence des choix du plan, notamment au regard des projets préparant la banque de demain, des bons résultats dans les différents territoires, du renforcement continu des moyens en matière de conformité et de contrôle, et d'une politique rigoureuse de gestion des risques. En 2016, le Conseil d'administration et la Direction Générale ont élaboré un Code de conduite du Groupe BNP Paribas, qui définit les règles de conduite dans le cadre des valeurs et missions déterminées par la Banque. ■

## CHIFFRES CLÉS

Une gouvernance d'entreprise responsable et efficace, garantie par l'implication, l'indépendance et la diversité de ses différents membres et comités.



## LES MISSIONS DES 4 COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### COMITÉ DES COMPTES

- Suivi du processus d'élaboration de l'information financière
- Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques en matière comptable et financière
- Suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ainsi que de l'indépendance des Commissaires aux comptes

### COMITÉ DE CONTRÔLE INTERNE, DES RISQUES ET DE LA CONFORMITÉ

- Examen de la stratégie globale en matière de risques
- Suivi des principes de rémunération au regard des risques
- Examen des questions de contrôle interne et liées à la conformité
- Examen des prix des produits et services au regard de la stratégie en matière de risque

### COMITÉ DE GOUVERNANCE, D'ÉTHIQUE, DES NOMINATIONS ET DE LA RSE

- Sélection des administrateurs et des membres des Comités
- Évaluation du Conseil d'administration
- Sélection et évaluation des dirigeants mandataires sociaux
- Appréciation de l'indépendance des administrateurs
- Maintien de l'équilibre général du Conseil d'administration
- Suivi régulier de la mise à jour du Code de conduite du Groupe
- Suivi des questions relatives à la RSE (contribution du Groupe à un développement économique durable)

### COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

- Examen annuel des principes de la politique de rémunération du Groupe
- Examen annuel des rémunérations, indemnités et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux de la Société et des filiales significatives du Groupe
- Examen annuel des rémunérations des catégories de personnel régulées du Groupe
- Contrôle de la rémunération du responsable de la fonction de gestion des risques et du responsable de la conformité

# L'INTERVIEW DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



**Nous avons réussi ou même dépassé nos objectifs chiffrés et avons commencé de préparer la banque de demain. »**

## QUELLES ONT ÉTÉ LES PERFORMANCES DE BNP PARIBAS EN 2016 ?

### JEAN-LAURENT BONNAFÉ :

Nous avons obtenu de bons résultats en 2016, portés par l'ensemble de nos métiers. Les revenus sont de

43,4 milliards d'euros, soit une progression d'un peu plus de 1 % par rapport à 2015. Le coût du risque a baissé de plus de 14 % grâce aux stratégies que nous poursuivons depuis plusieurs années, à la fois chez BNL en Italie et chez Personal Finance dans le crédit à la consommation. Hors éléments exceptionnels, le résultat net part du Groupe s'établit à 7,8 milliards d'euros. Ce sont des résultats solides qui marquent la fin du plan stratégique 2014-2016 dont nous avons atteint tous les objectifs malgré un contexte peu porteur.

## QUEL EST LE BILAN DU PLAN 2014-2016 ?

**J-L B :** Nous avons réussi ou même dépassé nos objectifs chiffrés et avons commencé de préparer

la banque de demain. Nous avons envisagé un objectif supérieur à 10 % de croissance organique des revenus en trois ans. Finalement, nous avons réalisé 12 %, y compris acquisitions. Nous visions une rentabilité sur fonds propres\* supérieure à 10 %. Elle aura atteint 10,3 %.

Notre ratio de common equity Tier 1 Bâle 3 plein, attendu à 10 % au moins, a atteint 11,5 %. Hors éléments exceptionnels, le résultat net part du Groupe a augmenté de 29 % en trois ans. De même, le bénéfice par action, hors exceptionnels, est passé de 4,7 à 6,1 euros, soit une croissance annuelle moyenne de 9,3 %. Le précise que tous les métiers ont progressé.

## POUVEZ-VOUS NOUS DÉTAILLER LES RÉSULTATS DU PLAN 2014-2016 ?

**J-L B :** Nous avons des plans particuliers pour certaines géographies ou certains métiers, par exemple en Asie, en Allemagne ou

en Amérique où nous avons atteint nos objectifs. Personal Finance, Arval, Leasing Solutions et Cardif ont connu un bon développement et sont des moteurs de croissance pour le Groupe. Arval Active Link, la solution de télématique intégrée d'Arval, qui aide les entreprises à optimiser la gestion de leur flotte de véhicules, est un succès. Dans tous les métiers d'International Financial Services, il y a eu de nombreuses initiatives sur l'amélioration des parcours clients. Nous avons par exemple imaginé de nouvelles applications pour la banque privée. La signature en ligne est désormais proposée dans de nombreux pays aux clients de Personal Finance et aux partenaires de Leasing Solutions. Nous avons certains challenges à relever comme préparer les évolutions des réseaux de nos banques de détail. D'une part, nous avons amorcé leur transformation pour nous adapter à la façon dont les clients utilisent les agences aujourd'hui. D'autre part, nous avons mis en place les bases d'un Groupe plus digital. Les applications BuyMyHome en France et Home on the Spot en Belgique permettent aux clients de souscrire un crédit habitation en ligne. En France, nous lançons Wa! une application de paiement mobile : nous allons proposer une solution unifiée en 2017 grâce à son rapprochement avec Fivory. Hello bank!, notre banque mobile européenne

\* Hors éléments exceptionnels, sur la base d'un ratio de CET1 de 10 %.





**JEAN-LAURENT BONNAFÉ -  
ADMINISTRATEUR DIRECTEUR GÉNÉRAL**

## L'année 2017 est celle du lancement de notre plan de développement qui permettra au Groupe de répondre à ces défis à l'horizon 2020. »

➤ créée en 2013, poursuit une bonne dynamique. CEPTETEB, notre banque digitale turque, compte désormais 350 000 clients. Nos banques de détail hors zone euro ont fortement développé les services bancaires en ligne sur le web ou sur mobile. Concernant Corporate & Institutional Banking, nous avons gagné des parts de marché en développant la banque de transaction et renforcé nos positions sur les entreprises et les clients institutionnels. CIB a également lancé de nombreuses initiatives dans le domaine du digital : des plateformes telles que Centric ont été renforcées. Nous avons réussi tout cela avec une politique de responsabilité sociale et environnementale forte. Le Groupe, depuis maintenant trois ans, figure parmi les 100 premières entreprises au monde pour la qualité et le caractère durable de son développement. Au niveau européen, l'agence de notation extra-financière Vigeo Eiris nous classe leader dans la catégorie Banques en ce qui concerne la responsabilité sociale et environnementale. Ces bons chiffres sont le reflet d'un développement très qualitatif.

### QUELS SONT LES DÉFIS QUI ATTENDENT BNP PARIBAS EN 2017 ET AU-DELÀ ?

**J-LB :** Le secteur bancaire est en pleine mutation et nos clients attendent plus de leur banque. Ce qui est nouveau, c'est le rythme du changement porté par la révolution technologique avec le digital qui bouleverse nos habitudes. En même temps, de nouveaux acteurs non bancaires arrivent sur le marché et les contraintes réglementaires continuent de s'accroître. Néanmoins, grâce à son business model intégré et diversifié, notre Groupe a toujours su s'adapter rapidement. L'année 2017 est celle du lancement

de notre plan de développement qui lui permettra de répondre à ces défis à l'horizon 2020 avec des objectifs ambitieux mais réalistes. La réussite de notre plan précédent nous autorise à entreprendre une nouvelle phase de développement. Pour garder nos positions de leader, demeurer le partenaire privilégié de nos clients et en attirer de nouveaux, nous devons nous transformer en nous inspirant des meilleures idées du digital tout en nous appuyant sur nos acquis, notre culture, notre manière de faire notre métier et en contrôlant nos risques. Ce plan nous permettra d'atteindre notre objectif : être la banque européenne de référence dotée d'une présence mondiale, le partenaire privilégié de nos clients sur le long terme, et un acteur économique qui contribue à une croissance responsable et durable.

### POUVEZ-VOUS NOUS INDIQUER LES GRANDES LIGNES DU PLAN 2020 ?

**J-LB :** Une grande partie du plan sera consacrée à la transformation du Groupe, que l'on peut résumer sous l'expression « transformation digitale ». Nous avons lancé des initiatives et certaines ont déjà fait leurs preuves. Nous allons donc accélérer sur la base de ce savoir-faire et pour cela nous allons investir davantage pour cette transformation, pour de nouvelles expériences clients et pour l'efficacité opérationnelle. Au total, nous allons investir 3 milliards d'euros en trois ans sur ces sujets, ce qui nous permettra de dégager 2,7 milliards d'euros d'économies récurrentes à partir de 2020. Notre objectif est de proposer à nos clients un ensemble de services numériques toujours plus fluides, simples et sécurisés, et de leur apporter l'expertise et les solutions sur mesure nécessaires à la concrétisation de leurs projets personnels et professionnels. Nous voulons répondre à ces besoins en nous conformant au plus haut niveau d'exigence en matière d'éthique et avoir un impact positif sur la société.

### QUELS EN SONT LES OBJECTIFS ?

**J-LB :** Je voudrais souligner un point fondamental : notre plan 2017-2020 confirme notre modèle de banque intégrée et diversifiée, construit autour de trois pôles opérationnels : Domestic Markets, International Financial Services et Corporate & Institutional Banking. Il permet d'assurer un meilleur service au client localement et à l'international. Ce business model est l'ADN de BNP Paribas, il a fait ses preuves en démontrant sa résilience pendant la crise. Il nous permettra d'amplifier notre développement dans la continuité de notre dynamique actuelle. Nous visons

une rentabilité des fonds propres de 10 % en 2020 et une croissance annuelle moyenne du produit net bancaire supérieure ou égale à 2,5 %. Nous envisageons un taux de distribution des dividendes de 50 %. Sur cette base, le résultat net part du Groupe progresserait de plus de 6,5 % par an d'ici à 2020.

#### COMMENT COMPTEZ-VOUS Y PARVENIR ?

Le premier est la mise en œuvre de nouveaux parcours clients, plus rapides, plus fluides, plus efficaces, pour répondre à leurs nouvelles exigences. Pour cela, nous allons transformer notre modèle opérationnel, c'est le deuxième levier qui consiste entre autres à simplifier nos processus. Le troisième levier, faire évoluer les systèmes d'information, nous permettra d'y parvenir, notamment en adoptant des standards communs à l'ensemble du Groupe. Le quatrième levier porte sur les données, qui sont essentielles dans l'univers du digital. Il faut mieux les analyser et mieux les utiliser afin d'être plus pertinent et plus en amont des besoins de nos clients, qu'il s'agisse d'un client particulier, entreprise ou institutionnel. Enfin, le cinquième levier consiste à travailler différemment en interne. Nous devons, nous aussi, nous adapter au digital et être plus fluides. Nous devons toujours faire preuve d'ouverture d'esprit et encourager les nouvelles idées.

#### COMMENT CE PLAN VA-T-IL SE DÉCLINER DANS LES PÔLES OPÉRATIONNELS ?

Il poursuivra aussi l'adaptation de son réseau d'agences. International Financial Services, un des moteurs de croissance de notre Groupe, est un pôle de développement à l'horizon 2020. Il consolidera les positions de leader de ses métiers et poursuivra la croissance de la banque de détail à l'international. Enfin, Corporate & Institutional Banking capitalisera sur l'ensemble des actions menées depuis 2016. Il renforcera les bases de clientèle d'entreprises et d'institutionnels, notamment en Europe, et développera encore davantage la collaboration avec les autres métiers du Groupe.

#### QU'EN EST-IL DES RESSOURCES HUMAINES ?

**J-L B :** Notre stratégie en matière de ressources humaines s'inscrit en symétrie du plan.

Nos collaborateurs sont notre atout principal : ils nous apportent leurs compétences et leurs idées. Nous devons leur offrir une expérience et des parcours plus personnalisés. Notre responsabilité sociale est extrêmement importante, nous devons favoriser le développement et l'engagement de nos collaborateurs. Nous allons bien sûr les former à de nouveaux modes de travail plus collaboratifs, plus transversaux et plus agiles. Enfin, nous devons continuer à agir en employeur responsable en matière de qualité de vie au travail, de diversité et d'inclusion.

#### EN CONCLUSION, QUELS SONT AUJOURD'HUI LES ATOUTS DE BNP PARIBAS ?

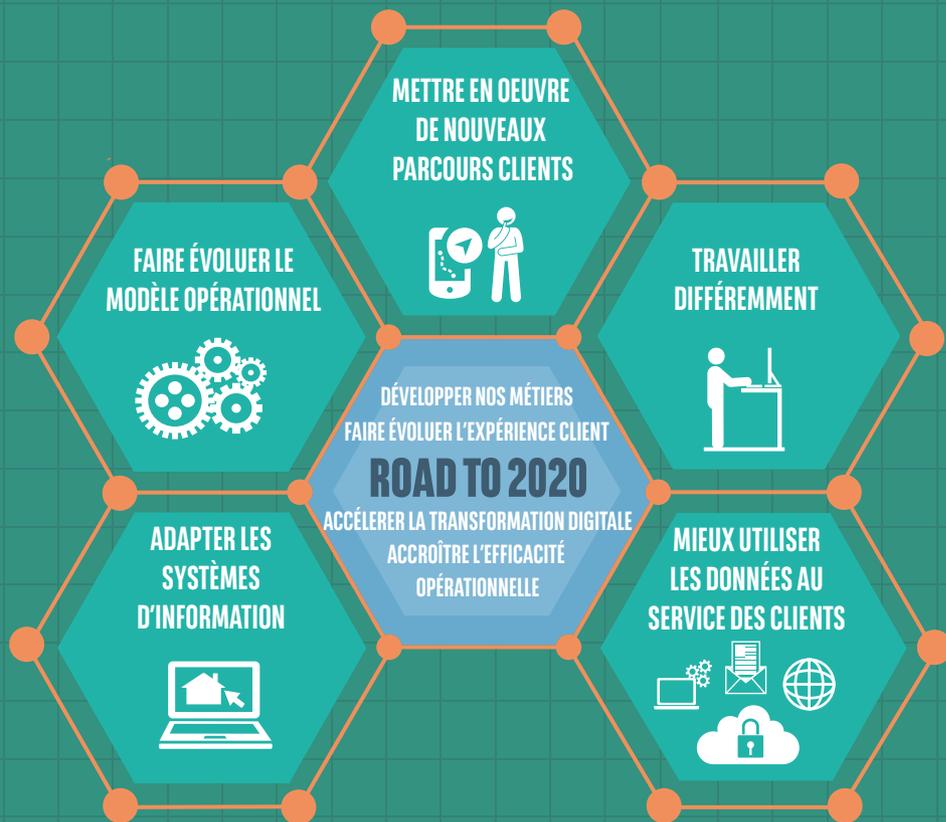
**J-L B :** Notre business model intégré et diversifié nous permet de répondre à l'ensemble des besoins de nos clients en leur offrant une gamme

de produits complète. Nous le faisons de manière responsable, en ligne avec nos valeurs.

Nous en sommes fiers et nous allons continuer dans cette voie, que ce soit en mettant l'innovation financière au service des besoins sociétaux, notamment avec les contrats à impact social, ou en finançant les institutions de microfinance. En matière d'environnement, nous nous sommes engagés à financer la transition énergétique. Dans un monde qui change, nous devons être un acteur reconnu pour sa responsabilité sociale et environnementale. Nous sommes désormais prêts à accélérer dans le domaine du digital et c'est ce qui va se passer à l'horizon 2020. Nos pôles opérationnels, Domestic Markets, International Financial Services et Corporate & Institutional Banking, sont déjà engagés dans la transformation digitale pour construire la banque de demain et continuer d'accompagner nos clients dans leurs besoins quotidiens et dans leurs projets. ■

# ROAD TO 2020

## LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT BNP PARIBAS 2017 - 2020



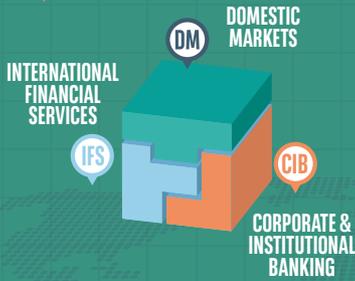
«ACCÉLÉRER NOTRE TRANSFORMATION POUR  
CONSTRUIRE LA BANQUE EUROPÉENNE DE RÉFÉRENCE»



**BNP PARIBAS**

La banque  
d'un monde  
qui change

# UN PLAN QUI S'APPUIE SUR NOTRE MODÈLE INTÉGRÉ ET SUR NOS VALEURS



NOTRE BUSINESS MODEL REPOSE SUR UNE SOLIDE COOPÉRATION ENTRE NOS MÉTIERS ET NOS IMPLANTATIONS ET SUR UNE DIVERSIFICATION DE NOS RISQUES



## LE BNP PARIBAS WAY, les valeurs du Groupe



# UN PROGRAMME AMBITIEUX DE NOUVELLE EXPÉRIENCE CLIENT, DE TRANSFORMATION DIGITALE ET D'ÉCONOMIES

Capitaliser sur les initiatives digitales existantes



Investir pour nous transformer

~ 3 Md€ DE COÛTS DE TRANSFORMATION ENTRE 2017 ET 2019 ...



NOUVELLE EXPÉRIENCE CLIENT

TRANSFORMATION DIGITALE

EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

... FINANCÉS PAR

~ 3,4 Md€ D'ÉCONOMIES SUR LA MÊME PÉRIODE

## UN PROGRAMME QUI REPOSE SUR 5 LEVIERS

TRAVAILLER  
DIFFÉREMENT



MIEUX UTILISER  
LES DONNÉES AU  
SERVICE DES CLIENTS



METTRE EN ŒUVRE  
DE NOUVEAUX  
PARCOURS CLIENTS



ADAPTER LES  
SYSTÈMES  
D'INFORMATION



FAIRE ÉVOLUER LE  
MODÈLE OPÉRATIONNEL



## UN PLAN DE CROISSANCE RESPONSABLE DANS TOUTES NOS ACTIVITÉS



UNE CULTURE D'ENTREPRISE MARQUÉE PAR LE SENS DE LA RESPONSABILITÉ ÉTHIQUE



UN IMPACT POSITIF POUR LA SOCIÉTÉ À TRAVERS NOS FINANCEMENTS ET NOS ACTIONS PHILANTHROPIQUES



UN RÔLE MOTEUR DANS LA TRANSITION VERS UNE ÉCONOMIE BAS CARBONE



## LES 5 OBJECTIFS CLÉS DU PLAN

CROISSANCE DU PRODUIT  
NET BANCAIRE PAR AN  $\geq 2,5\%^{*}$

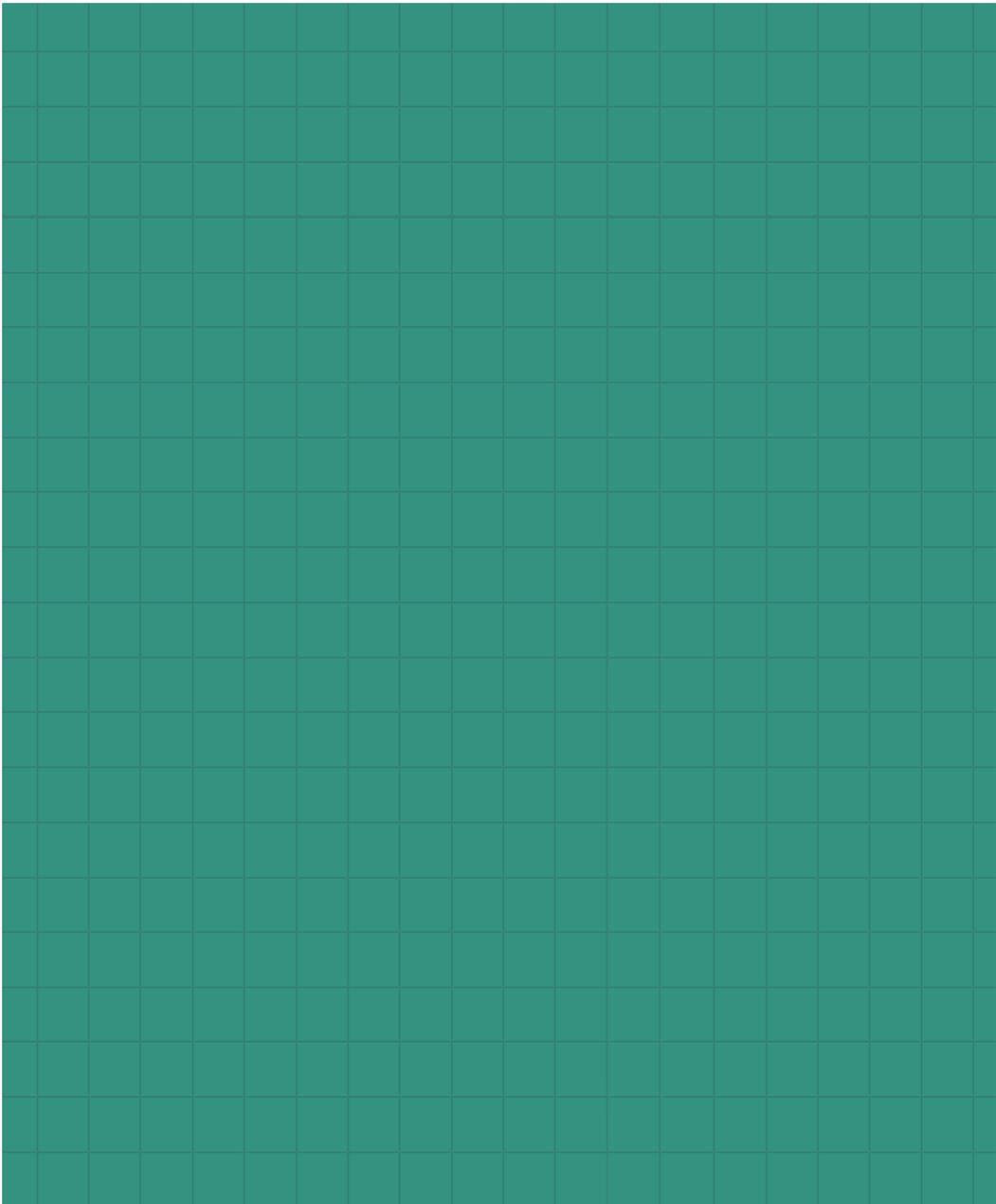
CROISSANCE DU  
RÉSULTAT NET PAR AN  $> 6,5\%^{*}$

PROFITABILITÉ  
EN 2020  $10\%^{**}$

SOLVABILITÉ  
EN 2020<sup>\*\*\*\*</sup>  $12\%^{***}$

TAUX DE  
DISTRIBUTION<sup>\*\*\*\*\*</sup>  $50\%$

\* Taux de croissance annuel moyen \*\* ROE : Retour sur fonds propres \*\*\* Ratio de solvabilité : Core Equity Tier 1 Bâle 3 plein  
\*\*\*\* à référentiel réglementaire constant \*\*\*\*\* Sous réserve de l'approbation de l'AG



**BNP PARIBAS**

La banque  
d'un monde  
qui change

## LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité Exécutif regroupe, aux côtés du Directeur Général, le Directeur Général délégué et les responsables des métiers et fonctions de BNP Paribas.

**1 JEAN-LAURENT BONNAFÉ**  
Administrateur Directeur Général

**2 PHILIPPE BORDENAVE**  
Directeur Général délégué

**3 JACQUES D'ESTAIS**  
Directeur Général adjoint

**4 MICHEL KONCZATY**  
Directeur Général adjoint

**5 THIERRY LABORDE**  
Directeur Général adjoint

**6 ALAIN PAPIASSE**  
Directeur Général adjoint

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

**8 LAURENT DAVID**  
BNP Paribas Personal Finance

**9 STEFAAN DECRAENE**  
International Retail Banking

**10 RENAUD DUMORA**  
BNP Paribas Cardif

**11 YANN GÉRARDIN**  
Corporate & Institutional Banking

**12 MAXIME JADOT**  
BNP Paribas Fortis

**13 ÉRIC MARTIN**  
Conformité

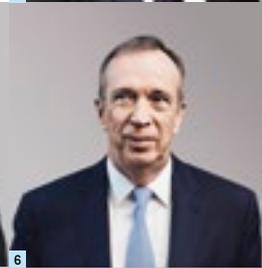
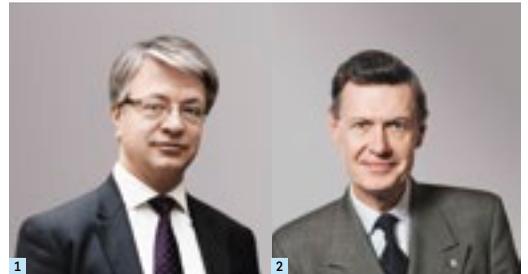
**14 YVES MARTRENCHAR**  
Ressources Humaines Groupe

**15 ANDREA MUNARI**  
BNL

**16 ÉRIC RAYNAUD**  
Asie-Pacifique

**17 FRANK RONCEY**  
RISK

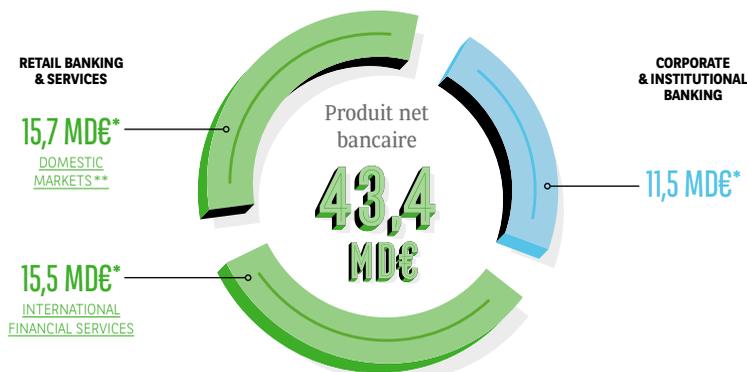
**18 THIERRY VARÈNE**  
Grands Clients



# LES CHIFFRES CLÉS

## RÉSULTATS ANNUELS 2016 : UNE BONNE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

Avec un résultat net de 7,7 milliards d'euros, BNP Paribas réalise une bonne performance en 2016 grâce à son modèle intégré et diversifié et à la mobilisation de l'ensemble de ses collaborateurs. Les revenus sont en progression malgré un contexte peu porteur. Les coûts sont bien maîtrisés et le coût du risque est en baisse sensible.



