



**RAPPORT SUR  
LA RESPONSABILITÉ  
SOCIALE ET  
ENVIRONNEMENTALE  
2009**



**BNP PARIBAS**

La banque d'un monde qui change



# SOMMAIRE

## **LE MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL / 2**

## **LA PRÉSENTATION DU GROUPE / 3-10**

L'HISTORIQUE / 4

LA PRÉSENTATION DES PÔLES ET DES MÉTIERS / 5-9

LES CHIFFRES CLÉS / 10

## **LA DÉMARCHE RSE DU GROUPE / 11-19**

UNE RESPONSABILITÉ FONDÉE SUR DES VALEURS ET DES PRINCIPES D'ACTION / 12

BNP PARIBAS, UN ACTEUR ENGAGÉ DU DÉVELOPPEMENT DURABLE / 13

UNE DÉMARCHE RSE INTÉGRÉE À LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE / 14-19

## **BNP PARIBAS ET SES ACTIONNAIRES / 20-32**

LE CAPITAL SOCIAL / 21

L'ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT / 22

LE MARCHÉ DE L'ACTION / 23-24

LA CRÉATION DE VALEUR BOURSIÈRE / 25-26

LA COMMUNICATION AVEC LES ACTIONNAIRES / 27

LE COMITÉ DE LIAISON DES ACTIONNAIRES / 28

LE DIVIDENDE / 29

LE NOMINATIF CHEZ BNP PARIBAS / 29

L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES / 30-32

DÉCLARATIONS DES FRANCHISSEMENTS DE SEUILS STATUTAIRES / 32

## **LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES / 33-54**

LES VALEURS DU GROUPE, FONDAMENT DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES / 34

LE RÉFÉRENTIEL DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES / 35-36

LES PRINCIPAUX ENJEUX DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES / 37-54

## **LES RELATIONS AVEC LES CLIENTS ET LES FOURNISSEURS / 55-70**

DES RELATIONS DE PROXIMITÉ / 56-64

L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE ET DURABLE (IRD) / 64-68

RELATIONS FOURNISSEURS / 69-70

## **LES IMPACTS SUR L'ENVIRONNEMENT NATUREL / 71-81**

DOMAINES / 72-75

LEVIERS / 75-78

MOYENS D'ACTION / 78-81

## **L'ANCRAGE DANS LE TISSU SOCIAL / 82-94**

BNP PARIBAS, ACTEUR IMPLIQUÉ EN FAVEUR DE LA MICROFINANCE / 83-85

LE PROJET BANLIEUES DE BNP PARIBAS : LE RENOUVELLEMENT DE L'ENGAGEMENT / 85-86

UN MÉCÉNAT ACTIF ET IMAGINATIF AVEC LA FONDATION BNP PARIBAS / 87-88

SOLIDARITÉ / 89-90

CULTURE / 91-92

DES ACTIONS DE PROXIMITÉ DANS LES TERRITOIRES POUR PROMOUVOIR L'INSERTION ET LA SOLIDARITÉ / 93-94

## **LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE / 95-129**

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION / 96-98

RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX

DU CONSEIL AINSI QUE SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ / 99-128

LE COMITÉ EXÉCUTIF / 129

## **LA CONFORMITÉ / 130-133**

DES ÉQUIPES DÉDIÉES / 131-132

UN DÉPARTEMENT ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE / 132

LE DISPOSITIF DE LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE / 132-133

LA CONTINUITÉ DE L'ACTIVITÉ / 133

ANNEXES NRE – SOCIAL / 134-139

ANNEXES NRE – ENVIRONNEMENTAL / 140-145

RAPPORT D'EXAMEN DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES / 146-147

TABLE DE CONCORDANCE / 148

GLOSSAIRE / 149-156

# LE MESSAGE DU PRESIDENT ET DU DIRECTEUR GENERAL



La responsabilité sociale et environnementale de notre Groupe a toujours été fondée sur sa responsabilité économique mais le caractère déterminant de cet ancrage n'avait jamais été mis en évidence aussi clairement qu'à l'occasion de la crise actuelle, qui s'est notamment traduite par une focalisation des attentes à l'égard des banques sur une demande d'utilité sociale, de conformité et d'éthique.

Face à ces exigences, notre Groupe est parvenu à maintenir le cap de sa responsabilité sociale et environnementale, qui constitue l'un des principaux leviers de l'engagement de ses salariés, comme l'a confirmé la dernière enquête réalisée en 2009.

Plusieurs initiatives marquantes ont fait l'objet de certifications de la part d'organismes indépendants, tant pour des questions sociales avec le label Diversité que pour l'engagement environnemental avec la certification ISO 14001 du réseau des agences Accueil & Services.

En dépit des fortes pressions exercées sur le secteur bancaire dans son ensemble, la solidité de son modèle et de ses valeurs a permis à BNP Paribas de bénéficier de notations favorables de la part des principales agences extra-financières et lui vaut de figurer dans tous les indices qui font autorité en la matière.

Dans le contexte de la crise, BNP Paribas a fait la preuve de son exemplarité dans le financement de l'économie en respectant pleinement les engagements pris vis-à-vis des pouvoirs publics en France pour 2009 et en mettant son capital, ses ressources et ses équipes au service du financement de l'économie réelle. Notre Groupe a également été un acteur exemplaire dans l'anticipation pour le respect scrupuleux des nouvelles recommandations adoptées par le G20 en matière de paradis fiscaux et de rémunérations des opérateurs de marché.

Tout en tirant ainsi clairement les leçons de la crise, notre Groupe a confirmé ses engagements de longue date en matière sociale et environnementale. Nous restons en effet plus que jamais convaincus que cette responsabilité, dans toutes ses composantes, reste une dimension structurante et durable de sa réputation, de son attractivité et de son capital de confiance. Nous avons donc renforcé les moyens qui sont consacrés à la mise en œuvre de nos politiques dans ce domaine. Ce rapport présente notre démarche d'entreprise responsable et les principales initiatives menées en 2009 en faveur d'un développement plus durable.

---

J. Peberneau 



# LA PRESENTATION DU GROUPE



# L'historique

---

## 1966

### Création de la BNP

La fusion de la BNCF et du CNEP est la plus grande opération de restructuration bancaire en France depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale.

## 1968

### Création de la Compagnie Financière de Paris et des Pays-Bas.

## 1982

### Nationalisation de la BNP et de la Compagnie Financière de Paris et des Pays-Bas à l'occasion de la nationalisation de l'ensemble des banques françaises

Le « big-bang » financier, la déréglementation du secteur bancaire et la désintermédiation du crédit modifient tout au long des années 1980 le métier de la banque et ses conditions d'activité, en France et dans le monde.

## 1987

### Privatisation de la Compagnie Financière de Paribas

Avec 3,8 millions d'actionnaires individuels, la Compagnie Financière de Paribas est alors la société comptant le plus d'actionnaires au monde. La Compagnie Financière de Paribas est actionnaire à 48 % de la Compagnie Bancaire.

## 1993

### Privatisation de la BNP

La BNP, privatisée, prend un nouveau départ. Les années 1990 sont marquées par un changement du niveau de la rentabilité de la banque, qui dégage le retour sur fonds propres le plus élevé des grands établissements français en 1998. Cette période est marquée par le lancement de nouveaux produits et services bancaires, le développement des activités sur les marchés financiers, l'expansion en France et au niveau international et la préparation de l'avènement de l'euro.

## 1998

### Création de Paribas

Le 12 mai est ratifiée la fusion de la Compagnie Financière de Paribas, de la Banque Paribas et de la Compagnie Bancaire.

## 1999

### Année historique pour le Groupe

À l'issue d'une double offre publique d'échange sans précédent et d'une bataille boursière de six mois, la BNP et Paribas réalisent un rapprochement d'égaux. Pour chacun des deux groupes, cet événement est le plus important depuis leur privatisation. Il crée un nouveau Groupe bénéficiant de larges perspectives. À l'ère de la globalisation de l'économie, il permet la constitution d'un leader européen de l'industrie bancaire, armé pour la compétition à l'échelle du monde.

## 2000

### Création de BNP Paribas

La fusion de la BNP et de Paribas est réalisée le 23 mai 2000. Le nouveau Groupe tire sa force des deux grandes lignées bancaires et financières dont il procède. Il se fixe une double ambition : se développer au service de ses actionnaires, de ses clients et de ses salariés et construire la banque de demain en devenant un acteur de référence à l'échelle mondiale.

## 2006

### Acquisition de BNL en Italie

BNP Paribas acquiert BNL, la 6<sup>e</sup> banque italienne. Cette acquisition transforme BNP Paribas en lui donnant un deuxième marché domestique en Europe : en Italie comme en France, l'ensemble des métiers du Groupe peut s'appuyer sur un réseau bancaire national pour déployer ses activités.

## 2009

### Rapprochement avec le groupe Fortis

BNP Paribas prend le contrôle de Fortis Banque et de BGL (Banque Générale du Luxembourg), pour créer un Groupe européen leader dans la banque de détail, avec quatre marchés domestiques.

# La présentation des pôles et des métiers

---

BNP Paribas, leader européen des services bancaires et financiers, possède quatre marchés domestiques en banque de détail en Europe : la France, l'Italie, la Belgique et le Luxembourg.

Il est présent dans plus de 80 pays et compte plus de 200 000 collaborateurs, dont 160 000 en Europe.

BNP Paribas détient des positions clés dans ses trois domaines d'activités :

- **LA BANQUE DE DÉTAIL (RETAIL BANKING),**

regroupant les ensembles opérationnels suivants :

- Banque de Détail en France (BDDF),
- BNL banca commerciale (BNL bc), banque de détail en Italie,
- Personal Finance,
- Equipment Solutions,
- BancWest,
- Réseaux Marchés Emergents ;

- **LE PÔLE INVESTMENT SOLUTIONS**

- **LE PÔLE CORPORATE & INVESTMENT BANKING (CIB)**

L'acquisition de Fortis Banque et de BGL renforce les activités de banque de détail respectivement en Belgique et au Luxembourg ainsi que celles d'Investment Solutions et de Corporate & Investment Banking.

BNP Paribas SA est la maison mère du groupe BNP Paribas.

# RETAIL BANKING

Plus de **7 000** agences, dont environ **5 000** hors de France, au service de l'économie réelle / Un puissant moteur de croissance du Groupe / **21 millions** de clients particuliers / **200 000** clients entreprises / **271** Business Centers et **90** Trade Centers

## La Banque de Détail en France

- **32 700** collaborateurs
- **7,2 millions** de clients
- Des performances records (**145 000** ouvertures nettes de comptes en 2009)
- Poursuite de l'essor du dispositif multicanal
- Fort développement des ventes croisées avec les autres pôles du Groupe

### La clientèle des particuliers

- Un réseau de **2 250** agences et **5 400** guichets et automates de banque
- **224** centres de banque privée implantés sur tout le territoire

### La clientèle des entreprises

**27** centres d'affaires regroupant plusieurs expertises, notamment :

- des experts en liaison avec un réseau mondial de Trade Centers
- **7** salles de marchés régionales
- les Financements Structurés
- le Corporate Finance
- le Cash Management
- le Service Assistance Entreprise

### Des filiales spécialisées

- Banque de Bretagne
- BNP Paribas Factor
- BNP Paribas Développement
- Protection 24

### Quelques positions

- Trophée 2009 des meilleurs services (*le Revenu*)
- Label d'excellence pour la convention Bienvenue et Esprit Libre (*Dossiers de l'Épargne 2010*)
- Une part de marché de **15 %** en Île-de-France (*Études marketing BNP Paribas BDDF*)
- Une présence forte sur la clientèle des particuliers (*Ipsos*)
- Une position de premier plan sur le marché des entreprises
- 1<sup>re</sup> banque privée en France pour la 5<sup>e</sup> fois (*Euromoney 2010*)
- Meilleure banque Cash Management en Europe du Sud (*Treasury Management International, janvier 2009*)

## BNL bc

- Banque de détail en Italie
- **14 400** collaborateurs
  - Poursuite du développement commercial (**60 800** ouvertures nettes de comptes en 2009)
  - Un esprit d'innovation

### La clientèle des particuliers

- Un réseau de **810** agences et plus de 1 800 guichets automatiques implantés sur tout le territoire
- **29** centres de banque privée
- **2,6** millions de clients particuliers et petites entreprises

### La clientèle des entreprises

- **27 000** clients entreprises
- **16 000** clients administrations et collectivités territoriales

- **52** centres entreprises et administration publique
- **20** centres d'affaires régionaux
- **5** Trade Centers

### Des filiales spécialisées

- Ifitalia
- Artigiancassa
- BNL Finance

### Quelques positions

- **6<sup>e</sup>** banque italienne par le montant total de ses actifs
- Banque italienne de la mondialisation : **5** Trade Centers sur le territoire et **11** « bureaux italiens » dans le reste du monde
- **1<sup>er</sup>** teneur de livres et arrangeur chef de file mandaté pour les mid-cap

## BNP Paribas Fortis

- **33 900** collaborateurs dont **9 300** en Retail & Private Banking Belgique

### La clientèle des particuliers

- Un réseau de **1 338** agences BNP Paribas Fortis et Fintro
- Près de **3 900** automates de banque
- **35** centres de banque privée et **2** centres wealth management
- **3,6** millions de clients particuliers (un tiers de la population belge)
- **1,7** million d'utilisateurs d'opérations bancaires sur Internet

### La clientèle des entreprises

- Plus de **35 000** clients entreprises
- **22** centres d'affaires en Belgique

### Quelques positions

- **N° 1** en banque de détail en Belgique en termes de clients et de dépôts
- **N° 1** en banque privée en Belgique en termes de clients et de dépôts
- Leader du marché pour les services financiers aux moyennes et aux grandes entreprises

# BGL BNP Paribas

---

Banque de détail au Luxembourg

- **4 000** collaborateurs
- **1<sup>er</sup>** employeur bancaire au Luxembourg
- **37** agences
- **300 000** clients

## Quelques positions

- **1<sup>er</sup>** banque privée au Luxembourg (*Eurromoney 2010*)
  - **N° 1** au Luxembourg en termes de dépôts
  - **N° 1** pour le service des PME et **n° 2** pour le service des particuliers résidents
- 

# BancWest

---

Banque de détail aux États-Unis : Bank of the West et First Hawaiian Bank

- **11 200** collaborateurs
- Un réseau de **750** agences réparties dans **20** États
- **1 041** guichets automatiques de banque
- **2,2** millions de clients

## Quelques positions

- **7<sup>e</sup>** banque de l'Ouest américain par ses dépôts
  - **2<sup>e</sup>** plus grande banque commerciale de Californie
- 

# Europe Méditerranée

---

Banque de détail

Présente dans **25** pays du pourtour méditerranéen et de l'Europe centrale et orientale

- **34 000** collaborateurs
- Un réseau de **2 300** agences
- **3 500** guichets automatiques de banque
- **6,2** millions de clients particuliers, professionnels et entreprises

## Quelques positions

- Le groupe BNP Paribas est la seule banque internationale à être implantée sur l'ensemble des 5 pays d'Afrique du Nord : Maroc, Algérie, Tunisie, Libye et Égypte
  - En 2010, UkrSibbank est nommée « Banque de l'année » en Ukraine pour la 4<sup>e</sup> année consécutive par *Global Finance*
  - BMCI est notée F1+ à court terme et AAA à long terme par l'agence Fitch
  - TEB est nommée « Banque la plus transparente en Turquie » par Sabancı University
- 

# BNP Paribas Personal Finance

---

Activités de crédits aux particuliers (crédit à la consommation et crédit immobilier)

- Près de **28 000** collaborateurs dans plus de **30** pays
- Près de **115** milliards d'euros d'encours

## Quelques positions

- **N° 1** en France et en Europe des crédits aux particuliers (*benchmark externe 2009*)
  - **N° 1** européen du crédit sur Internet
- 

# Equipment Solutions

---

Financement des équipements

professionnels. Une gamme de solutions locatives spécifiques à chaque marché d'actifs, du financement à l'externalisation de parcs

- **6 300** collaborateurs dans **40** pays
- BNP Paribas Lease Group, Arval, Arius

## Quelques positions

### Arval

Présent dans **22** pays

- **N° 1** en France et en Italie et **n° 2** en Europe de la location longue durée avec services (*sources : SNLVLD, France ; ANIASA, Italie ; Arval, Europe*)

### BNP Paribas Lease Group

- **N° 1** en Europe (hors immobilier) (*Leaseurope*)
  - Prix du meilleur service offert par un prestataire financier au Royaume-Uni (*Business Money Facts Awards 2010*)
-



# CORPORATE & INVESTMENT BANKING

Un leader mondial, une position incontournable en Europe / Un leader en solutions de financement et en dérivés / Un partenaire de confiance pour ses clients à travers le monde, **16 000** collaborateurs présents dans **53** pays

## Activités de financement

## Marchés de Capitaux et Dérivés

## Conseil

## Des positions fortes dans l'ensemble de ses métiers :

### Les activités de financement

- **1<sup>er</sup>** arrangeur chef de file mandaté mondial pour le financement du commerce international garanti par des agences de crédit export (*Dealogic 2009*)
- **1<sup>er</sup>** teneur de livres et arrangeur chef de file mandaté pour les prêts syndiqués dans la région Europe, Moyen-Orient, Afrique (EMOA), par le volume et le nombre d'opérations (*Dealogic 2009*)
- **1<sup>er</sup>** teneur de livres et arrangeur chef de file mandaté pour les financements d'acquisitions d'entreprises dans la région Europe, Moyen-Orient, Afrique (EMOA), par le volume et le nombre d'opérations (*Dealogic 2009*)
- **3<sup>e</sup>** arrangeur chef de file mandaté mondial pour le financement de projets (*Project Finance International 2009*)
- « Gold Award for Excellence in Renewable Energy » (*Energy Business 2009*)

### Les Marchés de Capitaux et les Dérivés

- **1<sup>er</sup>** teneur de livres pour les émissions obligataires libellées en euros et teneur de livres du Top 10 pour les émissions obligataires sur les marchés internationaux (*Thomson Reuters 2009*)
- « Euro Bond House » et « Swiss Franc Bond House of the Year » (*IFR 2009*)
- **2<sup>e</sup>** teneur de livres pour toutes les émissions « equity-linked » en Europe (*Dealogic et Bloomberg 2009*)
- **9<sup>e</sup>** teneur de livres pour toutes les émissions actions en Europe (*Dealogic 2009*)
- « Europe Middle East Africa Equity Issue of the Year (4,43 milliards d'euros), HeidelbergCement Equity Offering » (*IFR 2009*)
- « Most Innovative in Risk Management » et « Most Innovative in Interest Rate Derivatives » (*The Banker 2009*)
- « Derivatives House of the Year Asia » et « Best Structured Products House of the Year Asia » (*The Asset 2009*)

### Le Conseil

- **1<sup>er</sup>** en France en conseil en Fusions-Acquisitions (*Acquisitions Monthly 2009*)
- **10<sup>e</sup>** en Europe en conseil en Fusions-Acquisitions, opérations bouclées (*Thomson Reuters, Dealogic 2009*)

# INVESTMENT SOLUTIONS

Une offre unique de solutions intégrées pour les investisseurs – institutionnels, entreprises et particuliers / Actifs sous gestion : **820** milliards d'euros / Actifs en conservation : **4 021** milliards d'euros / Une large couverture internationale / **30 000** collaborateurs présents dans **61** pays

---

**BNP Paribas  
Investment Partners**

**BNP Paribas  
Assurance**

**BNP Paribas  
Wealth Management**

**BNP Paribas  
Personal Investors**

**BNP Paribas  
Securities Services**

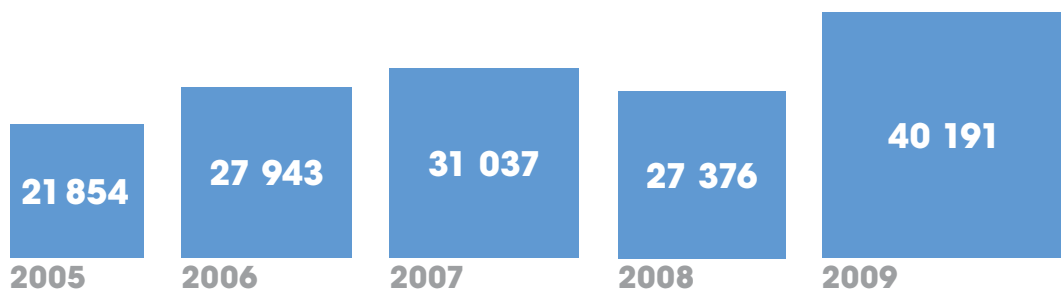
**BNP Paribas  
Real Estate**

## **Des positions de leader dans ses six métiers :**

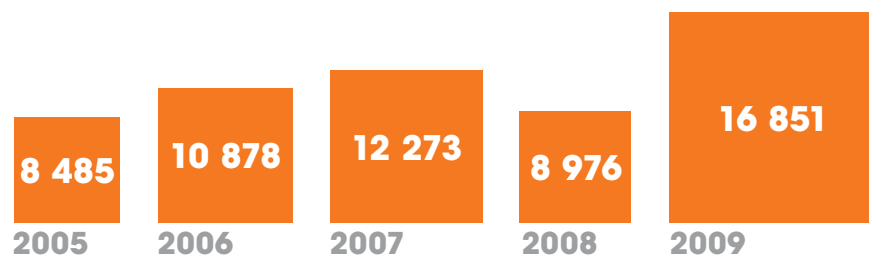
- **BNP Paribas Investment Partners** (gestion d'actifs) : **5<sup>e</sup>** asset manager européen (en termes d'actifs gérés)
  - **BNP Paribas Assurance** : **4<sup>e</sup>** assureur vie en France (*FFSA*) et leader mondial en assurance des emprunteurs
  - **BNP Paribas Wealth Management** (banque privée) : **1<sup>er</sup>** banque privée de la zone euro, **6<sup>e</sup>** banque privée mondiale (*Euromoney 2010*)
  - **BNP Paribas Personal Investors** (épargne et courtage en ligne) : **n° 1** de l'épargne et du courtage en ligne pour les particuliers en Europe (*source interne*)
  - **BNP Paribas Securities Services** (métier Titres) : **n° 1** en Europe, **n° 5** mondial (*Global Custodian 2009*)
  - **BNP Paribas Real Estate** (immobilier) : **leader** dans les services immobiliers aux entreprises en Europe continentale (*Property Week, juin 2009*)
-

# Les chiffres clés

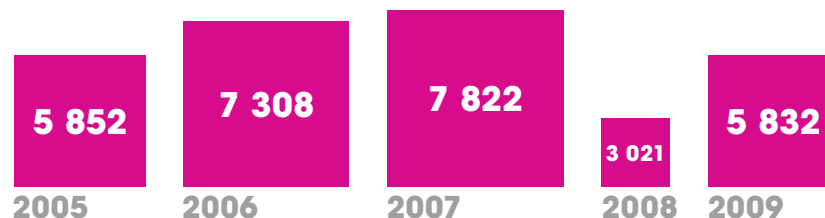
**Produit net bancaire**  
(en millions d'euros)



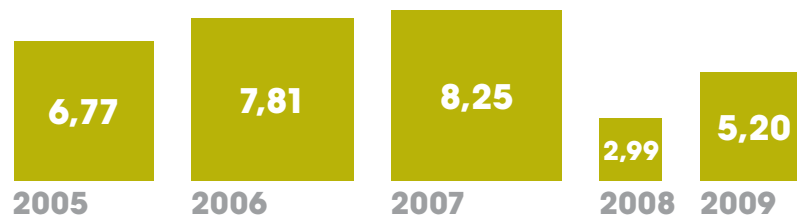
**Résultat brut d'exploitation**  
(en millions d'euros)



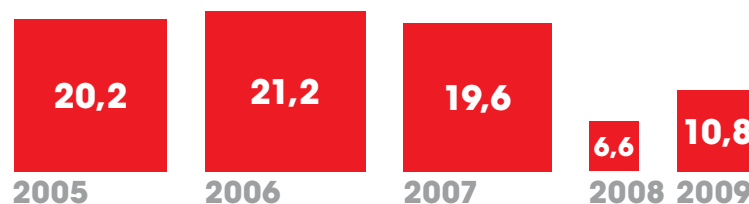
**Résultat net part du Groupe**  
(en millions d'euros)



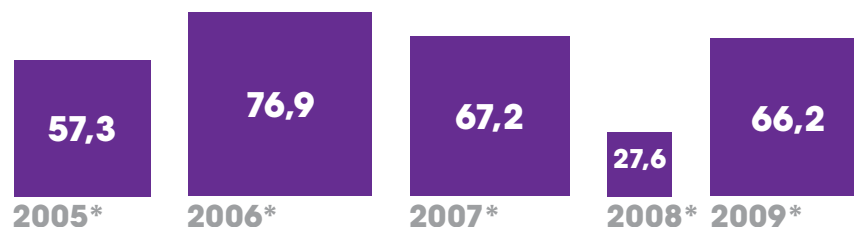
**Bénéfice net par action**  
(en euros)



**Rentabilité des capitaux propres**  
(en %)



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



\*Au 31/12

## NOTATIONS LONG TERME

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

# LA DEMARCHE RSE DU GROUPE





# LA DEMARCHE DU GROUPE

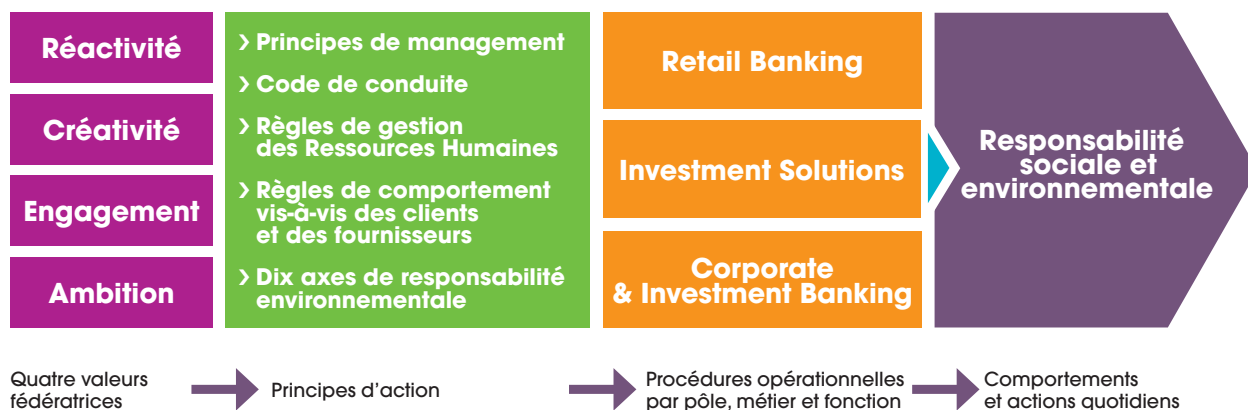


BNP Paribas/Lyon

## Une responsabilité fondée sur des valeurs et des principes d'action

La démarche de BNP Paribas au service du développement durable n'est pas de circonstance. Ses responsabilités économique, sociale et environnementale sont intégrées à son projet d'entreprise. Elles s'enracinent dans les valeurs

du Groupe : **réactivité, créativité, engagement** et **ambition**, qui fédèrent dans une action commune les comportements de chacun.



# BNP Paribas, un acteur engagé du développement durable

BNP Paribas s'appuie sur des engagements publics ciblés et cohérents. En 2009, le Groupe a activement poursuivi sa participation à de nombreuses initiatives dont certaines sont propres au secteur bancaire et d'autres recouvrent des enjeux plus larges, participant ainsi à la promotion du développement durable à différents niveaux et dans des domaines variés.

## Des initiatives de portée globale

BNP Paribas a adhéré en 2003 au Pacte Mondial des Nations-Unies dont les dix principes sont devenus un élément constitutif des principes d'action du Groupe et sont appelés à influencer ses décisions opérationnelles. Comme chaque année, le Groupe a publié sa communication sur le progrès (COP) pour l'année 2009 en présentant l'obtention de la certification ISO 14001 pour le nouveau modèle d'agence Accueil & Services.

BNP Paribas contribue aux travaux de l'Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises (Orse), d'Entreprise pour les droits de l'homme (EDH), et d'Entreprises pour l'environnement (EpE). Le Groupe s'est également engagé en présidant depuis plusieurs années le Club

Développement durable de l'Association nationale pour la valorisation interdisciplinaire de la recherche en sciences de l'homme et de la société auprès des entreprises (Anvie).

BNP Paribas a obtenu le prix Alpha du « Meilleur Rapport Diversité 2009 » dans la catégorie « Égalité femmes-hommes ». Le jury, constitué de spécialistes en RSE, a estimé que le Rapport 2008 répond pleinement au critère de « bonne qualité de l'information dispensée aux parties prenantes en matière de gestion de la diversité ».

## Des initiatives propres au secteur financier

BNP Paribas a formellement adopté en 2008 les Principes d'Équateur pour son activité de financement de projets. Ces principes constituent un référentiel du secteur financier pour l'identification, l'évaluation et la gestion du risque social et environnemental en matière de financement de projet et reposent sur les critères de performance en matière sociale et environnementale de la Société Financière Internationale et de la Banque Mondiale. BNP Paribas a, en outre, rejoint en 2009 le comité de pilotage des Principes d'Équateur.

Avec l'Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC) et le

Carbon Disclosure Project, BNP Paribas Asset Management œuvre à la prise en compte de l'enjeu du changement climatique dans les décisions d'investissement. BNP Paribas Asset Management est aussi membre fondateur de l'Enhanced Analytics Initiative (EAI) à travers laquelle le Groupe a pris la décision d'attribuer 5 % de ses montants de commission au développement de l'analyse extra-financière. BNP Paribas participe au mouvement britannique Business in the Community (BITC) qui regroupe plus de 700 entreprises et dont l'objectif est de promouvoir le comportement responsable des entreprises dans la société.

L'engagement du Groupe se traduit par son adhésion à des initiatives qui enrichissent le corpus de ses principes d'action. Au plan international, BNP Paribas Investment Partners est signataire des Principes pour l'investissement responsable (PRI) lancés sous l'égide de l'Unep-Fi. Ceux-ci visent à mieux intégrer les problématiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans les décisions d'investissement.

## LES ENGAGEMENTS PUBLICS DE BNP PARIBAS



# Une démarche RSE intégrée à la performance économique

## Un acte de management

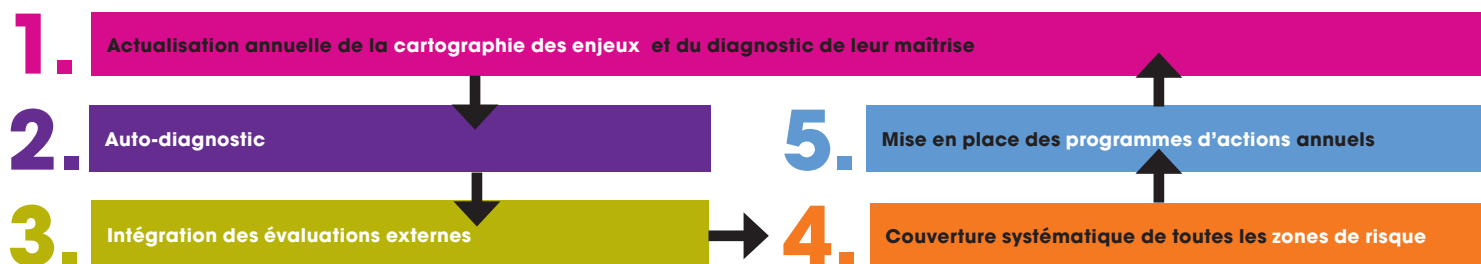
Pour BNP Paribas, l'exercice de la responsabilité sociétale de l'entreprise n'est pas une démarche philanthropique mais un acte de management qui contribue à mettre en ligne l'entreprise, ses salariés et son environnement dans toutes ses dimensions : économi-

que, sociale et environnementale. Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise constitue un niveau d'ambition accru pour le Groupe : il s'agit, pour chaque activité, de prendre en compte son impact potentiel sur les divers partenaires de l'entreprise et sur l'environnement.



Cette démarche s'appuie sur une cartographie systématique des enjeux relatifs aux impacts sociaux et environnementaux de toutes les activités sur l'ensemble des parties prenantes. Un diagnostic est ainsi réalisé : il intègre les éléments d'une auto-évaluation de l'entité ainsi que les résultats des analyses des prin-

cipales agences de notation extra-financière et des autres parties prenantes. En découlent des programmes d'actions déclinés par entité : pôles, métiers, pays et fonctions ; c'est à ce niveau que la démarche prend son caractère opérationnel. Toute nouvelle orientation est validée par le Comité Exécutif.



## Une mission transversale d'animation et de coordination

Tous les métiers de BNP Paribas, dans plus de 80 pays où le Groupe est implanté, participent à la démarche. Une délégation transversale à la Responsabilité sociale et environnementale coordonne

cet ensemble très diversifié. Au-delà de ses liens directs avec l'ensemble des lignes managériales, la délégation à la RSE anime un réseau d'experts de plus de 200 collaborateurs répartis dans tous les pôles, métiers, pays et fonctions du Groupe.

## DÉLÉGATION À LA RSE : LES INTERACTIONS AU SEIN DU GROUPE



## La démarche RSE pour BNP Paribas CIB

BNP Paribas CIB s'est doté d'une organisation spécifique pour mettre en œuvre une politique RSE d'envergure. Centre de compétences transversal pour le pôle sur les questions environnementales et sociales, l'équipe RSE met son expertise au service des clients et des collaborateurs. Elle a, en outre, un rôle de suivi du respect des Principes d'Équa-

teur et développe, en concertation avec la direction de BNP Paribas CIB et les métiers concernés, des politiques sectorielles pour les filières industrielles sensibles.

Elle vise également à introduire dans les méthodes d'évaluation des transactions et des clients une généralisation du diagnostic environnemental et social.



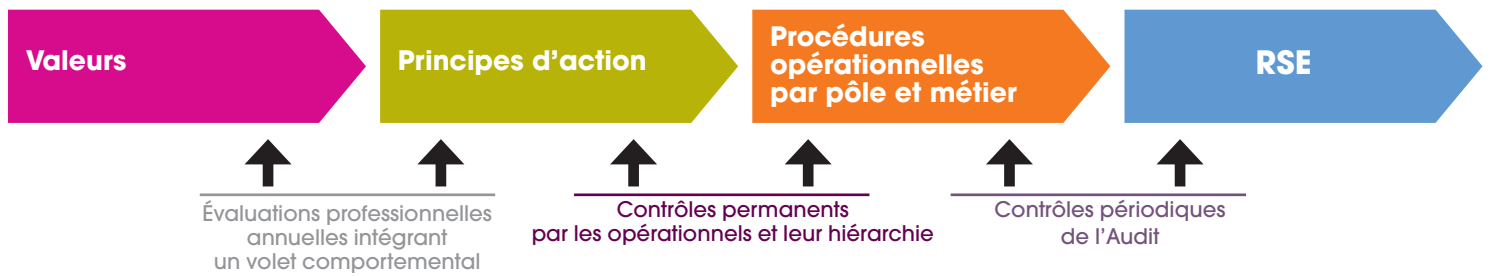


## Le dispositif de contrôle interne

Le Groupe dispose d'un système de contrôle interne particulièrement élaboré dont toutes les composantes participent à l'intégration de la RSE, qu'il s'agisse des contrôles permanents par les opérationnels et leur hiérarchie ou des contrôles périodiques de l'audit. Depuis 2004, une méthodologie d'audit de la RSE du Groupe, développée par l'Inspection Générale et la délégation transversale à la RSE, est opérationnelle. L'objectif est de vérifier la mise en œuvre adéquate des directives au sein des

entités conformément à l'organisation du système de contrôle interne. Plusieurs contrôles permettent de s'assurer de l'intégration des différentes composantes de la responsabilité sociale et environnementale du Groupe. Cette méthodologie a fait l'objet d'une refonte complète en 2008 avec l'actualisation des documents de références et des guides méthodologiques et la prise en compte plus systématique des problématiques et des enjeux que rencontrent les entités du Groupe en France et sur les territoires.

## LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE



BNP Paribas/Lyon

## Une performance reconnue par les agences extra-financières

**BNP Paribas fait partie des principaux indices de référence de l'investissement responsable et durable : DJSI World, DJSI Stoxx, Aspi Eurozone, FTSE4Good Global 100, FTSE4Good Europe 50, et Ethibel. Au plan mondial, BNP Paribas est une des quelques banques bénéficiant de cette reconnaissance unanime.**

### SAM

Pour la huitième année consécutive, BNP Paribas est sélectionné en 2009 parmi les valeurs figurant dans les deux indices Dow Jones socialement responsables : DJSI World et DJSI Stoxx. En 2009, BNP Paribas est la seule banque française présente sans interruption depuis 2002 dans les deux indices faisant autorité sur le marché de l'investissement responsable et durable.

La sélection des sociétés cotées dans les indices s'effectue chaque année grâce à un questionnaire, qui, pour le secteur bancaire en 2009, comprenait 94 questions dans les domaines économique, environnemental et social. L'agence SAM identifie les meilleures entreprises de chaque secteur.

Seules 250 entreprises sur les 2 500 notées sont présentes dans l'indice DJSI World. Pour le secteur bancaire, BNP Paribas fait partie des 11 banques européennes sélectionnées dans l'indice DJSI Stoxx.

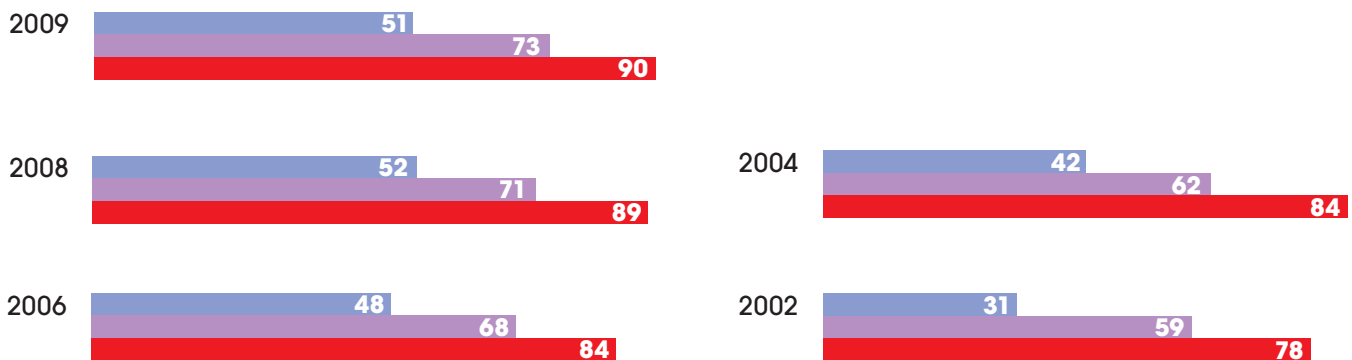
En 2009, le Groupe se positionne très au-dessus de la moyenne du secteur dans la quasi-totalité des volets de l'étude,

la note de BNP Paribas s'établissant à 73 (note sur 100), la moyenne du secteur se situant à 51. Cette note est en constante amélioration depuis 2002, notamment dans les dimensions économique et environnementale.

La présence de BNP Paribas dans les indices faisant référence en matière d'investissement socialement responsable est une reconnaissance des initiatives prises par le Groupe dans l'exercice de sa responsabilité sociale et environnementale.



## NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE SAM (SUR 100)



MOYENNE DU SECTEUR (%)  
NOTE BNP PARIBAS (%)  
NOTE LA PLUS HAUTE (%)

**sam**  
sustainability investing

### **Vigeo**

Vigeo est le leader européen des agences de notation sociétale et environnementale.

Le Groupe est bien noté, en particulier en ce qui concerne les ressources humaines, l'environnement, les droits de

l'homme ainsi que l'ancrage dans le tissu social. Les changements de méthodologie intervenus ne permettent pas une comparaison utile avec les notations des années précédentes.



BNP Paribas est inclus dans :



**L'indice Aspi Eurozone® est composé des 120 entreprises cotées de la zone euro présentant les meilleures performances sociales et environnementales. Les valeurs sont sélectionnées sur la base des notations de Vigeo.**



**Ethibel Excellence Index® Europe est composé de 200 valeurs d'entreprises européennes cotées (univers DJ Stoxx 600 Europe) et Ethibel Excellence Index® Global est composé d'entreprises cotées d'Europe, Amérique du Nord et Asie-Pacifique (univers DJ Stoxx 1 800). Il s'agit des entreprises présentant, sur la base des ratings de Vigeo, des performances au-dessus de la moyenne en matière sociale et environnementale, et en respectant les critères éthiques.**

### **Covalence**

L'outil EthicalQuote de Covalence mesure la réputation éthique des multinationales à partir de leur perception dans les principaux médias mondiaux. En 2009, BNP Paribas se classe parmi les 10 premières banques mondiales, une nette progression dans un secteur qui

subit un net recul d'image depuis 2007 sous l'influence de la crise financière. Le Groupe améliore ainsi son positionnement au sein du secteur financier, mais son rang progresse également tous secteurs confondus, pour arriver 74<sup>e</sup> fin 2009, sur les 541 entreprises du panel.



# Un dialogue organisé avec les parties prenantes

## Parties prenantes

### Les actionnaires

- Au cours des deux dernières années, des rencontres avec les principaux investisseurs ISR ont été organisées en Finlande, en Suède, aux Pays-Bas, en Suisse, en France et au Royaume-Uni
- Comité de liaison des actionnaires : avis sur le projet de Rapport RSE
- Dialogue de l'équipe Relations Investisseurs avec les gérants et les analystes
- Développement d'un support de communication périodique spécifique pour les investisseurs ISR
- Lettre d'information financière semestrielle
- Compte-rendu de l'Assemblée Générale
- Rencontres entre les actionnaires et la Direction Générale dans différentes villes de France
- Salon Actionaria
- Publication de *la Vie du Cercle*, trois fois par an, pour les membres du Cercle BNP Paribas
- Conférences artistiques et scientifiques ou visites de sites industriels
- **N° Vert** (appel gratuit) **0800 666 777** et journal téléphonique «BNP Paribas en actions»
- Site Internet BNP Paribas : <http://invest.bnpparibas.com>
- Service Minitel 3614 : BNPPACTION
- Coopération avec la Fédération Française des Clubs d'Investissement
- Insertions presse des présentations de résultats

### Les salariés

- Plus de 163 000 salariés interrogés dans 75 pays lors de l'enquête interne Global People Survey.
- Comité d'entreprise européen
- Comité de Groupe en France
- Dialogue structuré avec les organisations syndicales
- Des comités d'établissement adaptés aux bons niveaux de décision pour BNP Paribas SA en France
- Mix City : groupe de femmes cadres supérieures
- Intranet (Echo'Net) qui délivre quotidiennement aux 200 000 collaborateurs la stratégie et les projets du Groupe
- Opération pandémie grippale

### Les clients et les fournisseurs

- Baromètres permanents de satisfaction des clients
- Livret Cetelem sur la démarche en faveur du crédit responsable et site non commercial de conseils et services pratiques : [www.moncreditresponsable.com](http://www.moncreditresponsable.com)
- Guide de l'accessibilité des personnes à mobilité réduite aux locaux et automates de la banque
- Relations avec les associations de consommateurs - Une relation dédiée mise en place pour la Banque de Détail en France et Cetelem
- Un dispositif structuré de traitement des réclamations clients en agence - Le Médiateur

### La société civile

- Pouvoirs publics - Forum des entreprises
- Plus de 1 300 partenariats établis par la banque de proximité en France, notamment avec des établissements d'enseignement
- 124 partenariats de proximité ont été mis en place dont 41 en 2008 et 207 micro-entreprises ont été créées en 2009 avec le Projet Banlieues
- Animation du Club Développement durable de l'Anvie
- Participation aux groupes de travail de l'Orse, de l'EpE, du Medef, de l'Afep, de la FBF et d'Europace
- Création du blog citoyen [www.pourunmondequichange.com](http://www.pourunmondequichange.com) et du site « En Région » résumant les initiatives de la banque en France au service des clients

### L'environnement naturel

#### Sensibilisation des salariés

- Mobilisation du site Intranet, du journal interne *Ambition* et des conventions internes
- *P'tit Mémo buro*, consacré aux gestes écologiques à adopter au bureau, accessible sur l'Intranet du Groupe
- Promotion de publications respectueuses de l'environnement (logo Imprim'Vert) et Arval : communication sur de nombreux sujets liés aux impacts environnementaux et aux innovations dans le domaine de l'automobile via son site Internet : <http://www.arval.fr/fre> et celui de l'Observatoire du véhicule d'entreprise (OVE) : <http://www.observatoire-vehicule-entreprise.com/fre/developpement>
- Guide pour la conduite responsable à destination des employés élaboré par Arval
- Formation spécifique des équipes de Paris, New York et Singapour sur les Principes d'Équateur
- Ouverture d'un site de covoiturage sur l'Intranet Echo'Net pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe



# BNP PARIBAS ET SES ACTIONNAIRES



# BNP PARIBAS ET SES ACTIONNAIRES

## Le capital social

---

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

- création de 1 098 006 actions à la suite de souscriptions dans le cadre des plans d'options ;
- souscription de 9 000 000 de titres dans le cadre de l'augmentation de capital réservée aux salariés ;
- création de 21 420 254 titres suite à l'option offerte aux actionnaires de payer en actions BNP Paribas le dividende de l'exercice 2008 ;
- création de 133 435 603 actions en rémunération des apports de titres Fortis Banque SA/NV et BGL ;
- réduction de capital par annulation de 219 294 actions ;

- augmentation de capital par création de 107 650 488 actions ordinaires pour permettre le rachat des 187 224 669 actions de préférence émises en date du 31 mars 2009 au profit de l'État dans le cadre de la seconde tranche du plan français de soutien à l'économie ; les actions de préférence ont été annulées le 26 novembre 2009.

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

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

---

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

# L'évolution de l'actionnariat

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

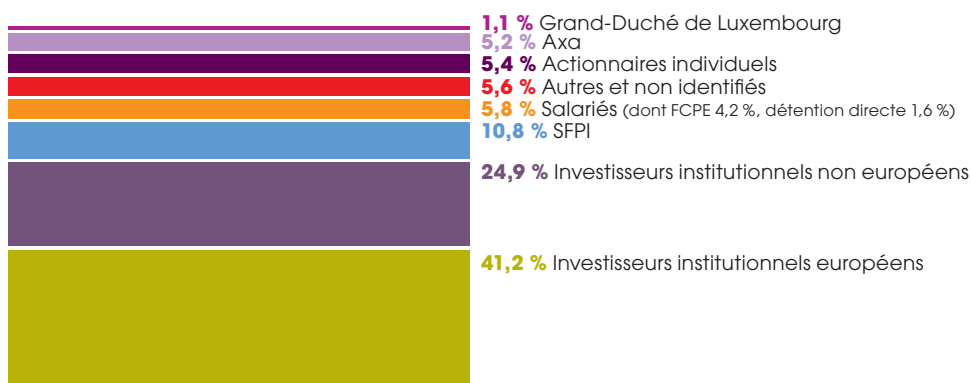
ACTIONNAIRES	31/12/07			31/12/08			31/12/09		
	Nombre d'actions (en millions)	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions (en millions)	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions (en millions)	% du capital	% des droits de vote
SFPI(*)	-	-	-	-	-	-	127,75	10,8 %	10,8 %
Axa	53,56	5,9 %	6,0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

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

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

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

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



La SFPI est devenue actionnaire de BNP Paribas à l'occasion du rapprochement, concrétisé courant 2009, avec le groupe Fortis ; elle a procédé au cours de cet exercice à deux déclarations de franchissement de seuil auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) :

— le 19 mai 2009 (information AMF n° 209C0702), la SFPI déclarait avoir franchi à la hausse les seuils légaux

de 5 % et 10 % du capital ou des droits de vote de BNP Paribas, suite à l'apport de 74,94 % de Fortis Banque SA/NV, rémunéré par l'émission de 121 218 054 actions BNP Paribas représentant alors 9,83 % du capital et 11,59 % des droits de vote. Il était notamment précisé que ni l'État belge ni la SFPI n'envisageaient d'acquiescer le contrôle de la banque.

BNP Paribas a parallèlement informé l'AMF, ce même 19 mai (information AMF n° 209C0724), de la conclusion d'un contrat d'option entre l'État belge, la SFPI et Fortis SA/NV, aux termes duquel Fortis SA/NV bénéficie d'une option d'achat portant sur les 121 218 054 actions BNP Paribas émises en rémunération des apports effectués par la SFPI, de participations détenues dans Fortis

Banque avec faculté pour BNP Paribas de mettre en œuvre un droit de substitution sur les actions concernées ; ensuite, le 4 décembre 2009 (information AMF n° 209C1459), la SFPI déclarait détenir 10,8 % du capital et des droits de vote de BNP Paribas ; cette évolution est consécutive, pour l'essentiel :

- à l'augmentation de capital réalisée en actions ordinaires par BNP Paribas du 30 septembre au 13 octobre 2009 ;
- à la réduction de capital opérée par la banque suite à l'annulation le 26 novembre des actions de préférence émises le 31 mars 2009 au profit de la Société de Prise de Participation de l'État.

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

## Le marché de l'action

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

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

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

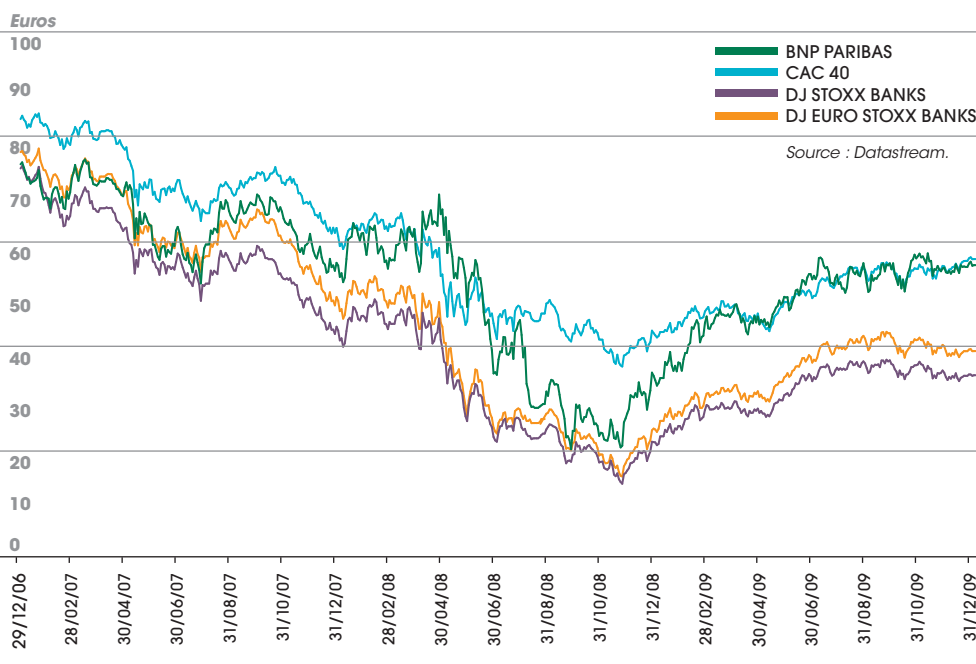
Pour maintenir une grande accessibilité aux actionnaires individuels, le nominal de l'action de la banque a été divisé par deux le 20 février 2002, et fixé à deux euros.

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

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

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

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



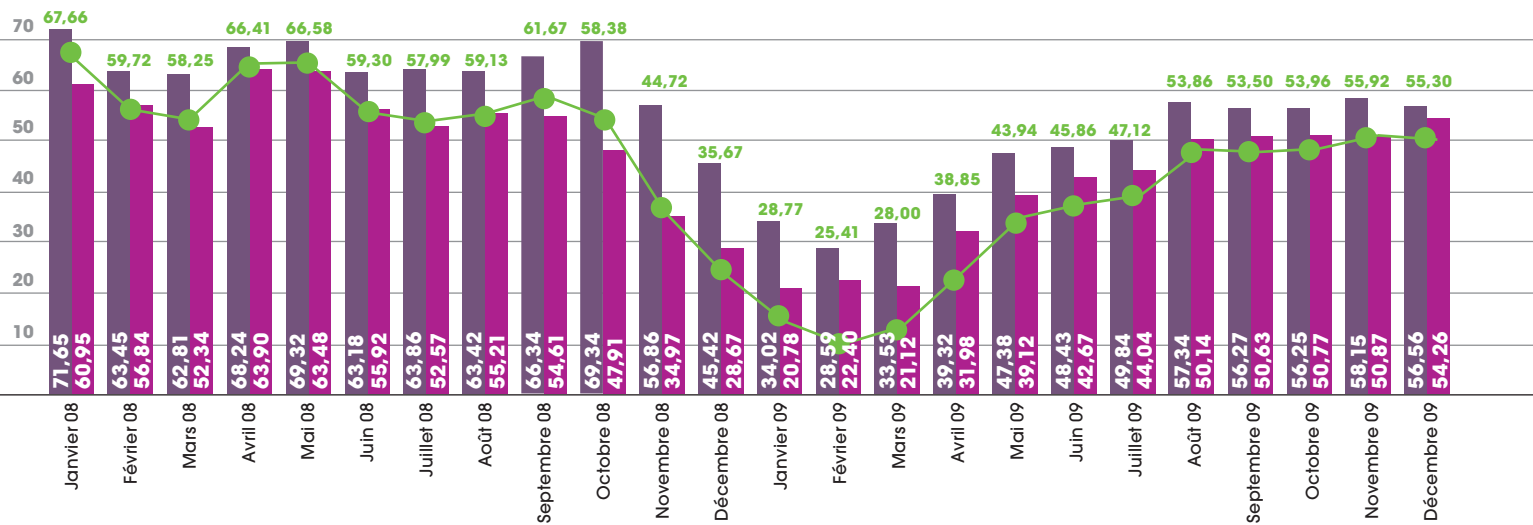


# MOYENNES MENSUELLES ET COURS DE CLÔTURE MENSUELS EXTRÊMES DE L'ACTION BNP PARIBAS DEPUIS JANVIER 2008\*

LE PLUS HAUT  
LE PLUS BAS  
MOYEN

Source : Datastream.

80



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

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

Au total, depuis l'avènement de la crise financière début juillet 2007, l'action BNP Paribas a vu sa valeur baisser de 34,91 %, soit légèrement moins que l'indice CAC 40 (-34,99 %) ; les indices bancaires européens et de la zone euro chutaient alors respectivement de 56,71 % et 52,59 %. L'action BNP Paribas a donc sur cette période surperformé l'indice de la zone euro de 17,68 % et celui des banques européennes de 21,80 %.

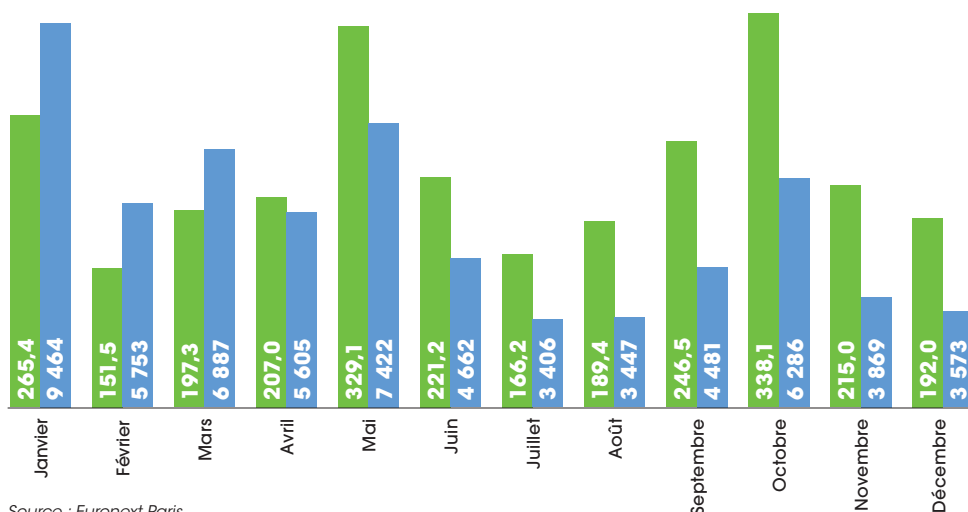
— **La capitalisation boursière de BNP Paribas s'élevait à 66,2 milliards d'euros** au 31 décembre 2009, plaçant l'entreprise au 5<sup>e</sup> rang de l'indice CAC 40 (8<sup>e</sup> place à fin 2008) ; en termes de flottant, BNP Paribas est la 3<sup>e</sup> valeur de marché de l'indice parisien (7<sup>e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

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

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

## VOLUMES ÉCHANGÉS EN 2009 SUR EURONEXT PARIS (MOYENNE QUOTIDIENNE)

EN MILLIONS D'EUROS  
EN MILLIERS DE TITRES



Source : Euronext Paris.



## LE TABLEAU DE BORD DE L'ACTIONNAIRE

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

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

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

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

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

(5) Enregistrés en séance.

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

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

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

## La création de valeur boursière

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

#### Conventions de calcul :

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

#### Résultats du calcul :

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

## LA RENTABILITÉ ET LE RENDEMENT

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

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

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

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

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

Hypothèses de calcul

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

Réinvestissement des dividendes

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

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

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

Taux de rendement actuariel : 5,30 % par an

Placement le 1<sup>er</sup> janvier 2005 d'une somme de 53,40 euros sur un Livret A :

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

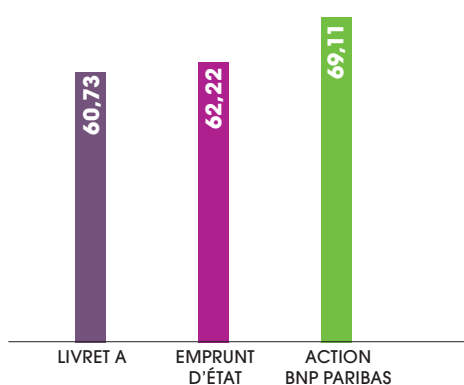
Placement le 1<sup>er</sup> janvier 2005 de 53,40 euros en emprunt d'État à 5 ans :

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

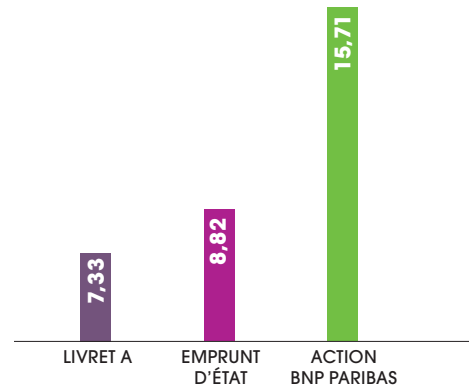
- 2,99393 % (BTAN) en janvier 2006 pour 4 ans ;
- 3,89016 % (BTAN) en janvier 2007 pour 3 ans ;
- 4,07272 % (BTAN) en janvier 2008 pour 2 ans ;
- 3,049 % en janvier 2009 pour 1 an (Euribor).

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

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



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



# La communication avec les actionnaires

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

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

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

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

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

## Le Guide de l'Actionnaire BNP Paribas

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

## Le Cercle BNP Paribas

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

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

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

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

(1) Sous réserve de modification ultérieure.

# Le Comité de liaison des actionnaires

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



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

banque, tout actionnaire peut faire acte de candidature.

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

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

## Au 1<sup>er</sup> janvier 2010, le Comité de liaison était composé de :

**M. Michel Pébereau,**  
Président ;

**M. Franck Deleau,**  
demeurant dans le Lot ;

**M. Nicolas Derely,**  
résidant dans la région parisienne ;

**M. Jean-Louis Dervin,**  
demeurant à Caen ;

**M. Jacques de Juvigny,**  
résidant en Alsace ;

**M. André Laplanche,**  
demeurant à Cavaillon ;

**M. Jean-Marie Laurent,**  
résidant dans l'Oise ;

**M<sup>me</sup> Dyna Peter-Ott,**  
résidant à Strasbourg ;

**M. Jean-Luc Robaux,**  
demeurant à Nancy ;

**M<sup>me</sup> Chantal Thiebaut,**  
résidant en Meurthe-et-Moselle ;

**M. Thierry de Vignet,**  
résidant en Dordogne ;

**M<sup>me</sup> Odile Uzan-Fernandes,**  
membre du personnel  
de BNP Paribas ;

**M. Bernard Coupez,**  
Président d'honneur  
de l'Association des actionnaires  
salariés, retraités, anciens  
salariés du groupe BNP Paribas.



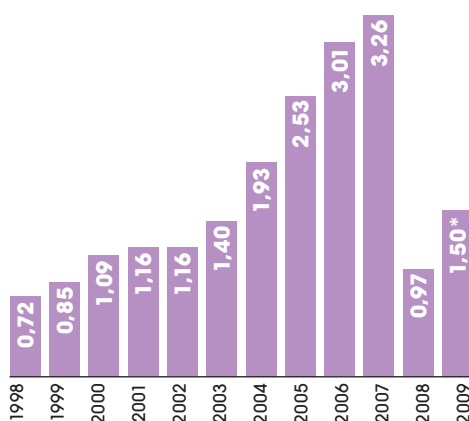
# Le dividende

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

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

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

## ÉVOLUTION DU DIVIDENDE (EN EUROS PAR ACTION)



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

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

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

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

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

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

# Le nominatif chez BNP Paribas

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

## Le nominatif pur

Les actionnaires inscrits sous la forme nominative pure bénéficient :

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

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

## Le nominatif administré

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

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

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

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



# L'Assemblée Générale des actionnaires

BNP Paribas a réuni deux Assemblées Générales en 2009.

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

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

Le quorum était constitué comme ci-dessous :

## CONSTITUTION DU QUORUM

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

Toutes les résolutions proposées aux actionnaires ont été adoptées.

## RÉSULTATS

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

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

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

Le quorum était constitué comme ci-dessous :

### CONSTITUTION DU QUORUM

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

#### Quorum

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

Toutes les résolutions proposées aux actionnaires ont été adoptées.

### RÉSULTATS

#### TAUX D'APPROBATION (%)

#### ASSEMBLÉE ORDINAIRE

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

#### ASSEMBLÉE EXTRAORDINAIRE

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

L'Assemblée Générale 2009 a été pour BNP Paribas une occasion supplémentaire de réaffirmer son implication dans le processus du développement durable, et son souhait d'assumer pleinement sa responsabilité sociale et environnementale ; la banque est en effet désireuse d'assurer une création de valeur qui soit solide et récurrente, c'est-à-dire empreinte de qualité et respectueuse non seulement de ses partenaires « traditionnels » comme ses actionnaires, ses clients et ses salariés,

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

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

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

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

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

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

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

## Comment les actionnaires sont-ils avisés ?

Pour les Assemblées Générales Mixtes de la banque :

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

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

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

## Comment peuvent-ils assister aux Assemblées Générales ?

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

## Comment peuvent-ils voter ?

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

Ce document leur permet :

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

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

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

# Déclarations des franchissements de seuils statutaires

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

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

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

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

(1) Sous réserve de modification ultérieure.

# LES RESSOURCES HUMAINES



# LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

## Les valeurs du Groupe, fondement de la gestion des ressources humaines

---

Pour BNP Paribas, l'ambition d'être la banque d'un monde qui change est fondée sur des valeurs choisies par les cadres dirigeants lors de la fusion entre BNP et Paribas en 2000. Ces valeurs, redéfinies en 2006, expriment trois volontés :

- fédérer un Groupe mondialisé et multi-culturel ;
- affirmer une identité forte et originale ;
- mobiliser les salariés pour le projet de l'entreprise en lui donnant un sens pour le long terme.

### **Une vocation fédératrice**

BNP Paribas, entreprise mondiale en mouvement, exerce ses métiers et gère ses équipes en veillant à respecter les cultures et la personnalité de tous ses salariés. Dans ce cadre très diversifié, les valeurs forment le ciment d'une communauté humaine qui rassemble des hommes et des femmes d'origine les plus diverses dans un sentiment de forte appartenance au Groupe.

### **Un facteur d'identité**

BNP Paribas affirme son identité et sa personnalité dans tous les métiers et dans toutes ses implantations de par le monde. Ses valeurs, à la fois individuelles et collectives, sont originales : seuls trois groupes mondiaux ont aussi choisi l'Engagement et l'Ambition ; BNP Paribas est le seul à avoir choisi la Créativité et la Réactivité.

### **Des valeurs pour l'action**

Pour être mobilisatrices, les valeurs doivent être partagées par tous et vécues au quotidien. Les cadres dirigeants ont précisé ensemble leur sens et l'orientation des comportements individuels et collectifs qu'elles appellent :

La Réactivité incite à évaluer rapidement les situations, identifier opportunités et risques, prendre des décisions et agir efficacement.

La Créativité incite à promouvoir les initiatives et les idées nouvelles et à distinguer leurs auteurs.

L'Engagement incite à s'impliquer pour les clients et la réussite collective, comme à être exemplaire dans ses comportements.

L'Ambition incite au goût du challenge et du leadership pour gagner ensemble une compétition dont l'arbitre est le client.

Dans le même esprit ont été définis les principes et attitudes de management qui doivent régler les comportements de tous les responsables d'équipe. Ces principes sont déclinés dans les évaluations professionnelles annuelles. Le support d'évaluation unique utilisé dans tout le Groupe, quels que soient les métiers exercés, les pays ou les niveaux de responsabilité, reprend ces principes pour l'évaluation des collaborateurs.



# Le référentiel de gestion des ressources humaines

## Un système intégré

La Charte de responsabilité des Ressources Humaines a été actualisée en 2009 dans le cadre de l'évolution des missions, de l'organisation et de la gouvernance de la fonction Ressources Humaines Groupe.

Le référentiel des activités Ressources Humaines structure les composantes du contrôle permanent Ressources Humaines : la cartographie des risques, les procédures, les contrôles clés et le reporting.

Parallèlement, le référentiel des procédures est régulièrement actualisé et enrichi pour intégrer les nouvelles organisations, l'évolution des processus de traitement, et la réglementation applicable.

Un tableau de bord des trente risques opérationnels majeurs est défini pour le Groupe. Parmi ces risques, dans le domaine Ressources Humaines figure le risque de discrimination, jugé déterminant par BNP Paribas.

À l'occasion du rapprochement avec Fortis Banque, une redéfinition des principes d'action est engagée dans le cadre d'une collaboration entre les équipes des Ressources Humaines et les managers des différents métiers.

## Les délégations

Compte tenu de la diversité des métiers et des cultures lors de la création de BNP Paribas, une organisation intégrée de la fonction Ressources Humaines a été privilégiée. Elle permet de conduire la croissance interne et externe avec succès en développant des pratiques cohérentes de gestion des carrières et des rémunérations.

Par la suite, la fonction Ressources Humaines Groupe s'est organisée de façon à simplifier les circuits de décision et privilégier la proximité en étendant les responsabilités des pôles, des filiales et des territoires, ainsi qu'en renforçant le rôle et la capacité d'intervention des responsables de niveau Groupe dans la gestion des postes clés.

Les Ressources Humaines Groupe assurent le suivi de carrière des cadres dirigeants, d'une partie des cadres supérieurs dans les postes clés dont ils assurent la relève et animent la gestion des collaborateurs à haut potentiel.

## Le respect des principes du Pacte Mondial des Nations-Unies

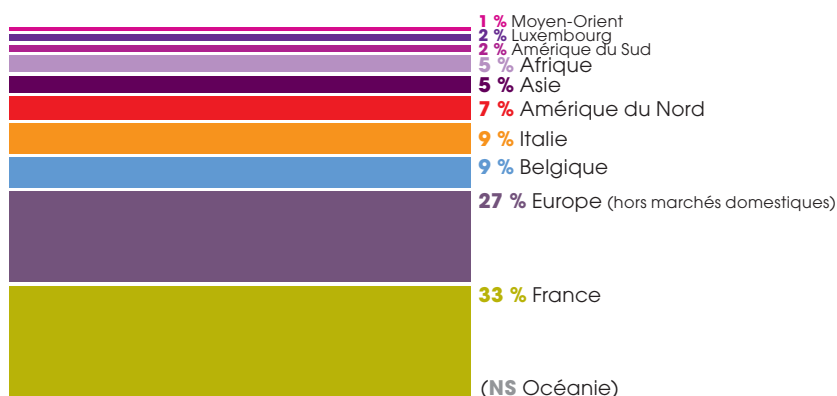
Le Groupe est implanté dans plus de 80 pays, ce qui le conduit à exercer ses activités dans des contextes politiques et réglementaires hétérogènes qui exigent une vigilance particulière pour assurer le respect des principes du Pacte Mondial auquel BNP Paribas a adhéré. En 2009, 45 pays sont identifiés comme les plus risqués en matière de respect des droits de l'homme, par les organisations<sup>(1)</sup> faisant autorité sur le sujet. BNP Paribas est présent dans 9 de ces pays, avec 3,3 % de ses effectifs mondiaux. Dans les pays les plus exposés, dont les réglementations locales sont souvent peu exigeantes, les règles du Groupe s'appliquent aux gestionnaires de ressources humaines pour tous les actes de gestion des salariés.

BNP Paribas avec sept autres grands groupes français a contribué à créer Entreprises pour les droits de l'homme (EDH). Ce groupement désormais constitué en association a pour vocation de mieux identifier les modalités d'application par les entreprises des principes de respect des droits humains fondamentaux. Il associe des experts de la question des droits de l'homme, de grandes organisations non gouvernementales et des universitaires et souhaite favoriser la promotion de cette démarche auprès des autres entreprises. Un module de formation destiné aux managers ou aux responsables Ressources Humaines dans les pays à risques a été conçu en 2009.

## Évolution des effectifs<sup>(2)</sup>

Les effectifs gérés par le Groupe ont atteint 201 740 effectifs nets permanents payés (NPP) fin décembre 2009, soit une augmentation de 28 552 effectifs NPP par rapport au 31 décembre 2008. Cette évolution résulte pour l'essentiel de l'acquisition de Fortis Banque et BGL qui vient renforcer l'assise européenne du Groupe. Les effectifs mondiaux se répartissent de la façon suivante :

## RÉPARTITION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



(1) Amnesty International, Freedom House et Eiris.

(2) Pour les ressources humaines, le périmètre pertinent d'analyse est la totalité des effectifs gérés par différence avec les effectifs consolidés limités au périmètre de la consolidation financière par intégration globale ou proportionnelle et décomptés au prorata du degré de consolidation de chaque filiale.

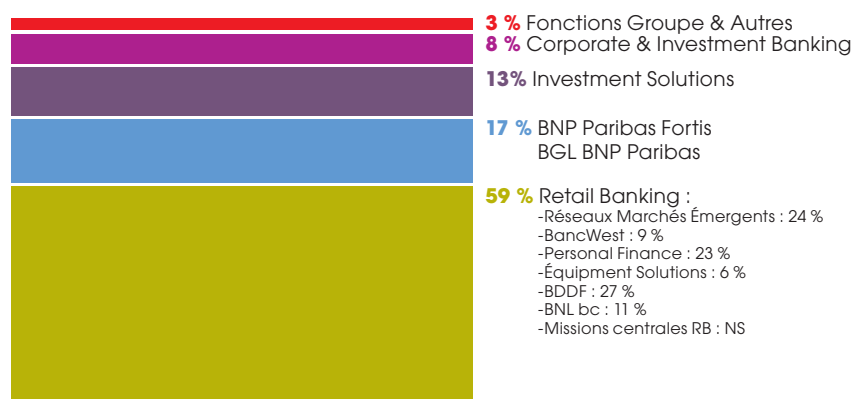
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Effectifs consolidés	87 685	89 071	94 892	101 917	132 507	145 477	154 069	182 459
Effectifs gérés	92 488	93 508	99 433	109 780	141 911	162 687	173 188	201 740

## EFFECTIFS EN FRANCE ET HORS DE FRANCE

	2006	2007	2008	2009
France	57 123	64 080	64 217	64 635
Europe (hors France)	53 461	62 473	68 542	95 201
Amérique du Nord	14 810	15 046	15 222	14 984
Asie	5 571	8 833	9 494	10 143
Afrique	6 201	6 692	8 883	9 205
Amérique latine	2 924	3 287	3 957	4 801
Moyen-Orient	1 308	1 700	2 194	2 096
Océanie	513	576	679	675
<b>TOTAL</b>	<b>141 911</b>	<b>162 687</b>	<b>173 188</b>	<b>201 740</b>

Les effectifs en France sont demeurés stables et représentent désormais moins du tiers des effectifs du Groupe. L'intégration de Fortis Banque et BGL contribue directement à l'accroissement des effectifs en Europe. Les effectifs en Europe de l'Est ont connu des réductions marquées en raison de l'ampleur de la crise touchant leurs marchés locaux.

## RÉPARTITION PAR MÉTIER



## La pyramide des âges du Groupe

La pyramide des âges du Groupe reste globalement équilibrée. Elle recouvre des réalités différentes marquées par une prédominance des tranches d'âge les plus jeunes pour la plupart des métiers du Groupe et une forte proportion de seniors pour les réseaux de banque de détail en Europe de l'Ouest<sup>(1)</sup>.

## PYRAMIDE DES ÂGES DU GROUPE - EFFECTIFS PHYSIQUES - DÉCEMBRE 2009

FEMMES : 105 718 - 53,13 %  
HOMMES : 93 244 - 46,87 %

Tranche d'âge	Femmes	Hommes
+ de 60 ans	1 500	1 975
55 à 59	7 932	9 875
50 à 54	10 206	11 344
45 à 49	11 104	10 700
40 à 44	11 077	10 690
35 à 39	14 635	13 601
30 à 34	19 086	15 631
25 à 29	20 987	14 732
- de 25 ans	9 191	4 696

(1) Statistiques de décembre 2009 hors TEB, FundQuest et Sahara Bank JSC.

# Les principaux enjeux de la gestion des ressources humaines

Dans la crise qui frappe l'industrie financière, BNP Paribas figure aujourd'hui parmi les groupes bancaires les plus robustes et les plus rentables. Cela résulte notamment de l'engagement personnel, jour après jour, de chaque collaboratrice et de chaque collaborateur, au service de l'ambition du Groupe. La diversité de BNP Paribas : métiers, histoires particulières, langues et cultures, etc., et l'adhésion de ses salariés aux valeurs et à la stratégie du Groupe constituent un défi permanent : l'entreprise doit être à l'écoute des attentes de chacun, savoir être réactive et adapter sa politique de ressources humaines et ses pratiques managériales.

Dans cet environnement extrêmement perturbé, accompagner le développement et le changement, valoriser, fidéliser et motiver, promouvoir la diversité et être à l'écoute des collaborateurs demeurent les enjeux majeurs en matière de gestion des ressources humaines.

## Accompagner le développement et le changement

Sous l'effet d'une importante croissance externe, les effectifs totaux sont passés de 99 433 à 201 740 nets permanents payés en cinq ans. Les effectifs hors de France sont passés de 45 070 à 137 105 sur la même période.

Ces évolutions imposent aux Ressources Humaines de répondre à deux défis principaux :

- anticiper l'évolution de l'emploi par la mesure prévisionnelle des effets cumulés de la croissance organique, des gains de productivité et d'une pyramide des âges qui provoquera plus de 1 100 départs en retraite par an en moyenne d'ici à 2020 pour la seule société mère du Groupe en France ;
- dégager les ressources managériales nécessaires non seulement pour assurer la relève des postes clés libérés

par les départs naturels, mais aussi pour nourrir le développement du Groupe et ses aspirations de croissance externe.

L'expertise croissante exigée par les métiers et l'évolution de la démographie du Groupe font de l'identification des talents et des dispositifs pour les retenir un défi majeur de la gestion des ressources humaines. Cela suppose une politique engagée d'adaptation de l'emploi prenant en compte toutes les populations composant le Groupe sans discrimination d'âge, de sexe ou de nationalité.

Le rapprochement avec BNP Paribas Fortis constituera un des principaux défis des prochaines années. Grâce aux efforts considérables de plus de 4 000 collaborateurs, un plan industriel a été élaboré en moins de 150 jours. Sur la base de ses quatre marchés domestiques, la France, l'Italie, la Belgique et le Luxembourg, BNP Paribas peut offrir à ses clients européens les solutions les mieux adaptées à leur situation. Le plan industriel, présenté aux investisseurs, est progressivement mis en œuvre sur la période 2009-2011.

## Adapter qualitativement et quantitativement l'emploi

Dans le cadre des opérations de croissance externe, deux types de mesures ont été mis en œuvre : des actions de mobilité entre les métiers et la coordination du recrutement externe. Pour cela, une fonction dédiée coordonne la politique de gestion de l'emploi inter-pôles, métiers et fonctions.

Le plan d'adaptation de l'emploi dans les métiers de CIB les plus affectés par la crise en France a été engagé et mené à terme en 2009. Il a concerné environ 200 personnes.

Dans le cadre du rapprochement avec BNP Paribas Fortis, conformément à ses valeurs et à ses pratiques, le Groupe entend respecter des principes d'intégration garantissant le respect des personnes et des cultures. La priorité est accordée au repositionnement interne des collaborateurs en cas de suppressions de postes, au respect des engagements sociaux individuels et collectifs, ainsi qu'à un processus de nominations équitable et fondé sur des considérations professionnelles.

Dans ce contexte, tous les leviers permettant de mener à bien les projets de restructuration dans le respect du pacte social du Groupe sont mis en œuvre. Ainsi, en Belgique, 1 250 emplois seront créés avec le renforcement de la position

## Entretien immédiat

Par une opération lancée en octobre 2009 en France, le Groupe a renouvelé le recrutement en agence pour la banque de détail. Le concept des entretiens immédiats a été déployé pour la première fois cette année sur cinq forums de recrutement. Une opération originale fédérant le Recrutement et l'association Mozaïk RH a consisté à coacher des candidats issus des quartiers avant de les rencontrer en entretien.

## Ace Manager : succès de la première édition et lancement de la seconde

La première version de ce jeu d'entreprise en ligne a regroupé 4 364 participants (1 091 équipes de quatre étudiants) provenant de 106 pays des 5 continents. Plus de 700 000 étudiants du monde entier ont été en contact avec la marque BNP Paribas durant le tour des campus et la promotion du jeu. Le site « Ace Manager » a totalisé plus de 200 000 visites depuis sa mise en ligne. La seconde version « Ace Manager - The Second Set » a été lancée auprès de campus cibles de 26 pays. Ce programme est conçu avec des collaborateurs de BNP Paribas afin que les étudiants appréhendent les trois domaines d'activité du Groupe : la Banque de Détail, CIB et Investment Solutions. Ace Manager développe la notoriété et l'attractivité de BNP Paribas auprès des jeunes hors de France et en fait la marque employeur mondiale privilégiée des étudiants.

commerciale de la banque et l'implantation de plusieurs centres de compétence internationale en Belgique.

En outre, le turnover naturel en Belgique comme dans les autres pays concernés par le rapprochement, en particulier les autres marchés domestiques, la France, l'Italie et le Luxembourg, offrira des possibilités de reclassement aux collaborateurs dont le poste sera touché par les réorganisations prévues en Belgique. À cet effet, le Groupe s'est doté d'importants moyens pour la mobilité interne (des centres de mobilité, des budgets de formation, un dispositif d'accompagnement des collaborateurs en reconversion, etc.) et est engagé dans une politique privilégiant la mobilité au recrutement externe.

Chez BNL, l'adaptation des effectifs s'est poursuivie dans la concertation avec les représentants du personnel local.

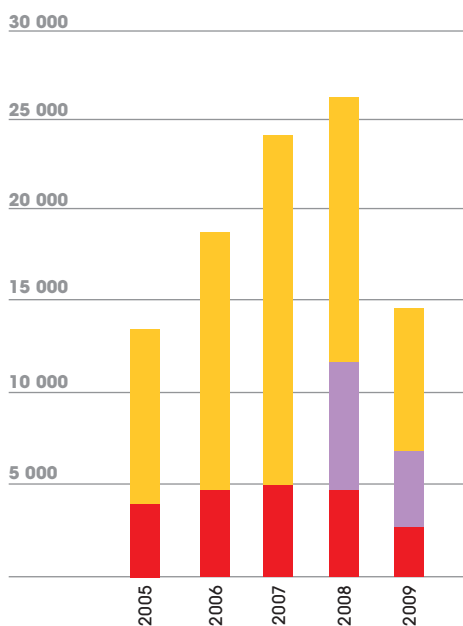
Compte tenu de l'efficacité des outils de gestion prévisionnelle de l'emploi utilisés depuis près de 20 ans en France, le Groupe étend leur utilisation sur un périmètre européen en Italie et en Belgique.

### **Assurer un recrutement en phase avec les spécificités des métiers**

Dans un contexte international économique et financier très perturbé en 2009, le nombre de recrutements pour le Groupe reste à un niveau très important avec un total de 14 549 recrutements en contrats à durée indéterminée, dont 2 691 nouveaux contrats à durée indéterminée en France.



### **FRANCE PRINCIPAUX PAYS EUROPÉENS HORS FRANCE\* RESTE DU MONDE**



(\*)Grande-Bretagne, Italie, Russie, Turquie, Ukraine.

En France, la répartition des recrutements par profil est stable en 2009, en part relative, avec 50 % de jeunes diplômés. Les recrutements en alternance pour BNP Paribas SA représentent 1 234 contrats, dont 764 contrats de professionnalisation et 470 contrats d'apprentissage, à un niveau relativement stable par rapport à 2008. Au 31 décembre, 1 539 jeunes sont sous contrats en alternance en France. Le nombre de missions de volontariat international en entreprise (VIE), avec 190 départs en mission en 2009 contre 205 en 2008, s'est maintenu. Les stages de fin d'études (bac + 5) représentent environ 1 200 stagiaires.

### **Des liens étroits avec les écoles et les universités**

La politique active de relation avec les écoles et universités a été poursuivie et renforcée en particulier en France et en Belgique, et de nombreuses initiatives originales ont été menées en direction des jeunes.

Toutes ces actions ont maintenu, voire amélioré, le bon score d'attractivité du Groupe auprès de cibles stratégiques.

## **BNP Paribas, un groupe attractif**

Pour la quatrième année consécutive, BNP Paribas est en première position en score d'attractivité spontanée dans le sondage TNS Sofres 2009 réalisé auprès des étudiants de troisième année des écoles de commerce. Il est en septième position auprès des Ingénieurs. TNS Sofres a sondé 269 étudiants de 21 écoles de commerce en France, sous forme d'entretiens individuels. Les résultats montrent que malgré la crise et l'image actuelle du secteur bancaire, BNP Paribas reste l'employeur le plus attractif auprès des futurs diplômés. Le Groupe arrive en tête des employeurs spontanément cités par les étudiants quand on leur demande dans quelle entreprise ils aimeraient travailler. Cette préférence s'explique par la dimension mondiale du Groupe, les perspectives de carrières internationales, mais aussi par les bonnes conditions de travail, les rémunérations attractives et l'engagement de formation continue.

## **La formation des jeunes en entreprise : une priorité**

En 2009, BNP Paribas a intégré en France plus de 1 000 nouveaux alternants, portant ceux-ci à 1 539 dans l'entreprise. Ces jeunes préparant des diplômes bac + 2 à bac + 5 reçoivent une formation en alternance aux futurs métiers, assortie d'une expérience permettant d'être opérationnel dès l'obtention du diplôme. Grâce à ces formations, l'entreprise dispose d'un vivier de recrutements privilégiés de jeunes diplômés formés à ses métiers et à sa culture, dont elle a évalué le potentiel sur une longue période. Ascenseur social et facteur d'intégration, l'alternance permet de recevoir un salaire pendant la formation, et parfois de faire financer par l'entreprise les frais de scolarité. Des jeunes issus notamment de milieux défavorisés accèdent ainsi à un niveau de formation supérieur et à un emploi.



## **Lutter contre les discriminations**

En 2008, trois documents avaient été rédigés et diffusés : une Charte de déontologie pour tous les collaborateurs du Groupe intervenant dans le processus de recrutement, accompagnée d'un guide méthodologique d'entretien individuel ainsi qu'une grille permettant de formaliser et de documenter la décision prise à la suite de l'entretien avec le candidat. Cette année, ce guide pratique du recrutement incluant la Charte de déontologie a été traduit en anglais pour permettre une plus large diffusion.

En 2009, les engagements pris en matière de non-discrimination -objectivité, transparence et respect - ont été diffusés auprès des managers concernés dans les entités. Ces actions se sont traduites par l'organisation de sessions de sensibilisation au recrutement dans tous les métiers auprès des managers et la création d'un portail Recrutement sur l'Intranet du Groupe, à destination des collaborateurs.

Le Groupe a décidé de participer à l'expérimentation du curriculum vitae anonyme et mène une étude pour l'intégrer à son processus de recrutement en France.

Pour garantir que toute décision de recrutement est fondée sur l'évaluation de compétences et que l'évaluation s'appuie uniquement sur des éléments factuels, objectifs et professionnels, des systèmes de contrôle permettent d'assurer la traçabilité, la qualité et la conformité des processus de recrutement.

## **Développer les compétences des salariés et des équipes**

### **La formation, un outil au service de l'efficacité professionnelle**

Face aux transformations rapides des métiers, de l'organisation du travail et du marché de l'emploi, la formation et le développement des compétences représentent un outil majeur pour :

- élever le niveau de performance des collaborateurs ;
- développer leur employabilité au sein de l'entreprise ;
- les valoriser et les fidéliser ;
- véhiculer la culture et les messages stratégiques du Groupe.

La formation aide chacun dans sa volonté d'apprendre pour atteindre ses objectifs professionnels et préparer ses évolutions. En outre, elle offre le moyen de connaître le Groupe et sa culture, son environnement et la réglementation qui s'impose aux activités bancaires. Enfin, les dispositifs de formation favorisent la transmission des savoirs des collaborateurs entre eux, dans un souci de partage des compétences.

Les actions de formation, pour être efficaces, sont insérées dans des parcours s'inscrivant dans la durée et les articulant entre elles.

L'offre de formation du Groupe répond aux objectifs décrits précédemment et est construite en associant des formations professionnelles issues des métiers à des formations transversales au Groupe facilitant le partage d'une culture et de principes d'actions communs.

À l'appui de cette politique de formation, BNP Paribas dispose d'un centre de formation constituant un lieu fort de rassemblement des collaborateurs du Groupe.

### **Élever le niveau de performance des collaborateurs**

Les formations des métiers ont pour vocation première d'élever le niveau de professionnalisme et d'expertise des collaborateurs dans leur métier. C'est pourquoi chaque métier, en établissant son plan de formation, veille à maintenir le niveau de compétence nécessaire aux collaborateurs dans l'exercice de leurs responsabilités. Les programmes de formation sont ensuite conçus et dé-



BNL/Rome



BNP Paribas Fortis/Bruelles

veloppés avec l'aide de spécialistes de la formation afin d'utiliser de manière optimale de nouvelles modalités d'apprentissage. Ainsi, les parcours de formation combinent des temps de formation présentielle et du e-learning ; des tests viennent également compléter l'approche de formation dans un souci d'appropriation des connaissances. La performance passe également par l'acquisition de compétences plus transversales. Ainsi, en France, l'accent a été mis sur :

- la maîtrise de l'anglais - le dispositif a été révisé en 2009 pour assurer une adéquation optimale entre les besoins identifiés à l'aide d'un test et les formations permettant d'atteindre le niveau requis ;
- le développement professionnel - les formations relatives à la maîtrise d'ouvrage, la gestion de projet, l'efficacité personnelle et le management opérationnel sont assurées par le Centre de formation du Groupe avec en outre une volonté de brasser les salariés de différents horizons. Ces formations ont bénéficié à plus de 1 800 personnes à Louveciennes en 2009. Afin de faciliter l'accès à ces formations, un catalogue a été élaboré, *Formad'hoc*, permettant à chaque collaborateur de trouver l'offre la mieux adaptée à ses besoins.



## **Développer l'employabilité des collaborateurs au sein du Groupe**

Pour faire face aux fortes mutations de métiers que rencontre l'industrie bancaire, la priorité a été placée sur la capacité des collaborateurs à évoluer d'un métier à l'autre.

Dans ce contexte, le dispositif d'accompagnement à la mobilité des collaborateurs créé en 2008 a été déployé en 2009 avec les objectifs suivants :

- valoriser une mobilité naturellement dynamique en tenant compte des évolutions profondes et permanentes de BNP Paribas ;
- préparer les collaborateurs à leur démarche de mobilité ;
- accompagner les réorganisations impliquant des démarches de mobilité ;
- favoriser les échanges et une meilleure connaissance du Groupe.

En 2009, 14 sessions ouvertes à plus de 145 personnes ont permis à la banque d'accompagner efficacement ses salariés en période de fortes mutations.

En outre, BNP Paribas a souhaité en 2009 renforcer l'accès aux dispositifs de formation en favorisant l'ouverture de périodes de professionnalisation pour les salariés pouvant en bénéficier. Au total, environ 2 500 périodes de professionnalisation ont permis aux collaborateurs en France de suivre quelque 57 500 heures de formation destinées à renforcer leurs compétences.

## **Accueillir et intégrer les collaborateurs**

Les dispositifs d'intégration permettent au nouvel entrant de découvrir BNP Paribas et de situer sa nouvelle activité par rapport à l'ensemble des métiers. Ces formations offrent une occasion aux nouveaux embauchés de constituer leur premier réseau relationnel dans l'entreprise. Elles contribuent à créer un sentiment d'appartenance en proposant un socle de repères à partager : valeurs, principes d'action et méthodologies. Les formations d'intégration s'insèrent dans d'autres temps forts pour le nouveau collaborateur : l'accueil par son manager et dans les équipes, la découverte du poste de travail et de l'environnement dans lequel le métier s'exerce.

En 2009, le parcours d'intégration des nouveaux entrants a été réorganisé en trois grandes étapes :

- premiers repères : correspondant à l'accueil du collaborateur par son manager et les Ressources Humaines. Partie intégrante des outils d'accueil, le jeu « Starbank the Game » a été développé selon une approche originale permettant de coupler nouvelles technologies et connaissance du Groupe ; mis à la disposition de l'ensemble des collaborateurs dans le monde, il permet d'appréhender les activités bancaires de manière ludique ;
- professionnalisation : permettant la montée en compétence lors de la prise du poste dans son métier et l'assimilation des principes d'action du Groupe ;
- perspectives : ouvrant le collaborateur sur le reste du Groupe et sur les autres collaborateurs. Cette étape est notamment l'occasion de participer à un séminaire d'intégration donnant aux collaborateurs une vision stratégique du Groupe.

Le parcours d'intégration permet d'accueillir les nouveaux collaborateurs de manière adaptée à leur séniorité, en tenant compte de leur métier d'appartenance et en respectant les principes du Groupe. Il convient, en particulier, aux jeunes diplômés car il représente un trait d'union entre la fin des cursus universitaires et l'entrée dans la vie active.

## **Véhiculer la culture et les messages stratégiques du Groupe**

Une « culture risques » forte est un véritable atout et un avantage concurrentiel indéniable. La forte croissance du Groupe au cours des cinq dernières années et le contexte de crise ont mis en lumière la nécessité de renforcer, promouvoir et surtout diffuser la culture risques de BNP Paribas à travers le Groupe, dans le respect des environnements spécifiques à ses activités.

## **Le Centre de formation de Louveciennes**

Situé dans un cadre exceptionnel proche de Paris, il constitue une véritable université d'entreprise dont la mission est de développer les compétences, tout en constituant un lieu d'échanges et un cadre fédérateur. Il réunit des collaborateurs en stage, venant de tous métiers, de tous pays et de toutes cultures. En 2009, plus de 22 000 salariés y ont été accueillis pour participer aussi bien à des séminaires d'intégration, à des formations métiers ou transversales qu'à des événements marquants pour le Groupe.

En outre, le Centre a fait l'objet d'évolutions des infrastructures respectant l'environnement et s'inscrivant dans une logique de développement durable.

## **La Risk Academy**

Pour diffuser la « culture risques » de manière pragmatique et adaptable, le département des Risques et les Ressources Humaines ont lancé conjointement en 2009 un projet soutenu par le Comité Exécutif du Groupe : la Risk Academy. Ce projet poursuit trois objectifs :

- assurer le renforcement et la diffusion continus de la culture et des compétences risques du Groupe ;
- offrir une vision large et transparente de l'offre de formation en matière de gestion des risques à travers le Groupe ;
- développer une communauté de pratiques.



BNP Paribas/Paris

## Valoriser, fidéliser et motiver

### Fidéliser par des rétributions compétitives

#### ■ Les rémunérations

Le travail réalisé, les compétences et le niveau de responsabilité sont rémunérés par un salaire fixe en adéquation avec l'expérience acquise par les salariés et les pratiques observées pour chaque métier sur le marché. Les performances individuelles et collectives de l'année déterminent le niveau des rémunérations variables. Celles-ci revêtent différentes formes selon les métiers.

Pour les professionnels de marché, la rémunération variable obéit aux principes du G20, en conformité avec l'arrêté du ministère de l'Économie et des Finances en date du 3 novembre 2009 et les normes professionnelles de la Fédération Bancaire Française du 5 novembre 2009, ce qui conduit notamment à :

- différer le versement de la moitié au moins des rémunérations variables sur 3 ans ;
- mettre en place un système de « malus » en appliquant des conditions de performance pour chaque paiement différé ;

- indexer l'intégralité des sommes différées à la performance de l'action BNP Paribas, pour aligner les intérêts des bénéficiaires et des actionnaires.