Résultat net  
part du Groupe  
**7,7 MDE**

Dividende  
par action  
**2,70 €**

### UN BILAN TRÈS SOLIDE

Un ratio de solvabilité élevé\*\*\*\*

**11,5 %**

Une réserve de liquidité importante

**305 MDE**

\* Hors autres activités. \*\* Intégrant 100 % des Banques Privées des réseaux domestiques (hors effets PEL/CEL). \*\*\* Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale du 23 mai 2017. \*\*\*\* Ratio de solvabilité common equity Tier 1 de Bâle 3 plein au 31 décembre 2016, tenant compte de l'ensemble des règles de la CRD 4 (Capital Requirements Directive) sans disposition transitoire.

Des informations complémentaires sont disponibles dans le Document de référence et rapport financier annuel 2016, accessible sur [invest.bnpparibas.com](http://invest.bnpparibas.com)

## INDICATEURS CLÉS RSE

Part des crédits aux entreprises contribuant strictement à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies

16,6 %

Taux de collaborateurs adhérant aux valeurs du Groupe (+1 point par rapport à 2015)

81 %

Nombre annuel de bénéficiaires de microcrédits distribués par des institutions de microfinance financées par BNP Paribas (au prorata des financements de BNP Paribas)

309 000

Montant des financements consacrés aux énergies renouvelables

9,3 MDE€

Montant du budget annuel du mécénat

40,4 M€

Bilan d'émission de gaz à effet de serre (en teq CO<sub>2</sub>/collaborateur)

2,72

## NOTRE PRÉSENCE DANS LE MONDE

BNP Paribas, un groupe européen d'envergure internationale



Plus de

192 000

COLLABORATEURS  
DANS 74 PAYS

# 02

## AVOIR UN IMPACT POSITIF SUR NOS PARTIES PRENANTES

P 18

**CONTRIBUER À UNE CROISSANCE  
RESPONSABLE ET DURABLE**



P 19

**DIALOGUER AVEC NOS PARTIES PRENANTES**



P 20

**UN MODÈLE INTÉGRÉ AU SERVICE  
DE NOS CLIENTS**



P 21

**NOTRE CULTURE**



P 22

**FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT ET L'ENGAGEMENT  
DE NOS COLLABORATEURS**

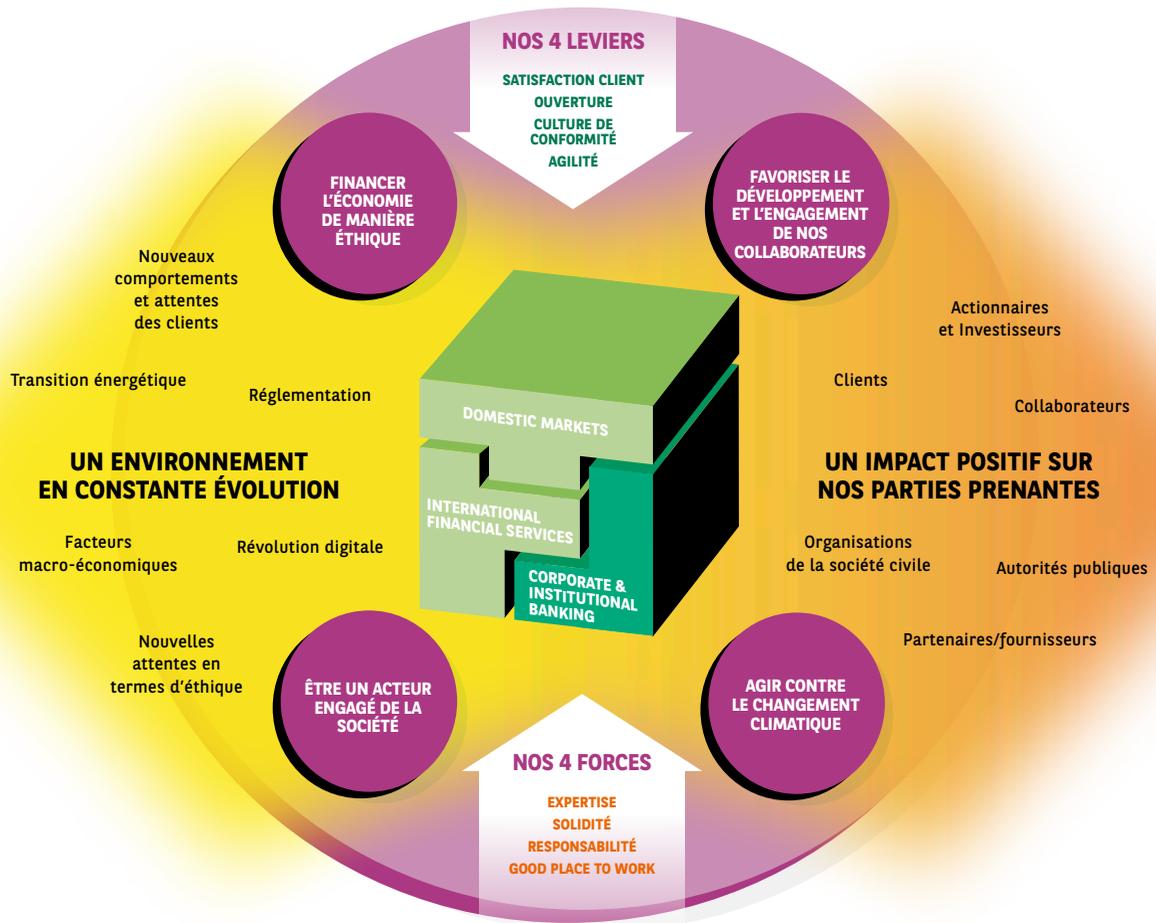


P 26

**LE CARNET DE BORD DE L'ACTIONNAIRE**

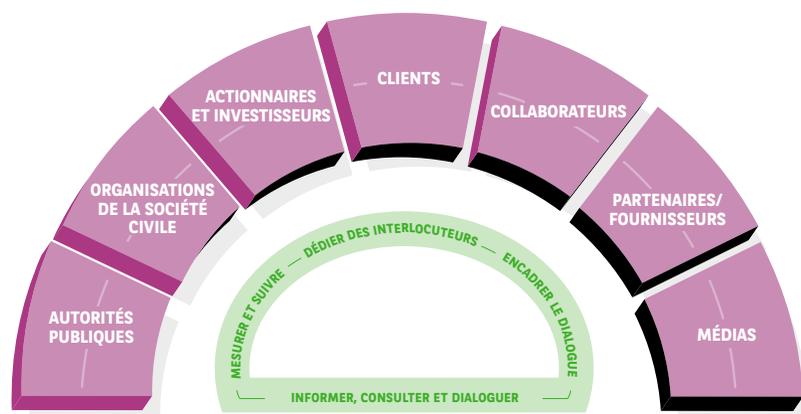
# CONTRIBUER À UNE CROISSANCE RESPONSABLE ET DURABLE

Nous souhaitons être le partenaire privilégié de nos clients sur le long terme et un acteur qui contribue à une croissance responsable et durable. Nous voulons avoir un impact positif sur nos parties prenantes et sur la société dans son ensemble. Grâce à notre modèle intégré, nos équipes, très engagées, offrent à nos clients un service et des solutions de haute qualité. Nous proposons à nos collaborateurs un environnement de travail motivant et inspirant. Nous voulons faire partie des acteurs les plus dignes de confiance du secteur en intégrant encore davantage nos valeurs et notre éthique dans nos comportements quotidiens.



# DIALOGUER AVEC NOS PARTIES PRENANTES

Le dialogue avec les parties prenantes est au cœur de la stratégie de BNP Paribas. Il implique les métiers et fonctions du Groupe, qui contribuent à une démarche proactive et constructive.



## ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS

- L'équipe « Relations Investisseurs » informe les investisseurs institutionnels, les 412 000 actionnaires individuels et les analystes financiers sur la stratégie et les résultats de BNP Paribas.
- Le Cercle des actionnaires rassemble les 45 000 actionnaires individuels possédant au moins 200 titres BNP Paribas. Les membres du Cercle bénéficient chaque année d'invitations à près de 300 événements artistiques, culturels et sportifs, pour la plupart en lien avec les engagements de BNP Paribas et de sa Fondation.
- Le Comité de liaison des actionnaires est animé par le Président de BNP Paribas et 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.
- L'Assemblée Générale, qui se réunit au moins une fois par an, permet aux actionnaires de participer aux grandes décisions de la Banque, notamment : approbation du montant du dividende, nomination des administrateurs, accord sur les éventuelles opérations de capital.

## CLIENTS

- Les clients particuliers et professionnels de toutes les entités retail de BNP Paribas ont accès à un processus de traitement des réclamations. De plus en plus d'entités offrent à leurs clients le recours à un médiateur indépendant.
- En 2016, une nouvelle méthode de calcul de la satisfaction, le Net Promoter Score (NPS), a été utilisée au sein de plusieurs entités de la Banque : International Retail Banking, BNP Paribas Leasing Solutions, etc.
- BNP Paribas s'engage vis-à-vis de ses clients à être exemplaire en matière de protection de leurs données personnelles.

## COLLABORATEURS

- BNP Paribas mesure le taux d'engagement de ses collaborateurs via le Global People Survey (GPS annuel). 72 % des collaborateurs de 74 pays y ont répondu en 2016 (+1 % par rapport à 2015).
- Droit d'alerte éthique : tout collaborateur ayant un doute sur le respect de la loi ou des principes du Code de conduite de BNP Paribas peut faire appel à la fonction Conformité, en toute confidentialité, afin de signaler les faits.

- En 2016, 4 800 réunions officielles avec les partenaires sociaux dans 41 pays ont permis de signer un total de 296 accords collectifs dans 29 pays, représentant 68 % des effectifs du Groupe.

## AUTRES PARTIES PRENANTES

BNP Paribas dialogue quotidiennement avec de nombreux autres interlocuteurs tels que :

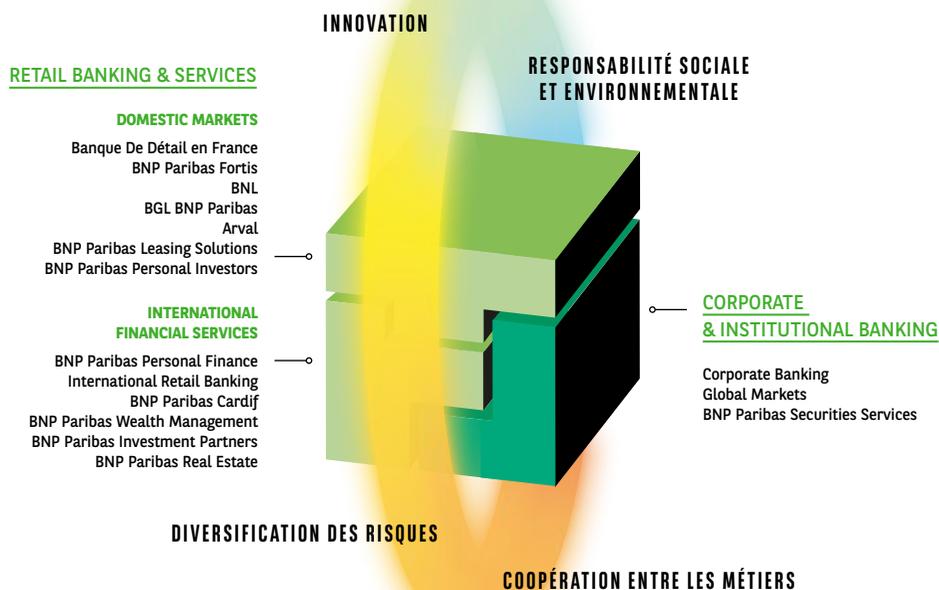
- les partenaires/fournisseurs,
- les autorités publiques,
- les médias,
- les organisations de la société civile.

Partenaires privilégiés de la Banque, ils font l'objet, chacun dans un registre différent, d'échanges réguliers avec des équipes spécifiquement dédiées au sein de BNP Paribas. De plus, afin de mieux favoriser ces interactions, BNP Paribas adapte ses dispositifs de dialogue en fonction des spécificités locales des pays dans lesquels il est implanté.

**POUR EN SAVOIR PLUS :**  
[cercle-actionnaires.bnpparibas](http://cercle-actionnaires.bnpparibas)  
 ou **N° Vert 0 800 666 777**  
[invest.bnpparibas.com](http://invest.bnpparibas.com)

# UN MODÈLE INTÉGRÉ AU SERVICE DE NOS CLIENTS

Le business model intégré de BNP Paribas est basé sur une coopération entre ses métiers et une diversification de ses risques. Il apporte au Groupe la stabilité nécessaire pour s'adapter aux changements de l'environnement et proposer des solutions innovantes à ses clients. BNP Paribas détient des positions clés dans ses 2 domaines d'activité : Retail Banking & Services, comprenant Domestic Markets et International Financial Services, et Corporate & Institutional Banking.



La capacité à servir une clientèle diversifiée est au cœur du modèle économique de BNP Paribas. Près de 32 millions de clients, dont plus de 850 000 professionnels, entrepreneurs, PME et grandes entreprises, font confiance aux réseaux des banques de détail du Groupe, tandis que BNP Paribas Personal Finance compte 27 millions de clients. Grâce à sa dimension internationale, à la coopération de ses métiers et à ses expertises solides, BNP Paribas peut offrir à ses clients une gamme complète de solutions innovantes adaptées à leurs besoins.

Ces solutions recouvrent les moyens de paiement, la gestion des dépôts et les financements traditionnels ou spécialisés. Elles regroupent également l'épargne de placement, la protection, la gestion de patrimoine, la gestion d'actifs et l'immobilier. La banque de financement et d'investissement propose des solutions sur mesure dans les domaines des marchés de capitaux, des services de titres, des financements, de la gestion de trésorerie et du conseil financier. BNP Paribas peut accompagner ses clients dans leurs projets d'expansion grâce à sa présence dans 74 pays. ■

# NOTRE CULTURE

Le rythme de changement du monde dans lequel la Banque déploie ses activités ne cesse de s'accélérer. BNP Paribas peut maîtriser ces mutations en s'adaptant, en anticipant et en innovant. Pour ce faire, le Groupe s'appuie sur une culture d'entreprise construite autour de valeurs solides, appliquées avec rigueur.

## NOS VALEURS

Elles représentent la vision collective des milliers de collaborateurs de BNP Paribas. Chacun au sein du Groupe doit être guidé et inspiré par ces valeurs dans le cadre de ses activités quotidiennes. Leur respect est essentiel pour poursuivre la stratégie de transformation et de croissance de BNP Paribas, tout en préservant la confiance des clients, des collaborateurs, des actionnaires et de la société dans son ensemble.

**Nos valeurs - le « BNP Paribas Way » - s'articulent autour de 4 leviers et de 4 forces.**



## NOTRE CODE DE CONDUITE

Ce document élaboré par le Conseil d'administration et la Direction Générale énonce les règles qui permettent à l'ensemble des collaborateurs d'agir conformément aux valeurs du Groupe BNP Paribas.



# FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT ET L'ENGAGEMENT DE NOS COLLABORATEURS

Dans un contexte de transformation, les Ressources Humaines ont un rôle majeur à jouer pour accompagner le Groupe dans la réalisation du plan stratégique 2020. Les équipes RH doivent anticiper les besoins en compétences des collaborateurs pour les années à venir. Elles mettent aussi l'accent sur l'agilité et l'adoption de nouveaux modes de travail tout en favorisant l'engagement et la performance des collaborateurs.



## UN EMPLOYEUR AU TOP !

Pour la quatrième année consécutive, BNP Paribas a obtenu en 2017 le label « Top Employer Europe ». Sept pays du Groupe sont certifiés : la France, la Belgique, l'Italie, la Pologne, la Turquie, le Luxembourg et l'Espagne.

## Imaginer le futur en mode « Agile »

**Pour accélérer sa transformation,** BNP Paribas favorise l'émergence de méthodes de travail agiles et innovantes : 42 initiatives et 8 nouvelles méthodes de travail ont ainsi été recensées dans le Groupe. De nouvelles façons de collaborer qui dynamisent la créativité !

## ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION À L'HORIZON 2020

BNP Paribas veut offrir à ses collaborateurs une expérience toujours plus personnalisée en termes d'offre de postes, de développement professionnel et de rémunération.

Le Groupe propose de nouveaux modes de travail plus collaboratifs et plus agiles : le flex office et le télétravail se développent. La Banque est responsable vis-à-vis des collaborateurs, qui apportent à l'entreprise leurs idées, leurs compétences et leur énergie. En retour, elle favorise la qualité de vie au travail, la diversité et l'inclusion, ainsi que le management positif basé sur la confiance, l'autonomie et le feedback au fil de l'eau. Plus transversale, plus proactive et plus transparente, la gestion des Ressources Humaines gagne en fluidité.

Les collaborateurs peuvent désormais développer de nouvelles compétences grâce à des partenariats entre entités ou de façon innovante avec des start-up. L'apprentissage sur le terrain et le « test & learn » sont encouragés. Grâce à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les Ressources Humaines identifient les compétences actuelles des collaborateurs et celles qui seront nécessaires dans les années à venir. Cela afin d'adapter au mieux leur formation et leur développement.

À l'horizon 2020, les processus d'évaluation, de mobilité ou de recrutement se digitalisent et se simplifient, permettant au gestionnaire RH de se concentrer sur le cœur de sa mission : l'accompagnement des collaborateurs et des managers.



## Flex office, télétravail : c'est tendance

**On travaille différemment dans un esprit de responsabilisation, de confiance et d'autonomie.** Objectif : renforcer la collaboration pour une meilleure performance d'ensemble, tout en favorisant le « Good Place to Work\* » et l'équilibre des temps de vie. Ainsi, l'immeuble Unicity, le nouveau siège de BNP Paribas Personal Finance, offre des espaces de travail variés, répondant à la diversité des besoins des salariés au cours d'une même journée. Le modèle expérimenté en France depuis 2015 essaimé dans le Groupe, puisque de tels espaces de travail se multiplient dans d'autres entités, comme chez BNP Paribas Fortis en Belgique et BNL en Italie. Les nouveaux outils technologiques permettent la combinaison avec le télétravail. À fin 2017, près de 10 000 personnes seront installées dans de tels espaces en région parisienne, et de nombreuses autres pourront en profiter grâce à un second accord d'entreprise qui court jusqu'en 2019.

\* Une des valeurs de BNP Paribas (voir page 21).

PLUS DE  
**5,3 MILLIONS**

D'HEURES DE FORMATION  
dispensées au sein de BNP Paribas en 2016

## Une « Semaine » pour célébrer la différence

Afin de promouvoir la diversité et l'inclusion dans l'entreprise, BNP Paribas a organisé en octobre 2016 la Diversity Week dans de nombreux pays et filiales du Groupe. Plus de 150 événements ont été proposés par les entités au cours de la « Semaine » : témoignages sur le handicap, film sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, conférences sur les stéréotypes ou l'intergénérationnel, etc.



## ENTREPRISE & HANDICAP : BNP PARIBAS S'ENGAGE

Le 29 juin 2016, Jean-Laurent Bonnafé, Directeur Général de BNP Paribas, a signé la charte du réseau mondial Entreprise & Handicap de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Le Groupe s'engage à renforcer sa politique de non-discrimination, de diversité et d'inclusion, à appliquer les meilleures pratiques et à promouvoir une approche innovante dans la lutte contre la discrimination des personnes en situation de handicap.

## TÉMOIGNAGE



### CATHERINE TRIPON

Directrice Relations aux Parties Prenantes & des Partenariats RSE de FACE - Fondation Agir Contre l'Exclusion

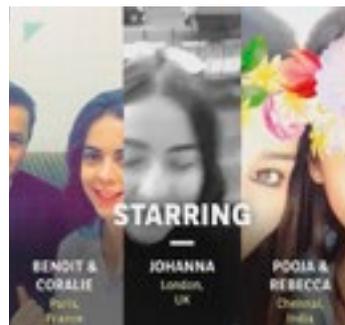
« BNP Paribas est une entreprise qui n'hésite pas à bousculer les codes de son secteur dans l'innovation sociale. Sortir de l'image traditionnelle véhiculée par la banque, prendre à bras le corps les sujets sensibles dans les champs de l'égalité et de la diversité et l'assumer, être en phase avec les aspirations de la société française et porter cette vision au niveau européen, cela n'est possible que par l'implication sans équivoque de sa direction. C'est la garantie d'une réelle politique RSE progressive et non d'une opportunité. »

 SUR LE NET  
[www.fondationface.org](http://www.fondationface.org)



## APPRENDRE LES UNS DES AUTRES

Grâce au programme « Learn From Each Other », les Emerging Talents (jeunes à fort potentiel) élargissent leurs horizons. Issus des banques de détail de BNP Paribas dans 6 pays (Luxembourg, Italie, Maroc, Pologne, Turquie et Ukraine), ils ont découvert pendant une semaine une autre entité, dans un autre pays, où ils ont rencontré des membres du Comex et des Ressources Humaines. Ils ont accompagné les Talents locaux dans leur travail au quotidien et ont noué de nombreux nouveaux contacts. Un partenariat fructueux !



## Les recruteurs sont sur Snapchat



En novembre 2016, les recruteurs de BNP Paribas ont dévoilé leur quotidien sur le compte Snapchat du Groupe. Ryan à New York, Johanna à Londres, Benoît et Coralie à Paris, Cristina à Milan et Pooja et Rebecca à Chennai sont passionnés par leur métier : entre sourcing, CV et expérience candidat, ils montrent que le monde bancaire n'a rien d'ennuyeux !



**Nandita Bakhshi**  
Présidente-Directrice Générale de Bank of the West BNP Paribas



**Michelle Di Gangi**  
Responsable des PME de Bank of the West BNP Paribas



**Claudine Gallagher**  
Responsable de BNP Paribas Securities Services North America

## Banquières à l'honneur

**Nandita Bakhshi, Présidente-Directrice Générale de Bank of the West BNP Paribas, a été désignée « femme banquière de l'année » par la revue American Banker** qui a également distingué Michelle Di Gangi, responsable des PME de Bank of the West BNP Paribas, ainsi que Claudine Gallagher, responsable de BNP Paribas Securities Services North America, parmi les femmes les plus influentes du monde bancaire, aux États-Unis.

Dans le cadre du programme « Leaders for Tomorrow\* », le dispositif « Opportunities for Women » permet chaque année aux femmes Talents d'accélérer leur développement personnel et de développer leur réseau. Une centaine de femmes en ont bénéficié en 2016. Ce programme se décline dans différents métiers de la Banque.

\* Initiative de gestion des Talents de BNP Paribas, dont l'objectif est de préparer la nouvelle génération de leaders du Groupe aux enjeux business de demain. Parmi les 5 000 personnes identifiées dans ce programme, 40 % sont des femmes.

# 89 %

**DES COLLABORATEURS** ont la volonté de promouvoir la conformité et l'éthique dans leur environnement de travail, d'après l'enquête GPS\*

\* Global People Survey : enquête annuelle de satisfaction interne.



## GABRIEL DI LETIZIA



SECRÉTAIRE DU COMITÉ  
DE GROUPE EUROPÉEN\*  
DE BNP PARIBAS



LUXEMBOURG

### « Acteur du changement, je contribue à faire évoluer le dialogue social au sein de BNP Paribas... »

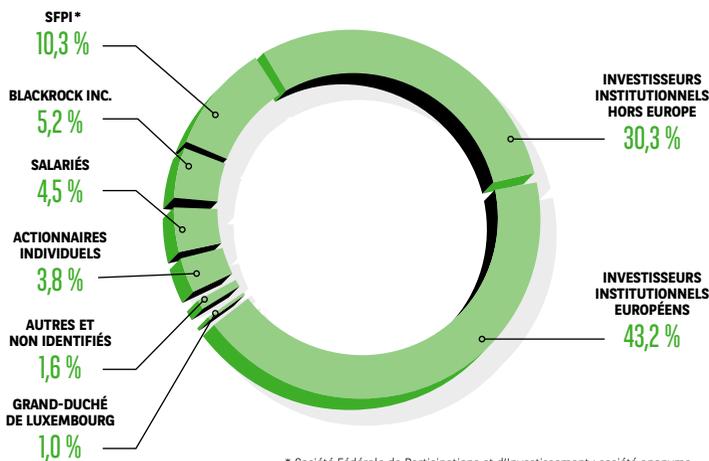
Gestion de l'emploi, égalité professionnelle, prévention du stress au travail : BNP Paribas a mis en place une Charte sociale européenne qui assure à chaque collaborateur un socle minimum de droits sociaux. Nous sommes l'une des premières entreprises à s'engager de la sorte. J'ai participé à la négociation de ces accords. Celui dont je suis le plus fier ? L'accord sur l'égalité professionnelle. Les mentalités changent. La preuve : nous avons d'ores et déjà dépassé l'objectif de 25 % de femmes au sein des senior managers. Le dernier accord sur la prévention du stress au travail a été approuvé à l'unanimité par les 53 membres du Comité européen. Reste à le déployer au sein des différentes entités. »

\* Cette instance permet de faire vivre le dialogue social en réunissant la Direction Générale et les partenaires sociaux européens de BNP Paribas.

# LE CARNET DE BORD DE L'ACTIONNAIRE

## L'ACTIONNARIAT DE BNP PARIBAS

Composition au 31/12/2016 (en % des droits de vote)



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

## LE TABLEAU DE BORD DE L'ACTIONNAIRE

EN EUROS	2012	2013	2014	2015	2016
Résultat net part du Groupe par action <sup>(1)</sup>	5,16	3,68 (**)	(0,07) (***)	5,14	<b>6,00</b>
Actif net par action <sup>(2)</sup>	63,06 (**)	65,00 (**)	66,61	70,95	<b>73,90</b>
Dividende net par action	1,50	1,50	1,50	2,31	<b>2,70 <sup>(3)</sup></b>
Taux de distribution (en %) <sup>(4)</sup>	29,7	40,9 (**)	n.s.	45,0	<b>45,0</b>
COURS					
Plus haut <sup>(5)</sup>	44,83	56,72	61,82	61,00	<b>62,00</b>
Plus bas <sup>(5)</sup>	24,54	37,47	43,28	43,14	<b>35,27</b>
Fin de période	42,61	56,65	49,26	52,23	<b>60,55</b>
Indice CAC 40 au 31 décembre	3 641,07	4 295,95	4 272,75	4 637,06	<b>4 862,31</b>

(1) Sur la base du nombre moyen d'actions en circulation de l'exercice. (2) Avant distribution. Actif net comptable réévalué sur nombre d'actions en circulation en fin de période. (3) Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale du 23 mai 2017. (4) Distribution proposée à l'Assemblée Générale rapportée au résultat net part du Groupe. (5) Enregistrés en séance. (\*\*) Données retraitées du fait de l'application de l'amendement de la norme IAS 19. (\*\*\*) Données retraitées du fait de l'application des normes comptables IFRS 10 et IFRS 11. (\*\*\*) 4,70 euros sur la base d'un résultat retraité des coûts relatifs à l'accord global avec les autorités des États-Unis.

 Le site internet [invest.bnpparibas.com](http://invest.bnpparibas.com) fournit l'ensemble des informations sur le Groupe BNP Paribas. Il permet aussi de consulter et de télécharger tous les documents financiers et de retrouver les dates clés de l'agenda financier.

## LE DIVIDENDE

# 2,70 €

**PAR ACTION\***

en progression de 17%

\* Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 23 mai 2017.

## LE CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2016, le capital de BNP Paribas s'élevait à 2 494 005 306 euros composé de 1 247 002 653 actions d'un nominal de 2 euros chacune. Ces actions, entièrement libérées, sont de forme nominative ou au porteur, au choix du titulaire, sous réserve des dispositions légales en vigueur. Il n'existe aucun droit de vote double ni aucune limitation à l'exercice des droits de vote, ni aucun droit à dividende majoré, attaché à ces valeurs mobilières.

## L'AGENDA 2017

**3 MAI**

Publication des résultats du 1<sup>er</sup> trimestre 2017

**23 MAI**

Assemblée Générale annuelle

**28 JUILLET**

Publication des résultats du 2<sup>e</sup> trimestre 2017

**14 SEPTEMBRE\***

Rencontre avec les actionnaires à Lille

**25 SEPTEMBRE\***

Rencontre avec les actionnaires à Bordeaux

**31 OCTOBRE**

Publication des résultats du 3<sup>e</sup> trimestre 2017

\* Sous réserve de modification ultérieure.

# 03

## FINANCER UN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DURABLE

P 28 - 53

### **RETAIL BANKING & SERVICES :**

Retail Banking & Services regroupe les réseaux des banques de détail et les services financiers spécialisés de BNP Paribas, en France et à l'international.

Il se compose de Domestic Markets et d'International Financial Services.

• **Domestic Markets P 28**

• **International Financial Services P 42**

P 54 - 65

### **CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING**

Corporate & Institutional Banking offre des solutions financières sur mesure destinées à 2 types de clientèle : entreprises et institutionnels.

P 66 - 69

**Des initiatives dans un monde qui change**

# DOMESTIC MARKETS

Domestic Markets (DM) regroupe les réseaux des 4 banques de détail de BNP Paribas présentes dans les pays de la zone euro, ainsi que 3 métiers spécialisés.

Les banques de détail sont : BDDF en France, BNL en Italie, BNP Paribas Fortis en Belgique et BGL BNP Paribas au Luxembourg.

Les 3 métiers spécialisés à dimension internationale sont : Arval (location longue durée de flottes de véhicules d'entreprise avec services), BNP Paribas Leasing Solutions (solutions locatives et de financement) et BNP Paribas Personal Investors (épargne et courtage en ligne). Les activités Cash Management et Factoring complètent l'offre aux entreprises. L'activité Wealth Management développe son modèle de banque privée dans les marchés domestiques. Conçue pour une utilisation sur smartphones et tablettes, Hello bank! est la banque mobile du Groupe en France, en Italie, en Belgique, en Allemagne et en Autriche.



PLUS DE  
**17 MILLIONS**  
DE CLIENTS



PLUS DE  
**70 500**

COLLABORATEURS  
DANS 28 PAYS

dont 57 220 dans les 4 réseaux domestiques  
(France, Italie, Belgique et Luxembourg)

PLUS DE  
**850 000**

CLIENTS PROFESSIONNELS,  
ENTREPRENEURS ET  
ENTREPRISES

**1<sup>RE</sup>**  
**BANQUE PRIVÉE**  
**EN FRANCE<sup>(1)</sup>**

---

**N°1**  
**DU CASH MANAGEMENT**  
**EN EUROPE<sup>(2)</sup>**

---

Arval  
**N°1**  
**EN FRANCE<sup>(3)</sup>, EN**  
**BELGIQUE<sup>(4)</sup> ET EN ITALIE<sup>(5)</sup>**

(1) Sources : World Finance 2016, Euromoney 2016.  
(2) Source : Greenwich 2016. (3) Source : SNLVL. (4) Source : Renta. (5) Source : Aniasa.

# DM 2020

Dans un monde toujours plus digital, les comportements des clients évoluent, et leurs attentes en termes d'expérience bancaire aussi. Ils recherchent davantage de fluidité et d'instantanéité. À l'horizon 2020, Domestic Markets accélérera sa transformation digitale pour proposer de nouvelles expériences clients, tant en digitalisant son activité traditionnelle qu'en développant de nouveaux modèles économiques. DM améliorera aussi son efficacité opérationnelle en transformant son modèle bancaire. DM développera 5 leviers pour devenir la banque recommandée par ses clients.



## DES MODÈLES DE SERVICE DIGITALISÉS

Construire un nouveau modèle de relation client.

Renforcer l'utilisation des solutions multicanales.



Donner le choix aux clients sur leur mode d'interaction avec la Banque.



## DES PARCOURS CLIENTS RÉINVENTÉS

Accompagner les clients dans leurs projets.

Accélérer la refonte des parcours clients en tirant parti des canaux digitaux et des nouvelles technologies.



Offrir un parcours client simplifié et fluidifié.



## UNE CONNAISSANCE CLIENT APPROFONDIE

Développer de nouveaux usages en s'appuyant sur les données.

Identifier les besoins des clients pour leur proposer des opportunités adaptées.

Utiliser ces informations de manière responsable.



Personnaliser la relation client.



## UNE ACCÉLÉRATION DES VENTES DIGITALES

Proposer l'achat des produits et services en toute autonomie.

Développer la conquête de nouveaux clients.



Donner de l'autonomie aux clients.



## DES PLATEFORMES DE SERVICES INTÉGRÉS

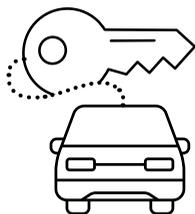
Développer de nouveaux modèles économiques en s'appuyant sur les plateformes de services intégrés.

Innover en nouant des alliances et autres partenariats avec des Fintechs.

Proposer des solutions de paiement mobile innovantes.



Anticiper les besoins des clients.



# 1 MILLION

DE VÉHICULES LOUÉS  
dans les 28 pays d'implantation d'Arval

## PerMicro, une performance sociale valorisée

En 2016, PerMicro, 1<sup>re</sup> institution de microfinance italienne, financée et détenue à plus de 20 % par BNL, a accordé plus de 3000 crédits pour un montant total de près de 24 millions d'euros. Ses crédits ont un fort impact économique et social, comme le révèle l'étude réalisée par le Politecnico di Milano : les micro-entreprises financées par PerMicro ont en effet produit 12,4 millions d'euros de revenus et 3 millions d'euros d'économies pour les pouvoirs publics. Autre point majeur, 51 % des entreprises accompagnées ont obtenu des prêts « classiques » dans les 3 ans suivant la réception de leur premier microcrédit. En décembre 2016, PerMicro est devenue l'une des premières institutions de microfinance à recevoir le label « B-Corporation », mondialement reconnu.

 SUR LE NET  
[www.permicro.it](http://www.permicro.it)

## Former le public aux enjeux financiers

**Parce que l'éducation financière a démontré son efficacité pour lutter contre le surendettement et qu'elle favorise le développement économique**, les collaborateurs de BNP Paribas contribuent depuis des années à la conception de multiples programmes pédagogiques ainsi qu'à la formation du grand public. En 2016, plus de 492000 personnes ont pu ainsi en bénéficier à travers le monde. Rien qu'en Italie, où deux entités de BNP Paribas sont engagées dans cette mission, environ 154000 personnes ont été formées par BNL via son programme « EduCare ». Et 40000 autres dans 1400 écoles participantes ont été sensibilisées au thème du crédit responsable grâce à « PerCorsi Young », le programme de BNP Paribas Personal Finance (Findomestic).

## QUOTE'ON : L'OUTIL NOMADE DE BNP PARIBAS LEASING SOLUTIONS

Destinée aux équipes commerciales des partenaires – constructeurs et distributeurs d'équipements professionnels – de BNP Paribas Leasing Solutions, Quote'ON est une application de simulation financière, accessible partout et à tout moment, en mode connecté et déconnecté. En 2016, Quote'ON a été déployée dans 6 pays européens, en priorité pour les secteurs de l'agriculture, de la construction et des travaux publics. Rapide, efficace et convivial, cet outil d'aide à la vente est promis à un bel avenir.





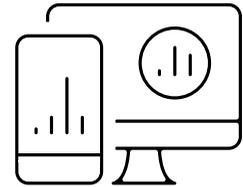
## BÉATRICE BRETON

 CHEF DE PROJET MARKETING,  
BDDF

 PARIS, FRANCE

« Actrice du changement,  
j'accompagne les  
nouveaux usages  
automobiles... »

Aujourd'hui, nos clients privilégient l'usage d'un véhicule plutôt que sa propriété. Ils attendent plus de simplicité et de services. BNP Paribas a donc enrichi son offre automobile et propose des solutions locatives en complément du prêt personnel et de l'assurance. Avec l'Offre Globale Auto, nos clients peuvent rouler dans un véhicule assuré par nos soins, qu'ils l'aient loué ou acheté. Participer à la création d'une nouvelle offre qui permet de mieux accompagner nos clients dans leurs projets, c'est très satisfaisant. J'ai assuré la coordination des différents métiers : prêt, leasing, assurance... C'était un vrai travail d'équipe, en mode test & learn! »



## En Belgique, des agences pour un monde qui change

**Après Gand en avril, c'est Bruxelles en octobre qui a accueilli la nouvelle agence « flagship » de BNP Paribas Fortis.** Véritable espace de rencontre, ce concept d'agence est conçu pour rendre les nouvelles technologies tangibles et stimuler la collaboration, l'entrepreneuriat et l'innovation dans la communauté locale. À l'accueil, un « mur digital » invite les clients à découvrir en mode interactif les innovations de la Banque. Les dernières nouveautés technologiques (imprimantes 3D ou holocubes) peuvent être expérimentées, et l'on peut même y réaliser un scan en 3D de son corps ! Pour les clients professionnels, l'agence met à disposition des salles de réunion et des espaces de réception, qui peuvent être réservés gratuitement par internet. Au cœur de la capitale belge, ce flagship pensé par et pour les Bruxellois est un véritable laboratoire où sont testés de nouveaux concepts, qui peuvent ensuite être introduits dans les autres agences. Si les clients gèrent de plus en plus leurs finances en ligne, le besoin de conseil et de proximité est bien réel : l'agence réinventée est là pour ça.



## Prise de participation minoritaire dans la Fintech PayCar

En novembre 2016, BNP Paribas a souscrit à la première levée de fonds de la start-up PayCar pour un montant de 1,3 million d'euros. Incubée en mars 2016 au sein de L'Accélérateur Fintech & Corporate by L'Atelier BNP Paribas, PayCar a travaillé étroitement pendant 4 mois avec BNP Paribas Cardif.

Le service conçu par PayCar propose une solution de paiement originale pour l'achat et la vente de véhicules d'occasion entre particuliers. Depuis son smartphone, l'acheteur paie le vendeur de manière instantanée et entièrement sécurisée. L'acheteur pourra également être accompagné par la Banque De Détail en France avec le chèque de banque digitalisé, l'assurance auto via BNP Paribas Cardif et le crédit à la consommation avec BNP Paribas Personal Finance.

## AU LUXEMBOURG, LA DIGITALISATION S'ACCÉLÈRE

Chez BGL BNP Paribas, les nouveaux clients peuvent désormais ouvrir un compte bancaire en ligne. Leur demande peut ainsi être activée dans la journée. Ce processus simple, fluide et entièrement dématérialisé représente un gain de temps considérable pour le client. Suite à cette simplification, les entrées en relation à distance ont progressé de 57 % en 2016. Pour les clients existants, BGL BNP Paribas propose une souscription de prêt personnel qui se fait, elle aussi, totalement en ligne. Le client simule son emprunt, télécharge ses documents, suit le parcours de sa demande et valide son contrat très simplement depuis chez lui. Un progrès essentiel.

## BNP Paribas soutient l'essor des wallets mobiles

Les solutions de paiement mobile Wa! et Ivory, respectivement portées par BNP Paribas et par 15 fédérations du Crédit Mutuel, ont fusionné en 2016 pour préparer l'arrivée d'une application commune en 2017. Cette application offrira aux consommateurs, outre la dématérialisation des paiements, la possibilité de profiter d'avantages personnalisés auprès de grandes enseignes telles que Carrefour, Auchan et Total (fidélité, coupons, etc.). Elle mettra également à disposition de nouveaux services de paiement en mobilité (transferts d'argent de personne à personne, dons à des associations, etc.). Par ailleurs, BNP Paribas s'est associé à Alipay. Ce wallet largement utilisé en Chine permettra aux touristes chinois de régler leurs achats dans les magasins partenaires ainsi que leurs dépenses d'hébergement ou de restauration.



## Financer le passage aux LED

Économies d'énergie, retrait obligatoire en 2018 des ampoules les plus gourmandes en électricité, audits énergétiques : tout incite à recourir à l'éclairage par LED ! Mais leur coût demeure un frein à l'achat. Pour y remédier, BNP Paribas Leasing Solutions a lancé une offre de financement en location de systèmes d'éclairage par LED : destinée aux entreprises et au secteur public, elle est déjà opérationnelle en France et sera déployée en Europe en 2017.

## La BEI et BNP Paribas, partenaires pour aider les PME et ETI européennes

La Banque De Détail en France, BNP Paribas Fortis en Belgique, BGL BNP Paribas au Luxembourg et BNL en Italie soutiennent activement le développement des PME et des ETI\* dans leurs marchés respectifs. Ces entités ont signé avec la Banque européenne d'investissement (BEI) des accords de partenariats à l'attention des PME et ETI désireuses de recourir au crédit. BGL BNP Paribas et la BEI ont par exemple conclu un « prêt BEI » en février 2016. Cette ligne de crédit de 50 millions d'euros a pour objectif de financer des projets très variés : achat de matériel, construction de surfaces de vente ou de production, initiatives dans les énergies renouvelables, etc. Par ailleurs, BNP Paribas Leasing Solutions a conclu avec la BEI un financement paneuropéen de 400 millions d'euros en faveur des PME et ETI de moins de 3000 salariés. Les entreprises concernées bénéficieront d'un taux réduit sur leur crédit ou sur leur crédit-bail.

\* Entreprises de taille intermédiaire.



## BENJAMIN INGELREST



BANQUIER PRIVÉ,  
BNP PARIBAS FORTIS



WOLUWE-SAINT-PIERRE, BELGIQUE

**« Acteur du changement,  
je propose des  
investissements  
combinant responsabilité  
et éthique à nos clients  
de la Banque Privée... »**

En tant que Private Banker,  
je promeus des offres  
d'investissement socialement  
responsable (ISR) qui permettent  
aux clients de combiner  
performance et éthique.  
Par ailleurs, la Banque s'engage  
en reversant chaque année  
une part des frais de gestion au  
fonds Venture Philanthropy  
de la Fondation Roi Baudouin.  
C'est une autre façon pour nous  
d'exercer notre responsabilité  
sociétale. En 2016, plus de 6 %  
des actifs gérés par BNP Paribas  
Fortis Private Banking ont été  
investis selon des principes ISR.  
Et un client sur cinq détient  
un produit ISR en portefeuille. »



## Le crédit aux entreprises, porteur d'emploi et de croissance

**En 2016, BNP Paribas a accordé aux entreprises en France près de 50 milliards d'euros de crédits** (soit 20 % du montant total des crédits bancaires à court, moyen et long terme consentis aux entreprises). Une étude pilote menée par la Banque pour mesurer son apport au soutien de l'économie montre que ses crédits ont contribué au maintien ou à la création de 820 000 emplois, soit environ 5 % des emplois marchands du pays. Presque un quart ont été créés par l'activité des PME. Les crédits à moyen et long terme destinés à financer les investissements ont une importance déterminante pour l'économie : ils représentent 80 % de l'impact total des crédits en matière d'emploi. Au service de ses 46 000 clients entreprises en France, BNP Paribas les accompagne sur le long terme, notamment les PME, dans toutes les phases de leur développement. Son activité de crédit joue un rôle significatif dans la croissance économique française, avec une contribution au PIB de 56 milliards d'euros en 2016.

# 100 M€

C'est la somme atteinte, début 2017, par le fonds  
**BNP PARIBAS SOCIAL BUSINESS FRANCE**

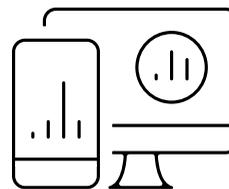
## BNP PARIBAS LEASING SOLUTIONS, PARTENAIRE RECOMMANDÉ

En 2016, BNP Paribas Leasing Solutions a mené une enquête de satisfaction en Europe auprès de ses principaux partenaires de la bureautique, des télécoms, de l'IT, etc. Cette étude a révélé une hausse de 13 points du taux de recommandation (*Net Promoter Score*) par rapport à la précédente enquête de 2014. C'est la preuve de la qualité de la relation que la filiale de BNP Paribas a su nouer avec ses différents partenaires. Pour aller encore plus loin, BNP Paribas Leasing Solutions déploie la démarche « Partner X », qui vise à optimiser le parcours client de ses partenaires : les solutions digitales prennent de l'ampleur avec, notamment, le lancement de « Push'ON », une fonctionnalité de notifications (statut de la demande de financement, état des règlements...) associée à l'interface digitale de suivi des contrats.

## Arval promeut la mobilité durable

Pour limiter les émissions de CO<sub>2</sub>, Arval oriente ses clients vers des carburants moins polluants, des véhicules électriques ou hybrides, et vers des solutions d'autopartage. Ainsi, en Espagne, Arval et Enel-Endesa (producteur d'électricité) ont lancé en 2016 un plan de mobilité électrique à destination des employés d'Enel-Endesa. Globalement, l'expertise d'Arval a permis d'éviter l'émission, par les flottes automobiles de ses clients, de près de 35 000 tonnes de CO<sub>2</sub> sur les trois dernières années.





## UN FINANCEMENT INNOVANT AU BOUT DES DOIGTS

Et s'il suffisait de se connecter à Hello bank! pour prêter à une PME? En septembre 2016, pour la première fois en France, une banque et un acteur majeur du crowdlending\*, credit.fr, ont conclu un partenariat. Celui-ci permet aux clients d'Hello bank! de financer en direct des projets de PME.

\* Forme de financement participatif qui permet notamment à des particuliers de prêter à des entreprises.

 SUR LE NET  
[www.hellobank.fr](https://www.hellobank.fr)

## En Belgique, souscrire un crédit habitation en ligne, c'est possible avec Hello home!

Depuis 2016, les Belges peuvent souscrire un crédit habitation sans quitter leur fauteuil : il leur suffit de se rendre sur Hello home!, la plateforme en ligne conviviale de Hello bank!, première banque 100 % mobile de Belgique. Avec leur ordinateur, leur smartphone ou leur tablette, les candidats à la propriété peuvent calculer rapidement et facilement si le logement de leurs rêves correspond à leur budget. Le site les guide pas à pas dans chacune des étapes administratives liées à l'achat d'une habitation : assurances, frais de notaire, etc. Les futurs souscripteurs peuvent simuler leurs mensualités. À l'issue du processus en ligne, ils reçoivent par la poste des documents à renvoyer sous 14 jours. S'ils ne sont pas clients de Hello bank!, un « flying banker\* » se déplace pour faire plus ample connaissance. Les prêts sont à taux fixe et peuvent atteindre 500 000 euros.

\* Conseiller bancaire non rattaché à une agence.

 SUR LE NET  
<https://home.hellobank.be/fr>

## EN ITALIE, FINANCER UN DÉVELOPPEMENT VERT

La région des Marches (au centre-est de l'Italie) a choisi Artigiancassa, filiale de BNP Paribas spécialisée dans le développement du territoire dans la péninsule, pour le lancement du fonds Énergie et mobilité doté de 20 millions d'euros. Sa vocation : accorder des prêts à taux zéro pour améliorer l'efficacité énergétique des établissements scolaires, des hôpitaux, des réseaux d'éclairage, des véhicules de transport public et des petites industries locales.

# 890 M€

C'est le montant du soutien de BNP Paribas à  
**L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL  
ET À LA MICROFINANCE**  
au 31/12/2016

## BNP Paribas acquiert Sharekhan en Inde

Depuis le 23 novembre 2016, le courtier en ligne indien est devenu une filiale à 100 % de BNP Paribas et fait désormais partie de BNP Paribas Personal Investors. Présent dans 575 villes via un réseau de 153 agences et 2 300 franchisés, Sharekhan ambitionne de devenir, à l'horizon 2020, le partenaire préféré de la population indienne aisée ou émergente dans le domaine de l'épargne et de l'investissement en ligne.



## AU LUXEMBOURG, UN INCUBATEUR ESSENTIEL

En 2016, pour sa cinquième année d'existence, le lux future Lab de BGL BNP Paribas a accueilli 12 nouvelles jeunes pousses et a « couvé » 4 start-up qui ont pris leur envol avec succès. Au total, l'incubateur accompagne actuellement 36 start-up au Luxembourg, démontrant depuis sa création son efficacité dans la formation des futurs entrepreneurs et la mise en œuvre concrète de leurs projets. Sous son impulsion, plus de 300 emplois ont été créés dans des secteurs très divers. En 2016, le lux future lab a également noué une vingtaine de partenariats avec des acteurs privés pour accélérer encore le développement des start-up. Enfin, en organisant le Business Angels' Day, le Fintech Meets ainsi que d'autres événements et conférences, l'incubateur sensibilise un large public à la dynamique entrepreneuriale.

## BNP Paribas Fortis, banque des PME innovantes

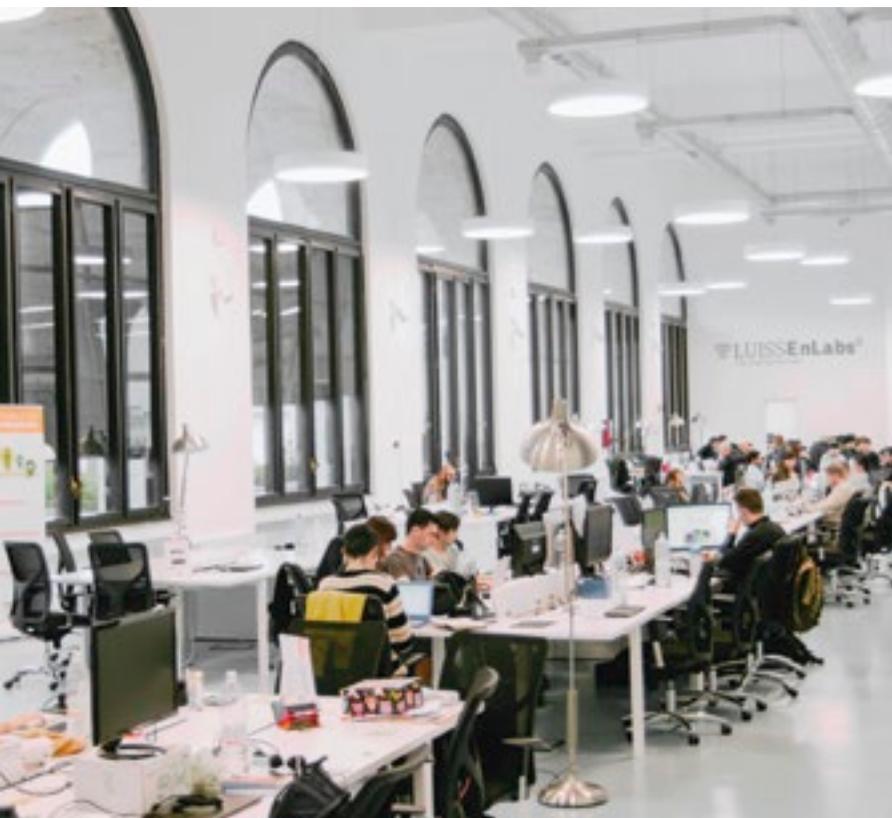
Parce que les start-up d'aujourd'hui seront peut-être les multinationales de demain, BNP Paribas Fortis a créé 9 Innovation Hubs au sein de son réseau d'agences en Belgique. Objectif : identifier les jeunes pousses prometteuses et devenir leur banquier de référence, celui qui saura débloquer un crédit rapidement, mais qui pourra aussi connecter la start-up avec les acteurs de l'écosystème de l'innovation, business angels ou sociétés de coaching notamment. En devenant partenaire de ces jeunes entreprises et en les aidant, par exemple, à prendre leur essor à l'international, la Banque se positionne pour l'avenir.