### **Des pratiques nouvelles en matière de rémunérations variables des professionnels de marché**

La crise a mis en lumière la nécessité de réformer profondément le système de rémunération variable des opérateurs de marché. Bien qu'étant l'une des banques qui ont le mieux résisté à la crise, BNP Paribas a décidé d'être un acteur moteur de cette réforme. La politique mise en œuvre respecte totalement les nouvelles normes nationales et internationales du G20 et traduit une forte volonté de modération. Le Groupe entend promouvoir, dans ce nouvel environnement, la cohérence nécessaire entre les comportements des salariés concernés et les objectifs à long terme de l'entreprise, notamment en matière de risques.

L'enveloppe des rémunérations variables est déterminée après prise en compte de l'ensemble des charges affectant les métiers de marché de CIB, notamment les coûts de liquidité, le coût du risque, le coût du capital alloué et les taxes exceptionnelles.

## L'épargne salariale en France

Abondés par l'entreprise, les plans d'épargne salariale permettent la constitution d'une épargne dans des conditions fiscales favorables. Les salariés peuvent choisir les supports qui leur conviennent en fonction de leurs objectifs, fonds en actions BNP Paribas, en actions diversifiées, en obligations, ou tout simplement en compte courant bloqué. La gamme de supports de placement proposée dans le PEE du Groupe a été étendue en 2009 à deux nouveaux supports solidaires et socialement responsables.

Le mode de détermination des rémunérations variables individuelles intègre l'examen de la performance quantitative et qualitative de chacun. L'appréciation du comportement individuel, l'esprit d'équipe, le respect des règles d'éthique et de déontologie entrent explicitement dans ce cadre.

Les rémunérations différées seront intégralement soumises à des conditions de résultat sur plusieurs années et indexées sur l'action BNP Paribas conformément à la volonté du Groupe de favoriser une politique de long terme.

Plus généralement, la politique de rémunération du Groupe repose sur des principes d'équité et de transparence qui se traduisent notamment par :

- un processus annuel mondial unique ;
- un système de délégation rigoureux fonctionnant dans le cadre des directives décidées au niveau du Groupe ;
- une gouvernance renforcée reposant sur des comités de rémunérations et, dans les activités de marché, des comités conformité-risque-finance.

### **Une large gamme d'avantages sociaux**

#### **■ L'actionnariat des salariés**

Le Groupe a toujours favorisé l'actionnariat par l'augmentation de capital annuelle réservée aux salariés. Depuis la création en 2000 du groupe BNP Paribas, le plan d'actionnariat mondial permet de proposer aux collaborateurs de devenir actionnaires de leur entreprise pour une période minimale de cinq ans en bénéficiant d'une décote et d'un abondement de l'entreprise. Depuis lors, neuf opérations ont été proposées aux salariés du Groupe.

#### **■ Épargne et retraite**

Les plans d'épargne salariale ont pour objectif de permettre aux salariés la constitution d'une épargne, notamment en vue de leur retraite, en optimisant les régimes sociaux et fiscaux locaux. Compte tenu des évolutions démographiques dans de nombreux pays, le Groupe considère la question des retraites comme essentielle. Ainsi, en France, le plan d'épargne retraite collectif (Perco) a été souscrit par plusieurs milliers de salariés qui disposeront de cette épargne à leur départ en retraite sous la forme soit d'une rente, soit d'un capital. Le montant des abondements versé dans le Perco s'élève à 3 millions d'euros en 2009.

#### **■ La protection sociale**

De longue date, le Groupe a mis en place des dispositifs de couverture sociale assurant une protection de haut niveau à ses salariés. Ces mécanismes ont fait l'objet d'une harmonisation avec l'objectif d'assurer une plus grande cohérence entre des systèmes parfois marqués par de fortes spécificités locales. Dans les différents pays où il est présent, le Groupe s'efforce d'assurer la couverture sociale des collaborateurs locaux et de leurs familles pour qu'ils bénéficient de régimes sociaux couvrant les frais de consultations et d'hospitalisation.



BNP Paribas/Lyon

## **PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT CHEZ BNP PARIBAS SA (EN EUROS)**

Au titre des exercices	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Montant brut	148 701 874	186 076 788	227 719 000	232 530 560	84 879 969	181 349 984
Montant minimum par salarié	2 945	3 772	4 696	4 728	1 738	3 782
Montant maximum par salarié	10 020	10 689	12 732	12 800	4 641	10 128

## **La prévoyance flexible et personnalisée en France**

Créé par un accord d'entreprise, le régime de prévoyance flexible de BNP Paribas a peu d'équivalents dans les entreprises françaises. Il offre aux salariés un niveau élevé de garanties en matière d'arrêts de travail liés à la maladie, d'invalidité et de décès. À partir d'un régime de base applicable par défaut, chacun personnalise sa protection selon sa situation personnelle ou familiale en choisissant le niveau de prestations ou de garanties complémentaires adapté : capital supplémentaire en cas de décès accidentel, rente éducation, rente temporaire de conjoint, capital en cas de décès du conjoint. Les choix peuvent être régulièrement modifiés.

## **Le dispositif français d'intéressement et de participation**

Le Groupe cherche à optimiser les dispositifs d'intéressement collectif aux résultats selon le contexte légal, social et fiscal des entités : participation et intéressement en France, plans de « profit sharing » dans de nombreux pays.

## **Le bilan personnalisé**

Plus de 47 500 collaborateurs en France ont reçu à leur domicile un nouveau document offrant une présentation synthétique de l'ensemble des éléments, monétaires ou non, qui constituent la rétribution globale de chaque collaborateur de l'entreprise au titre de l'année 2008. Il a vocation à donner à chacun une vision simple et pédagogique de sa situation personnelle en regroupant dans un document unique des informations éparses. Ce bilan personnalisé sera désormais diffusé chaque année, sur un périmètre amené à s'élargir encore.

## **Gérer les carrières et la mobilité de façon dynamique**

Les actions de développement des carrières ont porté sur l'amélioration des processus de gestion des carrières dans plusieurs domaines : élargissement de l'identification des cadres à potentiel, intégration de l'évaluation de la performance managériale dans cette identification et préparation de la relève.

## **Une gestion des carrières qui prépare et accompagne les évolutions**

BNP Paribas met en œuvre une politique de gestion des carrières pour permettre à chacun de continuer à progresser dans le cadre d'une évolution construite et cohérente. Le Groupe investit notamment dans différents programmes de formation continue adaptés aux profils et aux aspirations de chacun.

La gestion des carrières se fonde en premier lieu sur la relation régulière du collaborateur avec son « manager ». Les gestionnaires des ressources humaines ont pour mission d'accompagner cette relation et de mettre en œuvre un suivi de carrière.

## **Une relève organisée**

Une des missions essentielles fixées par le Groupe pour la gestion des carrières est de préparer l'avenir en assurant la relève à plus long terme de ses dirigeants. Pour cela, des comités de relève réunissent régulièrement, à tous niveaux, des échelons opérationnels jusqu'aux cadres dirigeants du Groupe, les managers et les gestionnaires Ressources Humaines, en vue de détecter les cadres susceptibles d'assurer la relève des postes clés de l'entreprise. Les fonctions de management

proposées par le Groupe permettent de valoriser les talents, de favoriser leur intégration au Groupe et de développer leurs capacités de « leadership ». Pour les responsables de haut niveau, ces formations sont dispensées au niveau du Groupe, au centre de Louveciennes : il s'agit des programmes Prism et Nextep.

## **Véhiculer la culture et les messages stratégiques du Groupe : le Talent Development Program**

Le Talent Development Program est dédié aux collaborateurs à fort potentiel international. Élaboré de manière participative avec le concours de managers et de responsables Ressources Humaines issus des pôles et pays, son objectif est de préparer la relève à moyen terme des cadres dirigeants et d'accompagner la croissance du Groupe.

Le Talent Development Program dispense 3 programmes de formations : le programme Leadership for Development, créé en 2005 en partenariat avec le Collège de l'École polytechnique, est destiné aux hauts potentiels expérimentés et permet de favoriser les aptitudes au leadership. Organisé en deux sessions, il a réuni 105 participants en 2009. Les deux programmes de formation à destination des hauts potentiels plus juniors créés en 2008 ont également été proposés : Go to Lead a été proposé à 117 collaborateurs afin de renforcer leur capacité à coopérer en environnement multimétiers et multiculturel et Share to Lead, destiné aux hauts potentiels juniors, a reçu 113 collaborateurs, afin de mieux comprendre les enjeux du travail en équipe et d'identifier leur potentiel d'amélioration.

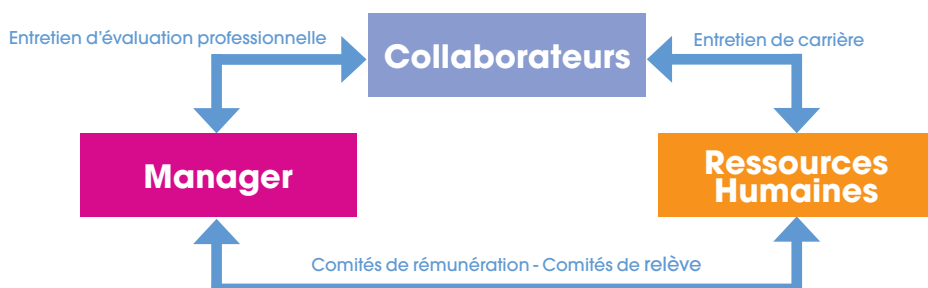
## **Les séminaires Prism et Nextep**

Les objectifs de ces programmes sont étroitement associés à la gestion des carrières : constituer et faire vivre une communauté de cadres supérieurs occupant des postes clés pour Prism, et favoriser le succès des transitions à forts enjeux pour Nextep. Il s'agit de s'assurer que la formation accompagne la politique de gestion de carrière et crée les conditions pour doter les cadres supérieurs de compétences nécessaires au développement du Groupe. Au cours de l'année écoulée, 127 personnes ont participé à quatre sessions de Prism avec pour cible les postes clés de managers de managers. Dans le même temps, les cadres amenés à connaître un changement de responsabilité substantiel ont suivi le séminaire Nextep.

## **Anta Diagne Diack, nommée « Meilleur Manager Féminin » au Sénégal**

M<sup>me</sup> Anta Diagne Diack, Directeur Général adjoint de la BICIS, filiale de BNP Paribas au Sénégal, a reçu le titre de « Meilleur Manager Féminin 2008 » décerné par le jury de la cinquième édition des Cauris d'Or, initié par le Mouvement des Entreprises du Sénégal (MEDS). La distinction a été remise le 9 mai 2009 lors d'une soirée de gala. Recevant ce prix, M<sup>me</sup> Diack a exprimé sa gratitude : « Cette distinction est un symbole. C'est un choix porté sur un manager femme pour la récompenser et l'encourager à poursuivre ses efforts dans sa vie professionnelle et personnelle. Au-delà de la notoriété personnelle, je me réjouis de l'impact positif sur la BICIS et BNP Paribas qui m'ont donné l'occasion d'être primée lors d'un tel challenge. »

## **LA GESTION DES CARRIÈRES**







BNP Paribas/Londres

### Une mobilité dynamique

Pour BNP Paribas, la mobilité constitue un atout et un moyen privilégié d'adaptation des ressources humaines à l'évolution de ses activités. Grâce à la mobilité, chacun peut élargir ses expériences professionnelles et faire progresser sa carrière. Différents types de mobilité favorisent les possibilités d'évolution des collaborateurs vers d'autres métiers et leur permettent d'acquérir de nouvelles compétences :

- la *mobilité fonctionnelle*. Mobilité ne signifie pas forcément changement de poste, mais parfois évolution professionnelle, c'est-à-dire un élargissement du savoir-faire, des connaissances ou des responsabilités du collaborateur ;
- la *mobilité géographique*. Le collaborateur change de ville ou de pays dans le cas de la mobilité internationale ;
- la *mobilité intra-Groupe*, ou changement d'entité juridique.

Au-delà des nombreuses opportunités offertes par la diversité des métiers, les choix de mobilité doivent tenir compte des aspirations des collaborateurs, tout en permettant de capitaliser au mieux leurs compétences acquises. C'est pourquoi, au travers du système d'évaluation professionnelle mis en place dans le Groupe, les échanges entre collabora-

teurs et managers constituent les bases de la gestion des carrières. De manière générale, les mobilités sont facilitées par la taille du Groupe, la diversité de ses métiers et ses nombreux territoires d'implantation. En dépit de l'impact de la crise, plusieurs milliers de mouvements ont eu lieu au cours de l'année 2009.

Une offre d'appui aux expatriés a été développée afin de faciliter la mobilité internationale : formations interculturelles, accompagnement du conjoint dans sa recherche d'emploi, aide administrative, etc. Un outil de publication des offres d'emploi est en cours de déploiement à l'échelle du Groupe : E-jobs. Le nombre de postes ouverts sur E-jobs s'établit fin 2009 à environ un millier sur le périmètre France, Italie et Espagne.

Dans tous les grands pays, en particulier en Belgique, France et Italie, un dispositif de gestion active de la mobilité a été mis en place (équipe et outils dédiés, formations, informations, etc.).

## Promouvoir la diversité sous toutes ses formes

Au cours des dernières années, les métiers et les implantations géographiques de BNP Paribas se sont diversifiés de manière très accélérée. La structure du Groupe aujourd'hui reflète ces évolutions et présente un équilibre entre les métiers et les zones géographiques.

## BNP Paribas, acteur engagé en faveur de la diversité : l'Esprit Diversité

Avec plus de 200 000 collaborateurs de plus de 160 nationalités dans plus de 80 pays, BNP Paribas fait de la diversité de ses équipes un atout majeur pour être *la banque d'un monde qui change* et gagner en performance. Le Groupe se doit d'être exemplaire en termes de responsabilité sociale. BNP Paribas considère le brassage des profils comme source de créativité et d'efficacité, permettant de refléter la société qui l'entoure.

Pour être une banque à l'image d'un monde qui change, BNP Paribas s'est investi dans la diversité. La politique diversité du Groupe, portée par la Direction Générale et le Comité Exécutif, a pour préalable essentiel l'absence de discrimination. C'est un socle commun à l'ensemble du Groupe. Chaque pays décline désormais sa propre politique en tenant compte des spécificités juridiques, culturelles et contextuelles.

### La diversité : une variété d'initiatives à travers le monde

Plusieurs pays se sont emparés du sujet. Parmi eux, les filiales de BNP Paribas à New York mènent une politique volontariste et ont créé un Diversity Council qui organise des opérations comme le Diversity Day, le 28 octobre 2009, rendant très visible la politique de diversité. À Bahreïn, le sujet des femmes est au cœur des initiatives et des formations à la diversité. À Londres, le Women's Internal Network (WIN) fait écho au lancement de MixCity en France. Fortis en Belgique, depuis son intégration, travaille activement à la structuration d'une politique de diversité via des audits et groupes de travail.



BNP Paribas a publié son premier bilan diversité en novembre 2009 pour mesurer les résultats des actions engagées dans l'entreprise depuis 2004. Ce bilan met en lumière des indicateurs pour chaque axe prioritaire mais non exclusif de la politique diversité du Groupe : diversité des origines, égalité professionnelle entre femmes et hommes, emploi et intégration de personnes en situation de handicap et diversité des âges. La communication externe se fait non seulement par le site Internet [www.bnpparibas.com/diversité](http://www.bnpparibas.com/diversité), mais aussi par un blog : [www.pourunmondequichange.com](http://www.pourunmondequichange.com).

## La diversité des origines

### Internationaliser les équipes

Accompagnant la croissance de tous les métiers et l'expansion de BNP Paribas, les effectifs mondiaux du Groupe n'ont cessé d'augmenter depuis 2000 pour atteindre plus de 200 000 collaborateurs à la fin de l'année 2009. En parallèle, en neuf ans, la part du personnel hors de France est passée de 40,8 % à 67 %. Pour accompagner ce très fort développement international, BNP Paribas cherche à introduire plus de responsables internationaux dans ses équipes dirigeantes, comme en témoigne la nomination en 2008 d'un non-Français

au Comité Exécutif. La part de non-Français tend à augmenter pour ainsi laisser la place à des équipes de plus en plus internationales.

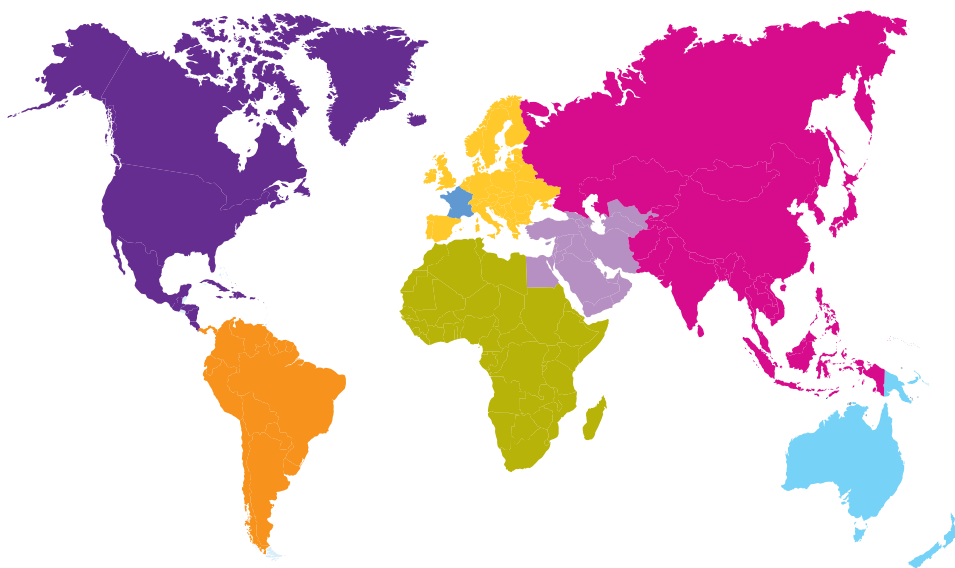
La politique d'expatriation mise en place contribue au développement d'une culture internationale dans le Groupe et facilite l'internationalisation des équipes : kit d'expatriation, programme d'accompagnement aux conjoints expatriés, formations interculturelles. Aux États-Unis, un nouveau programme de formation a été créé à destination des impatriés : il permet de sensibiliser ces collaborateurs aux différences culturelles qui peuvent avoir un impact sur les méthodes de travail, de management et de collaboration. Les emplois locaux contribuent directement au développement des pays où BNP Paribas exerce ses activités. Le Groupe s'intègre ainsi naturellement aux différentes cultures et communautés permettant aux collaborateurs locaux<sup>(1)</sup> d'accéder aux postes à responsabilité des filiales et succursales et de réaliser leur carrière dans le Groupe. En 2008, une formation pour les managers intitulée « Manager la diversité : un enjeu de performance » a été déployée dans des métiers et fonctions tests pour sensibiliser les collaborateurs issus des Ressources Humaines. En 2009, cette formation a été étendue aux managers. En France, ce sont plus de 1 200 collaborateurs qui ont été formés à fin 2009.



## Le label Diversité en France

BNP Paribas est la première et seule banque française à avoir obtenu en 2009 le label Diversité qui reconnaît les actions menées après la signature de la Charte de la diversité en 2004. Il récompense la politique active de BNP Paribas en faveur de la diversité en France. Cette politique Esprit Diversité porte sur 18 critères de discrimination prohibés par la loi : l'origine, le sexe, l'âge, la situation de famille, l'état de grossesse, l'apparence physique, le patronyme, l'état de santé, le handicap, les caractéristiques génétiques, les mœurs, l'orientation sexuelle, les opinions politiques, les activités syndicales et l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion. Décerné après avis d'une commission associant représentants de l'État, d'organisations syndicales de salariés, d'employeurs et de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH), il répond à la volonté du Groupe d'exercer un rôle important pour l'insertion, l'égalité des chances, la création de lien social et la lutte contre toutes les discriminations.

## PART DES SALARIÉS LOCAUX SELON LA ZONE GÉOGRAPHIQUE



<b>AMÉRIQUE DU NORD : 98,6 %</b>	<b>EUROPE : 99,3 %</b>
<b>AMÉRIQUE LATINE : 98,7 %</b>	<b>MOYEN-ORIENT : 96,1 %</b>
<b>AFRIQUE : 98,5 %</b>	<b>ASIE : 96,2 %</b>
<b>FRANCE : 99,7 %</b>	<b>Océanie : 98,1 %</b>

(1) Collaborateur qui n'est pas sous le régime d'un contrat d'expatriation.



BNP Paribas/Paris

### **Actions en France envers les minorités visibles**

BNP Paribas organise des opérations en France pour limiter l'autocensure des minorités visibles et diversifier les profils recrutés. Le Groupe participe à des forums de recrutement orientés vers les minorités visibles pour promouvoir l'égalité des chances, et à des forums emploi-diversité dans des zones sensibles : IMS, Africagora, Afij, Zéro Discrimination à Lyon, Nos quartiers ont des talents avec le Medef, etc. En mars, le Train pour l'emploi et l'égalité des chances a sillonné la France, renouvelant l'opération réussie de 2008. Il a permis aux dix entreprises partenaires de l'événement de rencontrer des candidats présélectionnés par les partenaires du service public de l'emploi, des missions locales mais aussi par le tissu associatif mobilisé par la question de l'égalité des chances.

On se reportera aussi à la partie « Assurer un recrutement en phase avec les spécificités des métiers » où sont décrites des initiatives de lutte contre les discriminations et pour favoriser l'insertion. Cette année, BNP Paribas a particulièrement agi en faveur de la diversité des origines. En témoigne le grand événement « Dix ans de vies en Seine-Saint-Denis » pour fêter les 10 années de présence du Groupe dans ce département particulièrement dynamique, lors de l'inauguration de l'immeuble des Grands Moulins de Pantin.

Des actions en faveur des minorités visibles passent par des partenariats avec des associations spécialisées, œuvrant pour l'insertion. Ces partenariats sont décrits dans le chapitre « L'Ancre dans le tissu social ».

### **L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes**

En 2004, selon les dispositions légales, BNP Paribas a choisi d'examiner les conditions dans lesquelles s'exerce pour lui-même le principe d'égalité entre les hommes et les femmes. Malgré une répartition équilibrée des effectifs, les femmes se heurtent parfois au « plafond de verre » qui les empêche de progresser au-delà d'un certain niveau. Sur ce constat, le Groupe s'est engagé à favoriser l'égalité des chances et de traitement entre femmes et hommes à toutes les étapes de la vie professionnelle et l'accès des femmes aux postes d'encadrement.

### **Objectif 2012 : 20 % de femmes dans les postes clés du Groupe**

La mixité dans l'entreprise étant facteur d'efficacité, le Directeur Général du Groupe s'engage aujourd'hui sur un objectif volontariste : au moins 20 % des postes clés du Groupe seront occupés par des femmes d'ici à fin 2012. Cela suppose une action spécifique et volontariste pour faire accéder au moins 100 femmes supplémentaires à ces postes clés.



FundQuest/Boston

## **Le prix du « Meilleur Rapport sur la Diversité » 2009**

Chaque année, les Rencontres internationales de la diversité récompensent les sociétés du CAC 40 pour la qualité du traitement de la diversité dans leur rapport sur la responsabilité sociale de l'entreprise. En 2009, l'association Les Défis de la diversité s'est associée au groupe Alpha dont le centre Études & Prospective analyse depuis cinq ans les rapports de responsabilité sociale et environnementale à travers 33 indicateurs. Le Rapport annuel 2008 de BNP Paribas répondant pleinement au critère de bonne qualité de l'information dispensée aux parties prenantes en matière de gestion de la diversité, le jury, réuni à l'université de Corte et constitué de praticiens et universitaires spécialisés en RSE et en gestion de la diversité, a décerné le prix Alpha du « Meilleur Rapport Diversité 2009 - catégorie Égalité femmes-hommes » à BNP Paribas.

## **Les accords d'entreprise en France**

BNP Paribas SA a signé en 2007 un accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle entre femmes et hommes pour une durée indéterminée. Cet accord fait suite au précédent conclu sur le même thème en 2004 pour trois ans. Le nouvel accord définit les principes applicables pour respecter et développer l'égalité des chances et de traitement à toutes les étapes de la vie professionnelle. Il définit également les moyens de favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi qu'un rattrapage salarial sur trois ans lorsque des écarts entre hommes et femmes de niveau, de formation, de responsabilité, d'efficacité professionnelle telle qu'elle ressort des évaluations professionnelles, de compétence et d'expérience comparables sont constatés. Ce dispositif a été doté d'une enveloppe de 3 millions d'euros et des rattrapages ont été effectués sur 2008 et 2009. L'opération sera renouvelée en 2010.



## BNP Paribas, leader du CAC 40 pour la représentation des femmes au Conseil d'administration

Une étude réalisée par l'Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises (Orse), l'Institut français des administrateurs et l'European Professional Women's Network-Paris constate que les femmes représentent 28,5 % du Conseil d'administration de BNP Paribas, faisant du Groupe le leader du CAC 40. Seules quatre sociétés se distinguent avec des conseils composés de plus de 20 % de femmes.

En France, le pourcentage de femmes promues hors classification dans la convention collective des banques, ou cadres de direction pour les filiales non régies par cette convention, est en augmentation par rapport aux années précédentes : 38 % contre 32 % en 2008 et 28,5 % en 2007. Chez BNP Paribas SA, la part de femmes cadres progresse régulièrement au cours des dernières années : elles étaient 38,8 % en 2005, 40,3 % en 2006, 41,4 % en 2007, 43,1 % en 2008 et 44 % en 2009 (cf. annexe NRE volet Social). BNP Paribas a dépassé en 2007 l'objectif de 40 % fixé pour 2010 par la profession bancaire en termes de proportion de femmes dans la population cadre. Dès fin 2009, avec un an d'avance, BNP Paribas a atteint son objectif de 44 %.

L'Italie a fortement travaillé à renforcer la parité. Ainsi, 37,9 % des collaborateurs sont des femmes en 2009 (contre 31,3 % en 2008). Les femmes représentent 26,6 % des cadres et 10,7 % des équipes dirigeantes.

### **Les réseaux en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes**

En France, le réseau MixCity s'est renouvelé pour se constituer en association : BNP Paribas MixCity. Son ambition reste de devenir un réseau social actif et porteur de valeur ajoutée dans l'entreprise en devenant acteur de la promotion de

la mixité interne et externe. L'association, ouverte à toutes les femmes cadres ou assimilées du Groupe, devient un forum de rencontres entre membres de l'association, instances dirigeantes du Groupe et autres associations de femmes en France et à l'international. Son objectif est de proposer et de promouvoir des règles du jeu pour faire évoluer les codes d'ascension professionnelle et faciliter le quotidien des femmes cadres en proposant des mesures pour mieux concilier vie professionnelle et vie privée. De nombreuses activités sont proposées : petits-déjeuners et déjeuners, ateliers de sensibilisation et de formation et rencontres avec des femmes et hommes de référence partageant leur expérience ([www.association-bnpparibas-mixcity.com](http://www.association-bnpparibas-mixcity.com)).

Le développement à l'international de réseaux féminins avait déjà commencé en 2008, notamment au Luxembourg. En 2009, la Grande-Bretagne (Women's Internal Network) et Bahreïn via la région du Golfe ont lancé leur MixCity. D'autres réseaux se constituent, en particulier en Belgique où un projet est en cours.

À Londres, le réseau de femmes est constitué autour d'un Comité de direction de 25 femmes et s'est concentré sur un projet de « mentoring » et sur des actions destinées à augmenter le nombre de femmes postulant dans la banque d'investissement.





BNP Paribas/Bahreïn

### **La parentalité : initiatives pilotes en France**

Afin d'accompagner les collaborateurs dans leurs situations de parentalité, le Groupe a développé des dispositifs et des partenariats prenant des formes diverses :

- le congé paternité de onze jours est aujourd'hui entièrement rémunéré pour les collaborateurs de BNP Paribas SA pour inciter les pères à investir la sphère privée ;
- des crèches et conciergeries se développent notamment chez BNP Paribas Securities Services et BNP Paribas Assurance. BNP Paribas Assurance met à disposition des collaborateurs une trentaine de places en crèches. Par un partenariat spécialisé, ces filiales proposent aussi des places en centres de loisirs le mercredi et pendant les vacances scolaires ;
- des plaquettes sont publiées par MixCity à l'intention des salariés : « Accord sur l'égalité entre les femmes et les hommes » et « Maternité ou adoption » ;

— le Groupe a établi un partenariat avec la Fédération des particuliers employeurs de l'Île-de-France (Fepem) qui propose des conseils aux collaborateurs du Groupe en France sur les formalités de garde d'enfants : formalités d'embauche, conventions collectives de ces emplois familiaux, prestations de la caisse d'allocations familiales et allègements de charges sociales et fiscales ;

— le Groupe a contribué à la rédaction d'un guide « Promouvoir la parentalité auprès des salariés masculins » avec l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (Orse) publié en novembre 2008. Des exemplaires sont distribués aux collaborateurs.

Ces initiatives sont accueillies très favorablement par les collaborateurs, femmes et hommes.

En 2009, le Groupe a adhéré à l'Observatoire de la parentalité, réseau engagé dans la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

## **L'emploi et l'intégration des personnes handicapées en France**

L'intégration de personnes handicapées constitue un important enjeu de responsabilité sociale pour le Groupe. C'est pourquoi celui-ci reste attentif à leur maintien dans l'emploi et cherche à améliorer l'efficacité de l'embauche de collaborateurs en situation de handicap.

### **Suite de l'accord en faveur de l'emploi des personnes handicapées signé en 2008**

La deuxième année de mise en œuvre de l'accord d'entreprise Projet Handicap, signé en 2008 pour quatre ans avec l'Agefiph, organisme collecteur des contributions des entreprises, a été marquée par la validation d'un dispositif favorisant le recrutement pour atteindre l'engagement de 170 embauches à fin 2011. Ce dispositif concerne en premier lieu les candidats handicapés qui ont un parcours atypique et des expériences variées mais non bancaires. Il veut faciliter leur intégration et permettre la mise en œuvre de périodes de formation appropriées à leur parcours. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2009, pour y inciter les entités opérationnelles, le portage du coût salarial des embauches de personnes handicapées en contrats à durée indéterminée/contrats à durée déterminée est pris en charge par les Ressources Humaines du Groupe pendant douze mois.

En Italie, BNL s'est attaché à suivre de plus près les collaborateurs en situation de handicap, notamment dans la gestion de leur carrière et l'adaptation des bureaux et de l'information. 52 personnes en situation de handicap ont ainsi été embauchées en 2009, portant à 509 le nombre de collaborateurs handicapés dans la filiale italienne.

## **Égalité entre salariés mariés et salariés pacsés de BNP Paribas SA**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, dans le cadre de son engagement pour la diversité et la promotion de la parentalité, BNP Paribas SA permet aux salariés pacsés de bénéficier des mêmes droits que les salariés mariés en matière d'absences pour événements familiaux. Cette mesure fait suite à la signature en 2008 par BNP Paribas de la Charte de la parentalité.

## **Le Haut Conseil de la Famille**

Le Haut Conseil de la Famille (HCF), approuvé en France par le Conseil des ministres du 29 octobre 2008 et présidé par le Premier ministre, renforcera l'action envers

les familles en évaluant les évolutions sociales, économiques et démographiques. Il comporte 52 représentants du mouvement familial, des partenaires sociaux, des collectivités

territoriales, de la Sécurité sociale et de l'État. Sept personnes qualifiées nommées pour leur compétence et leur expérience sont membres sur désignation du ministre en charge de la Famille.

Le 30 juillet 2009, la Directrice des Ressources Humaines de BNP Paribas Personal Finance a été désignée personnalité qualifiée par la ministre en charge de la Famille et participera aux travaux du HCF.

Le Projet Handicap mène en continu des actions de sensibilisation auprès de tous les salariés, et d'optimisation des conditions d'accueil et de maintien dans l'emploi. Il fédère les différents acteurs, recherche et met en œuvre de nouveaux partenariats. Le maintien dans l'emploi sera optimisé avec des aménagements matériels et organisationnels en sécurisant le parcours professionnel des collaborateurs. Le recours aux prestations du secteur adapté et protégé sera accru. Une commission de suivi de l'accord se tient chaque année au printemps.

BNP Paribas développe depuis plus de vingt ans des actions en faveur de personnes handicapées avec notamment la création de l'établissement et services d'aide au travail (Esat) Institut des Cent- Arpents.

### Des réalisations exemplaires

**Des ateliers de sensibilisation au handicap :** le Projet Handicap propose des ateliers itinérants de sensibilisation aux handicaps auditif et visuel qui présentent des technologies aidant l'entreprise à intégrer les différences. Ces ateliers sont proposés pendant plusieurs mois dans différents immeubles du Groupe pour rencontrer les salariés sur le lieu de travail.

**Promotion du recrutement des personnes handicapées :** au printemps 2009, BNP Paribas a lancé en France une campagne de communication à destination des personnes handicapées par voie de presse et sur des sites spécialisés, voulant donner à chacun un poste en rapport avec ses compétences. Promouvoir le recrutement de personnes handicapées par l'embauche en CDI ou par l'alternance, lancer des actions de sensibilisation, adapter le poste de travail pour assurer le maintien dans l'emploi constituent les axes d'engagement du Groupe.

**Portes ouvertes destinées aux personnes handicapées :** en novembre 2009, BNP Paribas a ouvert les portes du marché Saint-Honoré aux personnes handicapées, pour la troisième année consécutive. Ces portes ouvertes pendant la XIII<sup>e</sup> Semaine nationale pour l'emploi des personnes handicapées visaient à informer sur les métiers du Groupe et à collecter des curriculum vitae. De nombreux collaborateurs ont représenté chaque pôle de BNP Paribas : la Banque de Détail, Investment Solutions, Corporate and Investment Banking et les fonctions et filiales.

## La diversité des âges

Dans le cadre de sa démarche de diversité et d'égalité professionnelle, BNP Paribas met en œuvre une politique d'emploi contribuant à allonger la durée de vie professionnelle de ses salariés. Chez BNP Paribas SA, les mesures permettant aux collaborateurs de partir en préretraite ont été restreintes dès 2004, puis supprimées en 2006. La part des salariés de 55 ans et plus atteint 20,5 % des effectifs à fin 2009, contre 10 % fin 2003.

Du fait de l'allongement de la durée de la vie professionnelle, BNP Paribas souhaite donner des perspectives de carrière aux collaborateurs de plus de 45 ans en facilitant l'évolution de leurs compétences et responsabilités. Selon l'accord de branche sur la non-discrimination par l'âge et l'emploi des seniors du 9 juillet 2008, l'entreprise s'est engagée à faire progresser l'âge moyen des départs à partir de 55 ans, pour atteindre 60 ans au 31 décembre 2012. Elle s'est également engagée à favoriser la gestion de la seconde partie de carrière et réaliser un rapport annuel sur l'emploi des seniors.

L'entreprise garantit le principe d'égalité d'accès des salariés à la formation professionnelle et au dispositif du droit individuel à la formation quel que soit leur âge.

Le séminaire « Manager la diversité : un enjeu de performance », déployé en 2008, sensibilise les managers à la diversité des âges, rappelant la volonté de bannir toute forme de discrimination liée à l'âge.

À la fin de l'année 2009, les entités du Groupe en France ont, conformément à la réglementation, décliné leur politique d'emploi des salariés seniors qui sera mise en œuvre dès 2010 pour trois ans. Celle-ci présente un objectif global de maintien dans l'emploi ainsi que des dispositions favorables à l'emploi des seniors. Cette politique d'emploi s'inscrit ainsi dans la démarche globale et volontaire de non-discrimination et d'égalité professionnelle du Groupe.





# Être à l'écoute des collaborateurs



BNP Paribas/Bahreïn

« Le fait que BNP Paribas nous demande de participer à cette enquête montre que l'entreprise est en recherche d'amélioration. Cela me donne l'impression que je travaille dans une société attentive à ses collaborateurs. »

(Verbatim du questionnaire)

## Le Global People Survey

### Global People Survey, une enquête pour aller de l'avant

Dès 2008, BNP Paribas avait choisi de déployer une enquête annuelle au plan international, le Global People Survey, réalisée en 10 langues sur un échantillon de 25 000 personnes.

De toute autre ampleur, l'édition 2009 a été réalisée « on line » avec un questionnaire traduit en 17 langues, comportant 80 questions d'opinion, recouvrant 15 thématiques, avec une question ouverte sur les pistes de changement dans l'entreprise. Cette nouvelle édition a permis de mesurer l'engagement des collaborateurs du Groupe dans le monde, la perception de leur vécu professionnel, leur image de l'entreprise et du management, ainsi que leur perception de la responsabilité sociale et environnementale de BNP Paribas.

Cette deuxième édition du Global People Survey a été à nouveau réalisée en partenariat avec Towers Watson, qui a analysé le questionnaire et traité les données sur une base strictement anonyme et confidentielle.

Conduite en juin 2009 sur un périmètre élargi auprès de 163 000 salariés dans 75 pays et intégrant BNP Paribas Fortis, elle a permis d'obtenir des résultats plus opérationnellement exploitables. Cette enquête a été un des premiers projets réalisés conjointement avec BNP Paribas Fortis. Le taux global de participation a été de 51 % en 2009, soit environ 83 000 répondants.

Chaque domaine d'activités, pôle, métier, fonction et pays dispose de ses résultats et de la possibilité de les analyser par âge, par ancienneté de présence, etc. Cette très riche base d'informations permet des comparaisons entre entités du Groupe et favorise l'échange de bonnes pratiques. Leur évolution d'une année sur l'autre met en évidence des pistes d'actions pour les entités du Groupe.



BNP Paribas/Londres

La question ouverte sur les pistes de changement dans l'entreprise a permis de recueillir 32 152 verbatim (52 % des répondants). Outre la satisfaction exprimée par les salariés sur la possibilité de participer à une enquête mondiale, leurs commentaires ont mieux révélé leurs attentes et suscité une fine analyse des défis à relever. Les nombreuses suggestions émises ont été précieuses dans l'élaboration de plans d'action pour les entités du Groupe.

Les résultats globaux de l'enquête reflètent, malgré l'environnement économique perturbé, le fort engagement des salariés dans l'entreprise et leur confiance dans les choix stratégiques des dirigeants. Les salariés considèrent le Groupe comme bien positionné pour relever les défis futurs.

Pour l'engagement de BNP Paribas sur les composantes sociales et environnementales, l'évolution des perceptions des salariés progresse encore par rapport à l'enquête 2008 et les verbatim

apportent des éléments complémentaires d'action au plan local.

La responsabilité sociale et environnementale du Groupe reste le second levier de l'engagement des salariés, derrière le « leadership », premier facteur de mobilisation. L'importance accordée au fort investissement de l'entreprise dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale est partagée de manière transverse dans le Groupe, quels que soient le domaine d'activités, le pôle, la fonction d'appartenance, l'âge, le niveau hiérarchique, le fait d'être ou non manager, l'appartenance ou non aux populations spécifiques, y compris chez BNP Paribas Fortis.

Dans la période de crise actuelle, ce constat et ces évolutions soulignent le contraste entre la perception de la responsabilité du Groupe par ses salariés et les commentaires défavorables des médias en France sur le secteur bancaire en général.

## **Comité Européen**

Depuis 1996, le Groupe s'est doté d'un Comité Européen, avant même que sa mise en place soit rendue obligatoire par la loi. Ce comité suit le développement du Groupe en Europe. Sa composition, revue après l'intégration en 2006 de la banque italienne BNL, est aujourd'hui de 25 membres issus de 16 pays. Il est présidé par le Directeur Général de BNP Paribas. En 2009, l'intégration des entités bancaires belges et luxembourgeoises de BNP Paribas Fortis au Groupe lui a conféré une toute autre dimension.

Suite à ce changement important, des négociations sur la composition et les modalités de fonctionnement du comité ont débuté fin 2009 et se poursuivront début 2010. La prise en compte de cette nouvelle dimension s'est déjà traduite par la tenue d'une réunion extraordinaire du Comité Européen en décembre 2009 à Bruxelles.

## **L'esprit d'innovation**

### **Un enjeu majeur**

L'impact croissant des technologies de l'information qui engagent 15 à 20 % des frais de gestion des groupes bancaires, le niveau d'expertise des services financiers et l'attention portée par les clients des banques à la nouveauté font de ce secteur l'un des plus innovants.

L'intense compétition régnant dans ce secteur non protégé par des brevets entraîne une banalisation continue des services. Dans ces conditions, l'innovation permanente est nécessaire pour créer des produits à valeur ajoutée - innovation produit - et pour industrialiser efficacement les produits banalisés - innovation process.

Les innovations financières sont donc encouragées et mises au service des clients, qu'il s'agisse de la couverture des risques, du rendement des placements, d'un accès plus simple aux transactions ou de la baisse de leur coût unitaire.

### **Les Prix de l'Innovation**

Les Prix de l'Innovation récompensent chaque année l'innovation sous toutes ses formes. Neuf catégories de prix sont définies dont le prix Développement durable. Pour chaque catégorie, deux prix sont remis. Le *Prix de l'Innovation d'entreprise* récompense les initiatives prises par les salariés ou les équipes dont la



mission professionnelle est d'innover dans leurs domaines d'activités. Le *Prix de l'Innov@ction*, quant à lui, vise à récompenser les initiatives individuelles de salariés formulées individuellement ou collectivement dans le but d'améliorer les produits, les services ou les processus et contribuer à la satisfaction des clients.

L'organisation de ces prix est née de la volonté de faire partager les initiatives et le succès des équipes récompensées. Les collaborateurs peuvent ainsi découvrir les innovations primées grâce à des dossiers publiés sur l'Intranet du Groupe.

### **La communication interne, un acteur de responsabilité sociale**

La communication interne s'est adaptée au contexte très particulier de 2009, notamment aux commentaires systématiquement défavorables des médias en France à l'égard du secteur bancaire en général. Durant cette période perturbée par la crise, BNP Paribas a assuré un lien constant avec ses collaborateurs en assurant la diffusion de messages et plaquettes d'informations afin d'expliquer la stratégie de l'entreprise.

En 2009, de multiples actions auprès de l'ensemble des collaborateurs ont été réalisées, avec l'appui de différents supports. Ainsi, *Ambition*, le magazine interne du Groupe, disponible en français, anglais, italien, néerlandais et russe, permet de mieux répondre aux besoins des collaborateurs, en les aidant à suivre l'actualité de BNP Paribas et à mieux en comprendre la stratégie. *Starlight*, le journal vidéo interne d'une durée de six minutes, est dédié aux innovations de BNP Paribas. Il est mis en ligne tous les mois sur les sites Intranet du Groupe en français, en anglais, en italien et depuis 2009 en néerlandais. Le lien avec les collaborateurs est également assuré par le biais d'une newsletter hebdomadaire, le *Flash Groupe*, reprenant les temps forts de la semaine et diffusé dans 15 territoires, un journal de l'année et surtout par un site Intranet Business to Employee, remodelé en 2008, et dont 104 millions de pages ont été vues en 2009. Enfin, les actualités en matière de RSE sont diffusées par le biais d'une lettre d'information mensuelle disponible sur l'Intranet.

### **Protéger la santé des collaborateurs**

La politique de santé au travail du Groupe va au-delà de la simple conformité à l'évolution des législations. Les enjeux majeurs tiennent à la prévention des risques et à l'accompagnement des fragilités et inaptitudes.

### **La prévention des risques professionnels**

La prévention passe par l'identification des risques professionnels : agressions dans les agences, troubles musculo-squelettiques, dysfonctionnement des climatisations et des ventilations. Pour prévenir ces risques, une équipe pluridisciplinaire, créée en 2006, réunit et met en réseau les compétences de tous les intervenants pour faire face à des pathologies issues de multiples facteurs. Cette approche des conditions de travail constitue un enrichissement de la prévention et permet une action collective.

En 2009, l'équipe en charge de la prévention des risques professionnels a focalisé ses travaux sur :

- le document unique d'évaluation des risques professionnels (décret du 5 novembre 2001) ;
- la qualité de la ventilation et de la climatisation ;
- l'éclairage, les plateaux, les nouvelles technologies (Wi-Fi) ;
- l'ergonomie des postes « assis-debout » des agences répondant au concept Accueil & Services ;
- l'amélioration des équipements sur les plates-formes téléphoniques de Lille et de Paris.

L'accompagnement médical des salariés victimes d'agression, notamment en région parisienne, s'intègre dans un dispositif développé avec les Urgences médicales de Paris mis en place depuis 2001. Progressivement renforcé ces dernières années, ses effets bénéfiques se mesurent par la diminution des arrêts post-agression, la baisse de la durée des arrêts et du nombre de mutations pour inaptitude au poste. En 2009, 46 personnes ont bénéficié d'un accompagnement médical à la suite d'une agression et 5 ont été orientées en consultation spécialisée pour une prise en charge psychologique.

## **Soutenir les initiatives des collaborateurs**

En février 2009, BNP Paribas a lancé [pourunmondequichange.com](http://pourunmondequichange.com), le site thématique dédié aux actions d'intérêt général conduites ou soutenues par la banque à travers le monde. Conçu comme un média interactif à destination du grand public, disponible en français et en anglais, ce blog citoyen témoigne de l'importance des engagements du groupe BNP Paribas et des initiatives de ses collaborateurs dans tous les domaines ayant trait au mécénat, depuis le microcrédit jusqu'au soutien scolaire en passant par la recherche médicale, la culture ou la réhabilitation des banlieues. Le blog [pourunmondequichange.com](http://pourunmondequichange.com) permettra de recueillir des idées, des réactions, et de susciter des contacts afin de toujours mieux orienter les futures actions du Groupe ou de ses collaborateurs.

## **Un guide de bonnes pratiques de responsabilité sociale et environnementale**

BNP Paribas Wealth Management (Banque Privée Internationale) accompagne ses actions de responsabilité sociale et environnementale avec un guide de bonnes pratiques élaboré à destination des collaborateurs. Il donne les moyens de contribuer plus activement à la démarche éco-responsable dans l'entreprise. Outil pratique et ludique, le guide se présente sous forme de quiz et apporte les réponses nécessaires à la bonne compréhension de la démarche menée par BNP Paribas Wealth Management.

## **Poursuite du programme d'assistance psychologique**

Ce service mis en place en 2008 aide BNP Paribas en France à accompagner les victimes et personnes choquées, collaborateurs, fournisseurs ou clients, en cas de hold-up, agression, prise d'otage, suicide sur le lieu du travail, attentat, acte de terrorisme, effondrement, incendie, explosion, catastrophe naturelle. Une hotline d'assistance psychologique fonctionne 24 h/24 et 7j/7. Le périmètre couvre la France métropolitaine et les Dom-Tom pour BNP Paribas SA et ses filiales. Ce service est destiné à tous les collaborateurs et prestataires travaillant dans les locaux.