## La digitalisation au service de la mobilité durable

Arval Active Link, la solution de télématique intégrée d'Arval, a été récompensée, le 29 juin 2016, aux Trophées du magazine *L'Automobile & L'Entreprise* dans la catégorie Mobilité durable. Cette récompense est une reconnaissance de la vision d'Arval, qui a investi très tôt dans la télématique afin d'offrir aux entreprises des leviers de management de la performance de leur flotte de véhicules.

En novembre 2016, Arval et le groupe PSA ont signé un accord industriel pour le développement de nouveaux services : avec l'option Arval Active Access, conçue au sein d'Arval Active Link, certains véhicules des marques Peugeot, Citroën et DS bénéficieront d'un suivi et d'une optimisation étendus (mesure de la consommation de carburant du véhicule au trajet près, parade supplémentaire contre la fraude au carburant, alertes de maintenance et de défaillance en temps réel, etc.). Parallèlement, les services aux conducteurs se développent avec le lancement de l'application My Arval Mobile. La digitalisation prend de l'avance chez Arval !



## Start-up italiennes

BNL accompagne 20 entreprises innovantes dans le cadre du programme Elite initié par la Borsa Italiana de Milan. Objectif : aider ces start-up à acquérir de nouvelles compétences, à développer leur réseau et à préparer leur prochaine levée de fonds. Cet accompagnement démarré en 2016 se poursuivra tout au long de 2017.



## Microcrédits au Luxembourg

**MicroLux, première institution de microfinance (IMF) du Luxembourg**, a réalisé en 2016 ses trois premiers microcrédits et a mis en place son système d'information, 9 mois à peine après sa création par BGL BNP Paribas aux côtés de l'Appui au Développement Autonome (ADA) et de l'Adie\* International, en partenariat avec le Fonds européen d'investissement (FEI). Actionnaire majoritaire à 83,3 %, BGL BNP Paribas contribuera également à son développement en réorientant certains de ses clients vers l'IMF.

\* Association pour le droit à l'initiative économique.

 **SUR LE NET**  
[www.microlux.lu](http://www.microlux.lu)



## FINANCER LES PME INNOVANTES AU LUXEMBOURG

Le Fonds européen d'investissement (FEI) et BGL BNP Paribas ont signé, en novembre 2016, un accord en faveur des entreprises luxembourgeoises innovantes. Au cours des deux prochaines années, BGL BNP Paribas pourra accorder des prêts à des conditions avantageuses à ces PME du Grand-Duché, grâce à la garantie du dispositif InnovFin – Financement européen de l'innovation.



## BARBARA BIVIANO

 CHEF DE PRODUIT,  
BNL

 ROME, ITALIE

**« Actrice du changement,  
je simplifie une étape  
majeure de la vie  
des clients : l'achat  
immobilier... »**

En Italie, la compétition dans le secteur du crédit immobilier se joue sur le prix. Chez BNL, nous avons choisi de nous concentrer sur la qualité de service en améliorant les processus et en réinventant l'expérience client. Avec #solo5giorni, nous avons réduit de 26 jours à seulement 5 jours le délai de réponse pour ce type de crédit. Le client peut savoir à chaque instant où en est le traitement de sa demande. Cette offre est le résultat d'un formidable travail d'équipe où chacun d'entre nous s'est mis à la place du client pour trouver la meilleure solution et élaborer un parcours simple, clair et fluide, afin de lui proposer une nouvelle expérience bancaire. »



## « LEASER EUROPÉEN DE L'ANNÉE »

BNP Paribas Leasing Solutions a reçu cette récompense en novembre 2016, pour la 3<sup>e</sup> fois, lors de la 12<sup>e</sup> édition des Leasing Life Conference & Awards.



## Consorsbank a lancé l'authentification par vidéo en Allemagne

Ouvrir un compte sans se déplacer ni envoyer de justificatifs par courrier? C'est ce que Consorsbank, la banque en ligne allemande de BNP Paribas, propose depuis 2016 à ses prospects. Le processus est entièrement dématérialisé et beaucoup plus rapide : grâce à la vidéo, le client s'authentifie, confirme... et le compte est ouvert! Après 6 mois seulement, le taux d'ouverture de comptes grâce à l'authentification vidéo représente près de 20 % des entrées en relation de Consorsbank en Allemagne.



## BNP Paribas engagé pour la croissance en France

**La Banque De Détail en France a poursuivi en 2016 son soutien à l'économie française :** elle a pris 6 engagements, notamment en faveur des PME, essentielles à l'emploi de demain. ① Pour soutenir l'entrepreneuriat innovant, BNP Paribas a pris la décision d'investir directement

dans des start-up pour un total de 60 millions d'euros sur 5 ans et de poursuivre Innov&Connect, son programme de mise en relation des start-up et des entreprises. ② BNP Paribas souhaite aussi renforcer la sécurité en luttant contre la fraude (déploiement d'une solution de flux sécurisés, rencontres pédagogiques avec les clients, etc.). ③ Par ailleurs, la Banque mettra à disposition des entrepreneurs une enveloppe minimale de 10 milliards d'euros pour financer le cycle d'exploitation et les projets d'investissement. Enfin, ④ BNP Paribas a reconduit son objectif d'aider 1 000 TPE/PME à franchir le pas de l'international et ⑤ a réaffirmé son soutien à l'entrepreneuriat féminin ainsi ⑥ qu'à l'entrepreneuriat social.

## Le contrat à impact social arrive en France !

En mars 2016, le ministère de l'Économie et des Finances a lancé un appel à projet pour faire émerger le contrat à impact social (CIS), outil financier innovant qui permet à des investisseurs privés de financer des programmes à forte valeur ajoutée sociétale et générateurs d'économies pour l'État. Si les objectifs associés à chaque programme sont atteints, les pouvoirs publics remboursent les investisseurs et partagent les fruits des économies réalisées. Quelques mois plus tard,

BNP Paribas a signé avec l'Adie (Association pour le droit à l'initiative économique) l'un des deux premiers CIS français. D'un montant de 1,3 million d'euros, il a pour objectif de réinsérer durablement dans l'emploi des personnes issues de zones rurales en leur permettant de créer des micro-entreprises. À cette occasion, BNP Paribas a joué un double rôle auprès de l'Adie : le Groupe a structuré le CIS en mobilisant des expertises variées et il a investi directement dans ce produit financier, qui fait désormais figure de référence en matière d'investissement à impact social.



## TÉMOIGNAGE



WANDA D'HANIS  
Présidente de Fidema VZM

« Dans le cadre de mes fonctions, j'ai pu mesurer combien le management durable des entreprises dans lesquelles nous investissons est essentiel. Cela concerne à la fois ce que produit l'entreprise et la façon dont elle est gérée. BNP Paribas Fortis nous a proposé une solution d'investissement responsable qui répondait à notre attente : sur mesure, avec un mandat participatif ISR\* et avec le bénéfice d'une analyse extra-financière. Pour nous, il est important d'investir dans les entreprises de demain, celles ayant le meilleur profil environnemental et social de leur secteur. »

\* Investissement socialement responsable.

 SUR LE NET  
[www.fidema.org](http://www.fidema.org)

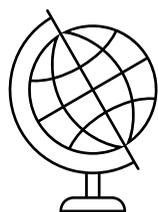


## SOLUTIONS D'ACCESSIBILITÉ

En 2016, BNP Paribas Fortis a été la première société de Belgique à recevoir le prix Disability Matters Europe décerné aux entreprises offrant les meilleures solutions d'accessibilité aux personnes en situation de handicap.

# INTERNATIONAL FINANCIAL SERVICES

International Financial Services (IFS) regroupe des activités diversifiées et complémentaires, implantées dans plus de 60 pays à travers le monde. BNP Paribas Personal Finance propose des solutions de crédit aux particuliers dans 28 pays, avec des marques fortes comme Cetelem, Cofinoga ou Findomestic. International Retail Banking réunit les banques de détail de BNP Paribas dans 15 pays, notamment Bank of the West BNP Paribas aux États-Unis, TEB en Turquie, BGŻ BNP Paribas en Pologne. BNP Paribas Cardif offre des solutions d'épargne et de protection dans 36 pays pour assurer les personnes, leurs projets et leurs biens. IFS regroupe également 3 métiers spécialisés leaders dans la gestion institutionnelle et privée : BNP Paribas Wealth Management pour la banque privée, BNP Paribas Investment Partners pour la gestion d'actifs et BNP Paribas Real Estate pour les services immobiliers.



PRÈS DE

80 000

COLLABORATEURS DANS PLUS DE 60 PAYS

BNP Paribas Personal Finance

1<sup>ER</sup>

ACTEUR SPÉCIALISÉ  
EN EUROPE <sup>(1)</sup>

BNP Paribas Wealth Management

MEILLEURE  
BANQUE PRIVÉE  
EN EUROPE <sup>(2)</sup>,  
GRANDE CHINE <sup>(3)</sup>  
ET HONG KONG <sup>(4)</sup>

BNP Paribas Cardif

N°1

MONDIAL EN ASSURANCE  
DES EMPRUNTEURS <sup>(5)</sup>

(1) Source : rapports annuels des acteurs du crédit aux particuliers. (2) Source : Private Banker International 2012, 2013, 2014, 2015, 2016. (3) Source : WealthBriefing 2016. (4) Sources : Private Banker International et Global Awards 2016. (5) Source : Finaccord.

# IFS 2020

À l'horizon 2020, International Financial Services, moteur de croissance pour BNP Paribas, consolidera les positions de leader de ses métiers en développant de nouvelles offres et de nouveaux partenariats. La digitalisation des parcours clients sera aussi renforcée dans tous les métiers. Par ailleurs, IFS entend accroître le cross-selling avec les autres entités du Groupe. En parallèle, IFS améliorera l'efficacité opérationnelle, notamment au travers de la rationalisation des processus. Les priorités stratégiques des métiers visent à renforcer la position d'IFS dans un contexte d'évolution permanente.



## SOLUTIONS DE CRÉDIT

BNP Paribas Personal Finance a pour objectif d'accélérer sa croissance, de développer l'innovation et la digitalisation de ses solutions, tout en poursuivant sa politique commerciale responsable et durable.

- ▼ Développer les partenariats dans les secteurs automobile, bancaire et de la distribution, et les étendre à de nouveaux secteurs.
- Poursuivre le développement international aux États-Unis, en Chine, en Allemagne et en Europe du Nord.
- Élargir le business model en développant les banques digitales et de nouvelles solutions de paiement.
- Digitaliser et industrialiser les process par l'identification en ligne, la dématérialisation, etc.



## ASSURANCE

BNP Paribas Cardif vise à consolider sa croissance à l'international et sa position de leader en prévoyance.

- ▼ Développer des solutions d'assurance innovantes et réinventer l'offre avec les partenaires.
- Digitaliser les parcours clients en s'appuyant sur l'utilisation des données et l'automatisation.
- Diversifier l'offre de produits et renforcer les positions en Asie et en Amérique latine.



## BANQUES DE DÉTAIL

International Retail Banking a pour objectif de développer fortement sa croissance organique et d'accélérer sa transformation digitale.

- ▼ Accélérer la croissance aux États-Unis (Bank of the West BNP Paribas) par le renforcement des coopérations avec le Groupe.
- Développement maîtrisé de TEB en Turquie.
- Renforcer la position de BGŻ BNP Paribas comme banque de référence en Pologne.
- Développement accéléré de banques et services digitaux.



## GESTION INSTITUTIONNELLE ET PRIVÉE

BNP Paribas Wealth Management, BNP Paribas Investment Partners et BNP Paribas Real Estate s'engagent dans une transformation de leurs activités à l'aune de la digitalisation.

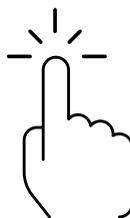
- ▼ Renforcer les positions de leader de BNP Paribas Wealth Management.
- BNP Paribas Investment Partners : proposer des produits et services innovants.
- Renforcer les positions de leadership de BNP Paribas Real Estate à travers l'Europe en diversifiant l'offre de services.



## BNP Paribas Real Estate au Consumer Electronics Show

Pour la première fois, du 6 au 9 janvier 2016, la filiale immobilière de BNP Paribas était présente au Consumer Electronics Show, le salon mondial de l'innovation grand public de Las Vegas. BNP Paribas Real Estate était le 1<sup>er</sup> et le seul groupe immobilier européen à y avoir un stand. Partenaire du groupe La Poste, BNP Paribas Real Estate est devenu le sponsor « smart home\* » et « smart city\* » des promotions 2016 et 2017 du programme French IoT\*\*. À cette occasion, BNP Paribas Real Estate a dévoilé ses ambitions dans le domaine de la promotion immobilière et du « smart building\* », notamment grâce à son partenariat avec Legrand qui lui permettra de rendre 100 % de ses logements connectables. Les « smart home » et « smart office\* » de demain seront connectés et faciliteront grandement la vie de leurs occupants.

\* Villes, bâtiments, bureaux et maisons connectés à internet.  
\*\*Programme de soutien à l'innovation dans l'internet des objets (Internet of Things).

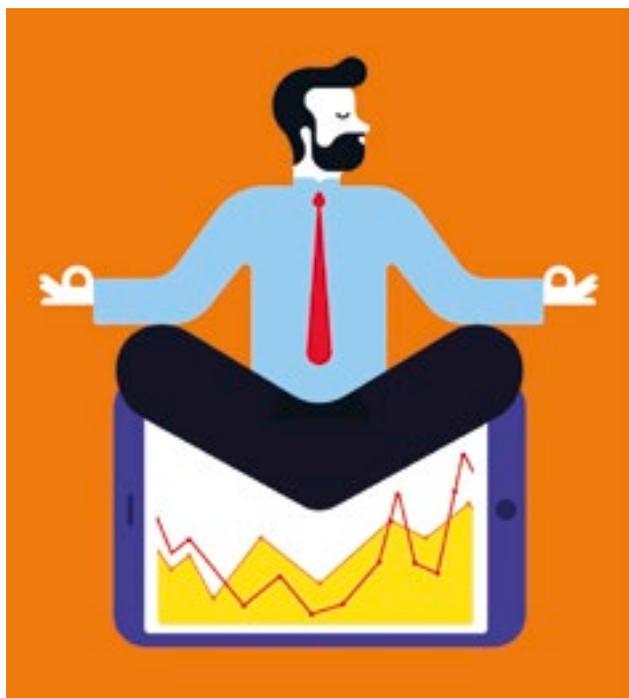


## SE FINANCER EN QUELQUES CLICS

En Italie, Findomestic a lancé son offre « Click and Credit » avec l'un des principaux distributeurs de mobilier. Elle donne la possibilité au client de remplir une précommande de financement sur le site internet du vendeur ou directement en magasin depuis son mobile en utilisant un QR code. « Click and Credit » offre au client la même expérience quel que soit le canal utilisé.

## BANQUE PRIVÉE : UNE EXPÉRIENCE TOUJOURS PLUS DIGITALE

En 2016, les experts de BNP Paribas et leurs partenaires, clients, start-up, Fintechs, ont imaginé de nouveaux services digitaux pour servir au mieux les clients hyperconnectés de la banque privée : myAdvisory permet de recevoir des conseils d'investissement en ligne ou de chatter avec un expert ; myBioPass propose une expérience de sécurité maximale en croisant trois données biométriques (reconnaissance faciale, empreinte digitale et voix) ; tandis que myLeaderConnect offre des opportunités de co-investissement aux grands clients de BNP Paribas Wealth Management. BNP Paribas Wealth Management a obtenu la 2<sup>e</sup> place au classement des « leaders digitaux 2016 de la gestion de patrimoine » de MyPrivateBanking Research.



## Bienvenue aux Clubs !

Développée par BNP Paribas Investment Partners, l'application Clubs est destinée aux conseillers retail et banque privée de BNP Paribas. Ceux-ci peuvent y retrouver toutes les informations sur les fonds distribués par la Banque, des outils d'analyse et de simulation pour une maîtrise technique des produits. Premier pas vers une nouvelle ère de conseil et d'expertise digitalisée, l'application compte déjà plus de 15 000 inscrits.



## EVREN OK

 RESPONSABLE GRANDS  
COMPTES, TEB

 ISTANBUL, TURQUIE

**« Acteur du changement,  
j'apporte les meilleures  
solutions à mes clients  
en m'appuyant sur les  
expertises du Groupe...**

Les responsables de l'aéroport Atatürk d'Istanbul nous ont sollicités pour des besoins de financement d'un montant de 100 millions d'euros. Nous avons travaillé en coordination avec les équipes de CIB pour leur présenter une offre complète et innovante. Cette collaboration nous a aussi permis d'enrichir notre proposition en utilisant les expertises de chacun. Grâce à la réussite de ce deal, nous avons franchi une nouvelle étape dans notre relation avec ce client. »



## BNP Paribas Personal Finance dématérialise la signature

**Grâce à la signature en ligne, les souscripteurs de crédit à la consommation gagnent du temps.** Efficace, rapide et entièrement sécurisé, ce processus permet aux clients de retrouver leurs documents signés à tout moment.

## Développer la gestion de fortune en Asie

Déjà implanté à Hong Kong, en Chine, à Taiwan, à Singapour et en Inde, BNP Paribas Wealth Management renforce sa présence dans de nouveaux pays en Asie, tels que l'Indonésie, la Malaisie, les Philippines, la Thaïlande ou la Corée du Sud. Plus de 1 000 collaborateurs de BNP Paribas Wealth Management sont au service de clients particuliers, familles fortunées, family offices et entrepreneurs. Pour accompagner plus particulièrement les héritiers asiatiques, BNP Paribas Wealth Management a imaginé NextGen, un programme de formation en finance et en entrepreneuriat. À travers la communauté digitale « NextGen Club », les héritiers entretiennent leur réseau.

## DES BUREAUX SOLIDAIRES ET DU COACHING POUR LES DEMANDEURS D'EMPLOI

Disposer à moindre coût d'un bureau lorsqu'on est chercheur d'emploi, c'est désormais possible grâce à Solid'Office, qui s'est associé avec la société Bureaux à Partager pour la création d'espaces de co-working. BNP Paribas Real Estate soutient cette initiative en mettant des bureaux vacants à disposition de l'association. La filiale de BNP Paribas a ainsi été à l'origine du 1<sup>er</sup> Solid'Office à La Défense. Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, sur 5 sites, 80 demandeurs d'emploi ont retrouvé confiance en eux et ont pu élargir leur réseau. Plus récemment, BNP Paribas Real Estate a proposé un nouvel espace à Levallois-Perret, permettant ainsi à l'association d'expérimenter un dispositif innovant d'accompagnement des demandeurs d'emploi, en partenariat avec la direction de l'innovation de Pôle emploi et la plateforme de « co-searching » Cojob.





## Utiliser la « data science »

**En 2016, BNP Paribas Cardif a fait appel à l'expertise des « data scientists », les experts de la science des données.** Objectif : accélérer le traitement des sinistres pour mieux servir les assurés de la compagnie. Pendant deux mois et demi, BNP Paribas Cardif a lancé une compétition sur Kaggle, une plateforme qui propose des challenges autour de la science des données à une communauté de plus de 450 000 personnes dans le monde. Dans un univers transformé par les nouveaux usages, où tout va plus vite, les clients comptent sur leur assureur pour faire preuve d'une grande réactivité. Les processus de traitement des sinistres doivent être simplifiés et fluidifiés. En mobilisant les outils d'aujourd'hui, on définira un nouvel algorithme qui accélérera les processus de gestion et, in fine, délivrera un meilleur service.

## ÉTATS-UNIS : + 15 % DE PRÊTS AUX PME

Bank of the West  
BNP Paribas prête  
toujours davantage  
aux PME : en 2016,  
pour la troisième  
année consécutive,  
son portefeuille de prêts  
aux petites et moyennes  
entreprises a augmenté,  
pour atteindre  
3,3 milliards de dollars.  
La filiale de BNP Paribas  
devient le 13<sup>e</sup> prêteur  
américain aux PME  
(+ 4 places en 2 ans).



## Gérer des actifs respectueux de l'environnement

BNP Paribas Investment Partners, le métier gestion d'actifs de BNP Paribas, accélère la mise en œuvre de mesures concrètes pour limiter le réchauffement climatique en deçà de 2 °C. En 2016, cette filiale a étendu à près de 100 fonds actions la mesure de leur empreinte carbone, soit 70 de plus par rapport à 2015. Les clients sont également accompagnés dans la décarbonation de leurs portefeuilles. BNP Paribas Investment Partners a développé une méthodologie qui permet aux investisseurs d'accéder à des données fiables sur les émissions de leur portefeuille, et ainsi d'évaluer l'impact de leurs choix d'investissement. Enfin, grâce à sa politique de droit de vote lors des assemblées générales d'entreprises dont il est actionnaire, BNP Paribas Investment Partners soutient celles dont la stratégie est en ligne avec sa politique sur le changement climatique.

## TÉMOIGNAGE



### JEAN-LOUIS KIEHL

Président de la Fédération Crésus  
(Chambres régionales  
du surendettement social)

« Le partenariat co-construit entre Crésus, association engagée depuis 25 ans dans la lutte contre l'exclusion, et BNP Paribas, acteur bancaire majeur, ainsi que BNP Paribas Personal Finance, professionnel historique du crédit aux ménages en France, constitue pour nous une référence. En anticipant les difficultés de ses clients par la mise en place d'un accompagnement dédié aux clients fragiles et en développant l'essaiage du programme d'éducation financière et budgétaire animé par ses collaborateurs volontaires auprès des jeunes, ou encore en organisant des ateliers budgétaires dans les agences, notre coopération avec BNP Paribas est, à nos yeux, un modèle dynamique de responsabilité sociale conciliant performances économiques et sociales. »

 SUR LE NET  
[www.federationcresus.fr](http://www.federationcresus.fr)

## KALPANA PRASHAR

 RESPONSABLE DE PROJETS,  
BANK OF THE WEST BNP PARIBAS

 SAN RAMON, ÉTATS-UNIS

**« Actrice du changement,  
je propose aux clients  
un mode de paiement  
digital... »**

Le paiement mobile est une nouvelle donne de l'industrie bancaire. Chez Bank of the West BNP Paribas, nous avons élaboré une solution qui fonctionne sur 5 portefeuilles numériques différents : Apple Pay, Android Pay, Samsung Pay, MasterPass et Microsoft Wallet. La Banque est l'une des premières aux États-Unis à proposer un accès à autant de portefeuilles.

Nous avons conçu ce dispositif en seulement 6 mois ! Pour y parvenir, nous avons réuni près de 20 experts. Notre challenge : continuer à faire évoluer cette offre pour rester à la pointe de ce nouveau marché ! »





## Des agences toujours plus accessibles !

**Les agences bancaires de BNP Paribas**, année après année, s'emploient à rendre leurs services accessibles à tous. Aux États-Unis, où Bank of the West BNP Paribas répond aux normes ADA (American Disability Act) pour la construction et la rénovation de ses agences et guichets automatiques, l'accent a été mis en 2016 sur les portes, sur l'accès aux parkings et sur les touches en braille.

## BNP Paribas Personal Finance et les énergéticiens : des partenariats gagnants

Quand une offre combine optimisation technique et avantage financier, les particuliers n'hésitent plus à améliorer l'efficacité énergétique de leur logement ou à investir dans les énergies renouvelables. En témoignent les 50 000 prêts accordés en 2016 par Domofinance, filiale d'EDF et de BNP Paribas Personal Finance, spécialisée dans le financement de l'efficacité énergétique. Fort de ce succès, BNP Paribas Personal Finance déploie ce modèle en Europe. En 2016, les accords de partenariat avec des énergéticiens leaders sur leurs marchés se sont multipliés : en Italie avec Enel et ENI ; au Portugal avec EDP ; en République tchèque avec E.ON ; et, enfin, en Ukraine, dans le cadre d'un partenariat avec la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD).

# 1,4 MDE

BNP Paribas Investment Partners est un  
**ACTEUR PHARE DE L'ÉPARGNE  
SOLIDAIRE EN FRANCE**

## Promouvoir les droits de l'Homme

**BNP Paribas s'engage pour le respect des droits de l'Homme** conformément aux normes internationalement reconnues. Ainsi, le Groupe porte une attention particulière aux actions de ses clients et des entreprises dans lesquelles il investit et il utilise son influence pour promouvoir les bonnes pratiques en matière de santé publique, de droits des travailleurs et de transparence. BNP Paribas Investment Partners a rallié ses pairs investisseurs pour exiger une meilleure transparence des laboratoires pharmaceutiques, par exemple en publiant les résultats de tous leurs essais cliniques. Ainsi, les données cliniques d'une quinzaine d'entreprises sont disponibles pour les chercheurs et autres parties prenantes.

## DES SERVICES POUR AMÉLIORER LA SATISFACTION DES CLIENTS

De nombreuses initiatives sont mises en œuvre chez BNP Paribas Personal Finance pour améliorer en permanence la qualité des services offerts aux clients. En Espagne, le lancement du programme « Dilo ! », en 2016, a introduit une démarche collaborative interne au service du client. Tous les collaborateurs sont incités, via une boîte e-mail « Dilo ! », à transmettre leurs suggestions pour proposer des améliorations ou de nouvelles idées concernant les produits, les processus ou encore la communication. Parallèlement, en Hongrie, les équipes ont mis en place, en juin 2016, un service d'envoi automatique d'e-mails aux clients leur confirmant que leur échéance de crédit du mois a bien été payée. Plus globalement, BNP Paribas mesure chaque année la satisfaction de ses clients dans ses 4 marchés domestiques. Ailleurs, de plus en plus de banques du réseau mettent en place des baromètres réguliers.



## Paris réinventé !

**Lauréat du concours « Réinventer Paris »** pour le site de Ternes-Villiers, BNP Paribas Real Estate anticipe les nouveaux modes de vie et les nouveaux usages. Exemplaire, son projet conjugue immeubles en bois, système énergétique solidaire entre bureaux et logements, autopartage et terrasses d'agriculture urbaine, facteur de biodiversité et lien social : il préfigure ainsi la ville du futur.

 **SUR LE NET**  
[www.reinventer.paris](http://www.reinventer.paris)



## TÉMOIGNAGE



### JEAN-LOUIS MISSIKA

Adjoint à la maire de Paris, chargé de l'urbanisme, de l'architecture, du projet du Grand Paris, du développement économique et de l'attractivité

« Notre réel succès fut de voir émerger des projets ayant l'innovation pour fondement : celle-ci se trouvait déroulée comme un fil rouge au travers de l'architecture, du traitement énergétique, de l'aménagement intérieur, de la cohabitation des usages. »

 **SUR LE NET**  
[www.reinventer.paris](http://www.reinventer.paris)



## BNP PARIBAS WEALTH MANAGEMENT S'ENGAGE POUR L'ENTREPRENEURIAT FÉMININ

Début juillet 2016, 30 dirigeantes venues du monde entier se sont retrouvées sur le prestigieux campus de Stanford en Californie pour la 2<sup>e</sup> édition du BNP Paribas Women Entrepreneur Program. Les participantes ont partagé leurs expériences et assisté à de nombreux cours et conférences très inspirants. D'ici à 2018, près de 150 femmes auront bénéficié de ce programme.

## L'agence de notation extra-financière Vigeo Eiris reconduit la démarche de Cetelem

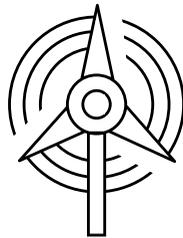
BNP Paribas Personal Finance a reçu pour la 3<sup>e</sup> fois consécutive l'attestation Vigeo Eiris sur le caractère responsable du crédit renouvelable Cetelem et de sa commercialisation dans les centres de relations clients. Les équipes de Vigeo Eiris ont notamment souligné la maturité grandissante de l'entreprise sur ses enjeux de RSE, avec une culture de l'amélioration continue fortement ancrée à tous les niveaux de management. À ce jour, Cetelem est le seul établissement de crédit à la consommation en France à s'être engagé dans une telle démarche.

 **SUR LE NET**  
[www.cetelem.fr](http://www.cetelem.fr)



## Aider les clients en difficulté financière

Dépenses imprévues, difficulté à gérer un budget, etc., la situation financière peut vite devenir délicate. Pour aider ses clients, BNP Paribas met en œuvre plusieurs dispositifs en France. Proactif, Cetelem détecte les signes avant-coureurs de fragilité chez ses clients : une équipe dédiée propose alors une pause dans les remboursements, des réaménagements de crédit ou une aide à la gestion budgétaire. Ainsi, en 2016, 8464 clients ont bénéficié d'un diagnostic de leur situation budgétaire par Cetelem. 40 % d'entre eux ont révélé des fragilités et ont été aidés pour équilibrer durablement leur budget.



## L'ASSURANCE DYNAMISÉE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

En 2016, BNP Paribas Cardif a investi 1,2 milliard d'euros dans des obligations vertes, des fonds thématiques et des projets d'infrastructures. Sur un an, la progression de l'investissement vert est de 300 millions d'euros. Trois axes sont privilégiés : l'efficacité énergétique, la qualité de l'air et la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

## Partenariats automobiles : BNP Paribas Personal Finance accélère

Déjà présent aux côtés de Volvo en Espagne, en France, au Mexique, en Belgique et en Chine, BNP Paribas Personal Finance accompagnera désormais le constructeur suédois en Italie et en Turquie. Parallèlement, l'entreprise a signé avec Honda, en France, un accord de partenariat global (auto, moto, nautique et motoculture). Ces deux partenariats intègrent une offre produit complète, structurée avec Arval. Au Mexique, la filiale a construit avec Peugeot et avec Kia une offre destinée aux chauffeurs Uber, qui pourront financer leurs véhicules. Enfin, en Chine, BNP Paribas Personal Finance poursuit son développement avec Genius AFS, la société financière co-fondée avec le constructeur chinois Geely Automobile : en 2016, première année d'exercice, près de 35 000 véhicules ont ainsi été financés.

## LE PRIVATE EQUITY INTÈGRE L'ASSURANCE-VIE

Fin 2016, BNP Paribas Cardif et BNP Paribas Banque Privée ont lancé Idivest Strategic Opportunities, une unité de compte en private equity gérée par Idivest Partners. Dans un contexte de taux bas, ce nouveau support permet aux clients de la banque privée de diversifier leur épargne et de soutenir l'économie réelle en accompagnant le développement des entreprises de taille intermédiaire (ETI) françaises et européennes non cotées.

## BNP Paribas et la Matmut s'associent

Le 18 novembre 2016, BNP Paribas et le groupe Matmut ont signé un protocole d'accord en vue de la création d'une société d'assurance commune qui sera lancée en 2018. Elle sera spécialisée en assurance dommages : assurance auto, habitation, scolaire, protection juridique, etc. Pour BNP Paribas, c'est l'occasion d'intégrer pleinement l'assurance dommages dans son offre de banque au quotidien, tout en tirant parti de l'expertise du groupe Matmut.





## Le Cardif Lab' innove au service du handicap

À l'occasion de la Semaine du Handicap au travail, BNP Paribas Cardif a décidé de collaborer avec e-Nable France, une association experte dans le développement de prothèses de mains imprimées en 3D. Cette collaboration a permis de fabriquer les pièces nécessaires pour assembler une vingtaine de mains pour enfants, en utilisant l'imprimante 3D du Cardif Lab', le laboratoire d'innovations de l'entreprise. Une initiative récompensée par le « Trophée de l'Assurance Or », dans la catégorie Innovation citoyenne et responsable.

## UN NOUVEAU FONDS POUR L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Depuis 2016, BNP Paribas se mobilise aux côtés de la Caisse des Dépôts (CDC) dans la création du fonds NovESS. Ce fonds a pour vocation de répondre aux besoins de financement des entreprises sociales. Il accompagnera ainsi le changement d'échelle des structures de l'entrepreneuriat social et solidaire, principalement dans les secteurs social, médico-social et de la transition énergétique, ainsi que l'émergence et l'accélération de projets innovants à forte valeur ajoutée. En s'associant à cette initiative, le Groupe renforce son implication dans l'économie sociale et solidaire. BNP Paribas et sa filiale d'assurance BNP Paribas Cardif ont investi conjointement 10 millions d'euros, soit 20 % du premier tour de table. L'impact social de cet investissement sera suivi dans la durée grâce à un outil de mesure développé par BNP Paribas en collaboration avec la CDC et Le Comptoir de l'Innovation.

# 8,5 MDE

C'EST LE MONTANT DES ENCOURS  
INVESTIS EN FONDS ISR

par les clients de BNP Paribas Wealth  
Management à fin 2016

## Bank of the West BNP Paribas au plus près des start-up

En devenant partenaire de Plug and Play, incubateur de start-up situé au cœur de la Silicon Valley, la filiale américaine de BNP Paribas s'offre un accès VIP à l'écosystème de start-up le plus dynamique au monde. Cette initiative s'inscrit dans la continuité des programmes d'innovation déjà mis en place, comme L'Accélérateur Fintech & Corporate by L'Atelier BNP Paribas. Début 2017, une deuxième étape a été franchie : BNP Paribas et Plug and Play ont décidé de renforcer leur partenariat en élargissant son accès à toutes les entités de la Banque.

## Fusion réussie pour Sygma Bank Polska et BGŻ BNP Paribas

Après la fusion légale avec Sygma Bank Polska, le 31 mai 2016, BGŻ BNP Paribas est devenu le 2<sup>e</sup> plus grand émetteur de cartes de crédit de Pologne. Le nouvel ensemble sert désormais 2,98 millions de clients et dispose d'un réseau de 517 agences.



## FAOUZI ROCHD

 RESPONSABLE MARKETING  
& DISTRIBUTION, BMCI

 CASABLANCA, MAROC

**« Acteur du changement,  
j'agis pour l'environnement  
à travers des solutions  
bancaires nouvelle  
génération... »**

La COP22 s'est tenue à Marrakech en novembre 2016. BMCI, filiale de BNP Paribas, a accompagné cet événement avec un dispositif complet touchant les clients, les collaborateurs, les partenaires mais aussi les citoyens marocains. Nous avons notamment voulu impliquer nos clients en leur proposant une offre bancaire responsable, qui couvre leurs besoins de financements, de placements ou encore la banque au quotidien avec des cartes bancaires biodégradables. Cette offre s'inscrit dans le long terme, au-delà de la COP, et sa pérennisation et son enrichissement sont pleinement inscrits dans nos ambitions. »

# CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING

Totalement intégrée à BNP Paribas, Corporate & Institutional Banking (CIB) est la banque de financement et d'investissement au service des clients du Groupe. CIB leur propose des solutions sur mesure dans les domaines des marchés de capitaux, des services de titres, des financements, de la gestion de trésorerie et du conseil financier.

La stratégie consistant à se positionner comme une passerelle entre la clientèle des entreprises et celle des institutionnels permet de mettre en relation les besoins en financement des entreprises avec les opportunités d'investissement que recherchent les clients institutionnels.

CIB est organisée autour de 3 métiers : Corporate Banking, Global Markets et BNP Paribas Securities Services. L'approche régionale est structurée autour de 3 grandes régions : EMEA (Europe, Moyen-Orient, Afrique), Amériques et APAC (Asie-Pacifique).

PLUS DE

30 000

COLLABORATEURS DANS 57 PAYS



## PRIX ET CLASSEMENTS

### WORLD'S BEST BANK

*(Euromoney Awards for Excellence, 2016)*

### MOST INNOVATIVE INVESTMENT BANK FOR CLIMATE CHANGE AND SUSTAINABILITY

*(The Banker Investment Banking, 2016)*

Corporate Banking

N°1

### EUROPEAN TOP-TIER LARGE CORPORATE BANKING

*(Greenwich Share Leader and Quality Leader, 2017)*

Global Markets

### EURO BOND HOUSE OF THE YEAR

*(IFR Awards, December 2016)*

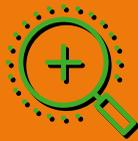
BNP Paribas Securities Services

### BEST ASSET SERVICING PROVIDER

*(Chief Investment Officer Innovation Awards, 2016)*

# CIB 2020

CIB a mis en œuvre dès 2016 un plan de transformation dont l'objectif est d'être une CIB pérenne et rentable sur le long terme.  
Ce plan repose sur trois piliers :



## FOCUS

Optimiser les ressources



## IMPROVE

Réduire les coûts



## GROW

Développer les revenus

**À L'HORIZON 2020, CIB CAPITALISERA SUR LE BON DÉMARRAGE EN 2016 DE CE PLAN DE TRANSFORMATION, EN POURSUIVANT L'ENSEMBLE DES ACTIONS MENÉES ET ACCÉLÉRERA SA TRANSFORMATION OPÉRATIONNELLE ET DIGITALE.**

**EN AGISSANT DE MANIÈRE RESPONSABLE, CIB CONFIRME SA VISION À LONG TERME DE PARTENAIRE EUROPÉEN PRIVILÉGIÉ DE SES CLIENTS EN LEUR PROPOSANT DES SOLUTIONS QUI LES AIDENT À ATTEINDRE LEURS OBJECTIFS DANS UN MONDE EN RAPIDE ÉVOLUTION.**

Étendre à 2020 l'horizon du plan de transformation dans toutes les dimensions de CIB.



Poursuivre l'optimisation des ressources, la réduction des coûts et le développement des revenus.

Renforcer les bases de clientèle entreprises et institutionnels.

Poursuivre le développement des activités génératrices de commissions.

Continuer à tirer parti de positionnements régionaux bien adaptés et à développer l'activité « cross-border ».

Accélérer le développement de la clientèle en Europe.



Étendre notre franchise clients entreprises avec un focus spécifique sur l'Europe du Nord.

Augmenter les revenus, notamment en renforçant les collaborations avec les autres métiers du Groupe.

Accélérer la transformation industrielle et digitale pour améliorer l'expérience client et l'efficacité opérationnelle de CIB.



Proposer une nouvelle expérience digitale en améliorant le parcours client.

Développer des solutions et plateformes innovantes répondant aux besoins évolutifs de nos clients.

S'appuyer sur les nouvelles technologies pour favoriser ces développements.

Poursuivre l'industrialisation de notre modèle opérationnel.

Accroître l'agilité et la modularité de notre informatique.



## STIMULER ET ACCOMPAGNER L'INNOVATION

Véritable levier de transformation et d'accélération du business, l'innovation est encouragée à tous les niveaux chez CIB. Elle est ainsi l'affaire de tous les collaborateurs grâce à des initiatives telles que l'Innovation Factory. Cette campagne interne d'appel à idées sélectionne des projets qui font ensuite l'objet d'un accompagnement et, pour les meilleurs d'entre eux, d'une phase d'incubation et de mise en production.

## La blockchain au service du crowdfunding avec SmartAngels

BNP Paribas Securities Services a conclu un partenariat stratégique avec SmartAngels, plateforme leader de l'investissement direct dans des start-up et des PME en croissance. Objectif : permettre aux sociétés non cotées de lever des fonds par le biais de la technologie blockchain\* sur une plateforme de crowdfunding\*\*. Le protocole blockchain enregistrera automatiquement les titres financiers émis par les entreprises clientes de SmartAngels. Les achats des investisseurs seront immédiatement traités, et des certificats électroniques leur seront émis instantanément. Unique en Europe, cette initiative va ainsi permettre à de nombreuses entreprises de lever des fonds de manière simple, rapide et sécurisée.

\* Protocole informatique d'enregistrement décentralisé des transactions via les serveurs de ses utilisateurs.

\*\* Financement participatif en ligne d'un projet ou d'une entreprise.



## India Build!, un challenge fructueux

En Inde, 186 collaborateurs de BNP Paribas ont participé pendant deux mois au challenge d'innovation India Build! pour explorer le domaine du traitement automatique du langage naturel\*. Répartis en 18 équipes, ils devaient imaginer et développer des solutions nouvelles visant à obtenir de précieuses informations par le biais de la data et de l'« analytics\*\* ». Ce challenge a inauguré de nouvelles méthodes de travail très créatives, axées sur l'apprentissage, la collaboration et la création collaborative.

\* Le traitement automatique du langage naturel (TALN) est une discipline au confluent de l'informatique, de l'intelligence artificielle et de la linguistique informatique, traitant des interactions entre les ordinateurs et les langages humains (naturels).

\*\* L'analytics consiste à identifier les informations pertinentes permettant d'optimiser les différents processus.

## PUMA ENCOURAGE SES FOURNISSEURS À ÊTRE PLUS RESPONSABLES GRÂCE À BNP PARIBAS

BNP Paribas a mis en place pour Puma, leader allemand de l'industrie du sport, un programme pionnier de financement de sa chaîne d'approvisionnement. Élaboré conjointement avec l'IFC (International Finance Corporation, filiale de la Banque Mondiale) et la plateforme de gestion de fournisseurs GT Nexus, ce programme permet aux plus de 400 fournisseurs de Puma de préfinancer leurs créances commerciales à un coût attractif, variant en fonction de l'atteinte de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance définis et évalués par Puma. Cette initiative, sans précédent et qui a fait l'objet d'un accord et d'une validation de la part de la Banque Mondiale, illustre parfaitement l'engagement de BNP Paribas aux côtés de ses clients en faveur du financement d'un développement durable.



**CG LAI**



RESPONSABLE DE GLOBAL MARKETS  
GRANDE CHINE, CIB



SHANGHAI, CHINE

**« Acteur du changement,  
je facilite l'accès  
du marché chinois  
aux investisseurs... »**

La Chine ouvre son marché obligataire - le 3<sup>e</sup> au monde - aux investisseurs étrangers. Et BNP Paribas fait maintenant partie du cercle très restreint des banques disposant de deux licences indispensables pour diriger des émissions d'obligations d'entreprises, être dépositaire local et effectuer le règlement des obligations. Obtenir ces licences a été le fruit d'un long processus, au cours duquel nous avons renforcé nos relations avec les principaux décideurs financiers chinois. Nous avons aussi valorisé le rôle de BNP Paribas, grande banque de la zone euro, à leurs côtés. Cette ouverture est une formidable opportunité, et nous avons bien l'intention d'aider nos clients, chinois comme internationaux, à en tirer le meilleur parti. »



## POOJA KHITOLIYA



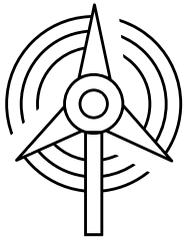
RELATIONSHIP MANAGER,  
CIB



MUMBAÏ, INDE

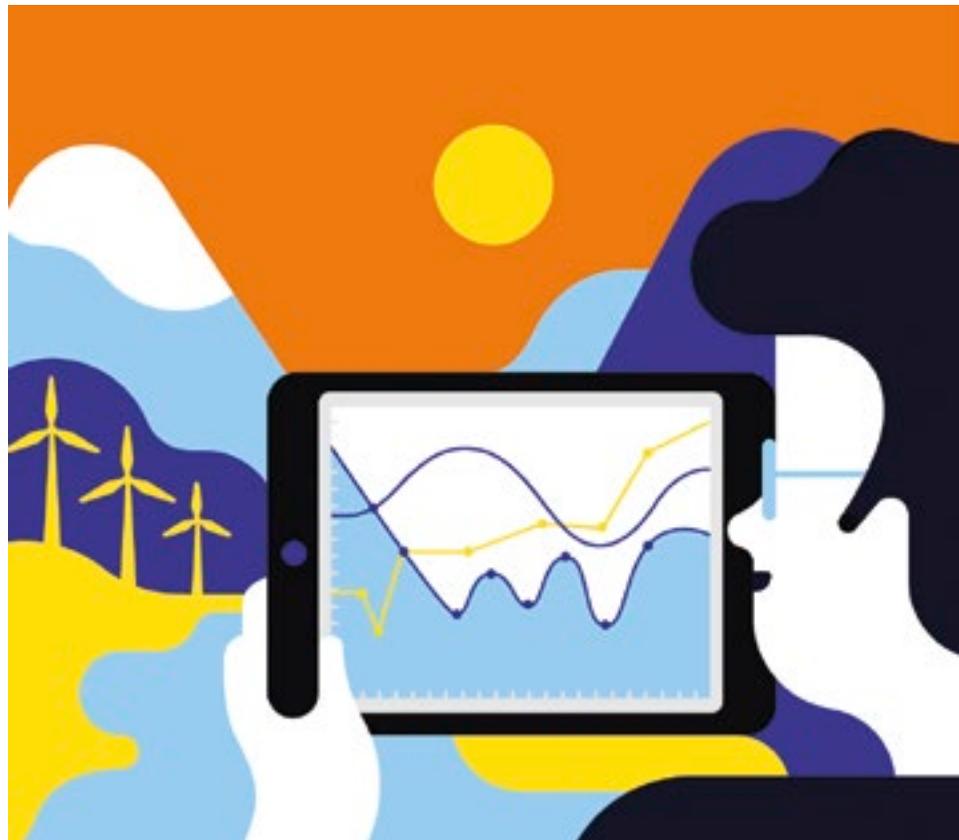
« Actrice du changement, j'aide les micro-emprunteurs à élever leur niveau de vie... »

BNP Paribas accorde des prêts aux institutions de microfinance indiennes depuis de nombreuses années. Ces prêts sont essentiels pour aider les micro-emprunteurs à améliorer leur situation financière. Responsable des relations avec ces institutions, je gère notre portefeuille, et leur apporte un soutien opérationnel, en liaison avec les équipes RSE du Groupe. En 2016, nous avons soutenu plus de 175000 micro-emprunteurs avec des prêts d'un montant moyen de 239 euros. La quasi-totalité des emprunteurs sont des femmes et ce soutien contribue directement à leur autonomisation. Mon travail quotidien a un impact positif sur la société, et ça, c'est une immense satisfaction. »



## BNP PARIBAS ENGAGÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

En 2016, BNP Paribas a été désigné « Most innovative investment bank for climate change and sustainability » par le magazine *The Banker*. Ce prix souligne l'engagement de BNP Paribas en faveur d'une transition vers une économie à faible émission de carbone et dans l'accompagnement de ses clients sur les questions de développement durable grâce à des solutions innovantes et adaptées à leurs nouveaux besoins.



## L'information, donnée clé de l'investissement responsable

**Pour encourager l'investissement responsable chez ses clients,** BNP Paribas Securities Services propose des solutions et des services dédiés qui les aident à prendre en compte les impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leurs décisions d'investissement. Grâce à ESG Risk Analytics (ESGRA), sa solution d'analyse interactive en ligne, les clients évaluent les entreprises dans lesquelles ils investissent, au regard de leurs profils ESG. L'outil offre des analyses par société, des possibilités de calcul par portefeuille, par secteur ou par pays, et couvre plus de 750 indicateurs ESG et plus de 6 000 entreprises. BNP Paribas Securities Services est l'une des banques dépositaires les plus actives sur les sujets ESG.

# 248 M€

C'est le soutien financier apporté par BNP Paribas aux  
**INSTITUTIONS DE MICROFINANCE**  
fin 2016, dont près de 20 % en Inde

## TÉMOIGNAGE



### DAVID NABARRO

Conseiller spécial pour le Programme de développement durable à l'horizon 2030 auprès du Secrétaire Général des Nations Unies

« Le Secrétaire Général des Nations Unies a lancé la Plateforme pour l'Innovation Financière afin de soutenir les investissements de la finance privée dans des actions qui contribuent à l'atteinte des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD). Deux participants à cette plateforme – la Banque Mondiale et BNP Paribas – se sont associés pour développer une solution d'investissement pour les investisseurs institutionnels et particuliers. Elle leur permet de sélectionner les entreprises dans lesquelles ils souhaitent investir en fonction de leur contribution à l'atteinte des différents objectifs et d'aligner leur stratégie d'investissement au cadre des ODD. La plateforme a été créée afin d'encourager les partenariats de ce type et de permettre à d'autres acteurs de proposer des innovations similaires. »



## Émission d'obligations « panda » pour Veolia

Conseillé par BNP Paribas, le n° 1 mondial des services collectifs, Veolia, a émis avec succès, en septembre 2016, un emprunt obligataire de 1 milliard de renminbis sur le marché domestique chinois, soit l'équivalent de 135 millions d'euros. Il s'agissait du premier « panda bond\* » émis par une entreprise française. Fin 2016, BNP Paribas a obtenu des autorités chinoises la licence lui permettant de diriger des émissions d'obligations d'entreprises émises en Chine. Le Groupe figure ainsi parmi les 4 banques étrangères titulaires d'une telle autorisation.

\* Émission obligataire réalisée par un émetteur étranger en Chine.

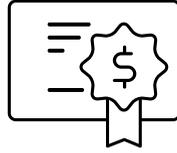
## En Asie, Casino vend ses participations dans les supermarchés Big C

En mars 2016, BNP Paribas a agi en qualité de seul coordinateur et chef de file pour un prêt de 3,2 milliards d'euros consenti à la holding thaïlandaise TCC Group dans le cadre du rachat des 58,6 % de Big C détenus par le groupe Casino en Thaïlande. Parallèlement, BNP Paribas a conseillé le groupe Casino qui voulait céder ses activités dans Big C au Vietnam. Deux transactions « jumelles » qui ont permis à BNP Paribas de se voir décerner un prix par le magazine *Finance Asia*.



## Nouveau mandat en Finlande

**Sampo, le groupe de services financiers finlandais**, a désigné BNP Paribas Securities Services en qualité de prestataire de services de conservation et de règlement-livraison pour ses 25 milliards d'euros d'actifs d'assurance détenus dans le monde. BNP Paribas Securities Services a remporté ce contrat majeur grâce à son vaste réseau international, à ses outils web hautement performants et à sa connaissance pointue des marchés locaux. Ce nouveau mandat représente une avancée majeure pour BNP Paribas Securities Services, qui a développé son implantation dans les pays nordiques en 2014.



## AT&T RÉUSSIT SON ÉMISSION OBLIGATAIRE

En janvier 2016, BNP Paribas a coordonné l'émission obligataire sur les marchés américains du fournisseur de services téléphoniques AT&T pour un montant de 6 milliards de dollars (environ 5,8 milliards d'euros).