Pour la Banque de Détail en France, le service de santé au travail de BNP Paribas SA a participé au groupe de travail sur la gestion des incivilités commerciales afin de prévenir ces incivilités et accompagner et soutenir les collaborateurs concernés. Pour la prévention, une formation comportementaliste a été élaborée sous forme de jeux de rôles, échanges d'expériences, portant sur l'identification de mécanismes menant à l'agressivité, les techniques de gestion de situation de tensions, et la gestion des émotions (colère, humiliation...). En 2009, près de 2 300 personnes ont suivi l'un des séminaires. L'accompagnement et le soutien sont déployés via un accompagnement hiérarchique, un accompagnement médical et psychologique par le service de santé au travail, et éventuellement, s'il existe une menace de mort, par l'activation du plateau d'assistance psychologique, par un accompagnement administratif et juridique pour une déclaration d'accident du travail, dépôt de plainte ou de main courante selon la gravité.

La prévention des autres risques professionnels fait l'objet de mesures adaptées : campagnes d'information, formation, ergonomie de conception, ergonomie de correction et procédures d'alerte. En 2009, le Groupe a maintenu sa vigilance sur l'ergonomie des postes de travail : 13 études de plans, 122 visites de locaux et 8 études de postes ont été réalisées. Le haut niveau de vigilance porté conjointement par le service de santé au travail, les hiérarchies, les services immobiliers, l'ergonomie et les instances paritaires n'est pas étranger au très faible taux de déclaration de troubles musculo-squelettiques dans BNP Paribas SA.

### **Les problèmes de santé publique**

Le service de santé au travail de BNP Paribas SA est engagé depuis de nombreuses années dans une démarche de promotion de la santé des salariés. Lors de la visite annuelle, le médecin accompagne les salariés de façon personnalisée dans tous les domaines de santé publique. Les risques majeurs : cardio-vasculaires, cancer, obésité, tabac, font l'objet de campagnes annuelles de sensibilisation, d'éditions de brochures et de dispositifs spécifiques.

Plusieurs autres initiatives en matière de santé publique ont marqué l'année 2009.

Un groupe de travail associant les responsables opérationnels des Ressources Humaines de tous les pôles et fonctions a préparé l'entreprise à affronter une éventuelle pandémie, aux plans sanitaire et organisationnel : achat de masques, référencement de produits d'hygiène et communication sur les mesures d'hygiène comme le lavage des mains et la mise en place d'affiches dans les sanitaires. Plus de 3 960 vaccinations anti-gripes ont été réalisées. Un plan de continuité de l'activité en cas de grippe A H1N1 a été mis en place.

L'action de prévention cardio-vasculaire en médecine du travail (PCV Métra) s'est poursuivie avec le dépistage de facteurs de risques cardio-vasculaires : cholestérol, hypertension, tabagisme et stress. L'évaluation en milieu hospitalier à l'hôpital Broussais des salariés concernés et le dépistage de l'atteinte coronarienne en prévision d'un traitement précoce se sont traduits par 226 bilans réalisés occasionnant 5 bilans de jour en milieu hospitalier.

Le sevrage tabagique des collaborateurs et de leur famille avec le programme Allen Carr a été pris en charge pour 635 personnes en Île-de-France ; 47 % ont arrêté de fumer en 2008 parmi celles qui ont répondu à l'enquête de satisfaction. En province, 73 personnes ont participé aux séances à Arras, Dijon, Orléans, Chartres et Marseille. Une séance supplémentaire gratuite, proposée par Allen Carr, a eu lieu le 6 novembre 2009 pour les personnes qui, dans un premier temps, avaient arrêté de fumer puis avaient repris le tabac.

Un tonomètre est désormais installé dans chaque service de santé au travail pour permettre le dépistage du glaucome. Un dépistage du diabète est également organisé.

### **L'accompagnement des fragilités et inaptitudes**

Comme pour la prévention, le reclassement des salariés après plusieurs mois d'absence à la suite d'une maladie fait l'objet d'une collaboration entre le service de santé, les gestionnaires Ressources Humaines et les hiérarchies. Compte tenu de la rapidité des évolutions dans l'entreprise, la réintégration doit prendre en compte les changements, dissiper les inquiétudes des salariés et donner le temps de trouver de nouveaux repères.

## **L'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression (Omsad)**

Compte tenu de sa prévalence, le stress, deuxième pathologie professionnelle après les troubles musculo-squelettiques, fait l'objet d'un dispositif dédié avec l'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression (Omsad) en collaboration avec l'Institut français d'action sur le stress (Ifas) à Paris et à Lyon. Lors de la visite médicale périodique, le collaborateur peut remplir en début de visite un questionnaire anonyme et confidentiel immédiatement analysé et commenté par le médecin du travail en vue d'un diagnostic personnel. Les données sont ensuite compilées et traitées par l'Ifas, cabinet indépendant, qui restitue les résultats à BNP Paribas. Ils mesurent le niveau de stress, localisent les populations à risques pour mettre en place des actions préventives. Fin 2009, près de 7 000 collaborateurs ont renseigné ce questionnaire. En 2009, l'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression (Omsad) a été étendu sur BNP Paribas Personal Finances et BNP Paribas Assurance.

## **Sensibiliser les collaborateurs aux gestes qui sauvent**

Le dispositif de communication en cas d'urgence vitale sur le lieu de travail a été revu. Chaque collaborateur de BNP Paribas SA a reçu un mémorandum des actions à mettre en œuvre dans les premières minutes en situation d'urgence. Une rubrique « Urgences vitales » a été créée sur l'Intranet du Groupe. Elle contient un diagramme interactif qui permet de prendre connaissance de son rôle et de ses responsabilités.



Dans certains cas, l'accompagnement passe par une visite de préreprise chez le médecin du travail à l'initiative du salarié, du médecin traitant ou du médecin conseil. Cette évaluation permet au médecin du travail de préparer la reprise avec les intervenants selon les éventuelles séquelles ou le handicap résiduel du malade.

Hors de France, les entités s'efforcent d'optimiser la prévention des risques sanitaires et l'accès aux soins des salariés en lien avec les systèmes de santé locaux. Ainsi, les salariés d'UkrSibbank irradiés à la suite de l'accident de la centrale nucléaire de Tchernobyl bénéficient d'indemnités et de congés supplémentaires et font l'objet d'un suivi dans le cadre du dispositif mis en place par les autorités ukrainiennes.

BNP Paribas est membre actif de l'association Sida Entreprises, qui regroupe les principaux investisseurs français en Afrique pour contribuer à résoudre les problèmes persistants de prévention, d'accès aux soins et de suivi des traitements qui restent dominants malgré l'aide financière bénéficiant aux pays exposés. BNP Paribas contribue à la constitution de plates-formes interentreprises dans les pays de l'Afrique de l'Ouest où le Groupe est présent par le réseau de ses banques associées (BICI).

**Entretenir un dialogue social de qualité, une priorité qui se décline pays par pays dans le respect des valeurs du Groupe**

**■ En France**

En 2009, la Commission de droit social, instance nationale d'information et de négociation de BNP Paribas SA, s'est réunie à 37 reprises et a permis la signature de 14 accords d'entreprise. Certains améliorent ou pérennisent les dispositifs sociaux existant en faveur des salariés et d'un dialogue social efficace ; d'autres renforcent la présence des représentants du personnel dans certaines instances.

La crise financière a suscité un mécontentement général en France et la mobilisation des partenaires syndicaux sur les thèmes du maintien de l'emploi, du pouvoir d'achat et des inégalités salariales et sociales.

Malgré ce climat, le dialogue social chez BNP Paribas n'a jamais été rompu. Les mouvements sociaux organisés au plan national n'ont pas eu d'incidence sur la poursuite de l'activité. Les négociations obligatoires sur les salaires engagées dans ce contexte particulier ont abouti à un accord signé avec trois organisations syndicales (cf. détails de l'accord au point 16 « L'évolution des rémunérations » de l'annexe NRE - Social).

Deuxième temps fort de cette période, la mise en place tout au long de l'année de la réforme des institutions représentatives du personnel, suite aux négociations menées en 2008, a abouti au regroupement des comités d'entreprise locaux en comités d'entreprise régionaux, passant de 100 centres à 10. Enfin, le rapprochement avec BNP Paribas Fortis a fait l'objet de nombreuses réunions avec les partenaires sociaux.

Parallèlement, de nombreuses commissions de droit social se sont tenues, notamment sur l'aide au transport domicile-travail résultant de la loi sur le financement de la Sécurité sociale pour 2009, sur l'épargne salariale, la présentation du bilan social personnalisé et le bilan de l'accord Handicap.

**■ En Italie**

En 2009, d'importantes négociations et procédures de consultation des organisations syndicales ont été ouvertes sur les opérations de restructuration dans certaines sociétés de BNP Paribas présentes en Italie. Elles ont permis la réalisation des réorganisations prévues tout en sauvegardant les niveaux d'emploi grâce notamment aux synergies mises en œuvre avec BNL. Parmi les résultats des négociations ont été finalisés un accord-cadre sur la sécurité des agences bancaires ainsi que de nombreuses mesures relatives aux classifications, aux effectifs, à la protection sociale et à la formation.

**■ En Belgique**

Répondant à une préoccupation commune du développement de l'entreprise et dans un esprit de respect mutuel, management et représentants du personnel ont poursuivi leur dialogue permanent sur les enjeux sociaux du moment, bien au-delà des réunions officielles des instances représentatives.

Cette politique de transparence a notamment conduit, au premier semestre, à l'appui remarqué des organisations syndicales de Fortis pour le rachat de Fortis Banque par BNP Paribas et, au second semestre, à l'approbation du plan industriel lors du Conseil d'entreprise.

Dans ce climat de confiance, une dizaine de nouveaux accords collectifs, certains rendus nécessaires par le plan industriel, ont été conclus au niveau de l'entreprise, sur l'aménagement du temps de travail, la sécurité d'emploi dans un contexte de mobilité fonctionnelle organisée, le statut financier des employés de la succursale belge de BNP Paribas à la suite du transfert de l'activité vers BNP Paribas Fortis.

**■ Au Luxembourg**

Au Grand-Duché de Luxembourg, la majeure partie du dialogue social a été consacrée à la présentation et à la validation, le 25 novembre 2009, du plan industriel de rapprochement entre BGL et BNP Paribas.

En plus de cet accord, des conventions ont été signées avec le ministère du Travail, sur l'autorisation de mettre du personnel BGL à disposition de BNP Paribas Luxembourg, et avec les quatre grands syndicats représentés dans le secteur financier, sur la prolongation en 2010 des dispositions de la convention collective 2009 des salariés de banque.



# LES RELATIONS AVEC LES CLIENTS ET LES FOURNISSEURS



# LES RELATIONS AVEC LES CLIENTS ET LES FOURNISSEURS

## Des relations de proximité

### L'écoute et la satisfaction des clients

#### Anticiper les attentes

Une approche personnalisée, mise en œuvre grâce à des outils de diagnostic pour améliorer l'adéquation des propositions commerciales aux besoins de chaque client : projets de placement pour l'épargne, protection des biens pour l'assurance, bilans retraite, permet de répondre aux attentes des 6,5 millions de clients particuliers et banque privée en France. Des services allant du financement de la création d'entreprise à la distribution de crédits ou de solutions d'épargne financière sont mis en œuvre pour les 565 000 clients professionnels, entrepreneurs et associations. 22 000 clients entreprises et institutionnels sont accompagnés par des responsables Grandes Relations dans 27 Centres d'Affaires. Des solutions sur mesure sont proposées grâce au cross-selling avec les autres métiers du Groupe, notamment du pôle Corporate & Investment Banking et de la ligne Cash Management.

L'Observatoire BNP Paribas des consommateurs met en réseau des entités du Groupe spécialisées dans les études de marché dont certaines font autorité comme l'Observatoire Cetelem pour la consommation, et l'Observatoire du véhicule d'entreprise créé par Arval Service Lease pour l'automobile. Les synergies dégagées par ce dispositif permettent de mieux connaître les modes de consommation, de distribution et les niveaux de satisfaction. Cette veille favorise l'élaboration d'indicateurs avancés sur l'évolution des comportements et des cycles de vie des consommateurs. Ils enrichissent les capacités d'innovation dans le renouvellement de la

gamme de produits et services et dans ses modes de distribution.

Les évolutions démographiques et sociologiques, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et un nomadisme croissant s'expriment par des demandes de plus en plus diversifiées des différents types de clientèle. Cette évolution s'accompagne d'une attente de disponibilité accrue offerte par la banque et d'une meilleure prise en compte de la situation des clients souhaitant choisir les produits qu'ils consomment.

#### L'Observatoire Cetelem

Comme chaque année depuis 25 ans, l'Observatoire Cetelem a publié en 2009 les résultats de ses différentes études consacrées à l'immobilier, aux marchés automobiles en Europe et à la consommation des ménages dans 12 pays européens.

#### ■ L'Observatoire Cetelem de l'immobilier

Devenir propriétaire constitue une priorité pour 34 % des personnes interrogées, un rêve pour 25 % et une évidence pour 20 %. Rapportées aux 53 % de Français déjà propriétaires, ces données font apparaître un potentiel de développement significatif du marché immobilier : 79 % voudraient être propriétaires mais seulement 53 % le sont, soit un écart de 26 points.

#### ■ L'Observatoire Cetelem de l'automobile : la « low-cost » attitude

Les Européens envisagent dans 29 % des cas d'acheter une voiture low-cost. Ce score significatif masque toutefois des réalités nationales contrastées. Les partisans les plus nombreux du low-cost se trouvent au Portugal, au Royaume-Uni et en Espagne, avec plus d'une intention d'achat sur trois.

En France, en 2006, l'Observatoire Cetelem révélait que 5 % des Français étaient prêts à acheter un véhicule low-cost en voiture principale. Depuis, l'idée a fait son chemin : désormais 18 % se déclarent prêts à le faire.

#### ■ L'Observatoire Cetelem de la consommation :

#### ne pas consommer moins, mais mieux

La crise mondiale a installé le consommateur mieux, pour soi, pour les autres et pour la planète. L'heure n'est pas à la décroissance mais à des comportements de consommation jugés plus responsables. Dans ce contexte, trois tendances de fond émergent : le bio, l'équitable et l'occasion. 38 % des Européens déclarent consommer régulièrement des produits bio. 10 % affirment acheter fréquemment des produits issus du commerce équitable et 60 % d'entre eux ont déjà acheté des produits culturels d'occasion : livres, CD ou jeux vidéo.

### Arval et la compensation carbone

La compensation carbone est développée par Arval dans la continuité de son offre Measure & Management. Comme elle le fait pour elle-même, Arval propose aux responsables de flottes de fixer leurs objectifs pluriannuels de réduction d'émission, et de compenser les écarts constatés chaque année s'il y a lieu. Le même mécanisme de compensation peut être proposé à des entreprises ou organisations souhaitant fonctionner à « émission zéro » ; dans ce cas, c'est la totalité des tonnes de CO<sub>2</sub> émises qui sont compensées. En 2009, Arval a choisi cette option, compensant la totalité des émissions de ses propres véhicules dans tous les pays. Elle l'a fait avec des méthodes volontairement diversifiées selon les pays, en collaboration avec diverses ONG spécialisées et certifiées, ou par l'intermédiaire du marché des certificats avec l'appui de BNP Paribas Carbon Finance.

### **Le dispositif de mesure de la satisfaction des clients**

Plusieurs instruments de mesure ont été mis en place ou développés depuis 2002 par la Banque de Détail en France pour mieux évaluer la satisfaction des 6 millions de clients, selon chaque catégorie de clientèle : particuliers ; professionnels et entrepreneurs ; entreprises et associations ; clientèle de la banque privée et

clients collaborateurs. Des baromètres évaluent la satisfaction quant à l'utilisation de services spécifiques tels que le Centre de Relation Téléphonique, le Centre de Relation Télématique ou les relevés de comptes. Une mesure particulière de la satisfaction à un moment clé de la relation banque - client est aussi effectuée.

## **OUTILS À DISPOSITION DE BNP PARIBAS EN 2009 - PRINCIPAUX BAROMÈTRES DE SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE**

<b>Outils 2009</b>	<b>Commentaires</b>
Banque Privée BNP Paribas	<b>2 200</b> entretiens ont été menés sur un échantillon représentatif des clients banque privée. Pour la deuxième année consécutive, les résultats sont marqués par les effets de la crise qui pénalise objectivement les épargnants haut de gamme et pèse sur l'image des banques. Les clients fortunés sont attachés au statut de banque haut de gamme de BNP Paribas.
Centre de Relation Clients	<b>150</b> entretiens par mois ont été menés sur un échantillon représentatif des utilisateurs de la plate-forme téléphonique. Des tableaux de bord sont communiqués chaque mois et une synthèse chaque semestre.
Appels sortants du Centre de Relation Clients	Avec ce nouveau baromètre lancé en 2009, chaque mois un échantillon représentatif de 100 clients ayant été contactés par la plate-forme téléphonique est interrogé. Des tableaux de bord sont communiqués chaque mois et une synthèse chaque semestre.
Professionnels et entrepreneurs	<b>2 400</b> entretiens ont été menés sur un échantillon représentatif de la clientèle professionnels et entrepreneurs. Après une nette amélioration de la satisfaction des clients professionnels et entrepreneurs entre 2005 et 2008, l'année 2009 montre une dégradation liée à la crise. Cependant, comme la clientèle des particuliers, cette catégorie de clients reste attachée à BNP Paribas.
Entreprises et associations	Début 2009, <b>2 760</b> entretiens ont été menés sur un échantillon représentatif de la clientèle entreprises et associations. Pour la 4 <sup>e</sup> année consécutive, la satisfaction des clients des centres d'affaires s'améliore. Malgré un contexte de crise, la satisfaction des clients entreprises et associations s'améliore à nouveau, en ligne avec les résultats commerciaux, l'élément principal étant toujours le mix « qualité des relations-compétitivité ». Le niveau de satisfaction atteint est élevé et la progression concerne toutes les clientèles.
Clients collaborateurs de la banque	<b>1 500</b> clients collaborateurs (dont 700 clients du groupe Paris Lafitte et 800 clients des autres agences du réseau) ont été interrogés sur un échantillon représentatif des clients collaborateurs. Les résultats évoluent positivement depuis 5 ans.
Clients réclamants	<b>120</b> entretiens par trimestre ont été menés sur un échantillon représentatif des clients dont la réclamation a été clôturée le mois précédent. Des tableaux de bord sont communiqués mensuellement au niveau national et trimestriellement au niveau régional.
Utilisateurs de <a href="http://bnpparibas.net">bnpparibas.net</a>	Avec ce nouveau baromètre lancé en 2009, chaque trimestre 200 clients ayant utilisé le service de banque par Internet sont interrogés. Des tableaux de bord sont communiqués chaque trimestre, et une synthèse annuellement.

Au-delà de ces baromètres, BNP Paribas utilise depuis plusieurs années le **baromètre Qualité de la relation en agence (QRA)**. Celui-ci constitue un instrument pertinent au niveau local, à l'échelle de chaque entité opérationnelle. Les managers de proximité bénéficient d'indicateurs pour orienter l'animation des équipes commerciales et développer un plan d'action local. En 2009, 67 300 clients particuliers et professionnels ont été interrogés dans le cadre de ce baromètre Qualité de la relation en agence. 507 rapports ont été publiés sur l'Intranet à destination des 411 directeurs d'entité, des 88 directeurs de groupe et des 8 régions. Depuis 2009, chacun des 88 groupes dresse son plan d'actions Satisfaction clients, sur la base des résultats du baromètre QRA.

Les résultats en 2009 reflètent la crise qui affecte le niveau d'exigence des clients ; la satisfaction enregistre ainsi une baisse sur l'ensemble de la clientèle. Dans ce contexte qui concerne toutes les banques, le taux d'attachement des clients est préservé.

Un baromètre de Visites Mystères mesure la qualité de service rendue dans les agences. 3 330 visites mystères ont été réalisées en 2009, chaque agence ayant été visitée une à trois fois durant l'année.

La satisfaction concernant l'accueil et les automates est en constante amélioration grâce à la généralisation progressive du concept Accueil & Services dans les agences.

**BNP Paribas CIB** place la relation avec ses 16 000 clients au cœur de sa stratégie. Accompagner les clients, être en mesure de répondre à l'ensemble de leurs besoins se construit dans des relations à long terme, de confiance, sur la durée. Cette approche spécifique est le premier ingrédient du succès de CIB. Depuis le début de la crise, les clients sont en attente de produits plus simples et plus sécurisés. Certains métiers ont donc récemment fait l'objet d'une réorganisation, notamment les métiers en charge des crédits structurés. Une structure régionalisée a été mise en place qui aide à mieux connaître les clients, et à mieux les servir localement, par une offre adaptée.

Les équipes qui suivent les clients sont dotées d'outils communs, notamment de Client Relationship Management, offrant une vision exhaustive, consolidée et en temps réel de la relation commerciale établie entre BNP Paribas et un groupe client, société mère et filiales. La

## Éducation financière, accompagnement des clients avec la formation

À l'international, l'accompagnement des clients s'exprime aussi sous forme de conseil et d'éducation financière. En 2009, l'UBCI en Tunisie a accueilli des cadres d'une institution de microfinance (IMF) cliente dans son Centre de développement des compétences : un premier séminaire a eu lieu en novembre, suivi, dès décembre, de deux autres sessions. La banque a d'ailleurs prévu de mettre son catalogue de formation 2010 à la disposition de l'IMF. En Turquie, TEB poursuit son accompagnement des PME grâce à une équipe de conseillers, au sein des agences de la banque, sous le label TEB SME Consultants : ceux-ci proposent leurs conseils dans des domaines tels que le commerce extérieur, le marketing, la vente, la production, ou le financement. 184 consultants offrent déjà ce service, et 44 autres sont en cours de formation.

## La Banque de Détail en France inaugure la NET Agence

BNP Paribas a mis en place une banque à distance accessible sur Internet, la NET Agence. Grâce à celle-ci, les clients particuliers ont désormais accès à toute l'offre de produits et services BNP Paribas et bénéficient de l'expertise et de l'écoute de conseillers dédiés, disponibles par téléphone et par e-mail. Ces clients peuvent accéder aux 2 200 agences BNP Paribas pour réaliser leurs opérations de banque au quotidien ou rencontrer un conseiller pour des projets liés, par exemple, à la gestion de patrimoine ou au crédit immobilier. L'objectif de la NET Agence est de conquérir de nouveaux clients, plus précisément des particuliers plutôt jeunes, de 18 à 35 ans, résidant en France et utilisateurs actifs d'Internet. Composée d'une dizaine de conseillers, cette agence est localisée en France.

plate-forme des contacts, visites et opérations en cours avec la clientèle facilite la circulation de l'information entre les responsables de clientèle pour répondre aux besoins identifiés et les anticiper.

### Personnaliser les offres

La banque multicanal répond aux exigences des clients en intégrant en temps réel les différents canaux du réseau de distribution : le rendez-vous en agence, les contacts téléphoniques au travers du Centre de Relation Clients et Internet via la messagerie [bnpparibas.net](mailto:bnpparibas.net). Une base unique de données clients centralisant les informations des différentes sources et mettant à disposition de tous les canaux la même information mise à jour permet de piloter ce dispositif qui transforme en profondeur et optimise la démarche commerciale.

À fin 2009, le nombre d'utilisateurs mensuels de [bnpparibas.net](http://bnpparibas.net) s'élève à 1 939 000, soit 20 % de plus par rapport à 2008. La forte mobilisation des conseillers en agence de la Banque de Détail en France sur les démonstrations de [www.bnpparibas.net](http://www.bnpparibas.net), le dispositif soutenu des centres de contacts, les différentes opérations de communication et la présence de BNP Paribas sur des sites Internet à forte audience comme Facebook ou PageJaunes auront permis cette année encore d'accroître le nombre de nouveaux utilisateurs de [bnpparibas.net](http://bnpparibas.net).

Chaque mois, 314 000 clients nouveaux utilisateurs gèrent leurs comptes sur Internet, consultent leurs relevés en ligne, commandent en ligne, s'informent sur les produits et services BNP Paribas. Avec son programme accélérateur sur Internet, la Banque de Détail en France affirme son ambition de devenir leader de la banque en ligne d'ici 2012 et se fixe comme objectif d'atteindre 2,5 millions d'utilisateurs en 2010.

### ■ Offres pour les populations migrantes

BNP Paribas a développé des offres spécifiques appelées *migrant banking*, à destination des populations migrantes. En France, à Marseille, BNP Paribas porte une attention particulière à la clientèle venue du Maghreb et met par exemple à sa disposition des conseillers qui parlent arabe. En Californie, après le succès de l'offre Pacific Rim pour la clientèle asiatique, Bank of the West identifie les besoins et crée des produits pour la communauté hispanique, une clientèle à fort potentiel. Le migrant banking se développe aussi en Turquie, au Maroc et en Tunisie.



## ■ Offres pour les retraités

Pour accompagner ses clients au moment où ils prennent leur retraite, BNP Paribas a conçu un guide pratique. Disponible en agence, il présente des informations utiles sur la retraite et les démarches à effectuer, des conseils pour optimiser ses finances, son budget et pour bien vivre au quotidien.

Pendant la retraite, BNP Paribas propose des solutions de financement adaptées aux retraités afin de les aider à réaliser leurs projets en matière de logement ou de véhicule, des solutions d'épargne pour compléter ses revenus, valoriser ou transmettre son patrimoine, BNP Paribas a, par ailleurs, édité un *Guide pratique de la transmission de patrimoine*.

Sont également proposés des produits et services dédiés à la protection du client, de ses proches ou de ses biens.

La banque propose une complémentaire santé, BNP Paribas Protection Santé, avec de nouvelles garanties adaptées aux retraités ; le service de télé-assistance Aveilla, afin de faciliter le maintien à domicile des personnes âgées, isolées ou fragilisées ; un système d'alarme et de télésurveillance, Protection Habitat, pour protéger ses résidences ; et enfin, BNP Paribas Obsèques, contrat permettant de garantir le versement d'un capital destiné à financer et/ou organiser les obsèques de l'assuré.

D'autres services facilitent la vie au quotidien. L'offre de services à la personne Servissimes permet aux clients de faire appel à des professionnels pour les décharger ponctuellement de certaines tâches ou les accompagner régulièrement (ménage, jardinage, repas, accompagnement pour les transports ou les courses). L'ensemble de ses produits et services positionne aujourd'hui BNP Paribas comme un acteur majeur sur le marché des retraités.

## Les projets Mirò et EduCare

En 2009, BNL a développé le nouveau processus de conseil Mirò qui simplifie les opérations, ainsi que le projet EduCare qui développe des formes de dialogue utiles entre clients et opérateurs bancaires par des rencontres individuelles en agence. La gamme des produits éthiques a été élargie. Le réseau de banque de détail a également fait l'objet du développement de guichets automatiques, du développement d'agences offrant des espaces plus accueillants et novateurs pour

le respect de l'environnement et d'un vaste effort de 2 000 journées de formation technique des employés.

## La démarche qualité

### Un levier de la fidélité

Les études révèlent une forte corrélation entre la perception de la qualité de service par les clients et leur fidélisation, élément déterminant de la rentabilité du métier Banque de Détail. L'amélioration de la qualité de la relation s'intègre à la stratégie et structure la démarche commerciale.

### ■ BNP Paribas, la banque dont les clients sont les plus fidèles

Une enquête sur la satisfaction des Français face à leur banque a été publiée fin 2009 (*Le Parisien - Aujourd'hui en France*). Le cabinet Cegma Topo a demandé aux clients ayant reçu leur récapitulatif annuel des frais bancaires si celui-ci pourrait les conduire à changer de banque. Plus d'un Français sur deux envisage de changer d'établissement, mais BNP Paribas se distingue en étant incontestablement la banque à laquelle les clients se disent les plus fidèles. Moins d'un tiers (30 %) des clients de BNP Paribas évoquent la possibilité de changer de banque, contre 47 % des clients d'autres banques.

### Une recherche de certification élargie

Dans le secteur de la banque et de l'assurance, BNP Paribas est leader en matière de certification ISO, avec près de 70 certifications<sup>(1)</sup>:

- Leader mondial en matière de certification ISO 9001 dans le domaine de la banque et de l'assurance ;
- Première banque certifiée conjointement ISO 9001 et ISO 20000 pour la fourniture de services informatiques ;
- Première banque française certifiée ISO 14001 pour son modèle d'agences Accueil & Services.

La liste de l'ensemble des certifications ISO 9001 obtenues est consultable sur le site [www.qualite.bnpparibas.com](http://www.qualite.bnpparibas.com).

La certification 14001 obtenue pour le concept Accueil & Services pour 1 325 agences en France (cf. chapitre « Les impacts sur l'environnement naturel ») positionne le Groupe très en avance en ce qui concerne le management de l'environnement de ses activités.

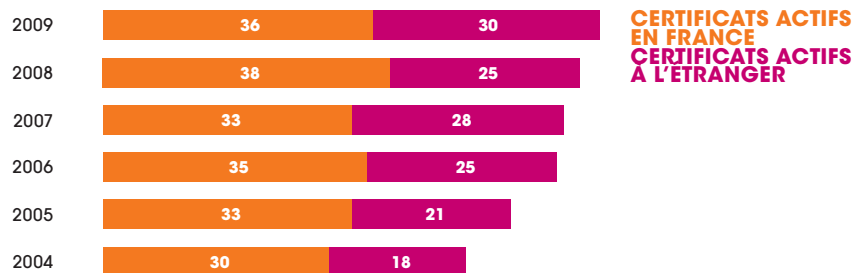
## BNP Paribas Securities Services lance les e-convocations, une offre innovante

BNP Paribas Securities Services a mis en place une nouvelle offre destinée à ses clients émetteurs qui consiste à adresser les convocations aux Assemblées Générales par courrier électronique, ou e-convocations. L'outil, premier du genre sur le marché français, permet aux actionnaires de voter en ligne grâce à un site spécialement mis en place. Ce nouveau système permet de gagner du temps, mais surtout d'économiser du papier et de l'énergie, et de renforcer le dialogue entre l'actionnaire et sa société.

(1) Ces positionnements s'appuient sur des statistiques ISO Survey mondiales ainsi que sur les données de l'Afnor certification et du Bureau Veritas, qui sont présents dans le monde entier et qui représentent aujourd'hui 75 % du marché français de la certification.



## NOMBRE DE CERTIFICATS ACTIFS



En 2009, BNP Paribas a bénéficié de 6 nouvelles certifications et de 11 renouvellements. En France, les activités nouvellement certifiées ISO 9001 sont le service Télésurveillance chez Imex, ainsi que le service LACM Support client de BDDF ; et hors de France, le service Sinistres ADE de Cardif en Italie, les servi-

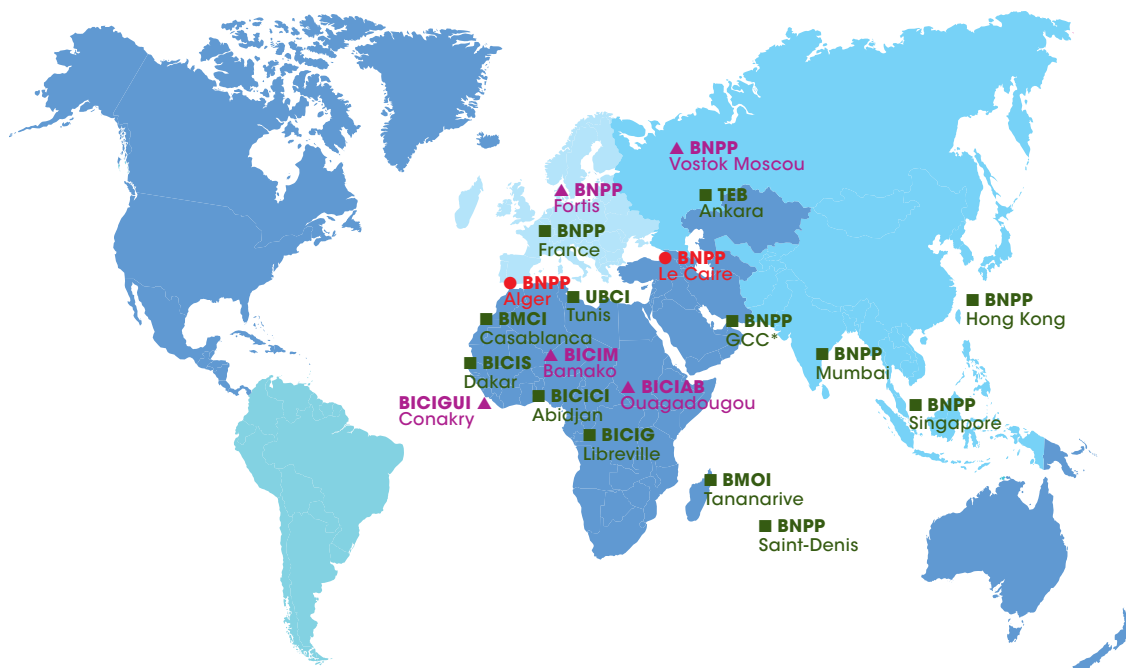
ces Crédits et Encaissement pour la BICI en Côte d'Ivoire et au Gabon et, enfin, les Relations Consommateurs de Banco Cetelem au Portugal.

En 2009, 7,9 % des effectifs du Groupe travaillent dans un environnement certifié ISO 9001.

## La certification chez BNP Paribas Factor

En avril 2009, BNP Paribas Factor, filiale du groupe BNP Paribas spécialisée dans la gestion du poste clients, a obtenu la certification environnementale ISO 14001 ainsi que le renouvellement de sa certification ISO 9001. Cela couvre l'ensemble des activités et services d'affacturage France, export et multidomestique de BNP Paribas Factor : financement des créances clients et fournisseurs, gestion de factures et suivi de titrisation, garantie contre l'insolvabilité des clients, relance et recouvrement.

## DÉPLOIEMENT DE L'ISO DANS LA FILIÈRE DES TRADE CENTERS



**SITES CERTIFIÉS ISO 9001**  
**DEMANDES EN COURS**  
**SITES PROGRAMMÉS 2<sup>e</sup> SEMESTRE 2010**

\* GCC : Émirats arabes unis (Dubai, Abu-Dhabi)/Koweït/Qatar/Oman/Bahreïn/Arabie Saoudite.

## Dialoguer avec les consommateurs

Le dispositif de réponse aux réclamations clients se décline en quatre volets :

### Volet 1

Les réclamations représentent un enjeu commercial majeur et la qualité de leur traitement participe à la satisfaction globale de nos clients. Le dispositif s'appuie sur une organisation déployée en 2003 dont l'objectif est de traiter les demandes le plus en amont possible.

### Volet 2

Les réclamations sont prises en charge au sein des groupes d'agences (une centaine) par les **Responsables Relations Consommateurs (RRC)**. L'outil de gestion des réclamations est intégré au dossier client. Il permet un traitement efficace, une assistance dans l'élaboration de la réponse, un suivi partagé des dossiers et l'analyse statistique a posteriori des réclamations.

### Volet 3

Le **Service Experts Relations Consommateurs (SERC)**, interlocuteur des RRC, apporte son expertise pour donner la meilleure réponse aux réclamations complexes. Ce service mène l'instruction de certaines réclamations sensibles. Afin d'éviter que le client ne recoure à la médiation, le service SERC peut également engager une négociation avec ce dernier. En 2007, il a obtenu la certification ISO 9001.

### Volet 4

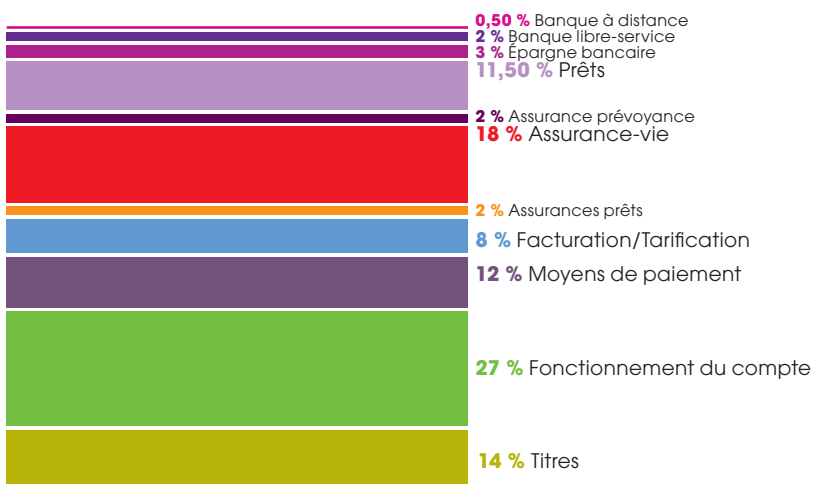
Un **médiateur externe**, indépendant de BNP Paribas, peut être saisi à tout moment par les clients. Ses coordonnées figurent sur le relevé de compte. Il arbitre des litiges entre la banque et sa clientèle de personnes physiques agissant pour des besoins non professionnels. Il rend son avis dans un délai de deux mois. En 2009, le médiateur a reçu 3 306 courriers dont 2 595 réorientés vers les bons interlocuteurs et 711 ont reçu un avis du médiateur.

BNP Paribas est la seule banque à s'être dotée d'un dispositif complet, transparent, simple et non contraignant pour le client. Cette organisation a permis de constater une baisse des réclamations adressées à la Direction Générale et de mettre en œuvre des mesures préventives et correctives ciblées.

Des critères de performances mesurent la qualité des réponses apportées aux clients : délais, clarté, empathie, accompagnement pédagogique...

Le dispositif de Satisfaction client, complété par l'action de la fonction Qualité et Relations Consommateurs, est renforcé par des outils de gestion des suggestions, des demandes d'informations relatives aux réclamations.

## LA RÉPARTITION DES MOTIFS DES AVIS DU MÉDIATEUR EN 2009



Lors de la mise en place de la Médiation en 2002, BNP Paribas avait privilégié l'application légale du champ de compétences du médiateur. Celui-ci pouvait être saisi des litiges portant sur la convention de compte de dépôt, les ventes à prime et les ventes groupées. BNP Paribas a progressivement élargi le périmètre d'intervention du médiateur à l'ensemble des produits et services distribués aux particuliers.

C'est dans un environnement encore très perturbé par la crise économique que s'est exercée la médiation en 2009. La croissance de 27 % des avis du médiateur apparaît cependant modérée quand on considère les effets de la récession sur les petits budgets et l'incidence de la baisse des marchés sur les patrimoines financiers.

Les délais moyens de traitement des dossiers ont diminué, ils sont passés de 49 à 39 jours.

## La protection des clients les plus vulnérables

### Face à la crise, lancement de la campagne Engagements, le financement de l'économie réelle

Cette campagne, lancée par Banque de Détail en France, présente un double objectif : mettre en lumière les actions quotidiennes et engagées des collaborateurs de la Banque de Détail en France vis-à-vis de ses clients et prospects, et mettre en valeur la position de BNP Paribas en ce temps de crise. Les engagements pris par BNP Paribas couvrent un large spectre comme le logement, l'épargne, le microcrédit et le recrutement. Le réseau d'agences présente ainsi à ses clients des éléments tangibles de la réalité de ses efforts au quotidien.

### Le crédit immobilier

BNP Paribas fait du logement et du crédit à l'habitat une priorité. Ainsi, la banque a mis en place des mesures pour faciliter l'accès à la propriété. En 2009, les encours de crédit immobilier chez BNP Paribas ont augmenté de 5 %, soit 56,7 milliards d'euros. Pour atteindre ce résultat, BNP Paribas a régulièrement baissé ses taux dans de fortes proportions depuis octobre 2008. Ainsi, un crédit à 15 ans est passé en moyenne de 5,20 % à 3,70 % en février 2010.

BNP Paribas a aussi lancé en mai et juin une offre globale pour le crédit immobilier dans son réseau d'agences en France. L'offre proposait des solutions adaptées à chacun pour l'assurance et la protection de l'habitat, et aussi pour les travaux de rénovation, le déménagement et l'installation. La forte reprise de la production de nouveaux crédits immobiliers dans le réseau d'agences, en hausse de 85 % au 4<sup>e</sup> trimestre, a permis d'atteindre une croissance de 4 % sur l'année.

### Les jeunes

Depuis de nombreuses années, BNP Paribas n'a pas cessé de renforcer son engagement auprès des jeunes, qu'ils soient apprentis, étudiants ou jeunes actifs, en les accompagnant dans la réalisation de leurs projets. Les financements des études ont ainsi progressé de 9 % en 2009 et plus de 1 000 apprentis ont souscrit à l'offre qui leur est dédiée. BNP Paribas peut aussi se porter caution pour faciliter aux jeunes locataires l'accès au logement.

### Les professionnels et les entrepreneurs

En 2009, 96 000 nouveaux clients professionnels et entrepreneurs ont rejoint BNP Paribas et 3 200 auto-entrepreneurs ont ouvert un compte courant professionnel. Les TPE-PME indépendantes, contrairement aux craintes souvent exprimées, ne font l'objet d'aucune restriction de crédit, l'encours les concernant progressant de 2,5 %. En août, BNP Paribas a triplé l'enveloppe consacrée au renforcement des fonds propres et quasi-fonds propres des PME, en portant celle-ci de 50 à 150 millions d'euros sur 12 mois. BNP Paribas participe également de façon active au dispositif de médiation.

### L'accompagnement des personnes mises en difficultés par la crise

Dans un contexte économique difficile, BNP Paribas tient compte de la situation de ses clients. La banque propose ainsi des solutions en cas de difficultés comme l'aménagement des crédits via une réduction des mensualités d'un crédit immobilier ou encore le prolongement d'un crédit relais. BNP Paribas propose également une nouvelle garantie perte d'emploi qui prévoit la prise en charge intégrale des mensualités de remboursement d'un crédit. Enfin, la banque verse une prime de 200 euros aux emprunteurs ayant été indemnisés au titre de leur assurance perte d'emploi.

## BNP Paribas marque sa solidarité envers les victimes de la tempête

Marquant sa solidarité pour les victimes de la tempête Klaus, la Banque de Détail en France a mis en place une offre dédiée : *Faire face aux premiers besoins*.

Elle permet aux victimes de cette catastrophe naturelle de bénéficier de conditions avantageuses dans le cadre de la souscription d'un prêt ou encore pour leur crédit immobilier. BNP Paribas a proposé un prêt plafonné à 5 000 euros à un taux fixe nominal de 2,30 % hors assurance d'une durée de 4 à 36 mois.

Les frais de dossier ont été offerts et un prêt par famille est accordé. Le seul justificatif demandé pour bénéficier de ces conditions a été une déclaration de sinistre auprès des assureurs.

BNP Paribas a, également, permis aux familles ayant souscrit un crédit immobilier depuis 1996, de le reporter de 3 à 12 mensualités. Ce report n'est possible qu'après 24 mois de remboursement et doit être de 3 mois minimum.

### Cetelem promeut le crédit responsable

Engagé depuis plusieurs années pour un crédit responsable, Cetelem, marque principale sous laquelle Personal Finance exerce son activité de crédits aux particuliers, a mené une campagne de publicité sur sa démarche. En effet, au 3<sup>e</sup> trimestre 2009, Cetelem a lancé, en France, une nouvelle campagne de communication plurimédia pour faire connaître son offre : *Les prêts responsables Cetelem*. Cette campagne, dont le concept était de donner vie à l'organisme fictif « Bingo Crédit », a été accompagnée du lancement de la nouvelle signature pour la France : *Cetelem, le crédit responsable*<sup>®</sup>. Toutes deux s'inscrivent dans la continuité de la stratégie et de l'action de Cetelem, affirmant son positionnement d'acteur engagé.

Parallèlement, en juin 2009, Cetelem a proposé le premier service d'information 100 % non commercial via [www.moncreditresponsable.com](http://www.moncreditresponsable.com), premier site d'information non commercial entièrement dédié au crédit à la consommation et au crédit immobilier. Ainsi, les Français, clients ou non de Cetelem, ont désormais la possibilité de recevoir une réponse personnalisée à leurs questions en matière de crédit. Les thèmes abordés avec les spécialistes Cetelem sont par exemple le surendettement, les conditions d'accès au crédit et le coût des crédits. Par ailleurs, le site

précise les engagements de Cetelem en matière de crédit responsable, de lutte contre le surendettement, d'accès du plus grand nombre au crédit et l'accompagnement du client en difficulté. Pour rendre compte des résultats de son engagement, Cetelem a défini ses indicateurs de crédit responsable<sup>®</sup>, qu'il communique chaque année depuis 2006 : le taux de dossiers refusés, le pourcentage de crédits sans incident de paiements et ceux soldés intégralement ainsi que la charge du risque. Celle-ci est mesurée en rapportant les provisions passées sur les dossiers litigieux à l'encours total des prêts. Cette charge du risque a sensiblement régressé de 2003 à 2008 pour se situer à moins de 2 %. En 2009, sous l'effet de la crise, elle a retrouvé le niveau de 2003, mais reste relativement faible par rapport à celles enregistrées dans les autres grands pays et plus particulièrement au Royaume-Uni et aux États-Unis.

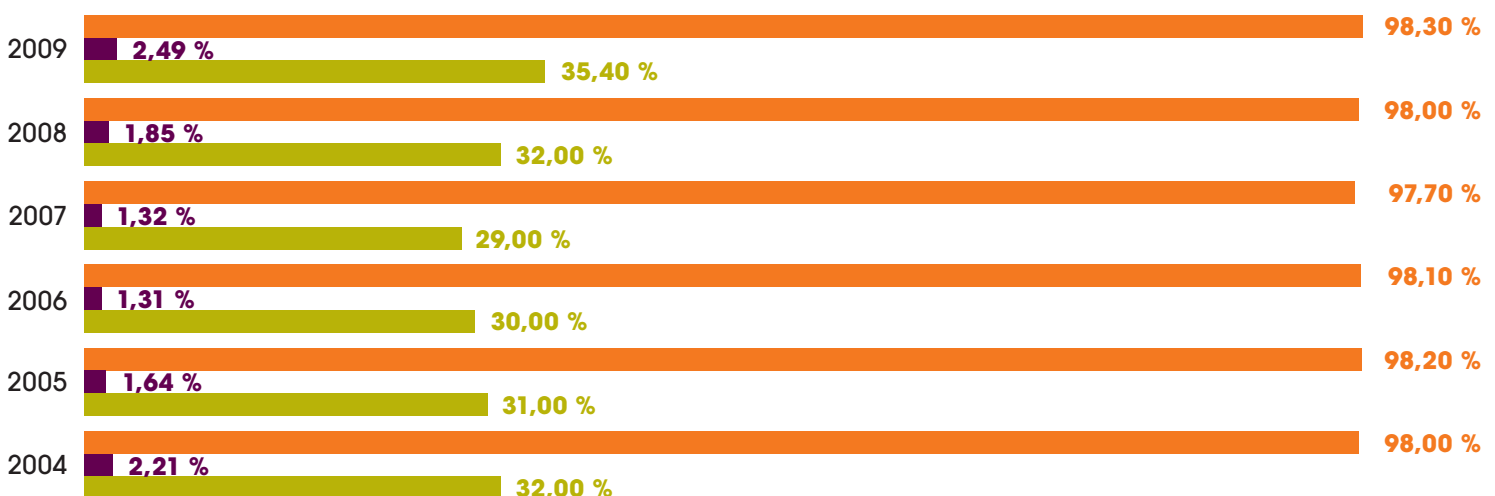
Les Indicateurs de crédit responsable<sup>®</sup> Cetelem pour 2009, périmètre crédit à la consommation en France, sont les suivants :

- Taux de refus : 35,4 % ;
- Dossiers sans incident de paiements : 95,6%\* ;
- Dossiers soldés intégralement : 98,9%\* ;
- Taux de risque : 2,49 %

\* Génération de dossiers vus quatre années après leur mise en place.