## Co-développer la blockchain avec les clients et les partenaires

**Début 2016, BNP Paribas a inauguré à Paris le premier Bizhackathon\***

**Blockchain** autour des usages futurs de cette technologie de transmission et de stockage d'informations sécurisée qui révolutionne l'univers bancaire. Plus de 70 participants (clients, experts de la blockchain et des Fintechs, ainsi que des collaborateurs de BNP Paribas) étaient réunis pour explorer les applications potentielles de cette technologie prometteuse et améliorer l'efficacité des services fournis. À l'issue de ces 2 jours d'intense réflexion collective, des projets concrets ont émergé. Dans la foulée de ce premier Bizhackathon Blockchain, les équipes américaines de CIB ont organisé leur propre événement en septembre à New York. Avec toujours le même objectif : identifier sur l'ensemble des métiers les domaines dans lesquels cette technologie pourrait révolutionner les processus, en collaboration avec les clients et les experts de la blockchain. À cette occasion, les équipes américaines de la Banque ont lancé le nouvel Innovation Lab à New York – démontrant concrètement l'engagement de BNP Paribas en faveur de l'innovation.

\* Contraction de « business », de « hack » et de « marathon » : événement (généralement organisé sur plusieurs jours) au cours duquel de nombreuses personnes travaillent ensemble autour de la programmation informatique exploratoire et collaborative dans un objectif commercial spécifique.

## BNP PARIBAS ACCOMPAGNE AIR LIQUIDE POUR SON ACQUISITION D'AIRGAS

Air Liquide, le leader mondial des gaz, technologies et services pour l'industrie et la santé, a finalisé en mai 2016 pour 13,4 milliards de dollars (environ 12,5 milliards d'euros) l'acquisition stratégique d'Airgas, l'un des principaux fournisseurs de gaz industriels et de produits et services associés aux États-Unis. Dans le cadre de cette opération, financée par deux émissions obligataires (en euros et dollars américains) et une augmentation de capital, Air Liquide a retenu BNP Paribas comme l'un des partenaires financiers pour l'ensemble du processus d'acquisition (conseil en acquisition et financement par dette et capital), lui témoignant ainsi sa confiance.



## L'INVESTISSEMENT À IMPACT SOCIAL AU SERVICE DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE

BNP Paribas a co-structuré et investi avec succès dans un « social impact bond » (équivalent du contrat à impact social) d'un montant de plus de 11 millions de dollars au bénéfice de l'État du Connecticut. Son but : diminuer le taux de placement en foyer d'accueil des enfants de cet État grâce à une nouvelle approche favorisant le renforcement des liens affectifs entre parents et enfants et la diminution de la consommation de substances addictives par les parents.

Le Groupe participe ainsi, aux États-Unis comme en France, à l'essor des contrats à impact social. Tripartites, ces contrats, qui financent des programmes à but social, associent des investisseurs privés, les pouvoirs publics qui les rembourseront en fonction de l'impact social réalisé, et des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Ces contrats sont autant de témoins de l'engagement de BNP Paribas en faveur d'une finance durable et responsable.



## BNP Paribas organise son premier Sustainable Future Forum à Singapour

**Conscient du rôle clé du secteur privé dans le financement des 5 000 à 7 000 milliards de dollars américains annuels nécessaires à la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU**, BNP Paribas a réuni, fin octobre 2016, 400 participants (entreprises, investisseurs et institutions financières), venant de plus de 20 pays, pour débattre des enjeux que représente l'alignement des intérêts du secteur privé avec les ODD.

## CROISSANCE VERTE EN INDONÉSIE

Lancé à Jakarta en octobre 2016, le programme « Tropical Landscape Financing Facility » a deux objectifs : aider les petites structures agricoles à se développer sans contribuer à la surexploitation des terres ni à la déforestation ; et inciter les communautés rurales à recourir aux énergies renouvelables. BNP Paribas est l'un des membres fondateurs qui ont facilité cette initiative, placée sous le patronage du gouvernement indonésien et entrant dans le cadre du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). Plus de 1 milliard de dollars américains apportés par des investisseurs privés seront ainsi orientés vers les communautés rurales indonésiennes pour une croissance soutenable et durable.

## La blockchain accélère les paiements transfrontières

En décembre 2016, BNP Paribas a réalisé le traitement et la compensation de paiements en temps réel pour deux clients de la Banque : Amcor et Panini Group. Ces opérations portaient sur des montants très élevés et ont été réalisées entre différents comptes bancaires en Allemagne, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. Cette prouesse a été permise grâce au proof-of-concept\* « Cash Without Borders » développé début 2016 à l'issue du premier Bizhackathon Blockchain organisé par le Groupe (voir page 61). La blockchain ouvre ainsi la voie à une gestion de trésorerie en temps réel, sans frais imprévus ni erreurs de traitement.

\* Démonstration de faisabilité.





## GUILLAUME LEMARCHAND

 CHIEF OF STAFF -  
FINANCING SOLUTIONS, CIB

 PARIS, FRANCE

### « Acteur du changement, je participe à la digitalisation de l'expérience de nos clients... »

L'idée d'un système qui facilite et standardise la syndication de crédits vanille\* est née mi-2016 de la réflexion d'un groupe de collaborateurs de Financing Solutions. Le projet *Smart-f*, structuré autour de quelques volontaires travaillant en mode « Agile », a été incubé dans un lab interne. L'équipe, lauréate de la CIB Innovation Factory\*\*, a présenté son projet au top management et a obtenu son soutien. *Smart-f* permet d'associer nos clients à cette initiative innovante et de construire avec eux un partenariat sur le long terme : une dizaine d'entre eux se sont portés volontaires pour nous accompagner dans le développement de ce nouveau produit ! »

\* Crédits simples.

\*\* Campagne interne d'appel à idées.

## MIRUNA ONOFREI



DIRECTOR - FINANCING  
SOLUTIONS, CIB



LONDRES, ROYAUME-UNI

### « Actrice du changement, je contribue au financement des énergies renouvelables... »

Le projet Beatrice est un parc éolien offshore produisant 588 MW et pouvant alimenter près de 450 000 foyers. C'est le premier parc éolien offshore d'échelle commerciale à être équipé du modèle de turbine Siemens 7 MW, une technologie dont le déploiement a pour finalité de réduire les coûts de production d'énergie éolienne en mer. J'ai dirigé l'exécution de ce projet de 2 milliards de livres sterling financé par BNP Paribas. Avec le soutien de l'équipe dédiée à l'opération et en étroite collaboration avec les équipes Fixed Income et Syndication, nous avons réussi à clôturer financièrement le projet en 6 mois. En jouant un rôle de premier plan dans le financement de la dette senior du projet, la Banque a directement contribué au succès de la transaction et à l'avancement du projet. »





## Partenariat avec la Fintech\* Fortia

**BNP Paribas Securities Services est récemment devenu actionnaire minoritaire de Fortia Financial Solutions**, spécialiste de solutions technologiques pour le contrôle de la conformité des investissements. Les deux sociétés ont commencé à travailler ensemble au sein de L'Accélérateur Fintech&Corporate by L'Atelier BNP Paribas. L'éditeur de logiciels s'appuie sur l'intelligence artificielle, le « machine learning\*\* » et le contrôle des processus métiers pour permettre aux investisseurs institutionnels, ainsi qu'à d'autres entreprises du secteur financier, de se conformer aux exigences réglementaires. BNP Paribas Securities Services utilisera également la plateforme de Fortia afin de renforcer ses propres processus de conformité. Grâce à son nouvel actionnaire, Fortia entame une nouvelle étape de son développement. La Fintech bénéficiera par ailleurs des expertises de BNP Paribas dans son marché cible, le secteur des fonds d'investissement.

\* Start-up opérant dans le domaine des technologies financières.

\*\* Apprentissage automatique. Il s'agit d'un champ d'étude de l'intelligence artificielle.



## ÉMISSION OBLIGATAIRE RECORD SUR LE MARCHÉ EUROPÉEN

En mars 2016, CIB a coordonné la plus importante émission de dette obligataire en euros de l'histoire. La Banque a accompagné Anheuser-Busch InBev, l'un des leaders mondiaux de la bière, qui a levé 13,25 milliards d'euros sur les marchés. BNP Paribas conforte ainsi sa position de leader européen avec une présence internationale. Cette transaction historique établit une nouvelle référence en termes d'émissions en euros.

## Innovation & Digital Lab

Les nouvelles technologies révolutionnent l'environnement et les besoins des clients. Afin de les conseiller et de les accompagner au mieux, BNP Paribas Securities Services a décidé d'accélérer le développement de son expertise dans le domaine des technologies digitales et de créer un Innovation & Digital Lab (ID Lab) pour regrouper les initiatives existantes. Les actions de l'ID Lab portent sur 5 thèmes clés : technologie blockchain, collecte de données et « analytics », robotique et intelligence artificielle, interaction digitale avec les clients (expérience utilisateur) et digitalisation complète des processus. Cultiver un « état d'esprit digital », mettre en place des méthodes de travail digitales, initier des partenariats d'innovation et partager des expertises au sein de la Banque s'inscrit dans la stratégie de transformation digitale de BNP Paribas.



# DES INITIATIVES DANS UN MONDE QUI CHANGE



## Développer la finance « verte »

Nouvelle étape dans la promotion de solutions de marché pour le développement durable : BNP Paribas a lancé en novembre 2016 son émission inaugurale d'obligations vertes, d'un montant de 500 millions d'euros. S'inscrivant dans le cadre des « Green Bonds Principles », cette émission a suscité une forte demande des investisseurs, qui a permis de fixer un prix très attractif. Elle favorise le refinancement de projets d'énergies renouvelables en Europe.



## Contribuer aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies

### Les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU visent à construire un monde prospère,

plus équitable, tout en préservant les ressources de la planète. BNP Paribas concourt pleinement à l'atteinte de ces objectifs par sa stratégie RSE qui couvre les enjeux liés à la fois à la croissance économique, à l'inclusion des plus fragiles et au respect de l'environnement. Pour aller plus loin, BNP Paribas a décidé de mesurer, avec l'aide de Vigeo Eiris, la part de ses crédits contribuant directement à l'atteinte des ODD. Cet indicateur transversal comprend par exemple les secteurs de la santé,

du transport collectif, de la gestion de l'eau, de la microfinance ou encore de l'efficacité énergétique. Par ailleurs, BNP Paribas développe des produits spécifiques permettant aux investisseurs privés et institutionnels d'orienter leur épargne vers les entreprises et les secteurs contribuant le plus activement à l'atteinte des ODD. Il propose ainsi des fonds thématiques dédiés (eau, ville durable, chaîne alimentaire, etc.) et un nouvel indice explicitement lié aux ODD (Solactive Sustainable Development Goals World Index). Enfin, plusieurs filiales se sont engagées dans des partenariats avec des entreprises clientes et des institutions publiques afin de mieux faire connaître les ODD et le rôle que chacun peut jouer pour y contribuer.

## LA BANQUE FRANCHIT UNE NOUVELLE ÉTAPE AVEC OPENUP

Grâce à l'application OpenUp de BNP Paribas, les start-up peuvent facilement entrer en relation avec l'ensemble des métiers du Groupe pour mieux répondre aux challenges d'innovation de l'univers financier. Trois mois après le lancement d'OpenUp, plus de 500 start-up et 550 collaborateurs se sont inscrits, et 6 prototypes sont déjà en cours de réalisation à travers le monde. Cette stratégie d'open innovation de BNP Paribas s'inscrit dans une démarche d'accompagnement des projets des start-up de bout en bout, du sourcing aux partenariats business en passant par les phases de test & learn.

 **SUR LE NET**  
[openup.bnpparibas](https://openup.bnpparibas)



## S'ENGAGER POUR L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

En 2016, la démarche RSE de BNP Paribas en faveur de l'investissement responsable a connu une nouvelle avancée : BNP Paribas Cardif et BNP Paribas Securities Services ont adhéré aux Principes pour l'Investissement Responsable de l'ONU (Principles for Responsible Investment, PRI), rejoignant BNP Paribas Investment Partners et l'activité Investment Management de BNP Paribas Real Estate. Désormais, près de 10 000 milliards de dollars américains d'actifs sont détenus, gérés ou conservés par le Groupe en appliquant ces principes.

## Des lieux pour innover

**Partout chez BNP Paribas, des lieux se créent pour observer les tendances et construire les solutions de demain.** En France, les start-up sont accueillies au sein des accélérateurs de business WAI (We Are Innovation). Au Luxembourg, BGL BNP Paribas a été la première banque en Europe à créer un incubateur : le Lux future lab. En Italie, en Belgique et en Turquie, le LUISS EnLabs, les centres Co.Station et le TEB Incubation Center sont aussi des lieux dédiés aux start-up innovantes. Implanté à San Francisco, Shanghai et Paris, L'Atelier BNP Paribas est une société de prospective et d'innovation qui conseille et accompagne le Groupe BNP Paribas et ses clients dans leur transformation digitale. En France, plusieurs filiales de BNP Paribas ont leur propre « Tech Lab\* ». Ainsi, le Cardiff Lab' est un espace où l'on peut découvrir un grand nombre d'innovations qui laissent entrevoir les usages de l'assurance du futur.



L'Echangeur by BNP Paribas Personal Finance est un centre de veille sur la technologie appliquée au commerce de détail, qui décrypte les nouvelles tendances de consommation. Enfin, BNP Paribas Real Estate a ouvert en juin 2016 une « Rue de l'Innovation », espace d'expérimentations dédié aux nouveaux concepts de l'immobilier tertiaire : smart office, smart building, smart city\*\* et réalité virtuelle sont ici chez eux ! Ces espaces d'expérimentation aux quatre coins de la planète permettent à BNP Paribas d'accompagner ses clients dans leur stratégie digitale et d'innovation.

\* Lieu d'accélération technologique.  
\*\* Ville connectée à internet.

## Imaginer les parcours clients de demain

La 2<sup>e</sup> édition du BNP Paribas International Hackathon s'est tenue les 17, 18 et 19 juin 2016 dans 8 villes (San Francisco, Londres, Paris, Bruxelles, Rome, Berlin, Varsovie et Istanbul). Aux côtés des experts de BNP Paribas, plus de 100 start-up ont rivalisé de créativité pour réinventer les parcours clients essentiels : achat immobilier, biens de consommation, besoins de trésorerie des PME, apport de conseil financier en ligne, etc. La transformation digitale de BNP Paribas est en marche, dans un esprit de co-création et de partenariat mutuellement bénéfiques avec les start-up. À l'issue du Hackathon, une quinzaine de projets sélectionnés ont été développés par les lauréats au sein d'un « digital bootcamp\* » d'une durée de quatre mois organisé par la Banque. Les start-up réaliseront ensuite un prototype qui sera testé au sein des métiers de BNP Paribas.

\* Programme d'accélération digital.





## Des financements à impact positif

**Par ses activités de financement, BNP Paribas contribue à exercer un impact positif sur la société et sur l'environnement et concourt ainsi à la réalisation des 17 Objectifs de Développement Durable fixés par l'ONU à échéance 2030.** À titre d'exemple, dans le domaine de la santé, Bank of the West BNP Paribas a continué en 2016 à accompagner AltaMed Health Services, réseau de soins californien qui s'adresse aux plus démunis et qui a accueilli plus de 930 000 patients depuis 2012. Par ailleurs, dans le domaine de l'accès à l'eau, BNP Paribas a notamment financé 2 projets d'envergure : l'un dédié à la modernisation de stations de pompage au Vietnam, l'autre permettant la fourniture d'eau potable au Sri Lanka. Enfin, à Bahreïn, BNP Paribas a financé le développement d'un réseau de transports publics qui permettra de réduire les embouteillages et la pollution.

## FINANCER LES PROJETS AMBITIEUX DES PME

Pour accompagner les PME qui ne peuvent pas se financer sur les marchés obligataires ou accéder aux placements privés, la Banque De Détail en France et BNP Paribas Investment Partners ont mis en place une offre en ligne avec l'engagement de BNP Paribas de soutenir l'économie réelle. Cette offre innovante associe un prêt bancaire classique de moyen terme (5 à 7 ans) et un prêt à long terme (jusqu'à 10 ans) apporté par le fonds BNP Paribas European SME Debt Fund, dont la gestion intègre des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Particulièrement adapté aux projets structurants de long terme, à la transmission ou aux contextes de croissance ambitieuse, ce dispositif est prévu pour accompagner plus de 100 PME et ETI de croissance (qui réalisent entre 10 et 250 millions d'euros de chiffre d'affaires).

## Avec Sociabble, les collaborateurs se lancent sur les réseaux sociaux

Selon le GPS\*, 83 % des collaborateurs se disent fiers de travailler pour BNP Paribas. Aussi, le Groupe leur propose de devenir de véritables ambassadeurs de l'entreprise sur les réseaux sociaux. Il a choisi la plateforme multicanale Sociabble pour l'accompagner dans cette dynamique d'« Employee Advocacy ». Sociabble regroupe des actualités publiées sur les réseaux sociaux par les différents comptes officiels de BNP Paribas. L'initiative s'inscrit dans la stratégie digitale de BNP Paribas, qui vise à devenir une marque conversationnelle.

\* Global People Survey : enquête annuelle de satisfaction interne.



## UN COMITÉ D'ÉTHIQUE VIGILANT

**En 2016, le Comité d'éthique de BNP Paribas a formulé des avis sur le déploiement opérationnel du Code de conduite et sur les politiques visant à encadrer les financements et investissements relatifs à des secteurs sensibles, en particulier celui du tabac. Il a également été consulté sur les initiatives prises afin de protéger les intérêts des clients ou de nouer des relations responsables avec les autorités publiques.**



## SALON VIVA TECHNOLOGY

5 000 start-up, 250 investisseurs, 106 pays représentés, 45 000 visiteurs, etc. BNP Paribas s'est associé à la 1<sup>re</sup> édition du Salon Viva Technology Paris, qui a réuni, du 30 juin au 2 juillet 2016, les acteurs mondiaux de la transformation digitale. Ce partenariat s'inscrit dans la démarche d'open innovation du Groupe. BNP Paribas a profité de cet événement pour valoriser et élargir son écosystème entrepreneurial. La mise en relation des start-up et des métiers du Groupe favorise la co-création et permet de tester de nouveaux modes de travail. Le partenariat est renouvelé pour l'édition 2017.



## PEOPLE'S LAB : ACCOMPAGNER LES INTRAPRENEURS\* DE BNP PARIBAS

BNP Paribas considère l'intrapreneuriat comme un levier de création de valeur multiple : diversification des sources d'innovation, développement des compétences des collaborateurs, etc. Créé en 2015, le People's LAB, générateur d'intrapreneurs en France, accompagne des collaborateurs pour transformer leurs idées d'innovation en projets concrets avec l'aide de leurs managers, d'experts innovation externes et internes à BNP Paribas.

En 2016, une promotion de 24 intrapreneurs, venant de 11 métiers et fonctions du Groupe, a présenté ses projets ; 12 ont déjà été transformés en nouvelles activités (banque digitale, marketplace B2B, objet connecté, consulting intergénérationnel interne, programme d'intelligence émotionnelle, etc.). D'autres programmes d'intrapreneuriat existent chez BNP Paribas, notamment : « TEB Intrapreneurship Program » en Turquie, « Home for innovation » en Belgique, ou au sein du lux future lab au Luxembourg.

\* Salarier qui, en accord et avec le soutien de l'entreprise, développe en interne un projet d'intrapreneuriat.

## Les métiers accélèrent avec les start-up

**Lancé en 2016, L'Accélérateur Fintech & Corporate by L'Atelier BNP Paribas** est un programme qui connecte les métiers de la Banque et les start-up autour d'enjeux business. Huit binômes métiers et start-up ont travaillé ensemble pendant 4 mois pour développer de nouvelles opportunités business et de nouveaux produits et services. Une collaboration fructueuse, qui a abouti à deux investissements stratégiques pour BNP Paribas : PayCar et Fortia (voir pages 32 et 65).

# PRINCIPAL INVESTMENTS

Principal Investments est en charge de la gestion du portefeuille de participations industrielles et commerciales non cotées et cotées de BNP Paribas, dans une optique d'accompagnement des clients et de valorisation des actifs à moyen et long terme.



## S'engager aux côtés des « greentechs »

D'ici à 2020, BNP Paribas investira 100 millions d'euros dans des start-up qui font avancer la transition énergétique. En 2016, l'équipe dédiée à cette mission, Energy Transition Capital, a déjà réalisé deux premiers investissements, dont l'un dans Heliatek GmbH, entreprise qui développe en Allemagne un film photovoltaïque organique ultraléger, adaptable à tous types de toits et aux façades d'immeubles en verre ou en béton.

## PRISE DE PARTICIPATION DANS LE LABORATOIRE ETHYPHARM

En 2016, aux côtés du fonds d'investissement PAI Partners, devenu actionnaire majoritaire, Principal Investments a pris une participation minoritaire dans le capital du laboratoire français Ethypharm. Le spécialiste des médicaments pour les traitements de la douleur et des addictions ambitionne de devenir un leader européen de la pharmacie de spécialité.



## SOUTIEN RENOUVÉLÉ À NOVY

Présent depuis 2010 au capital du groupe Novy, Principal Investments inscrit son partenariat dans la durée en participant en 2016 au nouveau tour de table actionnarial. Novy conçoit et fabrique des hottes de cuisine en Belgique. Déjà leader sur le marché belge et n° 2 aux Pays-Bas, l'industriel ambitionne de poursuivre son développement en Europe.

# 04

## S'ENGAGER DANS LA DURÉE

P 72

**LE MÉCÉNAT**



P 76

**LE CINÉMA**



P 78

**LE TENNIS**

# LE MÉCÉNAT

Piloté par la Fondation BNP Paribas, le mécénat du Groupe développe une démarche pluridisciplinaire dans plus de 50 pays. En 2016, plus de 5 000 projets ont été accompagnés dans le monde, pour un montant de 40,44 millions d'euros. S'y ajoutent 4,4 millions d'euros engagés au titre du plan de soutien en faveur de l'accueil des réfugiés en Europe.



Solidarité

## DREAM UP : L'ART POUR GRANDIR

Dream Up est un programme international d'éducation par la pratique artistique (musique, théâtre, danse, etc.) dans 26 pays d'implantation de BNP Paribas. Ce dispositif, doté de 1,5 million d'euros sur trois ans, accompagne 28 projets portés par des associations locales. En 2016, au Maroc, le chorégraphe Abou Lagraa, ambassadeur de Dream Up, a fait danser enfants et adolescents d'un quartier populaire de Casablanca. Il animera, dès 2017, de nouveaux ateliers dans d'autres pays où Dream Up est déployé. Sur les 5 continents, 10 000 jeunes issus de milieux défavorisés apprennent à grandir en exprimant leurs talents.

Environnement

## Favoriser la coopération internationale dans la recherche

En 2016, la Fondation BNP Paribas Suisse a décidé d'apporter son soutien aux travaux du Swiss Polar Institute, centre interdisciplinaire et universitaire basé à l'École polytechnique fédérale de Lausanne, dédié à l'étude des pôles et des environnements extrêmes. La Fondation appuie particulièrement deux projets de recherche portant sur les dynamiques qui gouvernent le cycle mondial de l'eau et les évolutions actuelles de l'océan Austral. Le 11 octobre 2016, à l'occasion d'une conférence climat organisée par la Fondation, le Swiss Polar Institute a présenté ces projets de recherche aux collaborateurs de BNP Paribas Suisse ainsi que sa prochaine expédition en Antarctique, qui a rassemblé une cinquantaine de scientifiques internationaux.



Culture

## Corée du Sud : sauvegarder l'art moderne

Mécène depuis vingt-trois ans de la restauration d'œuvres d'art dans les musées en France et dans le monde, la Fondation BNP Paribas a soutenu en 2016 la sauvegarde de 7 sculptures exposées dans le jardin du Sungkok Art Museum de Séoul. Cette restauration a concouru à la célébration des 40 ans de présence de BNP Paribas en Corée du Sud.





**Solidarité**

## Aider les réfugiés et les migrants

**En 2015, plus de 1 million de personnes ont fui les guerres, les persécutions et la grande pauvreté pour rejoindre l'Europe.** Cette catastrophe humanitaire a interpellé la Banque, qui a décidé de débloquer 5 millions d'euros pour leur venir en aide. Cette enveloppe financière a permis de contribuer en 2016 aux dispositifs de plusieurs pays d'accueil en Europe, en faveur de 62 000 réfugiés. Priorité a été donnée par les entités de BNP Paribas, en Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, France, Italie, Luxembourg et Pologne, à l'aide d'urgence, à l'intégration et à l'éducation. En France, la Fondation BNP Paribas a apporté son soutien à 3 grandes organisations humanitaires : le HCR\*, les Apprentis d'Auteuil et le Samusocial de Paris. Pour 2017 et 2018, BNP Paribas a reconduit ce programme à hauteur de 3 millions d'euros.

\* Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés.

# 116 000

PERSONNES SENSIBILISÉES AU CHANGEMENT CLIMATIQUE EN 2016, À TRAVERS CLIMATE INITIATIVE, VIA L'EXPOSITION « CLIMAT » ET DES CONFÉRENCES EN FRANCE ET DANS LE MONDE

## TÉMOIGNAGE

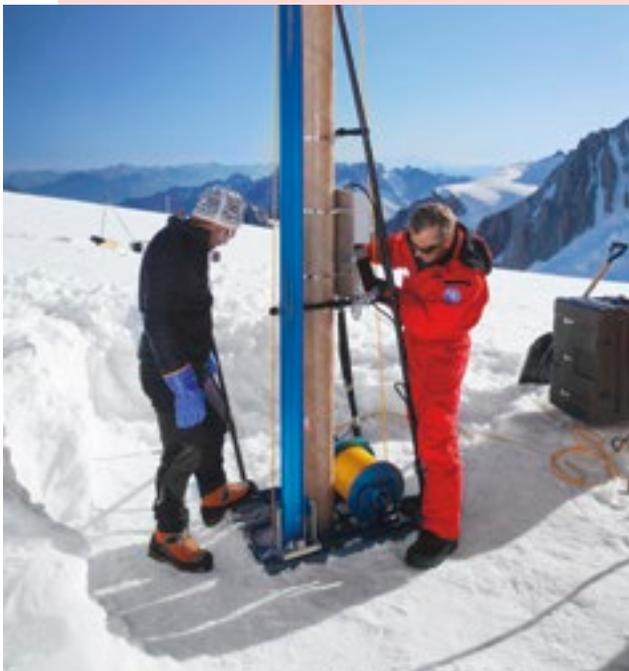


### STÉPHANE BLAIN

Professeur à l'université Pierre-et-Marie-Curie (UPMC) et océanographe au Laboratoire d'Océanographie Microbienne (UPMC-CNRS)

« Je co-dirige le projet SOCLIM, qui depuis 2014 est soutenu par la Fondation BNP Paribas via le programme Climate Initiative. Notre objectif est de mieux comprendre le rôle de l'océan Austral sur le climat de la planète et les conséquences du changement climatique sur son fonctionnement. On estime, par exemple, qu'il permet de refroidir de 2 °C la température de l'équivalent de la moitié de tous les océans. Le soutien de la Fondation BNP Paribas nous a notamment permis de mener une mission pendant le mois d'octobre à bord du *Marion-Dufresne* pour déployer des flotteurs instrumentés qui permettront de collecter davantage de données sur cet océan. »

 [SUR LE NET  
group.bnpparibas/  
tempsforts/mission-ocean-austral](http://SUR.LE.NET/group.bnpparibas/tempsforts/mission-ocean-austral)



**Environnement**

## Mobiliser la recherche sur le climat

Dans le cadre de son programme Climate Initiative, doté à l'origine d'un budget triennal de 3 millions d'euros, la Fondation BNP Paribas a lancé en 2016 un nouvel appel à projets européen, en doublant le financement alloué pour atteindre 6 millions d'euros. Objectif : sélectionner des projets de recherche visant à l'amélioration des connaissances sur le climat, ses dérèglements et les conséquences pour notre environnement et les sociétés humaines. Un processus de sélection rigoureux, porté par un comité scientifique d'experts reconnus, a ainsi analysé 228 candidatures présentées par 1 568 chercheurs issus de laboratoires et d'universités basés dans 95 pays.

## ANA TERESA SANTOS



RESPONSABLE ÉQUIPE  
BACK OFFICE, CIB



LISBONNE, PORTUGAL

### « Actrice du changement, je porte l'engagement de BNP Paribas auprès du monde associatif.. »

Collaboratrice de BNP Paribas, je suis également bénévole dans plusieurs associations. Quand j'ai connu l'existence du dispositif « Coup de Pouce\* », j'ai tout de suite pensé à l'association AID Global, qui s'occupe d'accès à l'éducation au Mozambique. C'est une petite structure, avec de petits moyens, et je trouvais formidable qu'elle puisse être aidée par mon entreprise. Et ça a marché ! Lors de mon dernier séjour au Mozambique, j'ai eu entre les mains le livre « Formiga Juju », qui est le fruit de ce soutien. C'est très motivant de voir que l'on est soutenu dans ses engagements ! »

\* Programme qui encourage les collaborateurs de BNP Paribas engagés dans des associations.





Culture

### L'opéra en avant-première !

Grâce à la Fondation BNP Paribas, les jeunes jusqu'à 28 ans peuvent découvrir en avant-première les spectacles de l'Opéra national de Paris. Pour eux, le prix des places est de 10 euros seulement. Au cours de la saison 2015-2016, 25 000 jeunes auront ainsi eu accès à 13 avant-premières. Les saisons 2016-2017 et 2017-2018 seront aussi concernées. L'art chorégraphique et l'art lyrique s'ouvrent ainsi à un public plus jeune. Dans le cadre de ce partenariat, la Fondation BNP Paribas a également offert 800 places en 2016 à des jeunes de 14 à 28 ans, dont 400 distribuées sur ses réseaux sociaux, Twitter et Facebook.



Culture

### TRENTE ANS DE PASSION POUR LA DANSE

Le 13 décembre 2016, la Fondation BNP Paribas et la Maison de la Danse de Lyon ont célébré 30 ans de partenariat en faveur des artistes et de leurs créations. Lors de cette journée événement, une centaine d'élèves et une quarantaine de membres d'associations culturelles ont participé à des ateliers chorégraphiques animés par des artistes de renom. Le soir, plus de 1 000 invités, clients et collaborateurs, ont assisté à deux spectacles du chorégraphe Mourad Merzouki. La Fondation BNP Paribas se réjouit d'accompagner dans la durée la Maison de la Danse de Lyon, devenue une scène incontournable de la danse et du cirque contemporains en Europe.



Solidarité

### BNL, partenaire engagé du Téléthon en Italie

Parmi toutes les entités de BNP Paribas largement mobilisées pour le Téléthon, notamment en France, BNL en Italie est particulièrement dynamique. L'ouverture exceptionnelle de ses agences jusqu'à 22 heures, les 16 et 17 décembre 2016, a permis d'organiser des événements musicaux, artistiques et sportifs, avec le concours de près de 20 000 bénévoles, collaborateurs et leurs proches. Cette implication forte des équipes a stimulé la générosité des clients donateurs. Au total, plus de 10 millions d'euros ont été récoltés.

Solidarité

### AGIR VITE EN CAS D'URGENCES HUMANITAIRES

Lancé fin 2012, le fonds Urgence & Développement est un dispositif innovant de collecte de dons qui permet de réagir vite et efficacement en cas de catastrophe humanitaire. À chaque don effectué par un collaborateur, un client de la Banque De Détail en France ou un retraité membre de l'Association des Retraités, BNP Paribas en double le montant. Ce don est ensuite reversé à des associations partenaires (CARE, la Croix-Rouge française et Médecins sans Frontières). En 2016, après le tremblement de terre survenu en août en Italie, et l'ouragan Matthew en octobre en Haïti, le fonds a débloqué des sommes importantes pour venir en aide aux populations. Par ailleurs, de nombreux collaborateurs de BNP Paribas au Royaume-Uni se sont impliqués en reversant au fonds une partie de leurs cadeaux ou bonus de fin d'année. Au total, plus de 585 000 euros ont été rassemblés en 2016 pour le fonds Urgence & Développement.

# LE CINÉMA

BNP Paribas accompagne le cinéma en Europe depuis 100 ans maintenant. Financement, partenariats et innovation sont 3 piliers essentiels de cette démarche. BNP Paribas est aujourd'hui présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur du 7<sup>e</sup> art. Avec l'émergence de nouveaux usages, BNP Paribas a souhaité en 2016 soutenir le cinéma dans ses évolutions et proposer ainsi de nouveaux modes de consommation comme la réalité virtuelle.



## Cap sur la VR

En partenariat avec BNP Paribas, mk2 VR, le premier lieu entièrement dédié à la réalité virtuelle en Europe, a ouvert ses portes le 8 décembre 2016, à Paris. Les visiteurs peuvent expérimenter fictions, documentaires, jeux vidéos et simulations en tout genre grâce aux technologies les plus avancées (casques Oculus Rift, simulateur *full body immersive\**, etc.). La Banque compte faire découvrir mk2 VR à plus de 1 300 clients et prospects en 2017. Au total, 100 000 visiteurs sont attendus pour la première année.

\* Simulateur où le corps est totalement engagé dans l'expérience.



## LA RÉALITÉ VIRTUELLE EN FESTIVAL

Du 4 au 9 juillet 2016 s'est tenu le VR Arles Festival, le premier festival artistique dédié à la réalité virtuelle, créé conjointement par les Rencontres d'Arles, le magazine *Fisheye* et BNP Paribas. Organisée dans le cadre des Rencontres de la photographie d'Arles, cette manifestation a permis de présenter 15 films internationaux (fictions, documentaires et créations) produits avec les nouvelles technologies de réalité virtuelle. Rencontres et débats ont rythmé le festival, à l'issue duquel un prix du jury a été décerné. Le VR Arles Festival a attiré 4 000 spectateurs en 2016. Il ambitionne d'en réunir 50 000 en 2017 dans le cadre d'une programmation étendue sur 72 jours (une trentaine de films et installations artistiques, nombreuses conférences, etc.).

## SÉANCE RADIO

La webradio 100 % cinéma de BNP Paribas (émissions et chroniques dédiées au 7<sup>e</sup> art, bandes originales de films, etc.), a connu une belle année 2016 ! Sur [seanceradio.com](http://seanceradio.com) et sur l'appli dédiée, environ 20 000 auditeurs uniques ont été au rendez-vous chaque mois. En février, Séance Radio s'est délocalisée à la Maison des métallos (Paris 11<sup>e</sup>) pour accompagner la sortie du film *Chocolat* de Roschdy Zem. La webradio était aussi présente à Paris du 15 au 18 décembre pour la Fête du Court Métrage. Ce festival s'est déroulé dans plus de 2 500 lieux de projection en France. Désormais disponible sur SoundCloud\*, Séance Radio a donné la parole en 2016 à près de 150 invités VIP : Nicole Garcia, Jean Dujardin, Danièle Thompson, Bertrand Tavernier, etc.

\* Plateforme de distribution et de partage de sons en ligne.

BNP PARIBAS  
ET LE CINÉMA

100 ANS

D'HISTOIRE AVEC LE CINÉMA

PRÈS DE

40

FESTIVALS EN FRANCE,  
EN ITALIE ET EN BELGIQUE

1 FILM  
FRANÇAIS  
SUR 2

FINANCÉ DIRECTEMENT  
OU INDIRECTEMENT  
PAR BNP PARIBAS

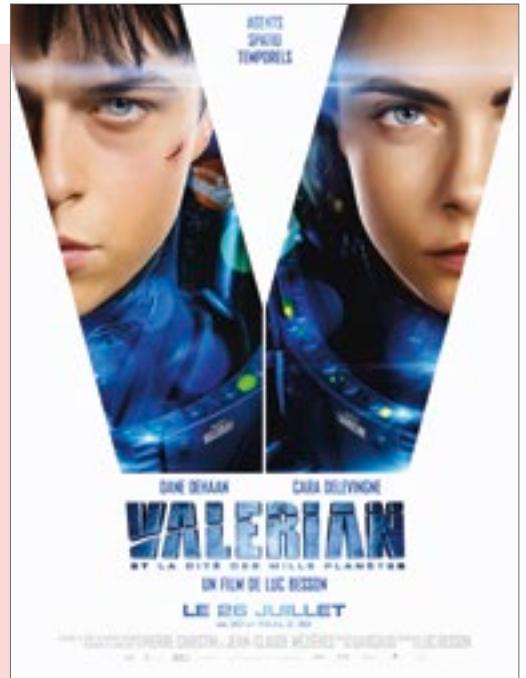
 SUR LE NET  
[group.bnpparibas/](http://group.bnpparibas/)  
découvrez-le-groupe/  
cinema-intensem

# VALÉRIAN ET LA CITÉ DES MILLE PLANÈTES

BNP Paribas s'engage aux côtés du réalisateur Luc Besson pour la création du plus grand film européen jamais réalisé. Adapté de la bande dessinée Valérian et Laureline de Pierre Christin et Jean-Claude Mézières, Valérian et la Cité des mille planètes a pour ambition de conquérir les cinéphiles du monde entier. Audace, innovation, multiculturalisme, autant de convictions portées par ce projet et partagées par le Groupe. Ce partenariat offre à BNP Paribas

l'occasion de créer encore plus de lien avec ses clients et ses prospects dans le monde. 400 privilégiés ont eu la chance d'assister au tournage et de découvrir la post-production dans les studios de la Cité du Cinéma. En 2017, BNP Paribas proposera de nombreuses expériences physiques et digitales exclusives et offrira à ses publics des projections en avant-première.

 SUR LE NET [www.valerian.bnpparibas](http://www.valerian.bnpparibas)



## « BNP PARIBAS EST UN PARTENAIRE PRIVILÉGIÉ DU CINÉMA EUROPÉEN.

Valérian nous a véritablement passionnés, car c'est une initiative audacieuse, et son histoire nous projette dans le futur. Ce beau projet est parfaitement en ligne avec la volonté de BNP Paribas d'accompagner les créateurs et les entrepreneurs dans leurs grandes ambitions internationales. »\*

Jean-Laurent Bonnafé, Directeur Général de BNP Paribas



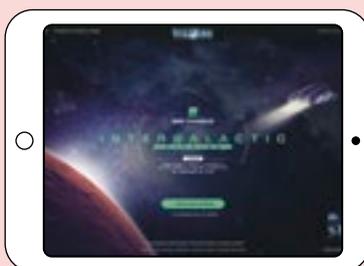
LUC BESSON ET JEAN-LAURENT BONNAFÉ À LA CITÉ DU CINÉMA

\* Le Figaro Magazine, 15 janvier 2016.

## « VALÉRIAN EST L'ŒUVRE DE MA VIE.

Je me suis tourné naturellement vers BNP Paribas qui est un partenaire fidèle et de confiance. Les équipes connaissent les enjeux du cinéma, et ils ont eu l'audace de m'accompagner dans ce projet ambitieux. »\*

Luc Besson, réalisateur



UNE EXPÉRIENCE IMMERSIVE DANS L'UNIVERS DE VALÉRIAN

## VALÉRIAN EN CHIFFRES

# 10 M€

INVESTIS EN FONDS PROPRES PAR BNP PARIBAS DANS LA PRODUCTION DU FILM

# 170 M€

LE PLUS GROS BUDGET POUR UN FILM EUROPÉEN

# 200 M

DE FOLLOWERS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX POUR LES 4 ACTEURS PRINCIPAUX

# 2

ANS DE PARTENARIAT

# LE TENNIS

Partenaire n° 1 du tennis mondial, BNP Paribas s'engage depuis 1973 à tous les niveaux de la pratique de ce sport : professionnel, amateur, en fauteuil et junior.

## Les Aces du Cœur, solidaires des enfants malades

À l'occasion du BNP Paribas Master 2016, la Banque a lancé les Aces du Cœur, initiative de son programme solidaire We Are Tennis dédiée aux enfants hospitalisés. Le principe est simple : à chaque service gagnant des joueurs tout au long du tournoi, BNP Paribas a versé 10 euros à l'hôpital Robert-Debré à Paris pour la rénovation de son étage de chirurgie pédiatrique. Une « We Are Tennis Fan Academy Kids » a également été organisée lors du tournoi en présence de 60 enfants de l'hôpital Robert-Debré et de clubs de tennis. Ils ont ainsi pu s'évader de leur quotidien, encourager et rencontrer les joueurs. Dès 2017, les Aces du Cœur se démultiplieront sur tous les tournois sponsorisés par BNP Paribas à travers le monde. Au total, depuis 2013, 300 enfants des 4 hôpitaux partenaires (Robert-Debré à Paris, les CHU de Rennes, Marseille et Bordeaux) ont bénéficié du programme solidaire We Are Tennis par BNP Paribas, et une dizaine de projets ont vu le jour (rénovation ou création d'espaces de jeux pour les enfants, d'accueil pour les parents, achats de matériel, etc.).

## We Are Tennis Fan Academy (WATFA), la 1<sup>re</sup> école des supporters de tennis

Depuis 2015, la WATFA propose aux fans de tennis une véritable formation de supporter pour devenir « fan professionnel » et créer des ambiances inédites sur les nombreux tournois sponsorisés par BNP Paribas.



## PARTENARIAT RENOUVELÉ À ROLAND-GARROS

Début 2017, BNP Paribas et la Fédération française de Tennis ont reconduit pour 5 ans le partenariat exclusif qui les lie depuis 44 ans, durée exceptionnelle dans le sponsoring sportif ! D'ici à 2022, BNP Paribas accompagnera les Internationaux de France dans cette période majeure de leur évolution : grâce à la modernisation du stade et à de nombreux projets digitaux, Roland-Garros compte demeurer l'un des plus beaux tournois de tennis au monde.



## « Soyez Tennis » avec We Are Tennis !

Depuis 2011, la plateforme [wearetennis.com](http://wearetennis.com) rassemble tous les passionnés du tennis !

Les tournois des circuits ATP, WTA et ITF sont suivis et commentés en live. Toute l'actualité de l'univers du tennis est présentée sur un mode décalé, généreux et innovant. Magazine online, événements, réseaux sociaux : dans les gradins comme sur les terrains, « nous sommes tous tennis ».

## CHIFFRES CLÉS

1,2 M

DE VISITEURS UNIQUES EN 2016 SUR [WEARETENNIS.COM](http://WEARETENNIS.COM)

1,6 M

DE FANS SUR FACEBOOK AU 31/12/2016

DEPUIS 2015, PRÈS DE

40 WATFA

ORGANISÉS DANS 12 PAYS, ONT RÉUNI PLUS DE 3000 FANS

# 05

## MESURER NOTRE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

P 80

**LES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX**



P 82

**LES INDICATEURS SOCIAUX**



P 84

**LES INDICATEURS SOCIÉTAUX**



P 85

**LES CLASSEMENTS EXTRA-FINANCIERS**

Les indicateurs présentés ci-après ont été collectés via l'exploitation d'outils de gestion interne et des demandes spécifiques adressées aux fonctions, lignes, métiers ou territoires de BNP Paribas. Lorsque le périmètre couvert par un indicateur diffère de l'ensemble de BNP Paribas, il est alors précisé en regard de celui-ci. Les données ici reportées sont issues du chapitre 7 (Informations sur la Responsabilité sociale et environnementale) du Document de référence 2016 de BNP Paribas, sur lequel, après vérification de la sincérité des informations présentées et de leur pertinence par rapport aux enjeux sectoriels, notre Commissaire aux comptes, PricewaterhouseCoopers, a formulé une conclusion d'assurance modérée.

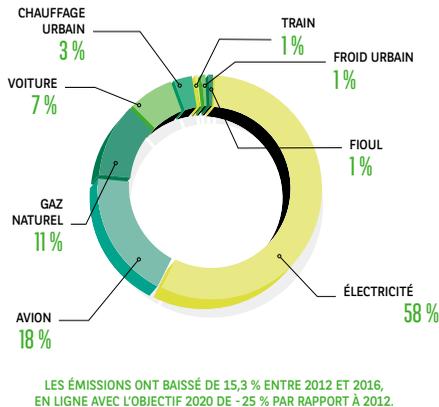
# LES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

## IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DIRECTS

Après avoir atteint l'objectif qu'il s'était fixé de réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES) de 10 % en 2015 (par rapport à 2012), BNP Paribas a réaffirmé sa volonté de réduire ses impacts environnementaux directs avec l'ambition d'atteindre - 25 % de GES d'ici à 2020 (par rapport à 2012). Le Groupe suit ainsi au plus près ces impacts liés à son fonctionnement propre à travers une quarantaine d'indicateurs, couvrant 89,4 % de ses effectifs.

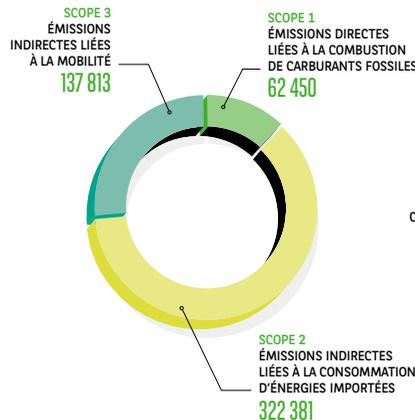
### ÉMISSIONS TOTALES DE GAZ À EFFET DE SERRE

522 644 teqCO<sub>2</sub>, au total, soit 2,72 teqCO<sub>2</sub> / ETP (2015 : 544 718 / 2,89), répartis ainsi :



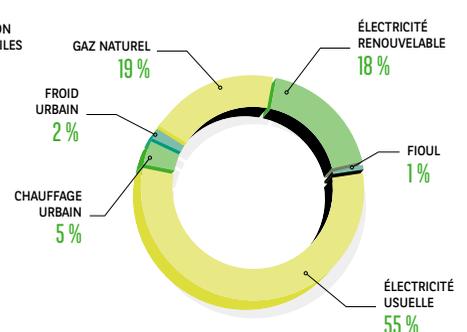
### RÉPARTITION DE CES ÉMISSIONS PAR SCOPE DU GHG PROTOCOL / ISO 14064-1

En teqCO<sub>2</sub> / ETP



### ÉNERGIE CONSOMMÉE DANS LES BÂTIMENTS

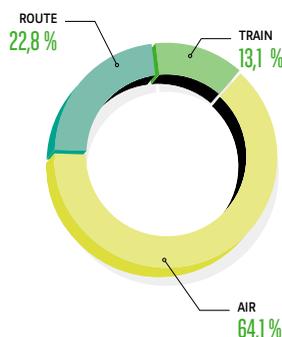
1 460 GWh soit 201 kWh / m<sup>2</sup> (2015 : 1 529 / 207), répartis ainsi :



Les émissions de gaz à effet de serre (GES) sont mesurées en convertissant en tonnes équivalentes de CO<sub>2</sub> (teqCO<sub>2</sub>, prenant en compte les 6 GES du protocole de Kyoto) les énergies consommées dans les bâtiments (chauffage, climatisation, éclairage, alimentation des équipements informatiques) et dans les moyens de transport (avion, train, voiture) utilisés par les collaborateurs du Groupe dans le cadre de leurs déplacements professionnels.

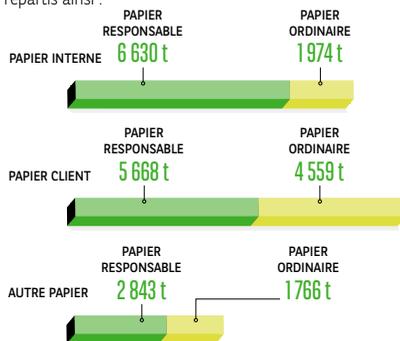
## DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS

910 millions de km, soit 4 730 km / ETP (2015 : 956 / 5 055), répartis ainsi :



## CONSOMMATION TOTALE DE PAPIER

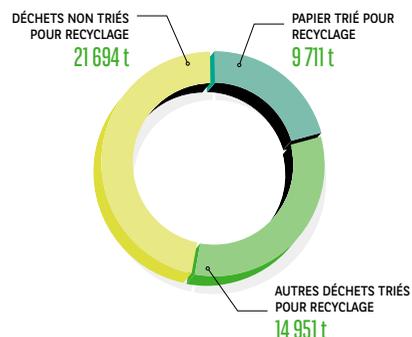
23 440 tonnes, soit 122 kg / ETP (2015 : 25 293 / 134), répartis ainsi :



LA CONSOMMATION DE PAPIER A BAISSÉ DE 26 % ENTRE 2012 ET 2016, EN LIGNE AVEC L'OBJECTIF 2020 DE -30 % PAR RAPPORT À 2012. LA PART DE PAPIER RESPONSABLE S'EST ÉLEVÉE À 64 % EN 2016, EN LIGNE AVEC L'OBJECTIF 2020 DE 80 %.

## DÉCHETS DE BUREAU

46 356 tonnes, soit 241 kg / ETP, dont 53 % sont triés pour recyclage (2015 : 33 025, soit 175 / 44,9 %) :



## IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX INDIRECTS

### MONTANT DES FINANCEMENTS CONSACRÉS AUX ÉNERGIES RENOUVELABLES

2014	2015	2016	OBJECTIF 2020
6,9 Md€	7,2 Md€	9,3 Md€	15 Md€

Au total, en 2016, le Groupe a financé ou conseillé des projets dans le domaine des énergies renouvelables totalisant plus de 7,6 GW de capacité installée. Entre autres exemples, en 2016, le Groupe a confirmé sa position de banque leader pour le financement de l'éolien offshore en Europe.

### CONTENU CARBONE DU KWH FINANCÉ PAR LE GROUPE

2014	2015	2016	OBJECTIF 2040
Pas de mesure	399 GCO <sub>2</sub> / KWh	395 GCO <sub>2</sub> / KWh	60 GCO <sub>2</sub> / KWh

En cohérence avec l'Accord de Paris obtenu à la COP21, BNP Paribas s'engage à ce que le contenu carbone du kWh qu'il finance décroisse aussi rapidement que doit le faire la moyenne du monde dans le scénario 450 de l'Agence Internationale de l'Énergie (réduction de 85 % entre 2015 et 2040), ce qui implique, par exemple, un point de passage à 350 gCO<sub>2</sub> / kWh en 2020.

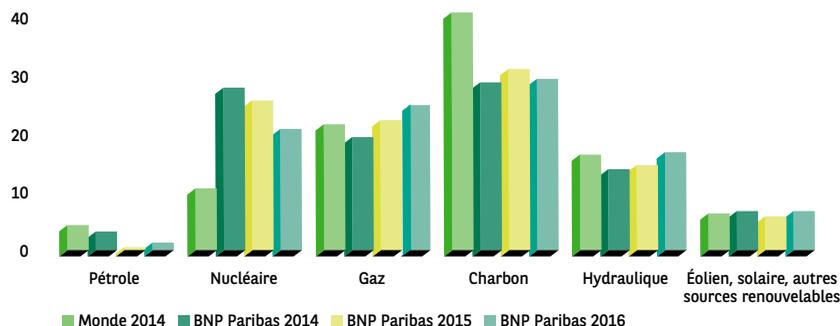
### NOMBRE ANNUEL DE PERSONNES SENSIBILISÉES AUX ENJEUX CLIMATIQUES PAR BNP PARIBAS

2014	2015	2016	OBJECTIF 2018
Pas de mesure	70 000	116 000	140 000

La sensibilisation par le Groupe des collaborateurs et du public au changement climatique a été permise par différentes manifestations organisées par la Fondation BNP Paribas (conférences, expositions, articles, etc.), en lien avec les projets soutenus dans le cadre de son programme Climate Initiative, ainsi que via l'e-book développé par le Groupe sur la transition énergétique.