## LES TROIS INDICATEURS CETELEM



**DOSSIERS SOLDÉS INTÉGRALEMENT**  
**TAUX DE RISQUE**  
**TAUX DE REFUS**



Le crédit responsable® Cetelem est « un crédit qui respecte quatre engagements fondamentaux à chaque étape de la relation client, de la demande du crédit en passant par sa mise en place, son déroulement et son solde définitif » : lutter contre le surendettement ; favoriser l'accès au crédit au plus grand nombre ; accompagner en souplesse chaque client et prendre en charge chaque client en difficulté.

Plus globalement, la politique de crédit responsable initiée en France dès 2004 est aujourd'hui déclinée et adaptée à d'autres pays comme le Portugal, le Brésil, l'Italie, la Hongrie ou la Slovaquie avec notamment :

- le lancement de sites comme [www.moncreditresponsable.com](http://www.moncreditresponsable.com) pour informer le grand public ;
- le suivi d'indicateurs comme le taux de refus ou le pourcentage de dossiers soldés intégralement ;
- la participation à des conférences pour expliquer le rôle social et économique du crédit aux particuliers ;
- et la commercialisation de produits et services types « les prêts responsables Cetelem » proposés en France à partir du 3<sup>e</sup> trimestre 2009.

### **BNP Paribas Assurance : un accès à l'assurance plus juste et plus étendu**

BNP Paribas Assurance facilite l'accès à l'assurance des emprunteurs aux personnes handicapées, notamment aux paraplégiques<sup>(1)</sup>. En France 30 000 personnes sont atteintes de paraplégie et environ 2 000 nouveaux cas sont recensés par an. La paraplégie a fait l'objet de nombreuses études au cours des dernières années permettant une meilleure connaissance et prise en charge du handicap. Parallèlement, les paraplégiques, comme l'ensemble des personnes handicapées, sont de mieux en mieux intégrées socialement et professionnellement. Ainsi, le nombre de personnes handicapées (tout handicap confondu) ayant trouvé un emploi au cours des 20 dernières années a été multiplié par 16 (111 000 en 2006 contre 7 000 en 1987).

Afin d'accompagner le mouvement d'intégration des paraplégiques dans la société et de s'adapter à leur situation réelle, BNP Paribas Assurance a pris en compte ces données, fait évoluer ses conditions d'accès à l'assurance des emprunteurs ainsi que sa tarifica-

tion. Désormais, la compagnie peut proposer aux assurés atteints de paraplégie des conditions d'assurance plus favorables.

Dans le cadre de sa démarche d'amélioration de l'accès à l'assurance des populations vulnérables, et dans l'esprit de la convention Aeras (« S'assurer et emprunter avec un risque aggravé de santé »), BNP Paribas Assurance :

- poursuit son étude approfondie du risque des pathologies liées au handicap ;
- entend appliquer cette démarche à d'autres pathologies comme la tétraplégie et la maladie de Parkinson en 2010 ;
- renforce sa position de spécialiste du risque aggravé.

### **L'accessibilité des points de vente et des services**

Au-delà des obligations réglementaires, BNP Paribas prend des mesures pour faciliter l'accès des personnes à mobilité réduite à ses locaux et automates. Ainsi, en France, 95 % des automates sont accessibles aux personnes à mobilité réduite alors que la moyenne de la profession est de 80 %. Un guide méthodologique, réalisé avec un bureau d'études spécialisé, a été diffusé à l'ensemble des acteurs intervenant dans la réalisation des travaux dans les points de vente ou dans l'installation des automates. Les agences Accueil & Services sont accessibles aux personnes à mobilité réduite. Avec 850 agences dotées d'automates à guidage vocal, BNP Paribas est la première banque en France à offrir un service de proximité aux personnes malvoyantes et notamment la possibilité d'effectuer des retraits d'argent en totale autonomie. La banque multicanal offre à chaque client l'accessibilité de l'information et des services bancaires. Il a toujours à sa disposition au moins un canal à distance, service audio ou Internet, pour réaliser ses opérations au quotidien.

# L'investissement responsable et durable (IRD)

L'investissement responsable et durable a longtemps été confiné aux investisseurs éthiques. Cependant, au cours des dernières années, le développement durable est devenu une réalité politique et financière. La crise a encore exacerbé cette tendance. Un nombre croissant d'investisseurs est aujourd'hui à la recherche d'investissements contribuant au développement durable. BNP Paribas Investment Partners soutient cette tendance et a développé une large gamme de produits intégrant les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), gérée par différents partenaires : BNP Paribas Asset Management, Impax Asset Management, FundQuest et EasyETF. Chaque entité a ses propres procédés de recherche et investissement, mais elles partagent une compréhension commune des besoins et attentes des clients.

Pour répondre aux besoins spécifiques des clients en matière d'investissement responsable, BNP Paribas Asset Management met en œuvre des stratégies d'investissement adaptées aux profils de risque, horizon d'investissement et espérances de rendement des investisseurs. L'investissement responsable et durable est structuré autour de deux axes stratégiques complémentaires et destinés à répondre aux besoins spécifiques des clients en matière d'investissement responsable : les stratégies « best-in-class » et les stratégies thématiques.

### **Stratégies best-in-class**

Ces stratégies d'excellence permettent d'investir dans tous les secteurs de l'économie, dans les entreprises, organisations et pays qui ont les meilleures pratiques au regard des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Le cadre d'analyse ESG a été construit afin d'identifier les enjeux liés au développement durable qui

(1) Personnes handicapées atteintes de lésions traumatiques.

représentent les principaux risques et opportunités. Par exemple, les entreprises ayant un département Ressources Humaines proactif ou un plan ambitieux de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Par ailleurs, les entreprises, organisations ou pays ne respectant pas les principes posés par le Pacte Mondial des Nations-Unies au regard des droits de l'homme, du droit du travail, de l'environnement, ou les producteurs de produits controversés tels que les armes, l'alcool et le tabac sont exclus de l'univers d'investissement.

L'analyse extra-financière est menée par une équipe de six analystes ayant une large expertise de l'approche ESG. Le processus d'analyse s'articule autour d'une forte coopération entre les analystes financiers et les analystes extra-financiers afin de s'assurer que la gestion de portefeuille intègre des critères d'évaluation reflétant les problématiques du développement durable avant prise de décision. Un des principaux bénéfices de cette méthode réside dans la prévention des risques de réputation liés à la détention d'un portefeuille controversé.

### Stratégies thématiques

Les stratégies thématiques sont principalement destinées aux produits et services proposant des solutions aux problèmes environnementaux et qui encouragent l'usage efficace des ressources naturelles. Afin d'être concernées par le dispositif, les entreprises doivent pouvoir justifier d'au moins 20 % d'investissement dans les secteurs clés du développement durable tels que les énergies renouvelables, le traitement

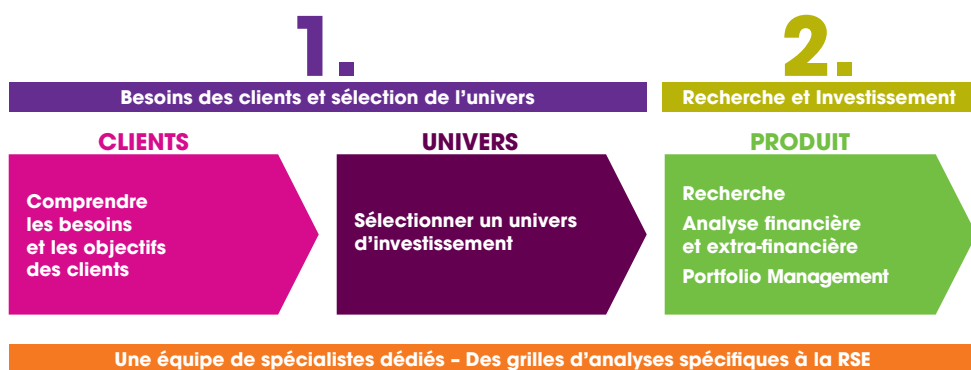
de l'eau, le traitement des déchets et le respect de la réglementation environnementale. Valable sur un univers global, cette politique exclut les entreprises qui ne respectent pas les standards internationaux tels que le Pacte Mondial.

## L'attention croissante des investisseurs

Les investisseurs, de plus en plus attentifs à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, souhaitent évaluer l'impact potentiel sur les performances de leurs placements. Soucieux de promouvoir la valorisation à long terme de ses investissements, BNP Paribas Asset Management a développé une expertise reconnue et propose une gamme complète et innovante de produits intégrant de manière systématique le développement durable et la gouvernance d'entreprise. Les résultats globalement encourageants de BNP Paribas Asset Management renforcent la conviction que l'investissement responsable et durable n'est pas seulement une affaire d'éthique, mais également une source de création de valeur pour les investisseurs.

## Le processus d'investissement responsable et durable

L'investissement responsable et durable suit le processus normal d'investissement qui se décompose en deux étapes :



## Succès de la campagne Investissement durable de BNP Paribas Fortis

Pour la Semaine de l'Investissement durable lancée par Belsif, forum belge de l'investissement socialement responsable, en octobre 2009, BNP Paribas Fortis a initié une campagne pour promouvoir ce type d'investissement. Pour un investissement durable de plus de 1 000 euros, BNP Paribas Fortis s'est engagé à en investir 10 dans des projets durables. Une enquête réalisée auprès des clients du Groupe a permis d'identifier quatre domaines d'action et quatre ONG : la Croix-Rouge pour le volontariat, Max Havelaar pour le commerce équitable, Natagora-Natuurpunt pour la protection de l'environnement et Plan Belgique pour le développement. Grâce au succès de sa campagne, BNP Paribas Fortis a remis 120 000 euros à partager entre ces quatre ONG. Lors de la campagne, plus de 10 000 clients de BNP Paribas Fortis ont souscrit à un large éventail de produits IRD.

### **L'identification des besoins des clients et la sélection de l'univers**

Pour répondre aux besoins spécifiques des clients en matière d'investissement responsable, BNP Paribas Asset Management définit un profil de risques et une approche prenant en compte le secteur et le rendement attendu. Des critères éthiques et un niveau d'engagement sont intégrés au choix des titres. La sélection de l'univers d'investissement se fait selon les besoins des clients et les possibilités offertes sur le marché : choix d'une région, choix des titres, etc.

### **La spécificité de la recherche pour les investissements responsables et durables : l'analyse extra-financière**

La gestion de portefeuille s'appuie sur une analyse fondamentale intégrant les aspects quantitatifs et qualitatifs, aux plans financier et extra-financier. Pour des investissements responsables et durables, BNP Paribas Asset Management conduit une recherche approfondie qui décèle les sources potentielles de création ou de destruction de valeur en intégrant les domaines de la gouvernance et de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises.

L'analyse extra-financière complète l'analyse financière et apporte un éclairage sur la prise en compte par les entreprises des enjeux liés au développement durable au plan des engagements pris, des moyens déployés et des résultats atteints. À l'instar du travail des analystes financiers, la recherche extra-financière est menée par des spécialistes. Conçue dans une optique de création de valeur, elle se fonde sur une grille d'analyse propre qui intègre des critères d'évaluation reflétant les enjeux spécifiques des secteurs d'activité.

Ainsi, le respect des droits fondamentaux du travail par l'entreprise et ses sous-traitants fait l'objet d'une attention particulière dans les secteurs du textile et de l'électronique. De même, les émissions de gaz à effet de serre et les risques liés aux changements climatiques sont évalués en priorité dans les secteurs de l'énergie, de la production électrique, des transports, de l'assurance et des matériaux de construction. Le portefeuille se construit selon une modélisation du risque et un classement sectoriel.

Ces analyses sont revues et intégrées dans les processus de gestion. Nourries de contacts directs avec les entreprises, elles sont complétées par les travaux d'agences de notation spécialisées et les rapports de courtiers. Ce dispositif est renforcé par un système de veille pour détecter le développement éventuel de situations critiques pouvant déboucher sur une révision des évaluations.

### **L'exercice des droits de vote**

L'exercice des droits de vote, partie intégrante de la gestion de BNP Paribas Asset Management, constitue un élément du dialogue avec les entreprises dans lesquelles sont réalisés les investissements. La politique de vote intègre les principes de gouvernance des principaux codes et référentiels français et internationaux. Le vote aux Assemblées Générales est exercé par l'ensemble des OPCVM en France et à l'étranger sur un périmètre de plus de 300 sociétés détenues par près de 200 OPCVM. Le dispositif de vote s'appuie sur l'analyse des projets de résolution et les décisions sont exécutées par l'intermédiaire de plates-formes de vote électroniques permettant un traitement fiabilisé. Les documents relatifs à l'exercice des droits de vote aux Assemblées Générales sont disponibles sur le site Internet de BNP Paribas Asset Management : [www.am.bnpparibas.com](http://www.am.bnpparibas.com).

## **Les équipes de recherche et de gestion**

Au total, près de 35 analystes et gérants répartis dans l'ensemble des partenaires de BNP Paribas Investment Partners apportent leurs expertises en investissement responsable et durable.

Les stratégies best-in-class sont proposées par les équipes d'analystes et de gérants classiques. Experts de produits spécifiques, ils y intègrent une analyse extra-financière et les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance. Ces équipes couvrent les actions et obligations européennes et le marché monétaire.

Les stratégies environnementales sont gérées par Impax Asset Management, partenaire de BNP Paribas spécialisé dans le secteur environnemental. Année après année Impax a développé une large gamme de portefeuilles d'investissement sur les marchés actions. Des solutions équilibrées sont mises en œuvre par l'équipe d'allocation d'actifs, sur des supports action et taux.

L'équipe en charge des produits structurés développe des fonds basés sur des indices de performance IRD ou des portefeuilles d'actions sélectionnées à partir de critères ESG.

L'équipe EasyETF a développé une gamme complète de trackers qui cherchent à reproduire la performance d'indices IRD fondés sur des stratégies best-in-class et à thématique environnementale.

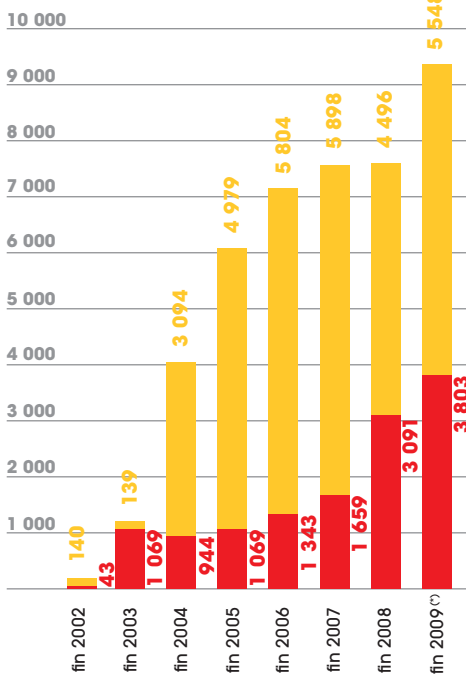
FundQuest a développé un ensemble de solutions de management multiple basées sur des fonds environnementaux ou best-in-class.

## Une position de leader sur le marché français

Les dernières études situent BNP Paribas Investment Partners parmi les principaux acteurs du secteur en France et en Europe par les encours gérés, et aux meilleures places par leur qualité. Le montant des OPCVM et mandats IRD sous gestion s'élève à plus de 9,3 milliards d'euros au 31 décembre 2009. Ces fonds sont destinés à une clientèle d'institutionnels et de particuliers.

## ENCOURS IRD DE BNP PARIBAS (en millions d'euros)

### FONDS OUVERTS MANDATS/FONDS DÉDIÉS



(\*) Encours IRD de BNP Paribas au 31 décembre hors Fortis, cet encours pour Fortis s'établissant à 3 milliards d'euros environ.

## Un enrichissement de l'offre de produits d'investissement responsable et durable

En 2009, BNP Paribas Investment Partners a étendu son offre à l'attention des investisseurs institutionnels et particuliers dans plusieurs domaines :

- le fonds BNP Paribas Aqua lancé pour BNP Paribas Assurance, qui permet aux particuliers d'investir dans des titres de sociétés liées au thème de l'eau ;
- un fonds environnement destiné aux particuliers et investisseurs institutionnels en Australie ;
- deux mandats de gestion actions européennes remportés auprès de clients institutionnels ; l'un de ces portefeuilles est destiné à être distribué auprès du grand public en France ;
- le fonds BNP Paribas Sélection IRD Garantie 2015, un fonds structuré dont la performance est liée à un panier de 20 sociétés européennes notées positivement d'un point de vue extra-financier, et destiné à notre clientèle banque privée en France ;
- deux mandats de gestion obligataire remportés auprès de grands institutionnels ;
- un mandat de gestion sur la thématique environnementale pour une institution financière européenne.

## La poursuite de l'engagement en faveur de l'IRD

### Principes pour l'investissement responsable

Comme société de gestion signataire des Principes d'investissement responsable depuis 2006, BNP Paribas Asset Management propose à ses clients institutionnels et particuliers un ensemble complet et innovant de solutions d'investissement répondant aux deux objectifs complémentaires de respect de valeurs fondamentales et de création de valeur à long terme.

BNP Paribas Investment Partners adhère aux Principes pour l'investissement responsable (PRI) sous l'égide de l'Unep-Fi, unité du Programme des Nations-Unies pour l'environnement dans le secteur financier, et du Pacte Mondial. Les PRI définissent un cadre pour l'intégration des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans la

## BNP Paribas lance un fonds vert en Australie

L'investissement écologique participe de l'engagement environnemental des grandes entreprises. Ainsi BNP Paribas Investment Partners en Australie et Impax Asset Management ont annoncé le lancement localement d'un fonds dont les investissements seront orientés vers l'environnement et le développement durable. Le fonds Impax Environmental Markets Trust investira dans des sociétés dont au moins la moitié des bénéficiaires, du chiffre d'affaires ou des capitaux employés proviennent ou sont investis dans l'environnement. C'est le premier et le seul fonds présent en Australie à être dédié à des domaines comme ceux de l'énergie renouvelable et de la gestion de l'eau ou des déchets.

## BNP Paribas Investment Partners développe un indice des sociétés à empreinte carbone réduite

Suite au lancement fin 2008 par Nyse Euronext de l'indice Low Carbon 100 Europe®, l'équipe EasyETF a développé le premier Exchange Traded Fund adossé à cet indice, coté sur Euronext Paris, l'EasyETF Low Carbon 100. L'indice Low Carbon 100 Europe® mesure la performance boursière des 100 plus grandes entreprises européennes émettant le plus faible niveau de CO<sub>2</sub> dans leur secteur. Comparées au groupe de référence des 300 premières capitalisations européennes, les émissions de CO<sub>2</sub> des sociétés de l'indice Low Carbon 100 Europe® sont inférieures de près de 20% en moyenne. L'EasyETF, développé par BNP Paribas Asset Management, permet ainsi aux investisseurs de s'exposer au marché actions tout en privilégiant les sociétés à empreinte carbone réduite.



gestion d'actifs. Les PRI comprennent six principes déclinés en plus d'une trentaine d'actions possibles :

- Intégrer les problématiques ESG dans l'analyse et les décisions d'investissement.
- Intégrer les questions ESG dans les politiques et pratiques d'actionnaires.
- Demander les informations relatives à ces questions aux entités dans lesquelles a lieu l'investissement.
- Assurer la promotion et la diffusion de ces principes dans l'industrie de l'investissement.
- Travailler ensemble pour accroître l'efficacité dans leur mise en application.
- Rendre compte des activités et des progrès dans cette mise en œuvre.

### **Un rôle moteur dans les initiatives de place**

L'engagement de BNP Paribas Investment Partners en tant qu'acteur de référence dans le domaine de l'investissement responsable et durable a été confirmé en 2009 au travers de sa participation à plusieurs initiatives de place.

Pour le changement climatique, BNP Paribas Investment Partners exerce la vice-présidence de l'Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC). L'IIGCC compte 50 investisseurs européens représentant plus de 4 000 milliards d'euros.

En novembre 2009, BNP Paribas Investment Partners a organisé une conférence sur le changement climatique à Copenhague en amont du sommet international. Plus de 170 clients institutionnels, journalistes et intervenants de 15 pays d'Europe ont pu bénéficier d'une vision plus précise des enjeux climatiques. Les interventions et les tables rondes animées par des experts gérants de portefeuille et fonds de pension ont permis de mieux comprendre les impacts potentiels de ces évolutions sur les investissements. Ce premier événement co-organisé par BNP Paribas Investment Partners, Alfred Berg et Fortis

Investments augure bien des synergies d'expertises et de leur capacité à travailler ensemble.

BNP Paribas Investment Partners est également sponsor de la chaire Finance durable & Investissement responsable (FDIR) en collaboration avec l'École polytechnique et l'Institut d'économie industrielle de Toulouse.

### **Des engagements reconnus**

Face à la multiplication de l'offre, Novethic a développé en 2009 un label grand public pour les fonds IRD distribués sur le marché français. Ce label a pour objectif d'encourager la transparence sur les processus de gestion et la composition des fonds IRD, et d'offrir un repère simple pour les épargnants particuliers. Il est réservé aux fonds qui s'appuient sur une analyse systématique des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et produisent un reporting sur les caractéristiques extra-financières du portefeuille.

Ainsi, trois fonds de BNP Paribas Investment Partners ont reçu en septembre 2009 le label Novethic : BNP Paribas Etheis, BNP Paribas Obli Etheis, Parvest Europe Sustainable Development.

BNP Paribas se distingue par ailleurs avec l'obtention pour deux de ces fonds d'une mention indicateurs ESG réservée aux fonds communiquant de manière innovante sur des indicateurs extra-financiers. Cette mention n'a été attribuée qu'à 4 fonds sur 92, dont BNP Paribas Etheis et Parvest Europe Sustainable Development.

Les indicateurs développés par BNP Paribas permettent de comparer les portefeuilles par rapport à leur indice de référence sur les critères d'émissions de CO<sub>2</sub>, d'évolution des effectifs, d'indépendance des conseils d'administration.

Le reporting extra-financier des fonds labellisés est consultable sur le site Internet de BNP Paribas Asset Management : [www.am.bnpparibas.com](http://www.am.bnpparibas.com) et mis à jour trimestriellement.

Impax Asset Management s'est quant à lui illustré par plusieurs récompenses pour la qualité de sa gestion sur la thématique environnementale et a été désigné « Gérant ISR - Investisseur durable de l'année » (SRI/Sustainable Investment Manager of the Year) lors de la remise des prix d'excellence de la Gestion institutionnelle (Awards for Excellence in Institutional Asset Management) présentée par *Financial News* à Londres en octobre 2009.

## **BNP Paribas Assurance, une démarche globale d'investissement responsable et durable**

BNP Paribas Assurance, dans le cadre de sa politique RSE, poursuit la promotion de l'IRD auprès des particuliers. Après avoir intégré les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans son fonds en euros (plus de 60 milliards d'euros), BNP Paribas Assurance répond aux attentes exprimées par ses clients dans une étude menée en 2008 qui faisait ressortir que plus d'1 client sur 2 était prêt à investir une partie de son contrat dans des fonds IRD thématiques.

Selon l'étude, 94 % des clients souhaitant investir en IRD choisiraient le secteur social parmi les thématiques proposées et 93 % l'environnement. Aussi, BNP Paribas Assurance propose aux clients désireux d'avoir une démarche IRD plus proactive, trois nouvelles unités de compte : BNP Paribas Aqua, SAM Smart Energy et BNP Paribas Insertion Salariés. Tous sont des fonds orientés actions et gérés selon une méthode IRD. Les fonds à thématique environnementale (BNP Paribas Aqua et SAM Smart Energy) investissent dans des sociétés ayant une part significative de leur activité sur le secteur concerné (eau, énergies renouvelables).

Le fonds BNP Paribas Insertion Salariés est, quant à lui, caractérisé par une poche de 10 % maximum investie dans des entreprises et des structures solidaires d'utilité sociale non cotées.

En outre, ces 3 fonds sont gérés selon un processus IRD permettant la prise en compte systématique de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans la sélection des actifs.

## **BNP Paribas Investment Partners reçoit le label Finansol pour trois supports d'investissement**

Finansol, unique label d'épargne solidaire en France, a été obtenu par trois supports d'investissement de BNP Paribas Investment Partners : BNP Paribas Obli Etheis, fonds à vocation solidaire de BNP Paribas Asset Management ; Multipar Solidaire Prudent et Multipar Solidaire Dynamique, deux dispositifs d'épargne salariale distribués par BNP Paribas Épargne & Retraite Entreprises.

L'obtention de ce label permet à BNP Paribas Investment Partners de s'affirmer comme un des acteurs les plus dynamiques de l'épargne solidaire en France, et récompense son engagement à long terme dans l'investissement responsable et durable.

# Relations fournisseurs

## Une intégration des compétences clés

S'il recourt à des fournisseurs extérieurs pour obtenir des produits et des services éloignés des métiers qu'il exerce, le Groupe a fait le choix de conserver la maîtrise de ses compétences clés. C'est ainsi que, pour les processus de production, les activités restent fortement intégrées, limitant l'appel à la sous-traitance.

Dans le domaine informatique, qui fait souvent l'objet de démarches d'externalisation dans le secteur financier, BNP Paribas a adopté une position originale. En créant avec IBM France une co-entreprise pour assurer son exploitation informatique, le Groupe a noué un partenariat stratégique qui répond aux exigences de la conservation d'une maîtrise technologique, de la diminution des coûts informatiques et qui permet d'entretenir un centre d'expertise performant.

## Un pilotage mondial de la fonction Achats

En cohérence avec les orientations prises par le Groupe, BNP Paribas a toujours accordé une grande importance à la responsabilité sociale et environnementale de ses fournisseurs.

Depuis 2001, le Groupe s'est doté de règles de conduite et d'éthique professionnelle encadrant les relations avec les fournisseurs. Ces règles intégrées dans les référentiels déontologiques établissent des obligations strictes de confidentialité, de transparence et d'équité pour tous les collaborateurs impliqués dans la sélection de fournisseurs.

Depuis 2002, les contrats négociés et signés par le Groupe contiennent systématiquement des clauses sociétales et environnementales. Au plan social, ces clauses préconisent le respect des conventions fondamentales de l'OIT ou rappellent les principes du droit du travail du pays signataire, si ces principes sont plus stricts que ceux de l'OIT.

Depuis 2006, le dispositif de suivi périodique du risque sur les fournisseurs référencés pour le Groupe prévoit l'analyse d'indicateurs relevant de la déontologie et de la protection de l'environnement, et les critères RSE ont été progressivement intégrés dans les processus de sélection des fournisseurs, sur un certain nombre de catégories éligibles :

- Hardware : appel d'offres PC lancé pour le Groupe incluant des contraintes de développement durable ;
- Imprimeurs : préqualification des fournisseurs portant sur le management environnemental, les processus de fabrication et l'éco-certification ;
- Fournitures de bureau - papier : sélection de papiers certifiés PEFC<sup>(1)</sup> pour la reprographie (papier ramettes) et pour les centres éditiques sur la France ;
- Location longue durée : intégration dans le catalogue de véhicules à faible émission de CO<sub>2</sub> (ajout de la Prius de Toyota au catalogue 2009).

Enfin, les équipes Achats du Groupe ont lancé différentes initiatives dans ce domaine depuis plusieurs années :

- Chez Arval, une Charte d'engagement Développement durable a été mise en place avec les fournisseurs.
- En Italie, une campagne de sensibilisation a été réalisée chez BNL pour réduire la consommation de papier, un catalogue de produits verts a été défini pour les fournitures de bureau, des imprimantes multifonctions permettant des économies d'énergie et une moindre émission de CO<sub>2</sub> ont été sélectionnées. Des certificats « verts » ont été acquis auprès d'Enel Energia, qui attestent d'une consommation d'énergie provenant dans une proportion définie de sources renouvelables. Un immeuble de BNP Paribas Milan a été équipé en matériel permettant une meilleure gestion de l'électricité (capteurs-senseurs). Il est également fait recours à une société employant du personnel en atelier protégé pour le traitement des déchets et à une communication annuelle aux collaborateurs de BNP Paribas sur les économies de papier, d'eau ou d'énergie réalisées.

- ITP ARF accompagne des projets menés par les métiers et l'IT pour dématérialiser les documents, diminuer la consommation d'énergie, déployer des solutions de visioconférence permettant de réduire les déplacements professionnels, etc.
- Dans toutes les entités, des processus de recyclage de matériel (toners et cartouches d'imprimante) ont été mis en place, conformément à la législation locale en vigueur.

En 2009, la fonction Achats a décidé de renforcer son dispositif de gouvernance et son périmètre d'intervention et d'accroître l'importance accordée au développement durable dans les achats. Un *Guide des normes et standards achats* a été diffusé en 2009 à l'ensemble des équipes Achats du Groupe. Il reprend les règles d'application obligatoire et intègre les normes à respecter dans le domaine de la RSE.

Une équipe Développement durable a été créée au sein de la fonction Achats avec pour objectifs d'étendre et de systématiser l'approche développement durable et de coordonner les actions menées par les équipes dans ce domaine. Ainsi, une charte Développement durable engageant l'ensemble des équipes Achats du Groupe sera diffusée ; les critères RSE seront intégrés dans les diverses étapes du processus achats, allant de la définition de la stratégie achats (définition de leviers d'optimisation de la dépense) à la sélection des fournisseurs (intégration systématique de critères RSE dans les appels d'offres lancés avec pondération minimum) ; la notation RSE des fournisseurs sera généralisée, des indicateurs de performance RSE seront définis, un volet RSE sera intégré dans les cycles de formation aux achats mis en place à partir de 2010 pour l'ensemble des équipes Achats du Groupe.

(1) PEFC : atteste que le bois des produits marqués a été récolté dans des forêts dont les propriétaires se sont engagés à respecter les règles de la gestion forestière durable. Il garantit également que les industriels qui les ont transformés ont satisfait aux obligations de la chaîne de contrôle PEFC.

Ce dispositif repose sur la conviction partagée par les équipes Achats du Groupe que, loin de constituer un obstacle à la réduction des coûts, la RSE peut souvent être un levier d'économies, par l'attention qu'elle oblige à porter à la maîtrise des consommations et à la bonne utilisation des ressources.

### **Arval**

Les fournisseurs d'Arval, parties prenantes de sa démarche de développement durable, ont fait l'objet en 2007 d'études et de notations sur des critères environnementaux et sociaux. Les études ont abouti à l'introduction systématique d'une Charte d'engagement en matière de développement durable dans les contrats fournisseurs. Elle exige la mise en place d'initiatives de développement durable, de faire preuve de transparence sur la politique environnementale et sociale et de partager les dix principes du Pacte Mondial sur lesquels Arval s'est engagé en 2004. Mise en place en France en 2007, la Charte a été étendue en 2008 à la majorité des pays. En 2008, Arval a défini des standards minimaux de ces principes à appliquer pour tenir compte de la capacité effective de ses fournisseurs à les respecter.

### **BNP Paribas Real Estate**

BNP Paribas veille au respect des réglementations environnementales en matière de construction et d'acquisitions immobilières. Un guide immobilier établi à partir des réglementations les plus strictes des pays où BNP Paribas est installé applique les dispositions qu'il contient à l'ensemble des sites dans le monde. Tous les nouveaux immeubles centraux font l'objet d'un audit préalable lors des acquisitions de sociétés. Une veille sur l'évolution de la législation et de la réglementation environnementale est en permanence exercée. Des clauses contractuelles mentionnant la responsabilité sociale et environnementale des fournisseurs sont systématiquement incluses, particulièrement dans les contrats immobiliers.

### **BNP Paribas Fortis**

En 2009 en Belgique, de nouvelles lignes directrices ont été mises en place pour favoriser les achats durables. Ces modalités sont appliquées à tout nouveau contrat et tout renouvellement de contrat, tandis que les contrats existants seront modifiés à la première occasion légale. Les aspects de durabilité sont pris en compte à chaque étape en représentant 10 à 30 % des paramètres dans le processus de sélection.

### **BNL**

BNL a renforcé la politique de sensibilisation de ses fournisseurs aux critères de responsabilité sociale et de qualité. Plus généralement, la banque, qui a renouvelé son adhésion au Pacte Mondial via le réseau italien, poursuit sa démarche en adhérant aux principes du développement durable.

---



# LES IMPACTS SUR L'ENVIRONNEMENT NATUREL





# LES IMPACTS SUR L'ENVIRONNEMENT NATUREL

Conformément aux principes du Pacte Mondial, le Groupe a défini le cadre d'exercice de sa responsabilité environnementale qui prend la forme d'une directive en dix axes, diffusée depuis

janvier 2004 et réaffirmée chaque année depuis. Les orientations environnementales sont intégrées aux principes d'action qui guident les collaborateurs du Groupe.



## Domaines

### Économies d'énergie et suivi des émissions de gaz à effet de serre - le bilan CO<sub>2</sub>

Les entreprises participent à la lutte contre le réchauffement climatique par la maîtrise de leurs émissions de gaz à effet de serre. En 2004, avec l'aide d'experts externes, BNP Paribas a développé une méthodologie visant à évaluer les émissions de dioxyde de carbone induites par ses activités. Les calculs prennent en compte les émissions induites par la fabrication, le transport et la consommation des énergies. Pour les énergies fossiles liquides, la méthode tient compte de la combustion et des émissions liées à l'extraction, au transport et au raffinage des carburants à partir du brut conventionnel. Pour l'électricité, il a été

tenu compte de l'énergie primaire utilisée par le producteur. Des précisions sur les mesures et leurs marges d'erreur sont fournies dans la rubrique 7 de l'annexe NRE - Environnement.

L'extension progressive du périmètre de collecte des données à de nouveaux pays permet de constater une assez forte hétérogénéité des rejets suivant les pays. L'analyse fait apparaître quelques données structurantes qui expliquent, pour l'essentiel, les différences constatées :

- La présence dans le pays de la direction d'une ligne de métiers mondiale qui explique des déplacements en avion réguliers des managers, comme par exemple le métier Fixed Income à Londres.
- La présence éventuelle d'un centre de production informatique assurant la mutualisation des traitements pour les entités du territoire, voire les pays voisins.
- Les taux de conversion de kWh consommés dépendent du mix énergétique

du pays concerné. À cet égard, le taux de rejet en France bénéficie d'un taux de conversion favorable en raison de la part importante d'énergie nucléaire dans le mix énergétique français.

Compte tenu de l'impact prépondérant des structures énergétiques locales – ainsi le coefficient utilisé pour calculer les émissions de CO<sub>2</sub> liées à la consommation d'électricité au Royaume-Uni et aux États-Unis est environ six fois plus important qu'en France – et de la nature des métiers exercés, il apparaît pertinent d'assurer un contrôle par pays. À la suite de l'intégration de Fortis, le bilan CO<sub>2</sub> mondial du Groupe (sur un périmètre couvrant 64 % des effectifs NPP mondiaux) fait apparaître une moyenne d'émission par collaborateur de 2,34 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>.

Des éléments détaillés de la méthodologie utilisée pour réaliser les bilans CO<sub>2</sub> sont présentés à la rubrique 7 de l'annexe NRE - Environnement.

Pour la France, en incluant les trajets domicile-travail des salariés, le bilan CO<sub>2</sub> s'établit en 2009 à 2,39 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> par effectif net permanent payé, contre 2,59 en 2008. Cette diminution résulte notamment de l'actualisation d'un coefficient de transformation concernant les trajets en avion dans la version 6 de la méthode du Bilan Carbone® utilisée en France.

En France, **les déplacements domicile-travail** représentent 38 % des émissions. Dans les agglomérations de province, au-delà des dispositions réglementaires, BNP Paribas prend en charge une partie des frais engagés par les collaborateurs empruntant les transports en commun pour se rendre au travail. Cette prime est majorée dans les agglomérations de plus de 100 000 habitants. Les salariés de Cortal Consors Allemagne et France bénéficient également d'une réduction sur les titres de transports collectifs. BNP Paribas a mis en place en janvier 2009 un site de covoiturage à l'attention de ses plus de 60 000 salariés en France. Le site a reçu 10 000 visites en 2009. Le covoiturage permet de diviser la consommation de carburant par deux ou trois et contribue également à la réduction des coûts d'entretien des véhicules. À titre d'exemple, sur les déplacements des collaborateurs de BNP Paribas dans le secteur de Rueil-Malmaison et sur la base de trois personnes qui partageraient un trajet moyen de 18 km, l'économie potentielle est de 1 000 euros par an et la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> peut atteindre la tonne par personne et par an.

**Deuxième source d'émissions, les déplacements professionnels** sont occasionnés par les contacts avec les clients, les négociations commerciales et les études de projets. Ils font l'objet d'une politique de maîtrise des coûts. Les dispositifs de vidéo et audioconférences ont été utilisés aussi fréquemment que possible en 2009 pour proposer une alternative aux voyages.

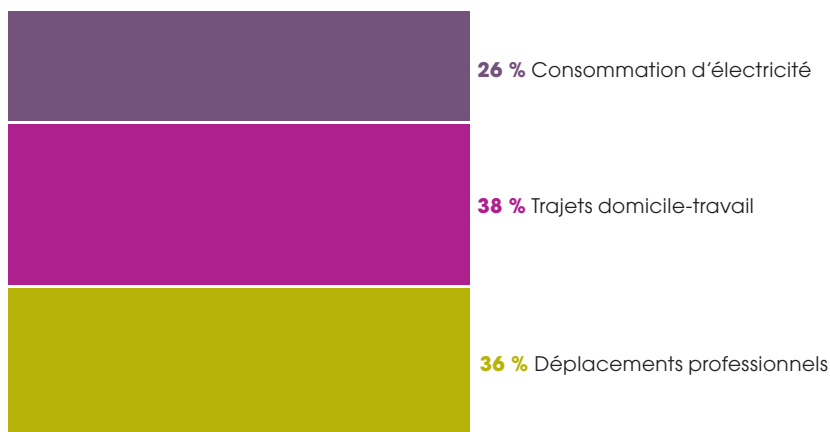
En France, BNP Paribas conduit une politique de déplacements professionnels. Les déplacements en avion suivent des procédures internes de validation et l'usage du train est fortement privilégié notamment pour les voyages en France et il est obligatoire sur les réseaux Eurostar et Thalys. Au 30 juin 2009, la SNCF a calculé que les voyages réalisés en Eurostar ont permis d'économiser près de 500 tonnes de CO<sub>2</sub> en comparaison d'un même voyage réalisé en avion. BNP Paribas Assurance a également engagé des actions visant à réduire de 10 % les émissions de gaz à effet de serre spécifiquement liées aux trajets aériens. Les managers sont ainsi sensibilisés par le biais d'un tableau de bord carbone des voyages aériens, développé en 2009 afin que chacun puisse visualiser trimestriellement l'impact carbone des déplacements aériens de ses équipes, par pays de destination. Cet outil permet de réduire les déplacements qui pourraient être substitués par des visioconférences.

**Les consommations énergétiques des immeubles** sont également contrôlées. Avec la fonction Technologies & Processus (ITP), qui assure la gestion des

## YouBike à Taïwan

Cardif, filiale de BNP Paribas, devient partenaire de l'opération YouBike pendant deux ans dans la ville de Taipei, à Taïwan. Cinq stations de vélos en libre-service ont été installées en mars 2009 à Xin-Yi, quartier d'affaires du centre-ville. YouBike est un service écologique et accessible à tous, qui fait partie du programme Construire une ville verte de la ville de Taipei. Inspirée par les Vélib® parisiens, cette initiative permet de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> en proposant un moyen peu onéreux de se déplacer sur de courtes distances. Les usagers peuvent utiliser leur EasyCard, carte de transports en commun de la ville pour louer les vélos.

## RÉPARTITION DES SOURCES D'ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> EN FRANCE EN 2009



immeubles, des achats et des systèmes d'information, le Groupe définit et met en œuvre de façon coordonnée une politique générale de gestion environnementale et son pilotage.

Au niveau international, le périmètre de la collecte des données de consommations d'électricité a été étendu et représente 70 % des effectifs globaux du Groupe. Sur ce périmètre, la consommation est de 189 kWh/m<sup>2</sup>.

Les principales améliorations reposent sur l'intégration de technologies plus économes lors de rénovations, de constructions nouvelles et à l'occasion de renouvellement des matériels. En 2008, le recours à la Gestion Technique Centralisée, un système qui permet de piloter de façon centralisée un immeuble a été généralisé. Ainsi, au 37, place du Marché Saint-Honoré, par exemple, l'éclairage des bureaux et des couloirs de circulation est programmé chaque jour de la semaine pendant 16 heures. Les lumières des locaux français et allemands de BNP Paribas Personal Investors sont éteintes automatiquement à partir de 21 heures le soir.

Dans le cadre de la certification ISO 14001 du programme Accueil & Services mis en place pour 1 325 agences du réseau Banque de Détail en France, un objectif de réduction de 15 % de la consommation des agences est fixé pour 2011. Deux axes ont été définis :

— L'amélioration des équipements et des réglages à partir d'études réalisées sur les préconisations techniques applicables lors des travaux : optimisation de l'éclairage, remplacement des rideaux d'air chaud électriques par des rideaux d'air chaud reliés à une pompe à chaleur, normalisation et définition de la puissance des installations de climatisation en fonction de la localisation géographique, analyse de cycle de vie des signalétiques des façades, nouvelle gestion horaire de l'éclairage des façades avec extinction de nuit.

— L'efficacité énergétique des agences, c'est-à-dire l'automatisation de la gestion de l'éclairage et des systèmes de chauffage et de climatisation selon la température ambiante et la température extérieure.

Concernant les immeubles de bureaux en France, une cartographie énergétique des sites est réalisée dans un premier temps (états des lieux du patrimoine, collecte de l'historique de consommation et de l'information patrimoniale) pour hiérarchiser les actions

en matière de réduction de consommation énergétique. Un diagnostic de performance énergétique et un audit énergétique sont conduits et les actions préconisées sont réalisées.

Le Programme Oxygène de Personal Finance permet de mesurer les émissions de CO<sub>2</sub> de ses sites français. Après avoir réalisé le bilan de ses émissions de gaz à effet de serre, Personal Finance a mis en place un plan d'actions. Il vise à réduire l'impact de la flotte de véhicules, réduire les trajets en avion avec le déploiement de la visioconférence, réaliser un plan de déplacement entreprise, élaborer une cartographie énergétique des sites de Personal Finance, et réaliser une charte environnementale à destination de tous les collaborateurs de Personal Finance en France.

BNP Paribas Assurance a fait établir en 2009 un Bilan Carbone® complet portant sur l'ensemble de ses activités. Les principaux postes à fortes émissions sont les suivants : énergie, déplacements professionnels, déplacements domicile-travail et amortissements.

Suite au Bilan Carbone® mené pour l'activité du siège de BNP Paribas Wealth Management, une donation a été réalisée pour l'association SKG Sanga, dont l'activité principale consiste à mettre en place des projets d'infrastructures énergétiques fonctionnant grâce à la biomasse dans le monde. Ce don permet à la filiale de compenser les impacts négatifs de son bilan carbone sur l'environnement. Le projet proposé a pour but la construction de réservoirs à biogaz en Inde. Ceux-ci sont mis à disposition des populations locales et contribuent à préserver l'environnement.

Le Programme Greening IT mis en place par la fonction Technologie et Processus regroupe trois domaines d'intervention : les économies d'énergie, la réduction des composants toxiques dans les ordinateurs et la valorisation du matériel en fin de vie.

The NightWatchMan Program, lancé depuis quatre ans à Londres, permet à un service informatique d'allumer et d'éteindre à distance les postes d'un site à l'heure choisie. Les postes sont éteints le soir après mise à jour quotidienne et rallumés le matin avant l'arrivée des collaborateurs. La démarche repose sur trois piliers : économiser de l'énergie, devenir plus écologique et réduire les coûts sans être intrusif. En effet, NightWatchMan permet non

seulement de réduire la consommation électrique de l'ordre de 50 %, mais aussi les émissions de CO<sub>2</sub>. Ce programme, totalement invisible pour les employés, ne modifie en rien leur travail journalier.

Il est en cours de déploiement sur d'autres sites.

## Sélection des approvisionnements

Depuis 2002, les contrats négociés et signés par la fonction Achats du Groupe contiennent systématiquement des clauses sociétales et environnementales. En 2009, la fonction Achats a décidé de renforcer son dispositif de gouvernance et son périmètre d'intervention. Dans ce cadre, elle a décidé d'accroître l'importance accordée au développement durable dans les achats. Une équipe Développement Durable a ainsi été mise en place. Ses objectifs sont l'extension et la systématisation de l'approche développement durable au sein de la fonction, ainsi que la coordination des actions menées par les différentes équipes. Les critères RSE sont intégrés dans les étapes du processus, allant de la définition de la stratégie achats à la sélection des fournisseurs. À partir de 2010 sera mis en place un volet RSE dans les cycles de formation aux achats pour l'ensemble des équipes Achats du Groupe.

### Achats de papier

Une méthodologie a été développée pour la sélection des fournisseurs de papier et des imprimeurs du Groupe, selon des critères de développement durable. Le papier utilisé par ses collaborateurs est sélectionné selon ces critères, comme celui des sociétés qui impriment pour le

## La Reprographie de BNP Paribas obtient la marque Imprim'Vert

En décembre 2009, le service de reprographie du Groupe, qui réalise plus de 30 millions d'impressions par an, a obtenu la marque Imprim'Vert. Toutes les machines d'impression s'inscrivent dans un programme de reprise et de recyclage, où même les composants électroniques sont récupérés. Les déchets, aussi bien le papier que les cartouches d'imprimantes, sont triés et valorisés. Les aérosols et les néons usagés font l'objet d'un traitement spécifique. Depuis le début de 2009, la reprographie utilise systématiquement pour toutes ses impressions du papier labellisé PEFC (Programme de reconnaissance des certifications forestières), permettant une meilleure gestion durable des consommables.

compte du Groupe. Les papiers ramettes sélectionnés pour la reprographie et pour les centres éditiques en France doivent ainsi répondre à la certification PEFC. Le logo Imprim'Vert figure systématiquement sur le papier utilisé en interne.

Le Groupe contracte ainsi avec des papetiers garantissant une gestion responsable du patrimoine forestier et respectueux des règles d'une gestion forestière durable, avec reboisement au fur et à mesure des coupes. En interne, les publications papier sont limitées au maximum par une mise en valeur d'Echo'Net. D'autre part, BGL BNP Paribas et BNP Paribas Fortis en Belgique garantissent l'utilisation d'enveloppes et de papier 100 % recyclé pour l'envoi d'extraits de compte, le courrier interne et le marketing direct.

### Achats d'énergie renouvelable

La réduction des consommations d'électricité avec un impact immédiat sur l'environnement constitue la priorité aujourd'hui : des initiatives locales sont prises par certaines filiales pour l'achat d'électricité verte. BNP Paribas Assurance a en outre souscrit un contrat d'électricité verte auprès d'EDF, c'est-à-dire une électricité d'origine renouvelable. Ce contrat couvre la totalité des consommations électriques de BNP Paribas Assurance et une quote-part du prix payé participe au développement de l'énergie solaire en France.

### Gestion des déchets

Le Groupe poursuit le déploiement de sa politique de traitement des déchets en France comme à l'international. Cette politique porte principalement sur la collecte des papiers et cartons à recycler, ainsi que sur les cartouches et toners dont la collecte et le recyclage progressent. À titre d'exemple pour les bureaux franciliens en 2009, l'ensemble des déchets papier et cartons collectés ont été envoyés en recyclage. Une société procède à leur collecte et au tri des corbeilles de bureaux : les papiers recyclés servent au chauffage urbain, à produire des cartons d'emballage et à la fabrication de la pâte à papier. BGL BNP Paribas a obtenu en 2009 le renouvellement du label écologique luxembourgeois SuperDrecksKëscht fir Betriber pour les bâtiments centraux et les agences. Ce label récompense les initiatives de sensibilisation de la filiale à la prévention et à la gestion des déchets.

Tous les immeubles de bureaux en Île-de-France sont désormais équipés de poubelles à tri sélectif. Le tri sélectif sécurisé, intégrant les papiers à caractère confidentiel, couvrait 70 % des agences dans le réseau de Banque de Détail en France en décembre 2009. Le taux de couverture devrait encore significativement progresser en 2010.

## Leviers

### Prévention

#### Prévenir les impacts des activités immobilières

##### ■ BNP Paribas Real Estate, un acteur engagé du secteur

BNP Paribas Real Estate, filiale immobilière du Groupe, s'est engagé dans une démarche de développement durable associant ses clients, ses fournisseurs et ses collaborateurs. BNP Paribas Real Estate est membre fondateur de l'International Sustainability Association (ISA), réseau international travaillant à promouvoir une démarche de progrès dans le secteur de la construction en comparant les différentes certifications existant au plan mondial, en cherchant à les faire converger.

##### ■ Les labels HQE

BNP Paribas Real Estate prévient l'impact de ses activités en développant la norme Haute Qualité Environnementale (HQE) avec le Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB) avec lequel il a signé une convention de partenariat. Cette convention qui associe le Certivea, organisme qui accompagne et certifie les acteurs de la filière de construction, a été signée en 2007. Pour ses opérations de promotion, la filiale du Groupe veille à l'intégration du projet dans le tissu urbain, à la maîtrise énergétique, au choix des matériaux, à la propreté du chantier, ainsi qu'à l'isolation phonique et thermique. Il s'agit tout autant d'améliorer l'impact des nouvelles constructions sur l'environnement extérieur que sur l'environnement des occupants.

En 2009, plusieurs opérations ont été engagées en THPE - Très Haute Performance Énergétique - et BBC - Bâtiment Basse Consommation. La même année, le Cœur Défense, le plus grand immeuble

### Trier les papiers... et si on prenait le pli ?

Pour la première fois en quinze ans, une campagne de communication sur le tri des papiers est lancée en France sous l'égide d'EcoFolio et en présence de la secrétaire d'État chargée de l'Ecologie. Cet éco-organisme, dont BNP Paribas est membre fondateur et administrateur, a été créé en 2006 avec pour mission agréée par les pouvoirs publics d'assurer l'organisation du traitement des papiers. L'harmonisation économique et environnementale des directives liées au tri des papiers fait partie des objectifs clés du Grenelle de l'Environnement.



de bureaux géré en Europe et situé dans le quartier d'affaires de La Défense, a obtenu l'un des tout premiers labels HQE Exploitation avec neuf cibles très performantes sur quatorze.

Les équipes Transaction et Conseil en Immobilier d'Entreprise ont lancé Next Office, un groupe de réflexion composé de chercheurs, fabricants de matériaux, sociologues, clients utilisateurs et investisseurs, pour imaginer les bureaux de demain. L'objectif est de créer une passerelle entre ces intervenants pour trouver ensemble la meilleure façon de respecter l'environnement.

La filiale a remporté le concours pour la construction de logements, de commerces et d'une crèche sur la zone d'aménagement concertée (ZAC) des Bords de Seine à Issy-les-Moulineaux où elle construit actuellement son futur siège. La ZAC a pour but de reconquérir les berges de Seine, longtemps vouées à une activité exclusivement industrielle, et en friche depuis de nombreuses années.

En France, cinq projets en phase programme et quatre projets en phase conception ont reçu le label Haute Qualité Environnementale (HQE) délivré par Certivea et labellisé Afnor. En 2008, lors du premier Salon du Bâtiment Performant, BNP Paribas Real Estate a reçu le Trophée Constructeo, premier prix dans la catégorie Rénovation.

BNP Paribas Real Estate s'engage dans la rénovation et la construction d'immeubles selon les normes HQE (Haute Qualité Environnementale). Il s'agit d'une démarche qualité visant à intégrer les critères de respect de l'environnement dans les étapes de vie d'un bâtiment : conception, démolition, construction et fonctionnement. L'immeuble Bergère à Paris qui abritait au XIX<sup>e</sup> siècle le siège du Comptoir National d'Escompte de Paris, un des ancêtres de BNP Paribas, vient ainsi d'être restauré courant 2009 suivant les normes HQE. De même, après trois ans de chantier, les Grands Moulins de Pantin, figure monumentale du patrimoine industriel du Nord-Est parisien depuis près d'un siècle, ont été restaurés et sont occupés par BNP Paribas Securities Services. La norme HQE a été respectée durant les travaux, tout en valorisant les éléments majeurs de cet ensemble patrimonial. BNP Paribas Real Estate a en outre mis en place un projet de

200 hectares de constructions immobilières dans le 19<sup>e</sup> arrondissement de Paris, la ZAC Claude-Bernard. Ce nouveau quartier, moderne par son architecture et ses très hautes exigences environnementales, conjugue toute la diversité d'un quartier parisien : bureaux, logements, équipements, commerces et activités. La livraison est prévue pour fin 2011. À l'ouest de Paris, la première pierre du siège HQE de BNP Paribas Assurance a été posée en juin 2009 à Nanterre. Les différentes innovations techniques utilisées sur ce site permettront à BNP Paribas Assurance d'améliorer les performances énergétiques de l'immeuble de 35 % par rapport à la réglementation.

### ■ Les certificats ISO 14001

Le centre commercial Beaulieu - Île de Nantes rénové par Klépierre est un modèle de restructuration, notamment sur les registres environnementaux et sociétaux, il a reçu l'ICSC Award en 2009 dans la catégorie Restructuration - Extension. Cette démarche est également primordiale pour le Groupe hors de France. Ainsi, BNP Paribas Fortis à Bruxelles a reçu un label d'entreprise éco-dynamique. Il reconnaît officiellement la responsabilité environnementale du Groupe en Belgique, notamment concernant la gestion des déchets, de la consommation d'énergie ou encore des déplacements.

L'ISO 14001 constitue un standard de gestion environnementale applicable à toute activité, dont le but est la réduction de l'empreinte environnementale des activités des entreprises. BNP Paribas dispose de six certificats ISO 14001. Deux certificats ont été obtenus en France, le premier en 2008 par le réseau d'agences BNP Paribas pour le modèle d'agences Accueil & Services, et le second par BNP Paribas Factor. Deux certificats ont été obtenus en Grande-Bretagne par BNP Paribas Real Estate et Arval, un en Italie pour Arval également, et le quatrième en Turquie par la filiale TEB.

La politique environnementale de BNP Paribas et la certification environnementale ISO 14001 du programme Accueil & Services, mis en place pour 1 325 agences en France fin 2009, permet non seulement de diminuer l'impact direct des activités de la banque sur l'environnement par le biais de la gestion de la consommation de papier et des déchets, mais aussi de favoriser

les économies d'énergie et de sensibiliser clients et collaborateurs aux aspects environnementaux. BNP Paribas est le premier réseau d'agences bancaires en France à bénéficier d'une telle reconnaissance d'excellence environnementale.

### Rouler plus propre

L'environnement devient, après la sécurité, la préoccupation grandissante des gestionnaires de flottes automobiles. Ainsi, depuis 2007, Arval développe une vaste stratégie environnementale avec un volet important sur la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Ce projet couvre à la fois la gestion des émissions de CO<sub>2</sub> de la flotte détenue en propre par les sociétés d'Arval et l'offre de services de gestion des émissions CO<sub>2</sub> aux clients. Au travers de son programme Mesure & Management<sup>®</sup>, Arval mesure actuellement l'impact direct d'un changement de style de conduite sur les consommations de carburant et les émissions de CO<sub>2</sub>. Ce programme est organisé autour de deux axes complémentaires : la formation des conducteurs à la conduite éco-responsable et le suivi de l'utilisation des véhicules à l'aide d'une solution de remontée de données techniques à distance (télématique embarquée Machine to Machine). La première phase du pilote Mesure et Management<sup>®</sup> a été lancée fin 2008 simultanément chez Arval et quelques-uns de ses clients. Ce programme permet désormais d'élargir les mesures au-delà du CO<sub>2</sub> en prenant en compte d'autres émissions. Un pilote est mis en place début 2010 sur une flotte d'environ 200 véhicules.

Arval vise à réduire les émissions de la flotte de ses sociétés :

- Toutes les entreprises d'Arval ont décidé depuis 2008 de mesurer les émissions de CO<sub>2</sub> de leur flotte sur une base individuelle avec des outils spécialisés utilisés pour les flottes des clients,
- La politique interne d'achat des véhicules respecte des critères d'émissions en grammes de CO<sub>2</sub> par kilomètre,
- Toutes les entités d'Arval dispensent à leurs collaborateurs une formation sur la conduite éco-responsable et la sécurité de l'Observatoire du véhicule d'entreprise.

## Économiser le papier

Pour un groupe de services financiers, la principale consommation de matières premières concerne l'utilisation de papier. En France, 16 280 tonnes ont été consommées en 2009. Chaque entité met en place des actions selon son activité. À la Banque de Détail en France et dans la fonction informatique, la réduction de la consommation de papier fait partie des actions prioritaires : centralisation de l'édition, diffusion de relevés de comptes en recto verso, diminution de la fréquence d'envoi de certains relevés et listings, dématérialisation des états internes, chasse au gaspillage de papier et optimisation des impressions, développement de la démarche commerciale téléphonique et Internet en substitution du mailing papier et suivi des consommations de papier auprès des groupes d'agences pour le papier acheté aux imprimeurs. Le reporting fourni par les imprimeurs permet ainsi de choisir des travaux d'impression avec des découpes génératrices de moindres pertes. Cette maîtrise de la fonction impression est étendue de façon systématique au reste du Groupe en France.

Ainsi, BNP Paribas Wealth Management a mis en place en 2009 un projet Green IT qui a pour objectif de diminuer la pollution induite par ses activités et de favoriser les technologies vertes. L'un des leviers essentiels de ce projet concerne l'économie de papier par le remplacement des imprimantes par des modèles recto verso et la réduction du nombre d'imprimantes individuelles. L'économie prévue atteint les 3,5 tonnes de papier par an.



## Sensibiliser les salariés

Pour mieux sensibiliser les salariés à l'environnement, les canaux de la communication interne, comme le site Intranet, le journal interne *Ambition* et les conventions internes, sont mobilisés.

Un livret pratique, le *P'tit Mémo buro*, consacré aux gestes écologiques à adopter et qui encourage la responsabilité environnementale des salariés au bureau, est téléchargeable par les collaborateurs de BNP Paribas sur l'intranet. Ce document est disponible en français, en anglais et en italien.

Le site Intranet dédié au Développement durable est régulièrement mis à jour dans sa rubrique Actualité et par la mise en ligne de la *Lettre mensuelle d'information Développement durable*.

À travers son premier blog citoyen créé en 2008, BNP Paribas encourage toutes les initiatives responsables, en adéquation avec ses engagements éthiques et ses valeurs. [Pourunmondequichange.com](http://Pourunmondequichange.com) se veut être un espace d'échanges, de rencontres et de mise en relation entre les collaborateurs et les internautes investis sur les thèmes de l'écologie, de l'emploi, de la solidarité, du développement durable ou du mécénat. Sa vocation est de faire connaître la diversité des engagements du Groupe et aussi de ceux de ses collaborateurs et de leurs projets.

En 2009 le guide des *Pratiques éco-responsables* au sein d'Arval a été mis à jour. Diffusé une première fois en 2005, ce support de sensibilisation imprimé sur papier recyclé présente avec humour les thèmes essentiels liés au développement durable et à l'environnement : l'eau, l'électricité, le papier, les consommables, les déplacements, la consommation et la conduite éco-responsable. Le guide explique comment les collaborateurs peuvent agir en faveur de l'environnement à travers leurs actions quotidiennes.

Afin d'accompagner les actions RSE du Groupe, BNP Paribas Wealth Management a élaboré en octobre 2009 un guide des meilleures pratiques pour les collaborateurs. Cet outil pratique et ludique présenté sous forme de quiz a pour but de donner à chacun les moyens de contribuer plus activement à une démarche éco-responsable au bureau.

## Klépierre lance son module e-learning Développement durable

Afin de mieux diffuser ces messages en interne, Klépierre a mis en ligne un module de formation e-learning à l'occasion de la Semaine du Développement durable. Disponible en huit langues, il permet à chaque collaborateur de mieux comprendre les enjeux et de mieux déterminer ce qui relève de sa responsabilité propre. En quelques semaines, plus de la moitié des collaborateurs de la filiale en Europe avaient suivi le module. Klépierre prévoit maintenant de lancer un nouveau module qui expliquera les enjeux environnementaux et sociétaux propres au Groupe et présentera ses plans d'action RSE.

## Le projet d'un million d'arbres à New York City

BNP Paribas a parrainé pour la deuxième année consécutive l'initiative Million Trees NYC. La démarche émanant d'une initiative à la fois publique et privée a pour but de planter et d'entretenir un million d'arbres dans les cinq arrondissements de la ville lors des neuf prochaines années. Augmenter de 20 % le patrimoine forestier de la ville est l'objectif du projet, avec des bénéfices en termes de qualité de vie. Cette année, les employés de BNP Paribas ont accompagné 300 collégiens new-yorkais et les habitants de Brooklyn pour planter des arbres dans les lotissements publics, les cours d'écoles et les parcs.

## Conformité

Dans le domaine environnemental comme dans les autres domaines, le respect des standards les plus exigeants s'impose, que ceux-ci soient légaux, réglementaires ou propres au Groupe.

Concernant la gestion technique de l'immobilier, des guides de conformité sont destinés aux gestionnaires d'immeubles en France. À l'international, ces guides sont établis à partir des réglementations les plus strictes des pays où BNP Paribas est implanté. Les chantiers des sites internationaux sont validés à partir de ce guide et les immeubles des sociétés nouvellement acquises sont audités.

Actuellement, toutes les entités en France procèdent à la collecte et au recyclage des matériels via les producteurs, les distributeurs, des courtiers ou des recycleurs. Le processus se met en place grâce à un dispositif permettant de mesurer ces flux.

## Efficacité du contrôle interne

BNP Paribas a pour ambition d'être en permanence aux standards les plus élevés en matière de déontologie, de maîtrise des risques et de contrôle interne. Face aux évolutions de l'environnement bancaire et au renforcement des exigences des régulateurs dans ces domaines, la fonction mondiale Conformité Groupe (CG), dont le responsable rapporte directement au Directeur Général, dispose de larges attributions concernant l'ensemble du Groupe.

Les missions de l'Inspection Générale disposent d'une méthodologie sur la responsabilité sociale et environnementale du Groupe, actualisée et renforcée en 2008, qui permet d'évaluer l'assimilation des procédures et normes environnementales par les entités auditées. Clé de voûte du système de contrôle interne, l'Inspection Générale, directement rattachée au Directeur Général, utilise cette méthodologie en toute indépendance et sans exclusive sur le périmètre du Groupe. Ces audits complètent le contrôle hiérarchique opéré par les responsables d'entité.

# Moyens d'action

## La maîtrise des coûts

Les efforts pour limiter les consommations constituent un facteur clé de réussite de la mise en œuvre du développement durable. En effet, la maîtrise des coûts permet de proposer aux clients les meilleurs services au meilleur prix.

Des indicateurs environnementaux et le suivi des flux matière complètent les indicateurs de gestion monétaires utilisés par les acheteurs du Groupe. La mesure et l'analyse des consommations d'énergie contribuent à identifier les principaux écarts entre entités et permettent de rationaliser ces consommations.

## Le contrôle des risques environnementaux

Les risques environnementaux sont intégrés à l'analyse des risques de crédit et des risques opérationnels. La politique générale de crédit stipule que leur identification fait partie du processus de gestion des risques. Pour certains métiers, des adaptations spécifiques sont définies. Pour les engagements corporate, la politique de notation fixe les modalités d'intégration des risques environnementaux dans la notation interne.

La diversification sectorielle des engagements demeure de bon niveau et n'enregistre pas de concentration nouvelle en 2009 (cf. Document de référence, états financiers note 4d). Le secteur Energy & Commodities finance le négoce des matières premières, engagements fortement structurés et sécurisés par des gages collatéraux. Le portefeuille des opérations réalisées sur ce secteur – production et commerce international – est revu de manière régulière. Les engagements du secteur Utilities, notamment la production et la distribution d'électricité, font l'objet d'une revue de portefeuille semestrielle.

## Le financement de projets

### Un métier et une expertise particulière

Dans les financements de grands projets sujets à une forte exposition environnementale, un audit préalable des conséquences environnementales et sociales du projet est effectué par un expert pendant la phase de « due diligence ». Cet audit permet d'évaluer les impacts environnementaux et leur incidence éventuelle sur la viabilité du projet.

Cette évaluation est réalisée par des consultants extérieurs indépendants avant la mise en place du financement pour permettre à la banque, le cas échéant, d'écarter un projet qui n'offre pas des résultats satisfaisants au regard des normes locales et des lignes de conduite internationales, comme par exemple celles de l'OCDE. En cas d'acceptation du financement, les recommandations formulées par les consultants sont inscrites dans des documents financiers contraignant le promoteur à mettre en place et à tenir un plan de management environnemental qui assure la conformité du projet avec les lois et les lignes directrices en vigueur.

S'agissant des clients grandes entreprises de la banque de financement et d'investissement, une attention particulière est portée sur le respect qu'ils observent des contraintes réglementaires en matière d'environnement, notamment lorsqu'ils interviennent dans des pays européens non membres de la CEE.

### Le respect et la promotion des Principes d'Équateur

Les Principes d'Équateur constituent une référence du secteur financier pour identifier et gérer le risque social et environnemental des activités de financement de projet. Ils se basent sur des critères généraux et propres au secteur concerné, conçus par l'International Finance Corporation (IFC), secteur privé de la Banque Mondiale. BNP Paribas a officiellement adhéré aux Principes d'Équateur en 2008 et participe activement à plusieurs groupes de travail avec les institutions financières adhérentes, sur le changement climatique, le champ d'intervention, les relations avec les ONG et les gouvernements, principaux sujets d'avenir pour les Principes d'Équateur. En outre, BNP Paribas a été élu en octobre 2009 au comité de pilotage par les institutions membres.

La banque a mis en place les Principes d'Équateur dans ses activités de financement de projet. Les équipes sont directement responsables du respect des Principes : ce sont elles qui connaissent le mieux les transactions et les clients. La procédure permet de classer les projets selon leur importance pour soumettre les plus sensibles à l'attention du management de CIB avant prise de décision. Ces projets sont systématiquement examinés par un comité spécifique, le Comité d'approbation des transactions. Ce comité existait déjà avant l'adoption formelle des Principes d'Équateur et vise les transactions exceptionnelles. Il analyse la transaction au-delà de sa viabilité financière et se concentre sur les risques exceptionnels devant être validés par le senior management.

Pour aider les professionnels du financement de projets dans la catégorisation des Principes d'Équateur, il est fait recours à l'outil d'évaluation durable de Sustainable Finance. Cet outil, également utilisé par d'autres banques adhérentes, a été adapté pour BNP Paribas. Il permet d'identifier les enjeux environnementaux et sociaux de secteurs spécifiques, et fournit un guide pour catégoriser. Il propose des solutions possibles modérant les risques E&S identifiés et des recommandations à transmettre au client.

Tous les acteurs clés du financement de projet ont reçu une formation spécifique. Les sessions ont eu lieu à Paris, New York et Singapour. En tout, 163 collaborateurs ont assisté aux formations, dont environ 90 % de professionnels du financement de projet, et d'autres acteurs engagés dans le processus d'approbation des transactions. Des sessions complémentaires seront organisées selon les besoins.

En outre, un outil intranet a été développé pour diffuser la connaissance des Principes d'Équateur, incluant des éléments pour résoudre des problèmes complexes et le lexique légal à utiliser pour rédiger la documentation des prêts, notamment les sections environnementales et sociales.

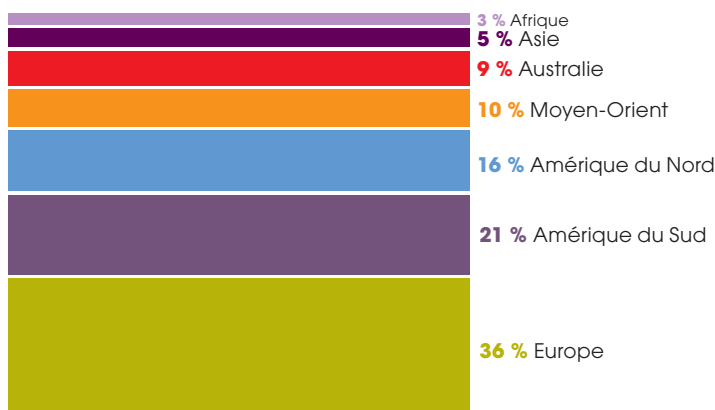
En 2009, 58 transactions ont été examinées. 88 % ont été classées en B et C (avec un impact environnemental et social limité ou insignifiant) et 12 % en catégorie A, la plus sensible avec un impact négatif potentiellement important, mais aussi des perspectives adéquates d'atténuation selon la catégorisation des Principes d'Équateur.

Pour une revue détaillée de la mise en place des Principes d'Équateur et du reporting annuel des opérations, on consultera le site Web à l'adresse suivante : <http://www.bnpparibas.com/fr/developpement-durable/principes-equateur.asp>

L'acquisition de 75 % de Fortis Banque est entrée en vigueur le 12 mai 2009. L'adhésion de BNP Paribas Fortis aux Principes d'Équateur a été confirmée suite à l'acquisition. Un reporting séparé figure dans le Rapport RSE de BNP Paribas Fortis et peut être obtenu sur le site Web de BNP Paribas Fortis :

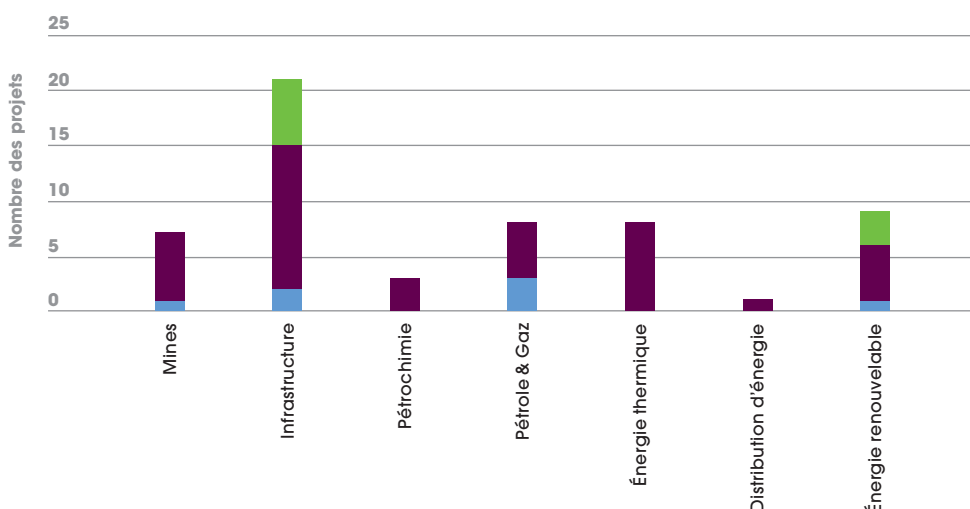
[http://www.fortisbank.com/fr/CorporateResponsibility/rapports\\_developpement\\_durable.asp](http://www.fortisbank.com/fr/CorporateResponsibility/rapports_developpement_durable.asp)

## LES PROJETS PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE



## CATÉGORIE ET SECTEUR DES PROJETS

CATÉGORIE A  
CATÉGORIE B  
CATÉGORIE C





## **Le financement des énergies renouvelables**

BNP Paribas est un acteur important du secteur des énergies renouvelables, en particulier en Europe où de nombreuses opérations ont été conclues en 2009. Une équipe de 120 professionnels répartis dans les principaux territoires est qualifiée pour réaliser des investissements dans le secteur des énergies renouvelables.

En mai 2009, BNP Paribas a signé un crédit de 130 millions d'euros à 11,5 ans, garanti par la Coface, et une ligne de crédit commercial connexe à 5 ans pour financer un parc éolien à Ashegegoda, en Éthiopie, pour l'Ethiopian Electric Power Corporation. BNP Paribas a accompagné le groupe Vergnet dans son offre de fourniture et d'installation des turbines éoliennes. L'opération permettra la création de la plus grande centrale éolienne d'Afrique subsaharienne.

Au Royaume-Uni, la Banque Européenne d'Investissement (BEI) a demandé au département britannique de l'Énergie et du Changement climatique (DECC) de sélectionner trois banques pour mettre en place un prêt pouvant s'élever jusqu'à 1 milliard GBP, finançant des parcs à éoliennes sur les trois ans à venir. Le choix de BNP Paribas Fortis, seule banque non britannique, atteste de la position prépondérante du Groupe comme prêteur sur les marchés internationaux de l'énergie renouvelable.

## **2009 Gold Award for Excellence in Renewable Energy : financer l'avenir énergétique**

En 2009, BNP Paribas a remporté le Gold Award de l'Energy Business Award qui récompense les sociétés dont l'impact sur le développement des opérations dans le domaine de l'énergie est positif. Ce prix récompense l'engagement de la banque en faveur des énergies vertes.

## **Une offre spécifique pour l'environnement**

Le Groupe propose une offre de produits permettant de développer l'efficacité dans le secteur du bâtiment, un des enjeux majeurs identifiés dans le Grenelle de l'Environnement.

L'offre Energibio de la Banque de Détail en France accompagne les clients dans le financement de leurs dépenses de travaux liés aux économies d'énergie et au développement durable en leur proposant un taux attractif.

BNP Paribas Personal Finance offre un crédit vert Bons Plans Écologie aux clients ayant un projet d'acquisition dans le neuf et l'installation d'équipements ou de matériaux d'économie d'énergie avec un prêt complémentaire d'1 % d'un montant maximal de 6 000 euros.

Le prêt photovoltaïque résulte d'un partenariat innovant en faveur de l'environnement entre BNP Paribas Personal Finance et EDF. La solution proposée permet de financer l'installation de panneaux photovoltaïques chez des particuliers, tout en conservant une trésorerie positive. Le prêt intègre l'installation par EDF et la mise en service du système. Le client perçoit les subventions de l'État et le remboursement de la TVA qu'il utilise pour solder, sans indemnité, une partie de son crédit. L'autre partie est ensuite remboursée annuellement grâce aux revenus perçus par la revente à EDF de la production d'électricité des panneaux photovoltaïques non utilisée pour le domicile. Durant toute la durée du prêt, le particulier bénéficie d'une source d'énergie gratuite et non polluante et, une fois le prêt remboursé, d'une source de revenus complémentaires.

## **BNP Paribas et les marchés d'émission de gaz à effet de serre**

### **Le rôle de BNP Paribas dans le marché**

Le protocole de Kyoto et la directive européenne sur les échanges de quotas d'émission de gaz à effet de serre attribuent une valeur monétaire à une externalité environnementale : les émissions de CO<sub>2</sub>. Dans ce cadre, un mécanisme de marché des quotas a été mis en place par l'Union européenne en 2005, l'European Union Emissions Trading Scheme (EU-ETS). Ce système attribue des objectifs d'émissions à 12 000 sites industriels européens émetteurs de CO<sub>2</sub>

et leur permet d'atteindre ces objectifs au moindre coût, par l'échange dans le cadre d'un marché de quotas.

Dans ce contexte, l'activité de la Carbon Team de BNP Paribas a pour objectif d'intégrer la dimension gaz à effet de serre dans l'exercice de tous ses métiers. La contrainte carbone issue des traités internationaux influera en effet durablement sur la structure des actifs financés et doit être intégrée aux décisions de financement. Plus que la création de nouveaux produits, les efforts portent sur la prise en compte de la composante financière des mécanismes de lutte contre les émissions de gaz à effet de serre dans les services proposés aux clients. BNP Paribas met en œuvre son expertise de financement et de gestion d'actifs financiers pour dynamiser ce marché et permettre aux industriels d'atteindre leurs objectifs de réduction au meilleur coût.

Une gamme complète de solutions en gestion du risque CO<sub>2</sub> à toutes les étapes des projets est proposée :

- EUA (European Union Emission Allowance) : droit d'émission de l'Union européenne. Un permis d'émission de gaz à effet de serre accordé aux entités au sein du système européen d'échange de droits d'émission.
- CER (Certified Emission Reduction) : il s'agit d'un crédit équivalent à une tonne de CO<sub>2</sub> de réduction dans le cadre du Mécanisme de développement propre.
- ERU (Emission Reduction Units) : il s'agit d'un crédit équivalent à une tonne de CO<sub>2</sub> de réduction dans le cadre du Mécanisme de mise en œuvre conjointe.

Pour compte propre ou pour ses clients, BNP Paribas participe activement à l'EU-ETS et occupe une place prépondérante dans les marchés de CO<sub>2</sub>. BNP Paribas Commodity Futures est l'une des plus importantes institutions membres de la Chambre de compensation de Londres par le volume de compensation et l'exécution des EUA futures : Commodity Futures compense environ 20 % des ordres de l'European Climate Exchange (ECX), la plus grosse plateforme d'échange des droits d'émission de carbone en Europe. Commodity Derivatives est l'un des principaux participants de l'EU-ETS. BNP Paribas Commodity Futures est un acteur majeur sur le marché des dérivés de certificats CO<sub>2</sub> et tout particulièrement sur les options, marché en plein essor.

Présent sur les activités de marché de droits d'émission et disposant d'un portefeuille significatif de crédits carbone produits par des projets à forte valeur environnementale dans le cadre du Mécanisme de développement propre, le Groupe offre des services d'intermédiaire à ses clients soumis aux contraintes réglementaires sur les émissions de CO<sub>2</sub>. Ces services incluent le placement d'ordres d'achat et de vente de droits d'émission, des solutions de couverture des prix via des instruments dérivés ou la livraison garantie de crédits carbone.

### **Les principaux projets financés en 2009**

En 2009, l'équipe Carbon Finance de BNP Paribas s'est de nouveau distinguée comme arrangeur en financement de projets contribuant à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Dans la province du Heilongjiang, dans le nord-est de la Chine, BNP Paribas a financé, avec Jixi Coal Mine Methane, un projet de construction de treize centrales électriques d'une capacité totale de 78 MW, fonctionnant grâce à la combustion du méthane issu de la mine de charbon de Jixi. BNP Paribas gère la vente des crédits carbone du projet.

En Russie, BNP Paribas et TNK-BP, entreprise pétrolière russe, ont mis en place deux accords. Le premier consiste à collecter le gaz issu du torchage du gisement de Samotlor en Sibérie, générant près d'un million de crédits carbone. Le financement de cette transaction a été rendu possible par la vente de ces crédits carbone, illustrant les nouvelles possibilités d'investissement offertes par les mécanismes issus du Protocole de Kyoto. Le second accord entre TNK-BP et BNP Paribas est constitué de deux projets de production d'énergie permettant de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> associées. Mis en place courant 2010, ils permettront une importante diminution du volume des émissions engendrées par ces projets.

Ces projets démontrent l'expertise de BNP Paribas dans les transactions basées sur les mécanismes du Protocole de Kyoto. Pour la deuxième année consécutive en 2009, le Groupe s'est ainsi vu décerner le Best Trading Company for CDM Projects par le magazine spécialisé *Environmental Finance*.

Concernant les transactions de crédits carbone, BNP Paribas a continué à offrir ses services à ses clients industriels européens en 2009. Ceux-ci ont ainsi pu couvrir le « price risk » du marché dans la mise en place des stratégies de réduction des émissions.

BNP Paribas a également étendu son périmètre d'activités aux États-Unis, où le marché est naissant mais où les transactions pourront être réalisées dès 2012. L'industrie américaine est en effet en demande forte de couverture des risques futurs issus de l'exposition à un système de quotas national.

## **BNP Paribas parmi les 100 leaders mondiaux de l'environnement, selon FTSE4Good**

En 2009, BNP Paribas reste présent dans l'indice boursier FTSE4Good Global 100. Cet indice intègre les leaders mondiaux dans le domaine du management environnemental grâce à une notation des engagements des entreprises. La Banque Européenne d'Investissements (BEI) et la communauté financière internationale ont adopté cet indice qui fournit aux investisseurs une information sur la responsabilité environnementale des principaux émetteurs européens.

# L'ANCRAGE DANS LE TISSU SOCIAL



# L'ANCRAGE DANS LE TISSU SOCIAL

## **BNP Paribas est un acteur engagé du développement des territoires dans lesquels il est présent.**

Attaché au respect de la diversité des cultures, BNP Paribas a déployé des initiatives nombreuses et variées permettant de renforcer son intégration au tissu social, indissociable de son activité de banque de détail. Ces initiatives sont principalement dirigées vers la microfinance et l'insertion sociale par l'éducation, l'entrepreneuriat et la culture. Par ailleurs, les actions de la Fondation BNP Paribas, accompagnant subtilement les métiers exercés par le Groupe, offrent des occasions d'ouverture, de découverte et de dialogue irremplaçables. Sans être au cœur de l'engagement social du Groupe, les actions de mécénat n'en expriment pas moins la façon dont il assume plus largement les autres composantes de sa responsabilité sociale.

## **BNP Paribas, acteur impliqué en faveur de la microfinance**

Trois ans après le lancement de son activité de microfinance internationale, BNP Paribas poursuit son engagement dans cette activité qui s'articule, en France et dans les pays en développement, autour de trois axes complémentaires d'engagement :

- Le financement d'institutions de microfinance (IMF) à l'international ;
- Les fonds de microfinance ;
- Le bénévolat de compétences.

## **Le financement d'institutions de microfinance**

Dans l'analyse faite par BNP Paribas des facteurs clés de succès de la microfinance, le rôle d'accompagnement de proximité des institutions de microfinance (IMF) apparaît irremplaçable. C'est une des raisons pour lesquelles BNP Paribas n'envisage pas de développer une activité directe de microfinance, mais cherche à identifier les IMF les plus professionnelles et à financer leur développement, plus particulièrement dans les pays où la banque est présente.

Le Groupe a développé, depuis 1993, un partenariat avec l'Adie (Association pour le droit à l'initiative économique) qu'il accompagne dans son activité de microcrédit destinée aux chômeurs et RMIstes désireux de créer leur entreprise. Le partenariat repose sur deux axes : la mise à disposition d'une ligne de crédit de 8 millions d'euros ainsi qu'une subvention aux frais de fonctionnement à hauteur de 380 000 euros par an. En 2009, 2 298 porteurs de projets ont été soutenus avec des prêts moyens de 3 056 euros sur 18 mois.

De plus, depuis décembre 2007, BNP Paribas apporte son soutien à FinanCités, société de capital-risque solidaire, dédiée au financement des très petites entreprises (TPE) des quartiers en difficulté, et filiale du groupe PlaNet Finance. BNP Paribas s'est engagé à souscrire à hauteur d'un montant maximum de 1 million d'euros au capital de FinanCités. Depuis l'entrée de BNP Paribas dans son capital, FinanCités a accordé des financements en fonds propres à 13 nouvelles petites entreprises des quartiers pour un montant de 800 000 euros (montant moyen de 60 000 euros par TPE). Au total, depuis sa création en 2007, FinanCités

## **BNP Paribas lance son blog citoyen**

Conscient de ses devoirs à l'écoute de la société civile, BNP Paribas a lancé en février 2009 un blog citoyen : [pourunmondequichange.com](http://pourunmondequichange.com). Ouvert à tous, ce premier blog véritablement participatif de la banque a pour ambition de lancer des passerelles entre acteurs d'horizons divers, d'inviter à l'échange et de susciter le dialogue. Ce blog citoyen, disponible en français et en anglais, témoigne des engagements du groupe BNP Paribas et des initiatives de ses collaborateurs dans tous les domaines ayant trait à la responsabilité sociale, depuis le microcrédit jusqu'au soutien scolaire en passant par la recherche médicale, la culture, l'environnement, la diversité ou la réhabilitation des banlieues.





accompagne 34 petites entreprises pour un montant total engagé de 1,8 million d'euros. Ces investissements ont permis à ces jeunes entreprises, dans des secteurs d'activité très variés, tels que le textile éthique, l'impression en ligne de faire-part ou l'organisation de mariages, de se développer et de contribuer ainsi au dynamisme de l'économie locale et à la création d'emplois sur leur territoire.

En dépit de la crise, BNP Paribas n'a pas modifié son objectif initial et finance ainsi à fin 2009 17 partenaires dans 8 pays (Mexique, Maroc, Mali, Tunisie, Égypte, Guinée, Inde, Indonésie). Les encours autorisés s'élèvent à près de 50 millions d'euros répartis pour 51 % en Afrique, 40 % en Asie et 9 % en Amérique latine. Les bénéficiaires comptent 300 000 personnes environ, dont 86 % de femmes. Le total de personnes impactées dépasse 1,5 million de personnes en comptant les familles. Le Groupe applique avec les IMF partenaires les six principes de déontologie du consortium des bailleurs de fonds publics Consultative Group to Assist the Poor (CGAP). Ces principes concernent la protection du client et la transparence : la prévention du risque de surendettement ; la transparence des prix ; des pratiques de collectes appropriées ; le respect des règles d'éthique par le personnel des IMF ; un système de prise en compte des plaintes et de réparation ; la protection des données sur le client. BNP Paribas a noué des partenariats avec plusieurs réseaux de microfinance internationaux tels que Solidarité internationale pour le développement et l'investissement (Sidi), Horus, Grameen Foundation aux États-Unis et PlaNet Finance. L'objectif est de développer les relations avec ces réseaux qui ont des méthodologies communes avec leurs affiliés tant en matière de contrôle de risque que d'impact social.

### **Micro-assurance**

En corollaire des activités de microfinance, BNP Paribas Assurance est entré au capital de PlaNet Guarantee, filiale de PlaNet Finance. Cette dernière, créée en 2007, a pour but de développer la micro-assurance auprès des IMF. De janvier à octobre 2009, PlaNet Guarantee a collaboré avec 8 IMF partenaires dans 7 pays pour assurer 125 000 micro-entrepreneurs. Elle a par ailleurs développé 10 projets de recherche et développement dans 12 pays.

### **Les fonds de microfinance**

Le marché des véhicules d'investissement en microfinance est en fort développement et représente 6,6 milliards de dollars d'actifs sous gestion pour 103 véhicules d'investissement. Il existe une centaine de fonds, dont 25 de type commercial. Dans le cadre de son offre investissement responsable, BNP Paribas Wealth Management distribue depuis 2005 à sa clientèle internationale un fonds de microfinance qui permet de soutenir près de 320 000 micro-emprunteurs dans plus de 40 pays en voie de développement.

### **Obli Etheis**

Ce fonds commun de placement a obtenu deux labels importants en 2009 : le label Novethic pour l'intégration de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans ses choix d'investissement et la qualité de son reporting extra-financier, et le label Finansol pour ses investissements réalisés dans la microfinance.

Ainsi, à fin 2009, près de 16,4 millions d'euros ont été investis dans des institutions de financement (Agence française de développement, Banque européenne de reconstruction et de développement), permettant de financer de nombreux projets de développement durable en Europe et à l'étranger. 3,7 millions d'euros ont aussi été consacrés à des institutions de microfinance, permettant à près de 3 500 micro-entrepreneurs d'Afrique, d'Asie et d'Amérique du Sud d'avoir accès à des prêts de petite taille leur permettant de développer un projet professionnel.

## **L'initiative de BNP Paribas en Tunisie**

**BNP Paribas soutient la microfinance en Tunisie depuis 2008 grâce au financement par l'UBCI, filiale du Groupe, de l'ONG Enda Inter-Arabe. Celle-ci opère depuis vingt ans en Tunisie, dont quinze dans le microcrédit. Membre d'Enda Tiers-Monde au Sénégal, elle se consacre depuis 2000 aux micro-entrepreneurs et micro-entreprises. 57 agences d'Enda servent 134 000 clients de zones défavorisées, octroyant 564 000 prêts à 200 000 personnes pour 310 millions de dinars (160 millions d'euros). En 2008, Enda a été classée 18<sup>e</sup> des IMF les plus performantes du monde parmi les 1 300 réévaluées par la Banque Mondiale sur la rentabilité, la transparence et la gouvernance. Cette réussite s'explique par la politique de proximité, d'écoute et de formation des clients. Enda est membre fondateur des réseaux de microfinance dans les pays arabes, Sanabel, et de Women's World Banking à New York. Nafissa Chebbi, cliente d'Enda originaire du Sud tunisien, quitte l'école à 13 ans et entame un parcours dans le tissage. Elle produit à présent toutes sortes de tissages traditionnels. Son savoir-faire met son foyer à l'abri du besoin. En deux ans, Nafissa, cliente d'Enda Inter-Arabe, a cumulé 4 prêts pour 2 000 dinars tunisiens (1 000 euros). Elle est chef d'une micro-entreprise employant 8 jeunes filles qu'elle a formées. Les liens d'UBCI et d'Enda se sont renforcés en 2009 avec l'accompagnement d'Enda par l'UBCI pour la formation de ses cadres aux risques, à la réglementation des opérations de marché (change) et aux techniques commerciales, traduisant la volonté de l'UBCI et de BNP Paribas d'accompagner les organisations de microfinance avec un impact social fort sur les populations.**

## Le bénévolat de compétences

MicroFinance sans frontières et Bénévolat de compétences et Solidarité (BCS), les deux projets de bénévolat de BNP Paribas, initiés en 2007, ont commencé à porter leurs fruits dès 2008.

Le bénévolat de compétences s'est initialement développé en faveur de l'Adie à travers le projet Jacadie. S'appuyant sur l'Association des retraités BNP Paribas (ADR), qui compte 21 000 adhérents, cette expérience a permis, en 2 ans, de favoriser l'aide à l'Adie d'une centaine de bénévoles sur le territoire national. En 18 mois, 2 000 personnes ont été touchées, 500 ont manifesté leur intérêt, 200 ont été reçues et une centaine ont été intégrées dans les nouveaux bénévoles de l'Adie. Encouragés par BNP Paribas et l'ADR, les porteurs du projet ont fait évoluer l'expérimentation en la structurant dans une association créée en novembre 2009. L'association Bénévolat de compétences et Solidarité (BCS) s'adresse désormais aux actifs comme aux retraités BNP Paribas et a élargi ses offres de bénévolat à d'autres organismes, au-delà de la microfinance, comme l'aide à l'enfance et/ou le handicap.

MicroFinance sans frontières (MFSF), qui apporte de l'assistance technique aux IMF des pays émergents, a organisé plus de 20 missions depuis sa création en 2007. Ces missions ont été développées en partenariat avec des organisations et réseaux tels que Sidi, Horus, Pamiga, Agroinvest ou encore l'Aga Khan Foundation. À ce jour, plus d'une centaine de bénévoles ont manifesté leur intérêt pour apporter leurs compétences à MFSF. BNP Paribas Fortis, en 2009, a établi des contacts avec MFSF, qui se sont traduits par l'adhésion d'une cinquantaine de nouveaux bénévoles potentiels.

Le succès grandissant de MFSF a conduit à structurer l'organisation. Ainsi, depuis décembre 2009, MFSF est une association à part entière avec un salarié mis à disposition par la banque, ce qui va permettre le développement accru de l'activité et des missions à l'étranger.



## Le Projet Banlieues de BNP Paribas : le renouvellement de l'engagement

En décembre 2005, au lendemain de la crise des banlieues, BNP Paribas a décidé de créer un Projet Banlieues doté de moyens nouveaux, en complément des initiatives déjà prises par le Groupe en faveur de l'emploi et de l'intégration.

Coordonné par la Fondation BNP Paribas et relayé par le réseau de la Banque de Détail, ce programme a été lancé grâce aux engagements pris depuis plus de dix ans par la Fondation dans le domaine de la solidarité, en particulier ses partenariats avec des associations nationales dont l'action fait référence. C'est le cas notamment de l'Adie, qui aide par le microcrédit des chômeurs et RMIstes à créer leur entreprise, et de l'Association de la Fondation étudiante pour la ville (Afev) qui mobilise des étudiants investis dans l'accompagnement scolaire de jeunes en difficulté issus des quartiers sensibles.

Le Projet Banlieues s'articule autour de trois axes : la création d'emplois à travers le microcrédit en partenariat avec l'Adie, l'accompagnement scolaire

de jeunes en difficulté en partenariat avec l'Afev, et le soutien à des actions de proximité mises en œuvre par des associations actives dans les quartiers sensibles. Fort de ses résultats, ce programme, qui arrivait à échéance en 2008, a été reconduit sur les mêmes bases pour trois ans, de 2009 à 2011.

En 2009, le soutien de BNP Paribas a ainsi permis :

- de renforcer les actions de l'Afev dans les zones urbaines sensibles en mobilisant plus de 1 000 étudiants supplémentaires, permettant l'accompagnement de près de 1 400 jeunes ;
- de soutenir 104 actions de proximité (renouvellements inclus) qui portent essentiellement sur des thèmes liés à l'éducation, l'insertion professionnelle, l'insertion par le sport et la culture, la formation ;
- de verser près de 950 000 euros à des établissements scolaires situés en zones urbaines sensibles au titre de versement de la taxe d'apprentissage.