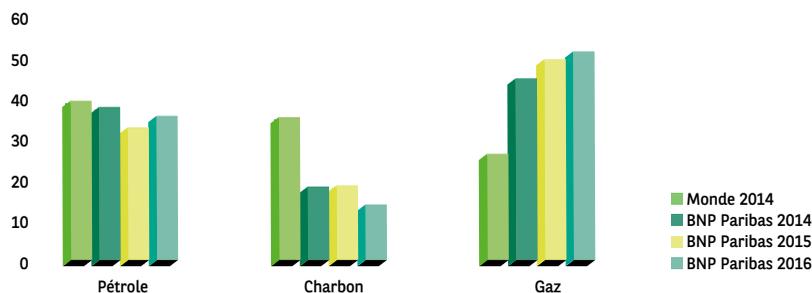
### MIX ÉLECTRIQUE FINANCÉ PAR LE GROUPE

En 2016 comme depuis 2014, dans le cadre de la mesure de ses émissions indirectes (scope 3), le Groupe a calculé le mix électrique qu'il finance, en se fondant sur le mix de production de ses clients producteurs d'électricité. Il contient 55,7 % de sources fossiles (gaz, charbon, pétrole) et 23,5 % de sources renouvelables (hydraulique, photovoltaïque, éolien), contre 66,7 % de sources fossiles et 22,6 % de sources renouvelables pour la moyenne mondiale.



### MIX ÉNERGÉTIQUE (ÉNERGIE PRIMAIRE) FINANCÉ PAR LE GROUPE

Un calcul similaire au mix électrique a été réalisé sur les ressources énergétiques (charbon, pétrole, gaz) produites par les entreprises d'extraction financées par le Groupe. Là aussi, ce mix énergétique financé est en avance de phase avec moins de charbon et de pétrole, et plus de gaz que dans la moyenne mondiale (source : Agence Internationale de l'Énergie).



# LES INDICATEURS SOCIAUX

Afin de suivre la bonne réalisation des démarches engagées, notamment sur les trois enjeux du tableau de bord ayant des objectifs chiffrés, les Ressources Humaines Groupe pilotent un reporting social auquel, comme en 2015, les entités de 67 pays ont répondu, soit 95 % des effectifs Équivalents Temps Plein (ETP) gérés par le Groupe au 31 décembre 2016.

## L'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS AU COURS DES 10 DERNIÈRES ANNÉES

	2006	2011	2016	
France	57 124	59 877	58 338	4 marchés domestiques 95 627
Italie	20 307	19 053	18 017	
Belgique	666	16 673	15 721	
Luxembourg	1 254	3 820	3 551	
Europe (hors marchés domestiques)	31 233	46 041	50 805	Reste du monde 45 987
Amérique du Nord	14 810	15 079	16 135	
Asie-Pacifique	6 084	12 713	15 273	
Afrique	6 201	8 361	9 976	
Amérique du Sud	2 924	6 088	4 086	
Moyen-Orient	1 308	2 218	517	
<b>Total</b>	<b>141 911</b>	<b>186 929</b>	<b>192 419</b>	

## LES EMBAUCHES ET LES DÉPARTS

### Mouvements : entrées en CDI et répartition géographique (1)

	Hommes	Femmes	Total 2016
Recrutements en CDI	8 871	9 659	18 530
Transformations de CDD en CDI	788	931	1 719
<b>Total</b>	<b>9 659</b>	<b>10 590</b>	<b>20 249</b>
4 marchés domestiques	50 %	50 %	5 221
Europe (hors marchés domestiques)	42 %	58 %	7 071
Reste du monde	51 %	49 %	7 957
<b>Total</b>	<b>48 %</b>	<b>52 %</b>	<b>20 249</b>

(1) Effectif physique.

### Mouvements : motifs de départs des CDI

	Hommes	Femmes	Total 2016
Retraites / préretraites	1 293	1 569	2 862
Démissions	4 969	5 842	10 811
Licenciements (1)	1 059	1 341	2 400
Ruptures conventionnelles et assimilées	405	722	1 127
Plans de départs aidés	492	434	926
Autres fins de contrat permanent (dont non précisé, fin de période d'essai, décès)	965	1 244	2 209
<b>Total</b>	<b>9 183</b>	<b>11 152</b>	<b>20 335</b>

(1) En France, les motifs des 423 licenciements (418 en 2015) sont les insuffisances professionnelles, les inaptitudes et les fautes.

## L'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

### Type de contrat (1)

	Hommes	Femmes	Total 2016	%
Nombre de CDI	89 766	95 802	185 568	96 %
Nombre de CDD	2 488	4 362	6 851	4 %
<b>Total</b>	<b>92 254</b>	<b>100 165</b>	<b>192 418</b>	<b>100 %</b>

(1) Équivalent Temps Plein.

### Temps partiel (1)

	Hommes	Femmes	Total 2016	%
Nombre de salariés à temps partiel	2 148	14 906	17 054	
Dont temps partiel à 80 % ou plus	1 319	10 116	11 435	67 %
% de salariés à temps partiel	2 %	15 %		9 %
% de salariés à temps partiel par genre	13 %	87 %		

(1) Effectif physique sur 94 % de l'effectif du Groupe.

Les temps partiels sont répartis principalement dans les 4 marchés domestiques.

## LA FORMATION

### Formation : nombre total d'heures et de salariés (1)

	2015 (2)	2016
Nombre total de salariés ayant suivi au moins une formation	181 665	188 759
Nombre total d'heures de formation	5 204 929	5 370 853

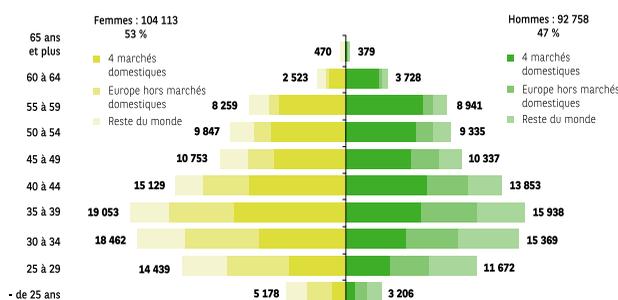
(1) Source : outils de reporting « My Learning » (pour la quasi-totalité des pays / entités) et « Grenelle 2 » (pour Personal Finance en Afrique du Sud, Allemagne (sauf CIB), Bank of the West BNP Paribas, la Turquie et l'Ukraine) ; sont inclus les effectifs physiques CDD/CDI représentant 98 % de l'effectif du Groupe dans 71 pays (96 % sur 80 pays en 2015), bien que les autres salariés (apprentis, contrats de professionnalisation, contrats de qualification, intermittents, stagiaires) bénéficient également de formations.

(2) Les données du Document de référence 2015 ont été modifiées dans la première actualisation du 3 mai 2016 p. 87.

Sur les 98 % de collaborateurs du Groupe répartis dans 71 pays qui font l'objet de ce reporting, 100 % ont reçu au moins une formation dans l'année (96 % en 2015), avec une moyenne de 27 heures de formation par salarié (29 en 2015). La baisse des formations présentielles est générale en faveur d'autres formats, notamment du e-learning qui augmente encore fortement, notamment en raison des formations Conformité obligatoires (sur les sanctions et embargos et sur le Code de conduite suivies par plus de 96 % des salariés ; ainsi que sur la fraude, la lutte contre le blanchiment et la corruption, suivies à plus de 91 %). Dans les 4 marchés domestiques, on note un renforcement du nombre de formations Risques et Conformité (+41 %), de la culture et connaissance du Groupe (+109 %) et du digital (+208 %), qui reste cependant modeste avec 19 000 heures.

## DIVERSITÉ & INCLUSION

### Répartition des effectifs du Groupe par âge, par sexe et par zone géographique (1)



(1) Effectif physique sur 99 % de l'effectif du Groupe (CDI + CDD).

La pyramide des âges est équilibrée. L'âge moyen reste stable à 40,6 ans (41,3 ans pour les hommes, 40 ans pour les femmes). L'âge moyen de départ des salariés de 55 ans et plus augmente légèrement dans le Groupe à 60,8 ans (60,7 ans en 2015). L'ancienneté moyenne diminue légèrement à 11,6 (11,7 ans en 2015).

## Égalité femmes-hommes

Le Groupe a une nouvelle fois constaté l'impact positif des actions mises en œuvre avec des objectifs chiffrés pour augmenter la mixité dans les populations clés. La part des femmes dans les populations clés continue de progresser, et l'objectif 2018 de 23 % de femmes parmi les Top 500 de Leadership for Change (Lfc)<sup>(1)</sup> est déjà dépassé avec 24 % de femmes à fin 2016.

Au sein du Conseil d'administration, les effectifs sont paritaires (50/50) en incluant deux administratrices salariées (à 41,7 % selon les règles de la loi Copé-Zimmermann). La composition du G100<sup>(2)</sup> évolue aussi vers plus de mixité avec 23 % de femmes. La population SMP<sup>(3)</sup> compte désormais 27 % de femmes, dont 30 % dans les dernières nominations de l'année, dans la ligne de l'objectif fixé à 30 % en 2020. Pour la première fois, des objectifs chiffrés de mixité ont été définis pour les trois catégories de Talents<sup>(4)</sup> : Emerging (50 % de femmes dès 2016), Advanced (40 %) et Top (30 %), à atteindre en 2020. Les objectifs sont presque atteints avec 44 % pour les Emerging Talents, 38 % pour les Advanced et 32 % pour les Top dès 2016, les femmes représentant 40 % de l'ensemble des Talents.

(1) L'initiative Leadership for Change (Lfc) a été lancée pour accompagner le Groupe dans son processus de transformation. Son principal objectif est d'amener les 500 membres composant les comités exécutifs transverses (métiers / fonctions multipays ou pays / région multimétiers / fonctions) du Groupe à travailler ensemble.

(2) Le G100 correspond aux 100 Top Executives du Groupe.

(3) Les Senior Management Position (SMP), ou le senior management du Groupe, sont les collaborateurs occupant les 2 500 postes considérés par les comités exécutifs de l'ensemble des domaines d'activité/entités opérationnelles/fonctions Groupe comme les postes ayant l'impact le plus important sur les plans stratégique, commercial, fonctionnel et de l'expertise.

(4) Les Talents sont les collaborateurs à fort potentiel identifiés pour assurer la relève des Top 500 Lfc.

PART DES FEMMES	2015	2016	Objectifs 2020
Conseil d'administration	Les effectifs sont paritaires (50 / 50) en incluant deux administratrices salariées (à 41,7 % selon les règles de la loi Copé-Zimmermann).		-
Comité Exécutif	5,5 % (1 / 18)	5,5 % (1 / 18)	-
G100 (100 Top Executives)	20 %	23 % Le taux de nomination cumulé 2012-2017 est de 34 %. Il a progressé à 40 % depuis 2014.	-
Leadership for Change (Lfc) (Top 500)	21 %	24 % soit plus que l'objectif 2018, et 33 % des nominations de l'année	25 % 23 % (2018)
Senior Management Position (SMP)	26 % dont 35 % des nominations de l'année	27 % dont 30 % des nominations de l'année	30 %
	Top	32 %	30 %
Talents - Leaders for Tomorrow	Advanced	38 %	40 %
	Emerging	44 %	50 % (2016)
Cadres de direction Groupe <sup>(1)</sup> en France	30,6 %	31,4 %	-
	34,6 %	35,2 %	-
Cadres Groupe <sup>(1)</sup> en France	44,5 %	45,1 %	-
	47,5 %	48,0 %	-

(1) Effectif physique sur 63 % de l'effectif du Groupe.

## Nombre de salariés en situation de handicap<sup>(\*)</sup>

Au-delà des obligations légales, des entités de 9 pays, couvrant 37 % des effectifs, ont signé en 2016 des accords collectifs sur le handicap. 40 entités dans 22 pays ont pris des mesures en faveur des personnes en situation de handicap, en matière de recrutement, d'accessibilité des salariés ou d'accessibilité des clients, et 27 entités dans 16 pays proposent des formations ou actions de sensibilisation. Pour la cinquantaine de pays légalement autorisés à comptabiliser les travailleurs en situation de handicap et suivant cet indicateur, on décompte

dans le Groupe 3 544 personnes en situation de handicap réparties dans 37 pays, dont 206 recrutements réalisés dans 21 pays.

	Nombre de salariés		Recrutements	
	2015	2016	2015	2016
France (dont BNP Paribas SA)	1 497 (1 203)	1 722 (1 295)	57 (38)	80 (62)
Belgique (dont BNP Paribas Fortis)	71 (71)	69 (69)	0 (0)	2 (2)
Italie (dont BNL)	803 (649)	836 (654)	21 (11)	7 (0)
Luxembourg (dont BGL BNP Paribas)	54 (53)	58 (49)	0 (0)	0 (0)
Europe hors marchés domestiques	685	726	46	89
Reste du monde	127	133	52	28
<b>Total</b>	<b>3 237</b>	<b>3 544</b>	<b>176</b>	<b>206</b>

(\*) Effectif physique sur 89 % de l'effectif du Groupe (82 % en 2015).

## Internationalisation et multiculturalisme

Le Groupe compte 162 nationalités au sein de l'ensemble des collaborateurs, avec une répartition présentée ci-dessous au sein des populations clés.

	Talents - Leaders for Tomorrow	Senior Management Position	Leadership for Change (Top 500)	G100 (100 Top Executives)
% de non-Français	55 %	41 %	32 %	28 %
Nombre de nationalités	57	57	29	11

## LE DIALOGUE SOCIAL

De nombreuses entités réparties dans 48 pays, dont les 23 pays du Comité européen, ont des représentants du personnel et/ou des représentants syndicaux, ou dialoguent directement avec la direction, ce qui couvre 85 % de l'effectif total. Plus de 4 800 réunions officielles dans 41 pays ont été organisées entre ces représentants et leur management, qui ont permis de signer un total de 296 accords collectifs et/ou de bénéficier de 32 accords sectoriels (48 en 2015). Les accords mieux-disants signés en 2016, ou auparavant, et toujours en vigueur, couvrent 73 % des effectifs dans 33 pays et portent le plus souvent, par ordre décroissant, sur les rémunérations, les avantages sociaux, l'organisation du travail, la santé et sécurité au travail, la gouvernance du dialogue, la sauvegarde de l'emploi, la diversité, l'inclusion et autres sujets connexes. En outre, sans la signature d'accord, dans 16 pays, des entités discutent de ces sujets avec les salariés ou leurs représentants et prennent des mesures positives. Des entités incluant près de 57 % des salariés du Groupe mettent à disposition de leurs représentants des moyens supplémentaires aux obligations légales.

## Nombre d'accords collectifs signés et de réunions

	Accords collectifs		Réunions	
	2015	2016	2015	2016
France (dont BNP Paribas SA)	106 (13)	149 (16)	3 763 (2 375)	3 814 (2 254)
Belgique (dont BNP Paribas Fortis)	15 (12)	10 (5)	208 (184)	224 (180)
Italie (dont BNL)	57 (37)	71 (59)	123 (62)	176 (90)
Luxembourg (dont BGL BNP Paribas)	2 (0)	-	26 (10)	28 (10)
Europe (hors marchés domestiques)	50	51	225	445
Reste du monde	27	15	96	127
<b>Total</b>	<b>257</b>	<b>296</b>	<b>4 441</b>	<b>4 814</b>

## UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION COMPÉTITIVE

### Rémunération moyenne annuelle<sup>(\*)</sup>

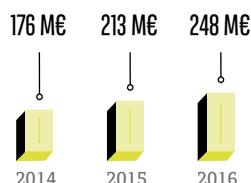
	2015	2016	Variation 2015/2016 en %
France <sup>(2)</sup>	52 490 €	53 458 €	+1,84 %
Belgique (BNP Paribas Fortis)	70 286 €	70 277 €	-0,01 %
Italie (BNL SpA)	50 835 €	51 689 €	+1,68 %
Luxembourg	77 968 €	78 621 €	+0,85 %

(1) Données brutes sur l'effectif de plus de 2 ans d'ancienneté, hors cadres dirigeants (G100), rémunéré au 31/12/2016 hors charges patronales, incluant la rémunération fixe, les commissions et la rémunération variable versée dans l'année hors rémunération différée, participation et intéressement.

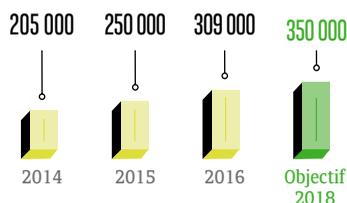
(2) Ensemble des entités hors BNP Paribas Real Estate, sur une durée de travail de 35 heures.

# LES INDICATEURS SOCIÉTAUX

## SOUTIEN DU GROUPE BNP PARIBAS AUX INSTITUTIONS DE MICROFINANCE (IMF)

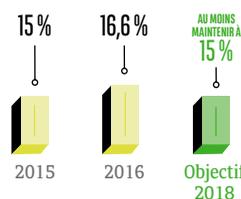


## NOMBRE ANNUEL DE BÉNÉFICIAIRES DE MICRO-CRÉDITS DISTRIBUÉS PAR DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE FINANCÉES PAR BNP PARIBAS (AU PRORATA DES FINANCEMENTS DU GROUPE)



La microfinance est un puissant levier d'inclusion des personnes habituellement exclues du système bancaire classique : elle leur permet de réaliser des microprojets entrepreneuriaux qui améliorent ainsi leur niveau de vie. Grâce aux financements et aux services qu'il propose aux institutions de microfinance, le Groupe est devenu un acteur clé de ce secteur, aux côtés des fonds spécialisés et organismes multilatéraux. En 2016, le soutien de 248 millions d'euros apporté par le Groupe a bénéficié indirectement à environ 309 000 personnes.

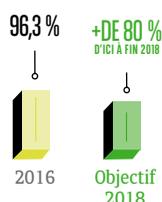
## PART DES CRÉDITS AUX ENTREPRISES CONTRIBUANT STRICTEMENT À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES



La stratégie RSE du Groupe contribue à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) : elle couvre les enjeux liés à la fois à la croissance économique, à l'inclusion des plus fragiles et à la préservation des ressources. Précurseur dans le secteur bancaire, appuyé par Vigeo Eiris,

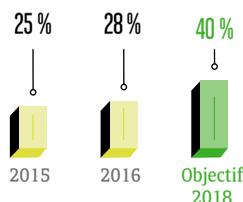
BNP Paribas mesure et publie la part des crédits aux entreprises ayant contribué directement à l'atteinte des ODD.

## TAUX DE COLLABORATEURS AYANT SUIVI UNE FORMATION SUR UN SUJET D'ÉTHIQUE



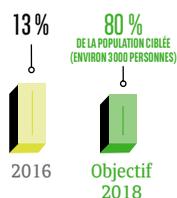
Le Code de conduite du Groupe, accessible à tous, a fait l'objet d'une formation obligatoire en ligne, suivie au 31 décembre 2016 par 96,3 % des 189 615 collaborateurs concernés.

## PART DES CRÉDITS ENTREPRISE ENCADRÉS PAR UN DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX SPÉCIFIQUE AU SECTEUR D'ACTIVITÉ CONCERNÉ



Afin de piloter le déploiement progressif de dispositifs de gestion des risques ESG spécifiques aux différents secteurs, le Groupe suit annuellement la part des crédits entreprise encadrés par un dispositif de gestion des risques environnementaux et sociaux spécifique au secteur d'activité concerné.

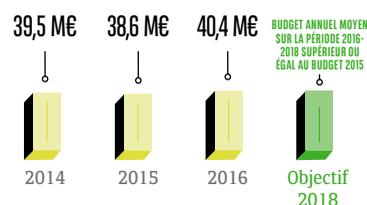
## TAUX DE COLLABORATEURS CONTRIBUANT DIRECTEMENT À LA PROMOTION DES DROITS DE L'HOMME, AYANT SUIVI UNE FORMATION DÉDIÉE



Le module de sensibilisation en ligne « Comprendre et intégrer les droits de l'Homme dans l'entreprise » est désormais obligatoire pour les collaborateurs qui, dans le cadre de leur activité, ont la possibilité d'identifier des risques potentiels de violation des droits de l'Homme

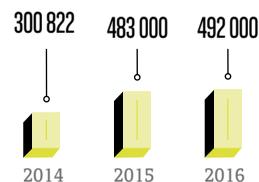
(filiales RSE, Risques, Achats, et responsables commerciaux de l'entité CIB de BNP Paribas). L'e-learning a été lancé en 2016 sur un premier périmètre réduit de quelques centaines de collaborateurs. Cet e-learning est aussi accessible à tous les collaborateurs du Groupe.

## MONTANT DU BUDGET ANNUEL DU MÉCÉNAT DU GROUPE BNP PARIBAS



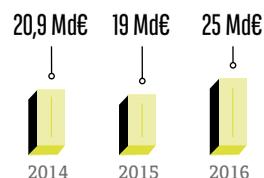
En 2016, le budget de mécénat de BNP Paribas a représenté 40,4 millions d'euros, dont 66,5 % pour la solidarité, 27,3 % pour la culture et 6,2 % pour l'environnement.

## NOMBRE DE PERSONNES AYANT BÉNÉFICIE D'UN PROGRAMME D'ÉDUCATION FINANCIÈRE



L'éducation financière a démontré son efficacité pour lutter contre le surendettement et favoriser le développement économique. En 2016, les collaborateurs de BNP Paribas se sont à nouveau fortement engagés, en participant à la conception de contenus de formation et d'outils pédagogiques ou encore en formant le grand public, non seulement dans les marchés domestiques mais aussi en Pologne, au Brésil, au Maroc, ou encore à Hawaï.

## ACTIFS SOUS GESTION ISR EN MILLIARDS D'EUROS



Le montant des actifs ISR (investissement socialement responsable) a augmenté cette année de 31,5 %, soit plus que les actifs gérés par BNP Paribas Investment Partners, en progression de 6,4 % sur la même période.

# LES CLASSEMENTS EXTRA-FINANCIERS

## PRINCIPALES NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES



**1<sup>re</sup> banque sur 31** dans le secteur des « Banques diversifiées » en Europe et **BMCI 1<sup>re</sup> banque sur 45** dans le classement « Pays émergents » 2017 de Vigeo Eiris.



Dans le **top 8 %** du secteur des « Banques diversifiées » (**sur 27 banques** dans l'univers du DJSI World), avec la **médaille de bronze**.



**N°2 sur 250 entreprises** notées par Oekom research dans le secteur des Commercial Banks & Capital Markets (2017).



**1<sup>re</sup> banque française** et parmi les 6 banques européennes dans le classement 2016 du **Carbon Disclosure Project**.

**N°15 sur 397 entreprises** dans le secteur « Banques » au classement 2016 de **Sustainalytics**.

## PRÉSENCE DANS LES INDICES DURABLES



BNP Paribas figure dans les **indices éthiques du DJSI World** et Europe (2016).



BNP Paribas est sélectionné dans les **indices Euronext-Vigeo Eiris World 120**, Europe 120, Eurozone 120 et France 20.

La **BMCI** se maintient dans l'indice **Euronext-Vigeo Eiris Ranking Emerging 70**.



## AUTRES CLASSEMENTS ET PRIX RSE



BNP Paribas est présent dans le classement **2017** des « **Global 100 Most Sustainable Corporations** » (42<sup>e</sup>).

Conception et édition : BNP Paribas  
Conception, création, rédaction et production : BABEL

Crédits photo : Blue Jean / GraphicObsession – Louis Bourjac – Chartier Dalix Architectes – Sarah Del Ben/Wild Touch/Fondation UGA – Yves Durand – Jacques Ferrier Architectures – Davide Forti – Hero Images / Getty Images – Matea Ilieva – iStock by Getty Images – Chae Kihn – Letizia Le Fur – Oméga\* / Flickr – PhotoProEvent – Photostock BNP Paribas – Maurizio Riccardi – Emanuele Scorcelletti – SLA Paysagistes – Micha Theiner – Franck Toussaint / BNP Paribas Fortis – UNHCR – André Wirsig / Heliatek – Monika Wrba – DR

Photos Conseil d'administration et Comité Exécutif : Thomas Laisné / La Company

Portraits collaborateurs : Guia Besana

Illustratrice : Glwadys Morey

 [instagram.com/bnpparibas](https://www.instagram.com/bnpparibas)  [linkedin.com/company/bnpparibas](https://www.linkedin.com/company/bnpparibas)  [youtube.com/user/bnpparibas](https://www.youtube.com/user/bnpparibas)

 @BNPParibas  User name : bnpparibas

Document imprimé sur papier certifié FSC.



La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.0, et certifiée ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux handicapés moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux déficients visuels, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support numérique. Il comporte par ailleurs une vocalisation intégrée, qui apporte un confort de lecture qui profite à tous. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voyant.

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

Version e-accessible par 

**BNP Paribas**

Siège social :

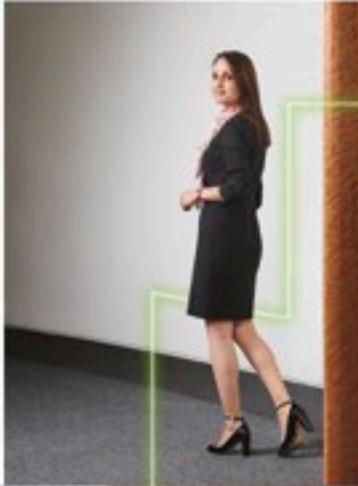
16, boulevard des Italiens

75009 Paris (France)

Tél : 33 (0)1 40 14 45 46

Société anonyme au capital de 2 494 005 306 euros

RCS Paris 662 042 449



**BNP PARIBAS**

La banque  
d'un monde  
qui change