## Mission de MFSF au Burkina Faso

Florence, jeune responsable d'agence dans le sud de la France, a décidé de s'engager auprès de MicroFinance sans frontières (MFSF). Par ses compétences développées au quotidien dans son activité professionnelle, son intérêt pour la microfinance et ses qualités d'adaptation, elle a rejoint le réseau de bénévoles de MFSF en 2009. À ce titre, en novembre, elle s'envole pour le Burkina Faso où se déroule sa mission auprès d'une institution de microfinance (IMF). La mise en relation s'est faite par l'ONG Pamiga (Groupe Microfinance Participative pour l'Afrique).

La mission est représentative de l'esprit de MicroFinance sans frontières : apporter des compétences sur la base du bénévolat là où une assistance technique est nécessaire. Elle a analysé et émis des pistes d'amélioration sur les procédures de crédit d'une association de Caisses villageoises de crédit et d'épargne autogérée (CVECA). Le réseau CVECA de la Boucle du Mouhoun est actif au Burkina Faso depuis 2002. Il compte 59 caisses opérationnelles et près de 30 000 membres finançant des activités agricoles. L'expérience de 8 jours a permis à l'IMF de bénéficier

des compétences de Florence et de l'apport d'un regard extérieur. La réalité de terrain a amené Florence à ajuster le profil de sa mission et à développer des solutions de contrôle et des améliorations de procédures comme sa mission originelle le prévoyait. Ainsi qu'elle le résume, « il faut savoir s'adapter et être proactif ». Cette première mission a permis à Florence d'approfondir sa connaissance de la microfinance et de ses spécificités au Burkina Faso. Elle l'a aidée à prendre du recul sur ses activités en France et à adapter ses compétences techniques.

## Création d'entreprises par le microcrédit en partenariat avec l'Adie

L'aide apportée par BNP Paribas à l'Adie a permis d'ouvrir neuf antennes dans les quartiers sensibles de Marseille, Toulouse, Lyon, Évry, Aulnay-sous-Bois, Asnières (2), Clichy et Montpellier. En quatre ans, 1 868 microcrédits ont été octroyés sur ces antennes permettant la création de 1 387 entreprises. 65 % des personnes financées dans le cadre du projet sont bénéficiaires de minima sociaux ; 16 % sont des travailleurs indépendants qui ont démarré leur projet avant de connaître les services de l'Adie et qui avaient besoin d'un financement.

Le partenariat du réseau Banque de Détail en France avec l'Adie repose sur plusieurs axes : une mise à disposition d'une ligne de crédit portée à 8 millions d'euros en 2009, une prise en charge du risque résiduel de non-remboursement et une participation aux frais de fonctionnement de 380 000 euros. De surcroît, BNP Paribas réserve aux créateurs d'entreprise soutenus par l'Adie une offre spéciale : Esprit Libre Pro, l'essentiel des services bancaires nécessaires à l'activité professionnelle, gratuit pendant 1 an, puis à moitié prix jusqu'à l'échéance de leur microcrédit Adie.

## Accompagnement scolaire en partenariat avec l'Afev

En 2009, dans le cadre du Projet Banlieues, près de 1 400 enfants supplémentaires ont bénéficié d'un accompagnement grâce à la création de cinq nouvelles antennes de l'Afev à Lille, Montpellier, Bordeaux, Nantes et Marseille, au renforcement des antennes de Lyon, Toulouse et Saint Denis, et au recrutement de six permanents, avec un résultat supérieur aux attentes initiales. Ce renforcement de l'Afev dans de nouveaux quartiers sensibles a permis l'accueil de plus de 1 000 étudiants bénévoles supplémentaires.



## CRÉATION D'ENTREPRISES PAR LE MICROCRÉDIT EN PARTENARIAT AVEC L'ADIE

	Total	Dont 2006 6 antennes	Dont 2007 6 antennes	Dont 2008 7 antennes	Dont 2009 9 antennes
Microcrédits octroyés (= personnes financées)	1 868	100	348	660	754
Création d'entreprises	1 387	100	295	472	520

## PROJET BANLIEUES - AFEV 2009

	Étudiants supplémentaires mobilisés grâce au Projet Banlieues	Enfants supplémentaires accompagnés grâce au Projet Banlieues
Évry	45	55
Lyon	200	250
Nice	130	145
Rouen	70	85
Toulouse	200	300
Saint-Denis	60	180
Lille	30	50
Monptellier	30	50
Bordeaux	40	40
Nantes	100	120
Marseille	100	110
<b>TOTAL</b>	<b>1 005</b>	<b>1 385</b>

## Aide aux actions de proximité des associations de quartiers

Consciente que les associations dans les quartiers sensibles sont très souvent des acteurs majeurs de leur ville, la banque a décidé de les rencontrer sur le terrain et de soutenir financièrement leurs actions de proximité. Les départements prioritairement concernés sont les Alpes-Maritimes, l'Eure, la Haute-Garonne, le Rhône, la Seine-Maritime, l'Essonne, la Seine-Saint-Denis, le Bas-Rhin, les Bouches-du-Rhône et la Loire-Atlantique. En 2009, la Fondation BNP Paribas a soutenu 104 actions de proximité. Ces initiatives portent essentiellement sur des thèmes liés à l'insertion par la culture et par le sport, l'éducation, la formation, l'insertion professionnelle et sociale, le développement de loisirs, et le handicap.





# Un mécénat actif et imaginatif avec la Fondation BNP Paribas

Depuis le rapprochement qui lui a donné naissance en 2000, BNP Paribas a toujours voulu conjuguer performance et responsabilité, tant dans l'exercice quotidien de ses métiers que dans sa politique de mécénat et de partenariats. Partenaire historique du microcrédit, mais aussi du Téléthon en Italie et en France ainsi que de nombreuses associations, BNP Paribas est également un mécène reconnu à travers le monde pour son soutien aux créateurs, pour la diffusion et la préservation du patrimoine culturel comme pour son engagement auprès de chercheurs et d'associations œuvrant en faveur de l'insertion, de l'éducation et du développement. Au fil des ans, BNP Paribas est devenu un formidable lieu d'initiatives, locales et globales, et un véritable laboratoire d'innovations en matière de responsabilité sociale.

Dans ce contexte, la Fondation BNP Paribas, placée sous l'égide de la Fondation de France, a développé son expertise et sa connaissance des pays et des cultures où la banque exerce ses activités. Forte de cette expérience, des conseils qu'elle a pu prodiguer pour mettre en place des actions ou programmes à la demande de métiers et territoires, mais aussi des projets qu'elle a progressivement développés à l'international dans le respect des valeurs qui fondent l'engagement du Groupe, la Fondation s'est vu assigner un rôle de référent en matière de mécénat chez BNP Paribas.

## Une gouvernance renouvelée

La Fondation BNP Paribas a fortement développé ses activités au cours de ces dernières années ; son champ d'intervention s'est élargi à de nouveaux programmes et son rayonnement dépasse largement les frontières de l'Hexagone. La Fondation a par ailleurs mis en place une nouvelle gouvernance, adaptée à ces enjeux.

Cette redéfinition a été l'occasion de préciser les principes d'actions dans l'identification des partenaires et leur accompagnement :

— Identifier, c'est d'abord savoir repérer des projets en ligne avec l'esprit de la Fondation et ses champs d'interven-

tion. C'est aussi savoir aller au-delà de ceux qui lui parviennent directement. L'identification nécessite une bonne connaissance des milieux concernés par le mécénat, de la curiosité et une faculté à évaluer la capacité de rayonnement des projets.

— L'accompagnement des projets est au cœur de la démarche de la Fondation. Accompagner un projet, c'est non seulement le soutenir sur plusieurs années, mais aussi être à l'écoute régulière de ceux qui l'animent, être en mesure de réfléchir à leurs côtés, de les conseiller et de les mettre en relation avec des personnes utiles, réseaux institutionnels et réseaux de la banque notamment.

En 2009, la Fondation BNP Paribas a engagé un budget de 3,5 millions d'euros destiné à soutenir l'ensemble de ses programmes. Ce budget se répartit pour moitié entre les programmes en faveur de la culture et les programmes en faveur de la solidarité et de la santé.

## Une mise en réseau renforcée

Au sein de BNP Paribas, la création de nouvelles fondations, auxquelles la Fondation BNP Paribas apporte son expertise, et l'intégration des fondations Fortis montrent la volonté de développer les actions de mécénat et d'en faire bénéficier la société civile bien au-delà de la France.

Neuf fondations sont actives dans le Groupe aux côtés de la Fondation BNP Paribas : la Fondation BNL, la Fondation BNP Paribas Suisse, la Fondation BNP Paribas Brésil, la Fondation BMCI, la Fondation Cetelem et les fondations Fortis en Belgique, France, Luxembourg et Pologne.

Dans ce contexte, la Fondation BNP Paribas a renforcé les actions de coordination de ce réseau pour dégager une vision commune du mécénat et assurer une cohérence des engagements pris par chacun. Trois grands thèmes ont été identifiés, autour desquels chaque métier et chaque pays peuvent développer des programmes de mécénat en fonction des besoins identifiés dans leur environnement.

Ainsi, dans le domaine social, les projets en faveur de l'éducation, de l'insertion

et du handicap seront particulièrement encouragés, ainsi que l'implication des salariés autour de projets de solidarité et le financement des programmes de recherche médicale et scientifique. L'engagement culturel mettra l'accent sur la préservation et la valorisation du patrimoine et sur l'aide à la création dans le domaine du spectacle vivant. Enfin, un soutien actif sera développé pour les initiatives scientifiques en matière d'environnement.

## Recherche scientifique

Dans le domaine de la santé, la Fondation BNP Paribas accompagne depuis 25 ans des chercheurs et médecins œuvrant sur le double front de la recherche médicale et de ses applications cliniques. En s'appuyant sur l'expertise d'organismes reconnus par la communauté scientifique, ses interventions prennent le plus souvent la forme d'un soutien pluriannuel à des équipes nouvellement implantées. Depuis la mise en place de ce programme, ce sont 19 équipes de recherche et près de 200 boursiers qui ont ainsi été soutenus.

### National Cancer Center Singapore

En 2008, la Fondation BNP Paribas, en collaboration avec BNP Paribas Singapour, a décidé d'apporter son soutien au National Cancer Center Singapore (NCCS) Regional Fellowship Program, un nouveau programme de recherche et de coopération lancé par le NCCS. Le centre a plusieurs missions : le traitement des malades, la recherche, l'éducation du public et la formation. Le NCCS Regional Fellowship Program, pôle de référence internationale en matière de recherche, de traitement et de formation sur le cancer, souhaitait accroître les échanges avec des structures hospitalières de pays émergents de la région.

En 2009, afin d'accroître ses échanges avec des structures hospitalières de pays émergents de la région, le NCCS a accueilli, en collaboration avec BNP Paribas, trois spécialistes en cancérologie au sein de ses équipes. Ces trois jeunes professionnels vietnamiens, exerçant dans des hôpitaux d'Ho-Chi-Minh-Ville, ont été sélectionnés à la suite



d'un appel d'offres lancé par NCCS. Doté de 90 000 euros sur trois ans, ce programme, premier du genre, a pour ambition de développer un réseau de compétences en oncologie, d'encourager les transferts de connaissance et de faciliter les échanges d'informations sur l'évolution de la maladie dans la région.

### **BNP Paribas Corporate & Investment Banking et l'Institut Pasteur**

En 2009, pour la deuxième année consécutive, BNP Paribas Corporate & Investment Banking (CIB) a décidé d'associer ses clients à des dons caritatifs, en consacrant le budget "cadeaux de fin d'année" à une cause globale : la lutte mondiale contre les maladies infectieuses. En lien avec la Fondation BNP Paribas, CIB poursuit ainsi le partenariat noué en 2008 avec l'Institut Pasteur, fondation privée à but non lucratif qui contribue à la prévention et au traitement des maladies en priorité infectieuses, par la recherche, l'enseignement et des actions de santé publique. BNP Paribas a apporté son soutien financier à des équipes de recherche médicale du Réseau International des Instituts Pasteur ou à des laboratoires travaillant en collaboration avec l'Institut Pasteur à Paris, dans 29 pays. Les programmes de recherche retenus ont porté sur des problématiques aussi variées que la dengue (Mexique), l'hépatite C (Espagne), le vaccin contre la rougeole et le HIV (Royaume-Uni), le diagnostic de l'amibiase (Inde), le paludisme (Brésil), la malaria (Colombie), le virus West Nile (République tchèque), la tuberculose (Belgique), la grippe aviaire (France) ou la fièvre typhoïde (Irlande).

En 2009, BNP Paribas a encore une fois soutenu le Pasteurdon, opération de sensibilisation et d'appel aux dons de l'Institut Pasteur. À Paris, Bordeaux, Rouen et Besançon, ont été montés des « villages Pasteurdon », où sont proposés une exposition thématique sur les maladies, des ateliers scientifiques pour le jeune public et des espaces d'information.



### **BNP Paribas et le Téléthon : une histoire commune**

Depuis sa création en 1987, BNP Paribas soutient le Téléthon, en prenant en charge l'impression des reçus fiscaux et en participant aux différentes actions menées au profit de l'Association française contre les myopathies (AFM). Le Groupe est un acteur majeur du Téléthon en France, où 2 400 agences en métropole et outre-mer sont engagées dans des actions de solidarité, et en Italie, affirmant sa présence sur le Web comme sur le terrain. Grâce aux fonds recueillis par le Téléthon, des outils, des laboratoires et des réseaux ont été mis en place.

En 2009 les salariés de six immeubles parisiens de BNP Paribas associés à l'initiative ont collecté plus de 17 000 euros. En Italie, BNL organise environ 1 000 événements chaque année. Cette année, BNL mobilise des fonds par de nouveaux canaux, comme l'encouragement de donner au Téléthon 0,5 % du revenu mensuel ou des dépenses mensuelles réglées avec la carte bleue.

### **Soutien à la mission Terre-Océan de la Boudeuse**

La Fondation BNP Paribas est partenaire de la nouvelle mission scientifique Terre-Océan du trois-mâts *La Boudeuse*, initiée en octobre 2009. Ce projet a pour objectif d'étudier certaines problématiques environnementales concernant les océans, notamment l'océan Pacifique, et les fleuves de l'Amérique du Sud. Pour accomplir sa nouvelle mission, la Boudeuse aura à son bord une quinzaine de savants, emmenés par Patrice Franceschi. En Amérique du Sud, les scientifiques s'attacheront notamment à évaluer l'impact environnemental de l'exploitation du caoutchouc, les conséquences de l'extension du tourisme organisé sur les territoires indiens, les problèmes liés à la pollution des rivières au mercure par les chercheurs d'or, le développement de l'urbanisation sauvage ou encore à étudier la biodiversité... Dans l'océan Pacifique, l'objectif sera d'étudier et de proposer des solutions pour préserver les « îles en voie de disparition » compte tenu du réchauffement climatique et de la montée probable des eaux.



## Solidarité

En matière de solidarité, la Fondation BNP Paribas a fait le choix d'intervenir sur des projets pilotes qui visent à favoriser la réinsertion sociale et à lutter contre les différentes formes d'exclusion.

### Les projets à l'initiative des salariés

#### Une montée en puissance du programme Coup de Pouce aux projets du personnel, en France et à l'étranger

Le programme Coup de Pouce soutient depuis 2003 les projets d'intérêt général menés à titre personnel par les salariés de BNP Paribas. Ce programme permet d'apporter une aide financière et d'accompagner les associations dans lesquelles les collaborateurs sont impliqués à titre bénévole. La diversité des thèmes abordés tels que la solidarité, la santé, le handicap ou la précarité reflète l'engagement personnel des salariés de la banque mais aussi la dimension humaine de ces initiatives. Depuis son lancement en 2003, 450 000 euros ont ainsi été accordés pour soutenir plus de 200 projets par an, le montant des subventions s'échelonnant de 400 à 4 000 euros.

En 2009, la mise en place de trois sessions de candidatures a remporté un franc succès : 86 dossiers ont ainsi été présentés par des collaborateurs. Au total, 62 initiatives solidaires se sont vu attribuer un soutien d'un montant global de 162 000 euros pour des projets aussi divers que l'organisation de séjours sportifs en faveur de jeunes issus de quartiers défavorisés, l'achat de matériel scolaire pour une école au Mali, le soutien à des projets de recherche médicale ou encore la rénovation d'un centre d'éducation spécialisé pour des enfants handicapés en Tunisie.

#### Le programme Coup de Pouce dans le monde

C'est autour des valeurs d'engagement, de solidarité et de respect des droits de l'homme que des initiatives similaires ont été menées dans plusieurs pays, notamment les programmes Apoyamos tus ideas, en Espagne, et Mano Amica, piloté par la Fondation BNL, en Italie. Le programme Coup de Pouce se décline également en Belgique, au Luxembourg et en Suisse où la Fondation BNP Paribas Suisse soutient chaque année plus d'une dizaine d'associations animées par des collaborateurs. Le programme est en cours de développement en Grèce, au Sénégal, au Maroc, au Portugal et dans certains pays d'Europe de l'Est.

### Au Royaume-Uni : soutien scolaire au sein du programme Community & Charity

Depuis 2001, BNP Paribas UK lance des programmes de volontariat destinés à l'épanouissement scolaire des élèves défavorisés des écoles primaires et secondaires locales. Ce programme fait partie du UK Community and Charity Programme et représente, pour le personnel de CIB UK - la banque de financement et d'investissement de BNP Paribas au Royaume-Uni -, une formidable occasion d'apporter un soutien suivi et direct aux enfants vivant au sein de la communauté locale de Church Street. Situé à proximité de Harewood Avenue, où se trouve le siège de la banque, cet endroit figure parmi les 10 % des arrondissements les plus défavorisés du Royaume-Uni. Parmi les bénévoles de BNP Paribas UK, 52 se rendent dans 3 écoles primaires locales pendant une heure et demie par semaine pour aider les élèves dans leur apprentissage de la lecture et des mathématiques.



Association Proximité à Saint-Denis (France)

## Le soutien à l'insertion par l'éducation

### Soutien aux établissements scolaires

Depuis 2007, BNP Paribas a renforcé son appui en faveur des banlieues par l'allocation d'une partie importante de sa taxe d'apprentissage à des établissements situés en zones urbaines sensibles. En 2009, 950 000 euros ont ainsi été versés à une centaine d'établissements scolaires situés dans ces quartiers pour financer l'achat, la location et l'entretien de matériels et de biens d'équipement pédagogique et professionnels. Le réseau de banque de proximité de BNP Paribas SA en France est historiquement engagé dans plus de 1 400 partenariats volontaires dans le cadre d'accords formalisés ou non. Des relations avec plus de 1 000 établissements de formation passent souvent par des offres de stages, des contrats d'apprentissage ou de qualification. Plus de 400 de ces partenariats ont pour objectif de promouvoir les initiatives sportives, culturelles et artistiques de jeunes, ainsi que des initiatives locales en faveur de l'insertion, de la lutte contre l'exclusion et de la protection de l'environnement.

### BNP Paribas et l'IEP de Lille : un programme d'études intégrées

Signataire en 2006 de la Charte de l'égalité des chances dans le monde de l'éducation, BNP Paribas accompagne l'Institut d'études politiques de Lille pour mettre en place un programme d'études intégrées (PEI). Depuis 2007, début du programme, 300 élèves de terminale et première en ont bénéficié et sont soutenus par plus de 150 pro-

fesseurs de lycées et de Sciences Po Lille et 60 étudiants tuteurs de l'IEP. Ce projet connaît un grand succès : 20 % des élèves ont intégré l'an dernier un IEP où le taux de réussite moyen est de 8 %. 50 % sont partis en classes préparatoires, 30 % en droit. Cette initiative de démocratisation de l'enseignement supérieur dans le Nord-Pas-de-Calais marque la volonté du Groupe de promouvoir l'égalité des chances et de lutter contre toutes les formes de discrimination. BNP Paribas a offert aux étudiants ayant réussi le concours un accompagnement incluant offres de stages rémunérés, attribution d'un tuteur lors de missions, aide des services Ressources Humaines pour la rédaction de curriculum vitae, simulations d'entretien et conseils personnalisés.

### Odysée Jeunes, partenariat entre le conseil général de Seine-Saint-Denis et la Fondation BNP Paribas

En décembre 2009, la Fondation BNP Paribas et le conseil général de Seine-Saint-Denis ont signé une convention de partenariat visant à financer des voyages scolaires. Trois millions d'euros seront alloués en 2010 pour des voyages scolaires, de préférence à l'étranger. La destination et le contenu seront définis par le corps enseignant, puis validés par la Fondation. Le second volet de l'engagement de BNP Paribas dans le département concernera l'emploi des jeunes sous forme d'une Charte BNP Paribas en Seine-Saint-Denis et sera initié en février 2010.

## BNP Paribas, 1<sup>er</sup> employeur privé en Seine-Saint-Denis

BNP Paribas devient le premier employeur privé de Seine-Saint-Denis avec l'arrivée des 6 000 collaborateurs de la filiale titres, BNP Paribas Securities Services, dans l'immeuble des Grands Moulins de Pantin, rénové et adapté selon la norme Haute Qualité Environnementale. Par ailleurs, dans le cadre de son Projet Banlieues, BNP Paribas a permis en 2008 à ses partenaires l'Adie et l'Afev de créer une nouvelle antenne à Aulnay-sous-Bois et Saint-Denis, renforçant ainsi l'ancrage social de son dispositif.

## BNP Paribas Personal Finance et Nos Quartiers ont des talents

BNP Paribas Personal Finance avait créé en 2008 un partenariat avec Nos Quartiers ont des talents, association fondée en 2005 pour ménager une passerelle entre les entreprises et les jeunes diplômés des quartiers populaires, et mettre face à face des employeurs recruteurs et des jeunes diplômés de bac + 4 et au-delà, originaires du département de Seine-Saint-Denis (93) et demandeurs d'emploi. Ce parrainage collectif avait permis à 84 jeunes d'être parrainés par 29 collaborateurs de Personal Finance. En novembre 2009, BNP Paribas s'est également engagé avec cette association et, au total, 34 parrains supplémentaires issus des différentes entités du Groupe se sont inscrits.





Panneau restauré de Jurriaan Andriessen



Boyokodah

## Culture

Dans le domaine de la culture, la Fondation BNP Paribas porte un regard attentif à l'expression contemporaine en accompagnant dans la durée des créateurs dans des disciplines peu aidées par le mécénat d'entreprise. En même temps, elle contribue à la découverte d'œuvres musicales rares ou inédites et favorise les programmes de coopération culturelle.

### Préservation et valorisation du patrimoine

En dehors de France, l'aide à la restauration de collections des musées s'effectue de plus en plus via des cofinancements entre la Fondation BNP Paribas et les pays dans lesquels BNP Paribas est présent.

### **Amsterdam : un cofinancement pour la restauration d'une œuvre majeure**

À Amsterdam, ce sont six panneaux de Jurriaan Andriessen (1742-1819), conservés et exposés au musée Van Loon, qui ont été restaurés en cofinancement avec BNP Paribas Netherlands. Après un minutieux travail de restauration conduit sous l'autorité scientifique du Rijksmuseum d'Amsterdam, cet ensemble est à nouveau offert au regard du public et présenté à la faveur de la première exposition monographique consacrée à Jurriaan Andriessen. Éléments de décoration à la mode dans les riches demeures des Pays-Bas au XVIII<sup>e</sup> siècle, ces panneaux représentent des paysages inspirés de l'Arcadie et de la Hollande et offrent une perspective illusionniste au regard des visiteurs.

### **Exposition *Wild Thing* à la Royal Academy of Arts de Londres**

Avec le soutien de BNP Paribas, la Royal Academy of Arts de Londres a présenté une exposition célébrant l'évolution de la sculpture britannique depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle. Jacob Epstein, Henri Gaudier-Brzeska et Eric Gill, trois sculpteurs d'exception réunis par la Royal Academy, ont marqué la décennie 1905-1915. L'exposition *Wild Thing* présente plus de quatre-vingt-dix de leurs œuvres, sculptures, dessins et pastels. Parmi les plus spectaculaires figurent le *Rock Drill* d'Epstein, le révolutionnaire *Birds Erect* de Gaudier-Brzeska et la sculpture controversée de Gill, *Ecstasy*.





Elizabeth Kontomanou, 17<sup>e</sup> Festival de jazz de Saint-Louis (Sénégal)

## Aide à la création

### La Fondation BNP Paribas soutient le jazz, musique sans frontières

BNP Paribas est l'un des rares mécènes à apporter son soutien au jazz, en France mais également de plus en plus dans d'autres pays.

L'année 2009 a été marquée par un nouveau partenariat entre la Fondation BNP Paribas et le festival Jazz à Saint-Germain-des-Prés. Découverte de jeunes artistes, rencontres inédites entre des artistes confirmés, concerts dans des lieux inattendus, ouverture au plus grand nombre sont autant d'atouts qui rassemblent autour d'une même communauté d'esprit le festival et la Fondation BNP Paribas.

Présente aux côtés du Festival de jazz de Saint-Louis du Sénégal depuis bientôt dix ans, la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS), succursale de BNP Paribas au Sénégal, a renforcé son appui à cet événement. Grâce à la collaboration amorcée avec la Fondation BNP Paribas depuis 2008, la BICIS a pu faire venir des artistes de haut niveau soutenus par la Fondation. Enfin, dans le prolongement des actions de soutien aux artistes de jazz menées par la Fondation BNP Paribas depuis près de dix ans et pour la deuxième année consécutive, la Fondation BMCI a apporté son appui au festival Tanjazz, qui s'est déroulé à Tanger en juin 2009.

### Danse et cirque contemporains autour du monde

Dans le domaine des nouveaux arts du cirque et de l'expression chorégraphique, BNP Paribas développe depuis de nombreuses années une politique audacieuse d'aide à la création, la diffusion et la coopération en faveur des compagnies.

Le chorégraphe français Abou Lagraa, directeur artistique de la compagnie La Baraka, accompagnée par la Fondation BNP Paribas depuis 2006, s'est vu confier par le ministère de la Culture algérien l'élaboration d'un pont culturel méditerranéen entre la France et l'Algérie. Tout au long de l'année 2009, plusieurs événements ont été organisés en Algérie en préfiguration de ce projet, soutenu conjointement par BNP Paribas El Djazaïr et la Fondation BNP Paribas. Dès 2010, ce programme triennal de coopération entre les deux pays permettra la constitution d'un ensemble contemporain de vingt danseurs au sein du Ballet national algérien et la création d'une pièce intitulée *Nya*, qui sera présentée en première européenne à la Biennale internationale de la danse de Lyon.

Pour le metteur en scène Aurélien Bory, directeur artistique de la Compagnie 111 et partenaire de la Fondation BNP Paribas depuis sept ans, l'année 2009 a été celle de la consécration, notamment avec son spectacle *les Sept Planches de la ruse*. Créée en décembre 2007 à Dalian en Chine, cette pièce est le fruit d'une belle histoire de coopération entre le metteur en scène français et une quinzaine de danseurs et acrobates chinois de l'opéra de Dalian. Son titre *les Sept Planches de la ruse* est la traduction littérale du mot chinois « Qi Qiao Ban » utilisé pour le jeu populaire que nous connaissons sous le nom de « Tangram ». Après une tournée internationale, ce spectacle a été accueilli triomphalement à l'été 2009 lors de son périple asiatique, de Hong Kong à Singapour.

Dans le cadre de la Saison de la France au Brésil, le chorégraphe franco-ivoirien Georges Momboye, que la Fondation BNP Paribas accompagne dans ses créations contemporaines, a présenté son spectacle phare *Boyakodah* à travers de nombreuses villes du pays : Rio de Janeiro, São Paulo, Porto Alegre, Curitiba, Recife, ... Cette tournée a été rendue possible grâce à l'action conjointe des Fondations BNP Paribas en France et au Brésil.

## 25<sup>e</sup> édition du Prix du Jeune Écrivain

Soutenu par la Fondation BNP Paribas depuis sa création, le Prix du Jeune Écrivain de langue française est décerné chaque année, par un jury composé d'écrivains, à de jeunes auteurs âgés de 15 à 27 ans. Guy Chevalley, 24 ans, originaire de Suisse, a reçu le premier prix pour *l'Enfant sur la falaise*. Les nouvelles primées ont été publiées dans un recueil en mars 2010 et les lauréats conviés au Salon de la Littérature de Paris 2010.

## BNP Paribas soutient la Saison de la Turquie à Paris

BNP Paribas est mécène de la Saison de la Turquie en France et rend ainsi hommage aux savoir-faire culturels, scientifiques, industriels et économiques de la Turquie. La Saison de la Turquie en France s'est déroulée de juillet 2009 à mars 2010 pour mieux faire connaître la culture turque en France.

Elle encourage les programmes de coopération entre les deux pays. Cette importante action de mécénat culturel s'inscrit dans les partenariats menés par BNP Paribas depuis plusieurs années au travers de la Fondation BNP Paribas. Elle renforce l'engagement du Groupe dans la vie culturelle et sociale des pays où il est implanté.



## Des actions de proximité dans les territoires pour promouvoir l'insertion et la solidarité

BNP Paribas participe au développement économique et social des territoires où il est implanté, non seulement en privilégiant le recrutement local (cf. carte de la part des salariés locaux, dans le chapitre « Développement des ressources humaines »), mais aussi par le soutien à des initiatives locales, en partenariat avec les acteurs de la société civile.

### Bank of the West et la pédagogie financière

Depuis 2000, la filiale américaine du Groupe s'est engagée, en partenariat avec l'organisation Operation Hope Inc (OHI), à offrir un accès plus simple aux services financiers et à promouvoir la pédagogie financière dans les zones urbaines faiblement bancarisées. Avec ce partenariat, plusieurs initiatives de pédagogie financière sont soutenues comme Banking on our Future (Boof) pour les écoliers de 9 à 18 ans à Oakland, Los Angeles, Portland et Denver. Plus de 190 collaborateurs bénévoles de Bank of the West ont participé à ce programme, dispensant quelque 900 heures de formation à environ 5 600 élèves. Operation Hope Centers met à disposition des espaces dédiés

où peuvent être dispensées à titre gracieux éducation et assistance financière aux adultes, notamment dans leurs projets professionnels ou d'accès à la propriété. Une aide particulière est apportée dans le cadre d'Operation Hope aux victimes des catastrophes naturelles pour la reconstruction de leurs vies financières.

### La Fondation BMCI

La Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie (BMCI), filiale du Groupe au Maroc, est engagée dans une politique de mécénat culturel et social depuis la fin des années 1990. La Fondation BMCI a été constituée dans ce but, soulignant la volonté de contribuer au développement social et culturel du Maroc en collaboration avec la Fondation BNP Paribas.

Sous le volet culturel, la Fondation soutient des jeunes talents et des programmes de diffusion de musique classique, jazz ou contemporaine. Elle est partenaire officiel de l'Orchestre philharmonique du Maroc et parraine l'École internationale de musique et de danse de Casablanca, les Concours international et national de musique du Maroc et Tanjazz, le festival

de jazz à Tanger. Elle valorise le patrimoine littéraire marocain et favorise le développement et l'apprentissage de la lecture en soutenant l'édition d'ouvrages pour la jeunesse et la réédition de livres anciens, ainsi que le Grand Prix des Jeunes Lecteurs de Casablanca et le Grand Prix de la Nouvelle. Elle accompagne des troupes d'artistes et promeut l'expression artistique contemporaine, danse ou nouveaux arts du cirque. La Fondation BMCI est membre du Comité de soutien permanent de la Fondation Mohammed-V pour la solidarité, de la Fondation Mohammed-VI pour la protection de l'environnement et membre fondateur de l'association Initiatives. L'engagement social de la Fondation se décline en quatre actions. La première porte sur l'intégration de personnes en difficulté par la formation et les activités artistiques. La deuxième vise les personnes handicapées dans leur vie quotidienne par le soutien d'associations spécialisées. La troisième porte sur la recherche médicale et l'aide aux malades démunis avec des actions auprès de chercheurs marocains. La dernière action développe les projets Coup de pouce du personnel de BNP Paribas au sein de la filiale.

## Arval dans son réseau international

La responsabilité sociale d'Arval s'inscrit dans une volonté de lutter contre l'exclusion sociale et de contribuer avec des parties prenantes compétentes à l'insertion de personnes handicapées dans la vie sociale et professionnelle. Les implantations locales d'Arval soutiennent différentes organisations, comme l'association Elepap pour les enfants handicapés en Grèce, la Fondation Jasnenka en République tchèque, SOS Villages d'enfants en Allemagne, l'Unicef en Pologne ou la Fondation Mohammed-V au Maroc.

## BNP Paribas Égypte et l'Egyptian Food Bank

BNP Paribas Égypte a initié en 2009 un partenariat de lutte contre la faim avec l'Egyptian Food Bank (EFB), distinguée par les Nations-Unies en 2008. Ainsi, la banque participe tout au long de l'année à l'approvisionnement en nourriture de deux villages de haute Égypte et elle a parrainé la campagne éducative et promotionnelle de l'EFB à la télévision et dans différents médias, pour combattre le gaspillage alimentaire et encourager les dons. Durant le ramadan, une journée de bénévolat a été accordée aux employés de la banque désireux d'aider l'EFB à emballer des produits alimentaires destinés aux pauvres.

## UBCI et SOS Villages d'enfants

Dans le cadre de ses actions de mécénat social, l'UBCI, la filiale de BNP Paribas en Tunisie, a parrainé pour la deuxième année consécutive le concours de dessin organisé par l'association SOS Villages d'enfants dans les villages SOS de Gammarth, Siliana et Mahrès. Le thème choisi cette année a porté sur l'environnement. Cette association, qui prend en charge des enfants sans soutien familial et en danger, a réuni pour l'occasion un jury composé de peintres, de bénévoles et de collaborateurs de l'UBCI, chargé de sélectionner les trois meilleurs dessins de chaque site. L'association SOS Villages d'enfants est également soutenue en Algérie par BNP Paribas El Djazaïr et au Maroc par la Fondation BMCI.

## BNP Paribas Wealth Management et Ateliers sans frontières

Dans le cadre des actions de recyclage, BNP Paribas Wealth Management poursuit en 2009 son partenariat avec l'association Ateliers sans frontières, dont la vocation est d'accompagner les publics les plus défavorisés vers une situation personnelle et professionnelle stable. En faisant don d'équipements informatiques, le métier Wealth Management contribue au développement de l'association sur les thèmes de créations d'emplois des personnes en situation d'exclusion et d'équipement d'associations d'éducation au Maghreb et en Europe de l'Est.

## BNL et l'aide aux sinistrés de L'Aquila

Le 9 juillet 2009 à L'Aquila, BNP Paribas et BNL ont été associés à l'inauguration du projet de l'association Arti e Spettacolo, Sale per lo Spettacolo, en présence de nombreuses personnalités. Le projet Sale per lo Spettacolo, soutenu financièrement par les banques, a vu le jour après le tremblement de terre du 6 avril 2009 dans les Abruzzes, qui a touché L'Aquila, faisant 299 victimes, des milliers de blessés et laissant environ 18 000 personnes sans abri.

Le soutien financier de la Fondation BNP Paribas a permis de monter et présenter des spectacles, organiser des ateliers, aller à la rencontre des familles dans les camps, dédommager, même modestement, les artistes. Il s'agit à la fois d'apporter du réconfort aux populations et d'aider à maintenir les artistes dans la région.



SOS Villages d'enfants



L'Egyptian Food Bank



# LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE





# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION



## MICHEL PÉBEREAU

**Fonction principale<sup>(1)</sup> :**  
Président du Conseil d'administration de BNP Paribas

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

### Mandats au 31 décembre 2009<sup>(1)</sup>

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

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

**Censeur :**  
Société Anonyme des Galeries Lafayette

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

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



## PATRICK AUGUSTE

**Fonction principale<sup>(1)</sup> :**  
Responsable de service technique

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



## CLAUDE BÉBÉAR

**Fonction principale<sup>(1)</sup> :**  
Président d'honneur d'Axa

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

### Mandats au 31 décembre 2009<sup>(1)</sup>

**Administrateur :**  
Axa Assurances Iard Mutuelle, Axa Assurances Vie Mutuelle

**Membre du Conseil de surveillance :**  
Vivendi

**Censeur :**  
Schneider Electric

**Président :**  
IMS-Entreprendre pour la Cité, Institut Montaigne

**Membre :**  
International Advisory Panel of Monetary Authority of Singapore



## JEAN-LOUIS BEFFA

**Fonction principale<sup>(1)</sup> :**  
Président du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain

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

### Mandats au 31 décembre 2009<sup>(1)</sup>

**Vice-Président du Conseil d'administration :**  
BNP Paribas

**Président :**  
Claude Bernard Participations

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

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



## SUZANNE BERGER

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

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

### Mandats au 31 décembre 2009<sup>(1)</sup>

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

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

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

(2) Au 31 décembre 2009.



## JEAN-MARIE GIANNO

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

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

### **Mandats au 31 décembre 2009** <sup>(1)</sup>

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



## FRANÇOIS GRAPPOTTE

**Fonction principale** <sup>(1)</sup> :  
*Président d'honneur de Legrand, administrateur de sociétés*

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

### **Mandats au 31 décembre 2009** <sup>(1)</sup>

**Administrateur :**  
Legrand, Legrand France

**Membre du Conseil  
de surveillance :**  
Michelin



## ALAIN JOLY

**Fonction principale** <sup>(1)</sup> :  
*Administrateur d'Air Liquide*

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

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



## DENIS KESSLER

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

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

### **Mandats au 31 décembre 2009** <sup>(1)</sup>

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

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

**Censeur :**  
Financière Acofi SA,  
Gimar Finance & Cie SCA

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

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



## JEAN-FRANÇOIS LEPETIT

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

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

### **Mandats au 31 décembre 2009** <sup>(1)</sup>

**Administrateur :**  
Smart Trade Technologies SA,  
Shan SA

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

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

(2) Au 31 décembre 2009.



## LAURENCE PARISOT

**Fonction principale** <sup>(1)</sup> :  
Vice-Présidente du Directoire  
de Ifop SA

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

### Mandats au 31 décembre 2009 <sup>(1)</sup>

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

**Administrateur** :  
Coface SA

**Membre du Conseil  
de surveillance** :  
Michelin



## HÉLÈNE PLOIX

**Fonction principale** <sup>(1)</sup> :  
*Présidente de Pechel  
Industries SAS et de Pechel  
Industries Partenaires SAS*

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

### Mandats au 31 décembre 2009 <sup>(1)</sup>

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

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

**Membre du Conseil  
de surveillance** :  
Publicis Groupe

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

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



## BAUDOÏN PROT

**Fonction principale** <sup>(1)</sup> :  
Administrateur Directeur  
Général de BNP Paribas

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

### Mandats au 31 décembre 2009 <sup>(1)</sup>

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

**Président** :  
*Fédération Bancaire  
Française de septembre 2009  
à août 2010*

**Membre** :  
*Comité Exécutif  
de la Fédération Bancaire  
Française*



## LOUIS SCHWEITZER

**Fonction principale** <sup>(1)</sup> :  
Président du Conseil  
d'administration de Renault

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

### Mandats au 31 décembre 2009 <sup>(1)</sup>

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

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

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

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

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

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



## DANIELA WEBER-REY

**Fonction principale** <sup>(1)</sup> :  
*Associée chez Clifford  
Chance, Frankfurt*

- Né le 18 novembre 1957
- Dates de début et de fin de mandat :  
21 mai 2008 – AG 2011
- Date du 1<sup>er</sup> mandat :  
21 mai 2008
- Nombre d'actions  
BNP Paribas détenues <sup>(2)</sup> :  
1 100
- Adresse professionnelle :  
Mainzer Landstrasse 46  
D 60325 – Frankfurt -  
am-Main, Allemagne

### Mandats au 31 décembre 2009 <sup>(1)</sup>

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

## Censeurs

### MICHEL TILMANT

**Fonction principale** <sup>(1)</sup> :  
Managing Director  
de la société Strafin, SPRL

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

### EMIEL VAN BROEKHOVEN

**Fonction principale** <sup>(1)</sup> :  
*Économiste, Professeur  
honoraire de l'université d'Anvers*

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

## Autres mandataires sociaux

### JEAN-LAURENT BONNAFÉ

**Fonction principale** <sup>(1)</sup> :  
*Directeur Général délégué  
de BNP Paribas*

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

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

### Mandats au 31 décembre 2009 <sup>(1)</sup>

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

**Directeur Général** :  
*BNP Paribas Fortis*

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

### GEORGES CHODRON DE COURCEL

**Fonction principale** <sup>(1)</sup> :  
*Directeur Général délégué  
de BNP Paribas*

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

### Mandats au 31 décembre 2009 <sup>(1)</sup>

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

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

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

**Membre du Conseil  
de surveillance** :  
*Lagardère SCA*

**Censeur** :  
*Exane, Safran, Scor SE*

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

(2) Au 31 décembre 2009.

# RAPPORT DU PRESIDENT

## SUR LES CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL AINSI QUE SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE

### Le gouvernement d'entreprise de BNP Paribas

---

Les informations suivantes sont établies en application de l'article L 225-37 du Code de commerce. Elles prennent notamment en considération l'annexe I du Règlement européen (CE) n° 809/2004 du 29 avril 2004 ainsi que le rapport 2009 de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne publié le 8 décembre 2009 et le Guide d'élaboration des Documents de référence également publié par l'AMF le 10 décembre 2009.

Conformément aux dispositions de l'article 26 de la loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008, portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire, le Code de gouvernement d'entreprise auquel il est fait volontairement référence pour l'élaboration du présent rapport est le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié en décembre 2008 par l'Association française des entreprises privées (Afed) et le Mouvement des entreprises de France (Medef).

---



# Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

## La mission du Conseil d'administration

— Le règlement intérieur adopté en 1997 par le Conseil d'administration définit les missions du Conseil et de ses Comités spécialisés ; il est depuis lors périodiquement mis à jour afin d'être en conformité avec les lois, règlements et recommandations de place en vigueur, et d'être adapté en considération des meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise.

Il comporte également une Charte de déontologie de l'administrateur.

— Le présent rapport du Président reproduit, par citations ou sous forme d'extraits spécifiques, l'ensemble des dispositions du règlement intérieur consacrées à la composition ou au fonctionnement du Conseil, à la répartition du travail entre la Direction Générale et l'organe délibérant, à la composition, au fonctionnement et aux missions des Comités spécialisés, ainsi qu'au comportement de l'administrateur et du censeur<sup>(1)</sup>.

(1) Sur proposition du Président, le Conseil d'administration peut désigner un ou deux censeurs. Les censeurs sont convoqués et participent avec voix consultative aux réunions du Conseil d'administration.

## Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration : missions du Conseil d'administration

*« Le Conseil d'administration est une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et qui agit en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise.*

*Il veille à l'équilibre de sa composition et à la pertinence de son fonctionnement pour agir au mieux de cet intérêt et exercer ses missions.*

*À ces fins :*

*Il détermine, sur proposition du Directeur Général, la stratégie et les orientations de l'activité de BNP Paribas et veille à leur mise en œuvre.*

*Il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de l'entreprise et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.*

*Il décide du cumul ou de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général.*

*Il désigne les mandataires sociaux, pour des mandats d'une durée de trois ans.*

*Il fixe les éventuelles limitations aux pouvoirs du Directeur Général.*

*Il approuve le projet de rapport du Président joint au rapport de gestion.*

*Il procède, ou fait procéder par un ou plusieurs administrateurs, ou par un Comité spécialisé existant ou constitué ad hoc :*

- aux évaluations et aux contrôles qu'il juge nécessaires en application de la réglementation en vigueur ;
- au contrôle de la gestion de l'entreprise et de la sincérité de ses comptes ;
- à l'examen et à l'arrêté des comptes ;
- à la communication aux actionnaires et aux marchés d'une information financière de qualité.

*Le Président, ou le Directeur Général en cas de dissociation des fonctions, lui soumet, au moins une fois par an, les projets de budget, de rapport de gestion, ainsi que les projets des divers rapports légaux et réglementaires.*

*Il lui présente pour accord préalable toutes les décisions d'investissement ou de désinvestissement (hors opérations de portefeuille) d'un montant supérieur à 250 millions d'euros, ainsi que tout projet de prise ou de cession de participation (hors opérations de portefeuille) supérieur à ce seuil. Il lui rend compte périodiquement des opérations significatives dont le montant est inférieur à cette limite.*

*Toute opération stratégique significative se situant hors des orientations approuvées fait l'objet d'une approbation préalable par le Conseil. »*

## La dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général (1)

- En présentant aux actionnaires réunis en Assemblée Générale le 14 mai 2003 le principe de la séparation des fonctions de Président et de Directeur Général, le Président a affirmé la volonté de BNP Paribas de se conformer aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise, tout en mettant en œuvre, dans la transparence et la continuité, le processus de relèvements de la Direction Générale.
- Le Président organise et dirige les travaux du Conseil ; il veille au bon fonctionnement des organes sociaux de BNP Paribas. En étroite collaboration avec la Direction Générale, il apporte sa contribution au développement des relations du Groupe avec ses grands clients et avec les autorités financières et monétaires nationales et internationales. Il n'exerce aucune responsabilité exécutive.
- Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société (cf. ci-après « Limitation des pouvoirs du Directeur Général »). Il a autorité sur l'ensemble du Groupe. Il est responsable de l'organisation et des procédures de contrôle interne et de l'ensemble des informations requises à ces titres par la loi.

## Le Conseil d'administration et l'Assemblée Générale des actionnaires (2)

- Les statuts définissent les modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale. Un résumé de ces règles ainsi que le compte rendu de l'organisation et du déroulement de l'Assemblée Générale du 13 mai 2009 figurent dans la partie « BNP Paribas et ses actionnaires » du Document de référence et rapport financier annuel.
- Sur la proposition du Conseil d'administration, l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2009 a renouvelé les mandats de MM. Claude Bébéar, Jean-Louis Beffa, Denis Kessler, de M<sup>me</sup> Laurence Parisot et de M. Michel Pébereau. Quatorze administrateurs étaient présents lors de cette Assemblée des actionnaires.

## Selon le règlement intérieur, le Président :

*« Veille au maintien de la qualité des relations avec les actionnaires en étroite coordination avec les actions menées dans ce domaine par la Direction Générale.*

*Il veille à ce que soient établis et mis en œuvre, aux meilleurs niveaux, les principes du gouvernement d'entreprise.*

*Il veille au bon fonctionnement des organes de BNP Paribas.*

*Avec le concours du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations, et sous bénéfice de l'approbation du Conseil et de l'Assemblée Générale des actionnaires, il s'efforce de construire un Conseil efficace et équilibré, et de gérer les processus de remplacement et de succession concernant le Conseil et les nominations dont celui-ci a à connaître.*

*Il organise les travaux du Conseil d'administration. Il fixe le calendrier et l'ordre du jour des réunions du Conseil et le convoque.*

*Il veille à la bonne organisation des travaux du Conseil de manière à en promouvoir le caractère décisionnaire et constructif. Il anime les travaux du Conseil et coordonne ses travaux avec ceux des Comités spécialisés.*

*Il s'assure que le Conseil consacre le temps nécessaire aux questions intéressant l'avenir de la société et notamment sa stratégie.*

*Il s'assure que les administrateurs extérieurs à la société ont une bonne connaissance de l'équipe de Direction.*

*Il veille à maintenir une relation étroite et confiante avec le Directeur Général. Il lui apporte son aide et ses conseils tout en respectant ses responsabilités exécutives.*

*Le Président dirige les travaux du Conseil afin de le mettre à même d'accomplir toutes les missions qui lui reviennent.*

*Il s'assure que les informations nécessaires à l'exercice de ses missions sont fournies au Conseil en temps voulu et sous une forme claire et appropriée.*

*Le Président est tenu régulièrement informé par le Directeur Général et les autres membres de la Direction Générale des événements et situations significatifs relatifs à la vie du Groupe, notamment : stratégie, organisation, projets d'investissement et de désinvestissement, opérations financières, risques, états financiers.*

*Il reçoit du Directeur Général l'ensemble des informations requises par la loi au titre du rapport sur le contrôle interne.*

*Il peut demander au Directeur Général toute information propre à éclairer le Conseil et ses Comités dans l'accomplissement de leur mission.*

*Il peut entendre les Commissaires aux comptes en vue de la préparation des travaux du Conseil et du Comité des comptes.*

*Il s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission et que, notamment, ils disposent de l'information requise pour leur participation aux travaux du Conseil, et qu'ils disposent de la collaboration adéquate des responsables de la société au fonctionnement des Comités spécialisés. Il s'assure en outre que les administrateurs participent effectivement aux travaux du Conseil, avec assiduité, compétence et loyauté.*

*Il rend compte dans un rapport joint au rapport de gestion des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, des procédures de contrôle interne mises en place par la société et des éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur Général. »*

(1) Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 3).

(2) Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 5).

## La composition du Conseil (1)

- À l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires du 13 mai 2009, le Conseil d'administration était composé de quatorze administrateurs dont douze nommés par les actionnaires (huit hommes et quatre femmes) et deux élus par les salariés.
- Sur proposition du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations, le Conseil d'administration a nommé deux censeurs le 4 novembre 2009. La composition du Conseil est décrite dans la partie 2.1 du Document de référence.

## L'indépendance des administrateurs (2)

- Après examen de leur situation personnelle par le Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations, le Conseil a considéré que répondaient aux critères d'indépendance définis par le Code de gouvernement d'entreprises Afep-Medef : M. Claude Bébéar, M<sup>me</sup> Suzanne Berger, MM. François Grappotte, Denis Kessler, Jean-François Lepetit,

M<sup>mes</sup> Laurence Parisot, Hélène Ploix et Daniela Weber-Rey, soit huit administrateurs. Après avoir procédé à l'évaluation de M. Louis Schweitzer avant de proposer le renouvellement de son mandat à l'Assemblée Générale des actionnaires du 15 mai 2007, le Conseil avait considéré que le critère de perte d'indépendance liée à l'exercice d'un mandat d'administrateur depuis plus de douze ans ne s'appliquait pas à sa personne. Cette appréciation, formulée conformément aux dispositions du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 8.3), demeure.

- Plus de la moitié des administrateurs sont indépendants, conformément aux dispositions du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 8.2).
- Trois administrateurs nommés par les actionnaires, MM. Michel Pébereau, Président du Conseil d'administration, Baudouin Prot, Administrateur Directeur Général, et Jean-Louis Beffa, ont été considérés comme ne répondant pas aux critères du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef définissant l'administrateur indépendant.

- Les deux administrateurs élus par les salariés, MM. Patrick Auguste et Jean-Marie Gianni, ne sont pas reconnus comme indépendants selon les critères du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef en dépit de leur statut et de leur mode d'élection qui constituent une garantie d'indépendance.
- Les administrateurs de BNP Paribas ont déclaré – au titre des diligences d'application de la norme comptable International Accounting Standards IAS 24 – ne bénéficier d'aucun concours financier de BNP Paribas ou d'une société du Groupe qui n'ait été consenti à des conditions de marché.
- La partie « Déontologie de l'administrateur » du règlement intérieur du Conseil définit les règles de comportement qui visent à favoriser l'exercice indépendant et responsable du mandat de l'administrateur et du censeur (cf. ci-après « Gouvernement d'entreprise »).

Le tableau ci-après présente la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance mentionnés par le Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef :

	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7
M. Pébereau	X	O	O	O	O	X	O
P. Auguste	X	O	O	O	O	X	O
C. Bébéar	O	O	O	O	O	O	O
J.L. Beffa	O	X	O	O	O	X	O
S. Berger	O	O	O	O	O	O	O
J.M. Gianni	X	O	O	O	O	O	O
F. Grappotte	O	O	O	O	O	O	O
D. Kessler	O	O	O	O	O	O	O
J.F. Lepetit	O	O	O	O	O	O	O
L. Parisot	O	O	O	O	O	O	O
H. Ploix	O	O	O	O	O	O	O
B. Prot	X	O	O	O	O	O	O
L. Schweitzer	O	O	O	O	O	X (*)	O
D. Weber-Rey	O	O	O	O	O	O	O

Légende :

« o » représente un critère respecté d'indépendance selon les critères Afep-Medef.

« x » représente un critère non satisfait d'indépendance selon les critères Afep-Medef.

Critère 1 : Statut de salarié ou de mandataire social au cours des cinq années précédentes.

Critère 2 : Existence ou non de mandats croisés.

Critère 3 : Existence ou non de relations d'affaires significatives.

Critère 4 : Existence de lien familial proche avec un mandataire social.

Critère 5 : Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes.

Critère 6 : Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

Critère 7 : Statut de l'actionnaire important (10 % du capital ou des droits de vote).

(\*) Cf. commentaire ci-dessus paragraphe « La composition du Conseil ».

(1) Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (points 6 et 7).

(2) Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 8).

## L'activité du Conseil et des Comités en 2009

— Le Conseil d'administration s'est réuni à treize reprises en 2009 dont six fois sur convocation exceptionnelle (résultats estimés au 31 décembre 2008, structuration et réalisation de l'acquisition des activités de Fortis, émission d'actions de préférence souscrites par la Société de Prise de Participation de l'État, augmentation de capital et rachat des actions de préférence). La participation moyen-

ne des administrateurs aux séances du Conseil a été de 89 %.

- Le Comité des comptes s'est réuni à six reprises avec une participation moyenne de 87 %.
- Le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité s'est réuni à quatre reprises avec une participation de 100 %.
- Le Comité des comptes et le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité ont tenu une session commune ; tous les membres étaient présents.

— Le Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations s'est réuni à trois reprises avec une participation moyenne de 89 %.

— Le Comité des rémunérations s'est réuni à six reprises avec une participation moyenne de 94 %.

### ASSIDUITÉ AUX SÉANCES DU CONSEIL ET DES COMITÉS EN 2009

	Séances du Conseil		Séances des Comités		Ensemble des séances		
	1	2	1	2	1	2	3
<b>Administrateurs</b>							
M. Pébereau	13	13			13	13	100 %
P. Auguste	12	13	5	6	17	19	89 %
C. Bébéar	10	13	3	3	13	16	81 %
J.L. Beffa	11	13	6	6	17	19	89 %
S. Berger	10	13			10	13	77 %
J.M. Gianno	13	13	4	4	17	17	100 %
F. Grappotte	12	13	10	10	22	23	96 %
A. Joly	8	8	4	4	12	12	100 %
D. Kessler	12	13	7	8	19	21	90 %
J.F. Lepetit	12	13	4	4	16	17	94 %
L. Parisot	9	13	2	3	11	16	69 %
H. Ploix	13	13	5	6	18	19	95 %
B. Prot	13	13			13	13	100 %
L. Schweitzer	9	13	6	6	15	19	79 %
D. Weber-Rey	12	13	1	1	13	14	93 %
<b>Censeurs</b>							
E. Van Broekhoven	1	1			1	1	100 %
M. Tilmant	1	1			1	1	100 %
<b>Moyenne</b>		<b>89 %</b>		<b>93 %</b>			

La colonne 1 recense les présences en séance.  
La colonne 2 recense le nombre de séances.  
La colonne 3 indique le taux d'assiduité individuel.



# Stratégie

---

Le Conseil d'administration détermine la stratégie et les orientations de l'activité de BNP Paribas sur la proposition de la Direction Générale, qui en présente les éléments essentiels au terme d'un processus interne formalisé.

Il examine et décide des opérations d'importance stratégique conformément aux dispositions de son règlement intérieur<sup>(1)</sup>.

Il suit la mise en œuvre des objectifs qu'il a approuvés, notamment lors des délibérations sur les comptes et sur le budget.

Il est informé régulièrement de la situation de liquidité et des engagements du Groupe<sup>(1)</sup>.

En 2009, le Conseil d'administration a consacré, comme en 2008, une part importante de son activité à la réflexion sur les conséquences de la crise.

Il a suivi la mise en œuvre des actions et des adaptations qui lui avaient été présentées par la Direction Générale, notamment en matière de gestion du capital, de liquidité et de contrôle des risques. Il a suivi la réalisation des mesures concernant les activités de Corporate & Investment Banking qu'il avait approuvées à la fin de l'année 2008 pour tenir compte, notamment, des conditions de marché très défavorables.

— Le Conseil a approuvé, le 25 janvier 2009, le projet de participation de BNP Paribas à la deuxième tranche du plan français de soutien à l'économie. Le 25 septembre 2009, il a approuvé un projet d'augmentation de capital destiné au rachat des actions de préférence souscrites le 31 mars 2009 par la Société de Prise de Participation de l'État.

— Le Conseil d'administration a examiné à plusieurs reprises et approuvé le projet de prise de contrôle de Fortis Banque et de partenariat stratégique avec Fortis Assurance Belgique. Il a examiné et approuvé le plan industriel et le plan d'intégration élaborés à la suite du rapprochement de BNP Paribas, de Fortis Banque et de BGL ainsi que les ajustements de périmètre destinés à améliorer le contrôle des risques, optimiser la gestion de la liquidité et favoriser la réalisation des synergies d'intégration.

- Le Conseil d'administration n'a été saisi d'aucun projet stratégique qui se serait situé hors des orientations définies et aurait dû, de ce fait, faire l'objet d'une approbation préalable, conformément à son règlement intérieur. Il a régulièrement fait le point des négociations des projets d'investissements qu'il avait précédemment évoqués ; il a notamment approuvé dans ce cadre le projet de prise de contrôle de Findomestic par BNP Paribas Personal Finance.
- Le Conseil d'administration s'est réuni, comme les années précédentes, pour un séminaire stratégique qu'il a consacré au modèle de développement du Groupe et aux priorités proposées pour chacun de ses domaines d'activités. Il a tout particulièrement examiné les performances et les perspectives des entités opérationnelles de Retail Banking.
- Le Conseil d'administration a pris connaissance à plusieurs reprises des résultats d'études comparatives portant sur les performances des domaines d'activités avec celles de leurs principaux concurrents.
- Il a délibéré des principes d'éthique ainsi que des enjeux de sécurité et de compétitivité de la politique des Ressources Humaines du Groupe.

# Contrôle interne, risques et conformité

---

Le Conseil d'administration a décidé, dès 1994, de créer un Comité de contrôle interne et des risques distinct du Comité des comptes, découplant ainsi les attributions habituellement dévolues au Comité d'audit. En 2007, le Conseil a élargi la mission du Comité de contrôle interne et des risques à toute question relative à la politique de conformité relevant, notamment, des risques de réputation ou de l'éthique professionnelle. Le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité remplit ses missions de manière indépendante et complémentaire du Comité des comptes qui assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. En 2009, le Conseil a décidé que ces deux Comités se réuniraient désormais deux fois l'an pour traiter des sujets communs relevant de la politique des risques et de provisionnement de BNP Paribas, prendre connaissance du plan de mission de l'Inspection Générale et du plan d'audit des Commissaires aux comptes, et préparer les travaux du Conseil sur l'évaluation des politiques de risques et des dispositifs de gestion.

Le Comité des comptes et le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité se sont réunis, ensemble ou séparément, onze fois en 2009. La composition de ces deux Comités et les travaux qu'ils réalisent dans leurs domaines respectifs visent à répondre aux exigences de disciplines bancaires et prudentielles, que celles-ci procèdent des dispositions définies par le régulateur ou de règles que s'impose BNP Paribas pour la qualité de son contrôle interne et sa politique de risque<sup>(2)</sup>.

En 2009, sur le rapport du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité œuvrant sur la base des informations délivrées par la Direction Générale, le Conseil a régulièrement débattu de l'environnement économique et financier, de l'évolution des risques, notamment des risques de marché et de crédit, ainsi que de la situation de liquidité du Groupe.

(1) Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 4).

(2) Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 2).

- Il a délibéré des principaux enjeux identifiés pour les différentes catégories de risques.
- Il a régulièrement pris connaissance de l'évolution de la valeur en risques (VaR) ainsi que des résultats des mesures de risque et des méthodes de simulation de situation de crise.
- Il a été informé de la répartition des engagements par secteur, métier et zone géographique ainsi que de la concentration des grands risques. Il a pris régulièrement connaissance des expositions sensibles présentées conformément aux recommandations du Financial Stability Board (FSB). Il a délibéré des risques du Groupe dans les métiers, les filiales ou les pays les plus affectés par la crise. Il a procédé aux premiers examens du portefeuille d'investissement et des activités de marché et de crédit de BNP Paribas Fortis.
- Le Conseil a été informé tout au long de l'année de la situation qui prévalait sur les marchés de la liquidité et des mesures prises par BNP Paribas pour assurer la sécurité de son financement. Il a pris connaissance des conditions dans lesquelles les programmes de financement à moyen et long terme avaient été réalisés.
- Le Conseil a adapté l'organisation de ses travaux aux nouvelles dispositions relatives à l'évaluation et au contrôle des politiques, dispositifs et procédures mis en place par l'entreprise pour se conformer au Règlement CRBF n° 97-02 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement. Il a arrêté les critères et le seuil permettant d'identifier comme significatifs les incidents révélés par les procédures de contrôle interne. Il a été informé des dispositions mises en œuvre par la Direction Générale pour vérifier que les politiques de risque sont correctement appliquées et que les mesures appropriées pour remédier aux éventuelles défaillances sont prises.
- Le Conseil a pris connaissance de l'activité du contrôle interne ainsi que des moyens qui lui sont affectés. Il a reçu communication du projet de rapport pour l'exercice 2008 sur la mesure et la surveillance des risques ainsi que des projets de rapport sur la conformité, le contrôle permanent et le contrôle périodique. Il a été informé de l'état d'avancement des actions conduites par la Direction Générale destinées à assurer le contrôle et la sécurité des opérations de marché.

- Il a entendu le Président du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité sur les résultats du contrôle périodique rapportés par l'Inspection Générale et le suivi de l'application des préconisations formulées par celle-ci ainsi que sur le reporting de contrôle permanent.
- Le Conseil a été informé des travaux communs du Comité des comptes et du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité sur le processus et le dispositif de contrôle de la valorisation des produits financiers.
- Il a entendu le compte rendu, présenté par le Président du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité, des audits, hors la présence du Président et du Directeur Général, de l'Inspecteur Général, responsable du contrôle périodique, du responsable du contrôle permanent de la conformité, du responsable d'Asset and Liabilities Management et du responsable de Group Risk Management dont la compétence recouvre l'ensemble de la politique de risque du Groupe.
- Le Conseil a pris régulièrement connaissance des échanges de correspondance avec la Commission Bancaire et des commentaires du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité concernant chacune d'elles. Il a également été informé des relations avec les régulateurs à l'étranger telles qu'elles ont été rapportées par la Direction Générale.

# Budget, comptes et résultats, gestion et informations financières

## Budget

Conformément à sa pratique usuelle, le Conseil a examiné et approuvé lors de sa dernière séance ordinaire de l'année, le budget 2010 présenté par la Direction Générale pour l'ensemble du Groupe, de ses domaines d'activités et de ses principaux métiers.

## Comptes et résultats

- Les états financiers du Groupe et de BNP Paribas SA, comptes et résultats du 4<sup>e</sup> trimestre 2008, des trois premiers trimestres 2009, du premier semestre et des neuf premiers mois de l'exercice 2009 présentés par la Direction Générale ont été examinés et approuvés en tant que de besoin par le Conseil dont les travaux portent sur l'ensemble du Groupe consolidé, ainsi que sur chacun de ses domaines d'activités et de ses principaux métiers. Compte tenu du climat de grande incertitude qui prévalait sur le marché boursier au début de l'année 2009, le Conseil a décidé de rendre publics, dès le mois de janvier 2009, les résultats estimés du Groupe au 31 décembre 2008. Le Conseil a pris connaissance, sur les résultats de la période, des conclusions du Comité des comptes et du collège des trois Commissaires aux comptes<sup>(1)</sup> qui assistent de plein droit aux séances traitant des résultats et des comptes.
- Sur le rapport conjoint des Commissaires aux comptes et de la Direction Générale, il a examiné les choix significatifs liés à l'application des principes comptables, qui lui ont été présentés. Il a été informé des conclusions des travaux réalisés par le Comité des comptes à l'occasion d'une réunion spécifiquement consacrée à la valorisation des instruments financiers.

(1) Les cabinets Deloitte et Associés, Mazars et PricewaterhouseCoopers ont été désignés par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'administration pour la période 2006-2011.

## Suite de l'évaluation du Conseil d'administration au titre de 2008

Les améliorations souhaitées par les administrateurs, notamment en ce qui concerne l'approfondissement des travaux du Conseil sur les risques de marché et l'intégration dans la réflexion stratégique des enseignements de la crise en termes d'enjeux et d'opportunité pour le Groupe, ont été mises en œuvre.

— Le Conseil a consacré une partie d'une de ses séances à une réflexion approfondie sur les principes de gouvernance des risques. Il a pris connaissance des aménagements apportés aux modalités de fonctionnement des Comités à vocation générale, sectorielle ou spécifique, destinés à sécuriser le processus d'anticipation et de décision. Il a été informé des outils, modèles et indicateurs développés avec le même objectif par les équipes dédiées à l'analyse des risques et au contrôle interne. Le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité a rendu compte de manière détaillée de ses travaux sur les risques de marché. Les comptes rendus écrits de ses réunions ont été systématiquement communiqués aux administrateurs préalablement à la première séance du Conseil suivant leur approbation par le Comité.

— Dans le domaine stratégique, le Conseil d'administration a consacré l'essentiel de ses travaux aux modalités de structuration de l'acquisition de Fortis Banque. Il a évoqué ce sujet à huit reprises dont trois fois à l'occasion de séances exceptionnelles. Le Conseil a également délibéré des changements qui ont été opérés dans les activités de la banque d'investissement. Il a pris acte des décisions managériales du Directeur Général, avec l'accord du Président, destinées à permettre à Corporate & Investment Banking et Investment Solutions d'aborder de manière innovante une période d'adaptation de leur développement.

avait été confiée par l'Assemblée Générale Mixte du 21 mai 2008 pour que BNP Paribas puisse procéder à une augmentation de capital et au rachat des actions de préférence souscrites par la Société de Prise de Participation de l'État. Conformément à l'article 6 des statuts, il a, au terme de cette opération, procédé à la réduction du capital par annulation des actions de préférence.

— Pour permettre à BNP Paribas de prendre le contrôle de Fortis Banque, il a fait usage de la délégation qui lui avait été donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 21 mai 2008 pour approuver l'apport en nature des actions de Fortis Banque et constater la réalisation de l'augmentation de capital corrélative de BNP Paribas. Il a également arrêté les projets des résolutions adoptées par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2009.

— Il a été informé tout au long de l'année de l'évolution des actifs moyens pondérés et du ratio de solvabilité. Il a pris connaissance des éléments de comparaison des résultats et de la rentabilité des fonds propres des principales banques internationales pour les 9 premiers mois de l'année 2009.

## Information financière <sup>(1)</sup>

Le Conseil a examiné et approuvé, lors de chaque séance consacrée aux résultats, les projets de communiqué. Il a approuvé le projet de rapport du Conseil d'administration pour l'année 2008 ainsi que le projet de rapport du Président sur les procédures de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Les notations long terme de l'entreprise figurent en tête du Document de référence.



- Le Conseil a été tenu régulièrement informé des conséquences de la crise sur les revenus et le coût du risque de BNP Paribas. Il a reçu communication des résultats d'une analyse comparée des bilans des principales banques européennes au 31 décembre 2008.
- Il a pris connaissance des ajustements effectués à la suite des travaux d'évaluation de la première consolidation de BNP Paribas Fortis ; il a approuvé, sur proposition du Comité des comptes, la répartition des mandats des Commissaires aux comptes des entités du Groupe Fortis entre les membres du collège de BNP Paribas et en a recommandé l'adoption par les organes de décision compétents de Fortis en Belgique et de BGL au Luxembourg.
- Le Conseil a été informé par le Comité des comptes, œuvrant sur la base des informations présentées par la Direction Générale, de l'activité et des résultats du contrôle interne comptable et de la synthèse des points de contrôle relevés par les entités du Groupe dans le cadre de la procédure de certification destinée à assurer la fiabilité des données de la liasse de consolidation.
- Le Conseil a entendu le compte rendu, présenté par le Comité des comptes, des auditions, hors la présence du Président et du Directeur Général, des Commissaires aux comptes et du responsable de Finances-Développement Groupe.

## Gestion financière

- Le Conseil a reçu régulièrement communication des émissions de titres de créance et de la rentabilité de la production nouvelle de crédits. Il a examiné et arrêté les comptes et les résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2008 et s'est prononcé sur l'affectation des résultats ; il a approuvé le projet de résolution relatif au dividende et constaté le prix d'émission des actions ordinaires nouvelles remises en paiement du dividende.
- Le Conseil a arrêté les projets des résolutions, sur lesquelles l'Assemblée Générale Extraordinaire s'est prononcée favorablement le 27 mars 2009, permettant à BNP Paribas de participer au plan français de soutien à l'économie. Il a ultérieurement fait usage de la délégation qui lui

(1) Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 2).

## Évaluation du Conseil d'administration au titre de 2009

- L'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés ont fait l'objet d'une évaluation pour la huitième année consécutive<sup>(1)</sup>.
- Le Conseil d'administration a estimé que la méthode d'auto-évaluation mise en œuvre les années précédentes était adaptée. L'évaluation du fonctionnement du Conseil a donc été réalisée sur la base d'un questionnaire anonyme portant sur l'organisation du Conseil, ses conditions de fonctionnement et ses principaux domaines d'activités (stratégie, contrôle interne et risques, gestion financière, rémunération) ainsi que sur les compétences des membres des Comités, la pertinence des sujets traités par ceux-ci et la qualité des comptes rendus de leurs travaux. Le support d'évaluation comportait trente-quatre questions regroupées en dix thèmes. Les administrateurs ont été invités à formuler leurs propositions d'amélioration sur chacun de ces thèmes.

Les administrateurs ont formulé une appréciation favorable sur le fonctionnement du Conseil. Ils ont particulièrement exprimé leur satisfaction sur la clarté des présentations stratégiques, la pertinence des sujets traités et la qualité de l'information présentée. Ils ont souligné la précision de l'information sur les résultats ainsi que la pertinence des travaux réalisés par les Comités spécialisés et la qualité de leurs comptes rendus au Conseil. Les administrateurs ont également porté une appréciation positive sur l'information reçue sur les risques, notamment le risque de liquidité.

Le principal souhait d'amélioration a porté sur l'approfondissement des travaux du Conseil sur la stratégie du Groupe dans sa nouvelle dimension. Le Conseil a également souhaité élargir plus systématiquement sa réflexion sur les risques au risque de réputation.

## Évaluation des administrateurs – Évolution de la composition du Conseil d'administration et des Comités spécialisés

- Sur le rapport du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations qui a passé en revue la situation de chaque administrateur au regard de ses compétences, de ses qualités de jugement et de sa liberté de pensée et d'expression, le Conseil a considéré que sa composition lui garantissait son indépendance et la capacité d'accomplir sa mission de manière satisfaisante<sup>(2)</sup>.
- Le mandat de M. Alain Joly ayant pris fin à l'issue de l'Assemblée Générale du 13 mai 2009, le Conseil d'administration a décidé de ne pas pourvoir immédiatement à son remplacement. Après avoir délibéré des compétences et de la contribution aux travaux comme aux débats du Conseil de MM. Claude Bébéar, Jean-Louis Beffa et Denis Kessler, de M<sup>me</sup> Laurence Parisot et de M. Michel Pébereau, le Conseil a proposé à l'Assemblée Générale d'adopter les résolutions portant sur le renouvellement de leur mandat pour une durée de trois ans, dans le cadre de la politique mise en œuvre pour organiser le renouvellement harmonieux des administrateurs<sup>(3)</sup>.

Sur proposition du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations, le Conseil d'administration a renouvelé M. Michel Pébereau dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration. En remplacement de M. Alain Joly, il a nommé M. Claude Bébéar Président du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations et M. Denis Kessler membre et Président du Comité des rémunérations. Il a également nommé M<sup>me</sup> Daniela Weber-Rey membre du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations.

Le Conseil d'administration a nommé MM. Emiel Van Broekhoven et Michel Tilmant en qualité de censeurs.

## Procédure de sélection des membres du Conseil d'administration<sup>(4)</sup>.

La procédure de recrutement associe les informations et les appréciations des membres du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations et du Président du Conseil d'administration en vue de sélectionner, conformément aux critères définis par le Comité, les candidatures susceptibles de réunir les qualités personnelles et professionnelles souhaitables.

Cette procédure a également été mise en œuvre par le Conseil pour procéder à la désignation des deux censeurs proposés par l'État belge à la suite de l'acquisition de Fortis Banque.

## Évaluation du management de BNP Paribas<sup>(5)</sup>

Le Conseil a consacré une partie d'une de ses séances à l'évaluation du management de l'entreprise. Il a entendu, hors la présence de M. Baudouin Prot, les commentaires du Président sur l'action conduite par la Direction Générale et sur la performance managériale du Directeur Général au cours d'un exercice marqué à la fois par la persistance de la crise et par une acquisition majeure. Hors la présence de M. Michel Pébereau, le Conseil d'administration a également procédé à l'évaluation du Président du Conseil d'administration.

(1) Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 9).

(2) Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (points 6 et 8).

(3) Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 12).

(4) Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (points 6 et 15).

(5) Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 9).



## **Conformité au règlement européen (CE) n° 809/2004 de la Commission du 29 avril 2004**

- À la connaissance du Conseil, les administrateurs ne sont pas dans une situation de conflit d'intérêt ; le règlement intérieur du Conseil, qui inclut la Charte de déontologie des administrateurs, leur enjoint en tout état de cause de faire part de « *toute situation de conflit d'intérêt même potentiel* » et de s'abstenir de « *participer au vote de la délibération correspondante* ». À la connaissance du Conseil, il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil.
- À la connaissance du Conseil, aucun de ses membres n'a été condamné pour fraude « *au cours des cinq dernières années au moins* », ni n'a été associé en tant que membre des organes d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que Directeur Général à toute faillite, mise sous séquestre ou liquidation, « *au cours des cinq dernières années au moins* ».
- À la connaissance du Conseil, il n'y a pas « *d'incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée* » à l'encontre des membres du Conseil d'administration, en ce compris le Directeur Général, dont aucun n'a fait l'objet d'une interdiction d'exercer ses qualités « *au cours des cinq dernières années au moins* ».
- Indépendamment des conventions et engagements réglementés, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel un membre du Conseil d'administration a été sélectionné.

## **Mise en œuvre du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef**

Le Conseil d'administration a confirmé le 6 novembre 2008 que les recommandations de l'Afep et du Medef constituent le Code de gouvernement d'entreprise auquel BNP Paribas se réfère volontairement. Il s'est assuré que les pratiques de BNP Paribas étaient, en tout point, conformes aux dispositions de ce code, publié dans sa dernière version en décembre 2008. Il a procédé à un nouvel examen des dispositions relatives à la cessation du contrat de travail du Directeur Général et confirmé qu'il serait mis fin au contrat de travail de M. Baudouin Prot avant l'expiration du mandat qui lui a été confié antérieurement à la date du 6 octobre 2008<sup>(1)</sup>. Les constats d'application des dispositions du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef en matière de rémunération des dirigeants mandataires sociaux figurent dans une note annexe aux états financiers consolidés incluse dans le Document de référence.

## **Aménagement du règlement Intérieur - Rapport du Président**

Sur la proposition du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations, le Conseil d'administration a approuvé plusieurs modifications du règlement intérieur, conformes aux dispositions du règlement CRBF n° 97-02 et portant, pour l'essentiel, sur les missions du Comité des comptes, du Comité des rémunérations et du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité.

Le Conseil a approuvé le présent rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation de ses travaux ainsi que sur les procédures de contrôle interne mises en place par la société.

## **Information et formation des administrateurs<sup>(2)</sup>**

- En application du règlement intérieur du Conseil, chaque administrateur peut demander à se faire communiquer par le Président ou le Directeur Général tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission, afin de participer utilement aux réunions du Conseil d'administration et de prendre une décision éclairée, dès lors qu'il s'agit de documents utiles à la prise de décision et reliés aux pouvoirs du Conseil.
- Les administrateurs ont librement accès aux comptes rendus des réunions des Comités du Conseil.
- Les séances des Comités sont mises à profit pour actualiser, sur des dossiers thématiques correspondant à l'ordre du jour, l'information des administrateurs. En outre, le Conseil est tenu informé de l'évolution des textes de référence en matière de gouvernance, notamment dans les activités bancaires. Lors de la dernière séance annuelle ordinaire du Conseil, les membres du Conseil d'administration ont été informés des périodes pendant lesquelles ils pourront, sauf circonstances particulières, effectuer d'éventuelles transactions sur le titre BNP Paribas en 2010.
- Lors de son entrée en fonction, le nouvel administrateur reçoit une documentation écrite sur le Groupe, ses caractéristiques, son organisation, ses états financiers récents et un ensemble de références sur les informations disponibles sur les sites Internet du Groupe. Le Secrétariat du Conseil lui remet le règlement intérieur et organise à son intention un programme de rencontres de travail avec les responsables opérationnels et fonctionnels du Groupe, correspondant aux besoins de son mandat et à ses priorités personnelles. Ces dispositions s'appliquent également lors de l'entrée en fonction d'un censeur.

(1) Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 19).

(2) Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 11).

## Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration : déontologie de l'administrateur <sup>(1)</sup>

« L'administrateur accepte les disciplines du travail en commun dans le respect mutuel des opinions et exprime librement ses positions, éventuellement minoritaires, sur les sujets débattus en séance.

Il exerce son sens des responsabilités à l'égard des actionnaires et des autres parties prenantes du Groupe.

Il a le souci de faire prévaloir le principe de l'intégrité personnelle dans l'exercice de son mandat et d'en respecter les règles.

Il s'engage à mettre son mandat à la disposition du Conseil d'administration en cas de changement significatif dans ses propres fonctions et mandats.

L'administrateur respecte les obligations légales, les recommandations et les règlements de place relatifs aux informations concernant personnellement les administrateurs.

L'administrateur de nationalité américaine doit, à son initiative, ne pas prendre part à certaines délibérations du Conseil compte tenu des obligations réglementaires qui lui sont imposées en raison de sa nationalité.

L'administrateur est particulièrement concerné par la législation relative aux opérations d'initiés tant à titre personnel qu'au titre de fonctions exercées au sein de sociétés actionnaires de BNP Paribas.

Il lui est recommandé de n'effectuer des opérations sur le titre BNP Paribas à titre personnel que dans les six semaines qui suivent les publications des comptes trimestriels et annuels, ou la publication d'un communiqué sur la marche de l'entreprise, sauf s'il dispose pendant cette période d'informations le mettant en situation d'initié au regard de la réglementation boursière.

Il lui est interdit de communiquer des informations qui ne seraient pas publiques à quiconque, y compris aux gestionnaires des titres de son entreprise.

Pour toute question d'ordre déontologique, un administrateur peut consulter le responsable de la fonction Conformité Groupe et Contrôle Permanent Groupe.

L'administrateur fait part au Conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et s'abstient de participer au vote de la délibération correspondante.

Un administrateur qui ne s'estimerait plus en mesure de remplir sa fonction au sein du Conseil, ou des Comités dont il est membre, doit démissionner.

Tout administrateur, de même que toute personne appelée à assister à tout ou partie des réunions du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés, est tenu à une obligation de discrétion sur le déroulement et le contenu des délibérations du Conseil.

Il doit en particulier conserver le secret à l'égard des informations répondant à la définition des informations financières et boursières privilégiées ou susceptibles d'intéresser concurrents ou tierce partie au titre de « l'intelligence économique » ou présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le Président.

L'inobservation de cette obligation peut donner lieu à une action en dommages-intérêts contre le ou les administrateurs ayant violé cette règle.

Les administrateurs s'efforcent de participer activement et avec assiduité aux réunions du Conseil d'administration et des Comités, et d'assister aux Assemblées Générales d'actionnaires ».

« En plus du nombre d'actions d'administrateur requis par les statuts, il est recommandé aux administrateurs nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires de détenir à titre personnel un nombre d'actions significatif, leur permettant de disposer d'une participation d'un montant au moins équivalent à une année de jetons de présence. »

## Rémunération des administrateurs<sup>(2)</sup>

Les administrateurs extérieurs au Groupe ne reçoivent aucune autre rémunération que les jetons de présence <sup>(3)</sup>.

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

les membres du Conseil résidant à l'étranger bénéficient d'un demi-jeton supplémentaire sur la partie fixe.

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

nominations et du Comité des rémunérations reçoivent une part fixe de 2 973 euros et une part variable de 1 239 euros par séance.

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

(1) Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 17).

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

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

# Rémunérations

- Le Conseil d'administration a pris acte en date, respectivement du 25 janvier 2009 et du 27 mars 2009, de la décision des mandataires sociaux de renoncer à toute rémunération variable au titre de 2008 et à toute attribution d'options de souscription d'actions en 2009. Il a approuvé leur décision, prise lors du rachat des actions de préférence souscrites par la Société de Prise de Participation de l'État, de maintenir les engagements pris à l'égard des autorités françaises dans le cadre du plan français de soutien à l'économie, en ce qui concerne la rémunération et l'attribution des stock-options aux mandataires sociaux.
- Sur la proposition du Comité des rémunérations et après en avoir délibéré, le Conseil a défini les modalités de détermination de la part variable des rémunérations des mandataires sociaux au titre de 2009<sup>(1)</sup>. La décision du Conseil a été rendue publique après avoir été présentée à l'Assemblée Générale des actionnaires. Ni le Président, ni le Directeur Général n'ont participé à la préparation des décisions concernant leur rémunération et n'ont pris part aux délibérations correspondantes du Conseil. Le Conseil a également procédé à une augmentation du salaire fixe de M. Jean-Laurent Bonnafé, Directeur Général délégué, pour tenir compte de la nature opérationnelle et de l'étendue de ses responsabilités à la suite de l'acquisition de Fortis Banque. Cette décision a également été rendue publique.
- Sur le rapport du Comité des rémunérations, le Conseil a pris acte des rémunérations déterminées par le Directeur Général au titre de 2008 pour les membres du Comité Exécutif, hors mandataires sociaux.
- Le Conseil d'administration a approuvé les principes de politique de rémunération de BNP Paribas, ainsi que les principales modalités d'application concernant les professionnels de marché.
- Le Conseil a déterminé la rémunération des censeurs conformément à l'article 19 des statuts.

## Plan global d'intéressement en actions

- Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil a adopté le programme 2009 du plan global d'intéressement en actions du Groupe. Ce programme a porté sur 2 376 600 options de souscription d'actions (soit 0,26 % du capital) et sur 638 255 actions gratuites soumises à des conditions de performance (soit 0,07 % du capital) au bénéfice de 4 022 bénéficiaires dont le niveau de responsabilité, la contribution aux résultats ou le potentiel professionnel en font des éléments clés de la stratégie du Groupe, de son développement et de sa rentabilité. Le Conseil a approuvé les règlements et les caractéristiques de ce programme.

## Augmentation de capital réservée aux salariés

Le Conseil a arrêté les termes et conditions d'une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés.

## Mandataires sociaux

Une note annexe aux états financiers incluse dans le Document de référence est spécifiquement consacrée aux rémunérations et avantages sociaux bénéficiant aux mandataires sociaux. Cette note comporte également des informations sur les régimes de retraite dont bénéficient les mandataires sociaux ainsi que les engagements provisionnés correspondants. Elle présente de manière standardisée l'ensemble des rémunérations et avantages attribués aux mandataires sociaux. Elle a été établie conformément aux dispositions du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef et aux recommandations de l'AMF.

(1) Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 20).

# Comité des comptes

Le Comité des comptes est resté composé en 2009 de MM. Louis Schweitzer, Président, Patrick Auguste, Denis Kessler et de M<sup>me</sup> Hélène Ploix. Il comprend une majorité de membres disposant d'une expérience et d'une compétence dans le domaine de la gestion financière d'entreprise, des disciplines comptables et de l'information financière.

La composition du Comité est conforme au Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef. Il ne comprend aucun membre de la Direction Générale. Ses missions et modes de travail sont fixés par le règlement intérieur du Conseil. Il peut, comme tous les Comités du Conseil, recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

La mise à jour de l'information et des connaissances des membres du Comité est facilitée par la présentation, en séance, de sujets d'importance significative qui sont commentés et discutés en présence des Commissaires aux comptes et complétés, le cas échéant, par des entretiens organisés par le Secrétariat du Conseil, pour les membres du Comité qui en expriment le besoin, avec les responsables opérationnels et fonctionnels du Groupe.

Le Comité des comptes s'est réuni à six reprises dont deux fois en séance exceptionnelle, avec un taux d'assiduité de ses membres égal à 87 %. Il s'est, en outre, réuni avec le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité. Les documents relatifs à l'ordre du jour, notamment les dossiers de résultats et comptes trimestriels, semestriels et annuels sont établis selon des formats standardisés de présentation et sont préalablement adressés aux membres du Comité.

## Examen des comptes et de l'information financière <sup>(1)</sup>

- Le Comité a procédé à l'examen des comptes sur la base des documents et informations communiqués par la Direction Générale et des diligences effectuées par les Commissaires aux comptes. Il s'est assuré, dans les mêmes conditions, de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de l'entreprise. Il a procédé à l'analyse des résultats et de la rentabilité des fonds propres par domaine d'activité. Il a examiné les projets de communiqué sur les résultats avant leur présentation au Conseil.
- Il a pris connaissance de l'évolution du bilan consolidé entre le 31 décembre 2007 et le 31 décembre 2008 et d'une analyse comparée des bilans des banques européennes à cette dernière date.
- Il a examiné les conséquences de la crise sur les revenus et le coût du risque du Groupe. Il a passé en revue les expositions sensibles selon les recommandations du Financial Stability Board. Il a consacré une séance exceptionnelle avec les Commissaires aux comptes, hors la présence du Président et du Directeur Général, aux questions relevant notamment de la valorisation des instruments financiers et du financement des dérivés de fonds ainsi qu'aux principes comptables applicables en matière de provisionnement pour dépréciation des titres de participation.
- Le Comité a régulièrement délibéré de l'évolution des ratios de solvabilité du Groupe.
- Il a entendu les présentations conjointes de Finances-Développement Groupe et des Commissaires aux comptes sur les choix significatifs liés à l'application des principes comptables. Il a notamment pris connaissance à cette occasion des reclassements d'actifs financiers effectués,

conformément à l'amendement d'IAS 39 et d'IFRS 7, dans le portefeuille des prêts et créances.

- Il a délibéré sur la base d'une note établie par Finances-Développement Groupe sur la composition des actifs et des risques pondérés Bâle 2 du bilan consolidé.
- Au cours de leur réunion commune, les membres du Comité des comptes et du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité ont délibéré du processus de valorisation des produits financiers sur la base d'une note établie par le responsable de la Conformité. Les responsables de Finances-Développement Groupe et de Group Risk Management ainsi que le responsable du contrôle périodique ont participé à cette séance.
- Lors de l'examen des résultats de chaque trimestre et à l'occasion de ses discussions thématiques, le Comité a entendu le responsable de Finances-Développement Groupe. Après avoir examiné les comptes de l'exercice 2008, il a procédé à l'audition de ce responsable, hors la présence du Président et du Directeur Général. Il a entendu les commentaires et les conclusions des Commissaires aux comptes sur les résultats de chaque trimestre et leur a posé les questions qu'il a jugées utiles, hors la présence du Président, du Directeur Général et du responsable de Finances-Développement Groupe.
- Le Comité des comptes a été informé des travaux réalisés dans le cadre de la première consolidation de BNP Paribas Fortis. Au cours d'une séance exceptionnelle, il a passé en revue les différents ajustements réalisés sur la situation nette du groupe acquis. Il a suivi le résultat des travaux d'évaluation réalisés ultérieurement sur le bilan d'ouverture.
- Le Comité des comptes a rapporté les conclusions de ses travaux au Conseil d'administration après chacune de ses séances.

(1) Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 14.2).



## **Contrôle interne comptable**

- Le Comité des comptes a examiné chaque trimestre la synthèse des points de contrôle signalés par les entités du Groupe dans le cadre de la procédure de certification de leurs états financiers.
- Il a pris connaissance de l'intégration dans le dispositif de contrôle interne des indicateurs de répartition des niveaux de risques comptables. Il a été informé de la mise en place du plan de contrôle comptable et des principaux litiges, fraudes ou tentatives de fraude.
- Conformément aux prescriptions du règlement CRFB n° 97-02, le Comité des comptes a examiné le dispositif de surveillance du risque comptable et d'évaluation de l'environnement du contrôle interne comptable.
- Il a examiné la partie du projet de rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière et recommandé son approbation par le Conseil d'administration.

## **Relations avec les Commissaires aux comptes <sup>(1)</sup>**

- Le Comité des comptes a reçu de chacun des Commissaires aux comptes l'attestation écrite de son indépendance dans l'accomplissement de sa mission.
- Il a été informé par les Commissaires aux comptes du plan d'audit du Groupe. Lors de sa séance commune avec le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité, il a reçu communication d'une mise à jour de ce plan d'audit incluant Fortis Banque et des principaux axes de réflexion pour 2010.
- Il a pris connaissance, hors la présence des Commissaires aux comptes, du recensement des honoraires qui leur ont été versés en 2008. Il a examiné les missions non directement liées à l'audit ; il s'est prononcé sur les missions de cette nature qui ont été soumises à son approbation, conformément à la procédure interne. Il s'est assuré que les montants des honoraires perçus par les membres du collège ne portent pas atteinte à leur indépendance.
- Il a examiné les résultats de l'appel d'offres, lancé selon une méthodologie qu'il avait préalablement approuvée, afin de répartir les mandats des Commissaires aux comptes de BNP Paribas Fortis, de BGL BNP Paribas et de leurs filiales entre les membres du collège de BNP Paribas. Il en a proposé l'approbation par le Conseil d'administration.



(1) Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 14.2.2).

## Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration : le Comité des comptes

« Le Comité se réunit au moins quatre fois par an.

### Composition

Le Comité des comptes comprend au moins les deux tiers de ses membres répondant à la qualification d'indépendance telle qu'elle est retenue par le Conseil au vu des recommandations de place.

Il ne comprend aucun membre de la Direction Générale de la banque.

### Missions

Le Comité a pour missions d'analyser les états financiers trimestriels, semestriels et annuels diffusés par la société à l'occasion de l'arrêté des comptes et d'en approfondir certains éléments avant leur présentation au Conseil d'administration.

Le Comité examine toutes questions relatives à ces comptes et documents financiers : choix des référentiels comptables, provisions, résultats analytiques, normes prudentielles, calcul de rentabilité et toute question comptable présentant un intérêt méthodologique ou susceptible de générer des risques potentiels.

Le Comité analyse au moins deux fois par an la synthèse de l'activité et les résultats du contrôle interne comptable et financier sur la base des informations qui lui sont transmises par la Direction Générale. Il prend connaissance des incidents révélés par le contrôle interne comptable et financier, déclarés en considération des seuils et critères définis par le Conseil d'administration et en rend compte au Conseil d'administration.

Il est informé par le Président du Conseil d'administration de l'absence éventuelle d'exécution de mesures correctrices décidées dans le cadre du dispositif de contrôle interne comptable et financier, qui aurait été portée directement à sa connaissance par le responsable du contrôle périodique et en rend compte au Conseil d'administration.

### Relations avec les Commissaires aux comptes

Le Comité pilote la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, formule un avis sur le montant des honoraires pour l'exécution des missions de contrôle légal et soumet au Conseil le résultat de cette sélection.

Il examine le programme d'intervention des Commissaires aux comptes, leurs recommandations et leur suivi.

Il se fait communiquer annuellement le montant et la répartition des honoraires versés par le groupe BNP Paribas aux Commissaires aux comptes et aux réseaux auxquels ils appartiennent, recensés selon un modèle approuvé par le Comité. Il s'assure que le montant ou la part que BNP Paribas représente dans le chiffre d'affaires du Commissaire aux comptes ou du réseau ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Il donne son accord préalable pour toute mission dont le montant d'honoraires (hors taxes) excède un million d'euros. Le Comité ratifie a posteriori les autres missions sur présentation de Finances-Développement Groupe. Le Comité approuve la procédure d'agrément et de contrôle rapide de Finances-Développement Groupe sur toute mission « non-audit » dont le montant serait supérieur à 50 000 euros. Le Comité reçoit tous les ans un compte rendu de Finances-Développement Groupe sur l'ensemble des missions « non-audit » réalisées par les réseaux des Commissaires aux comptes du Groupe.

Chaque Commissaire aux comptes présente annuellement au Comité le fonctionnement de son dispositif de contrôle interne de garantie d'indépendance et atteste annuellement par écrit de son indépendance dans le déroulement de la mission d'audit.

Au moins deux fois par an, le Comité consacre une partie de la séance à une rencontre avec le collège des Commissaires aux comptes, hors la présence de la Direction Générale de la banque.

Le Comité se réunit en présence du collège des Commissaires aux comptes, pour l'examen des comptes trimestriels, semestriels et annuels.

Toutefois, les Commissaires aux comptes n'assistent pas à tout ou partie de séance traitant de leurs honoraires et du renouvellement de leur mandat.

Les Commissaires n'assistent pas à tout ou partie de séance lorsque le Comité traite de cas particuliers intéressant l'un des leurs.

Sauf circonstances exceptionnelles, les dossiers de résultats et comptes trimestriels, semestriels et annuels sont envoyés aux membres du Comité au plus tard le vendredi ou samedi matin précédant les séances du Comité programmées pour les lundi ou mardi suivants.

Sur les questions d'interprétation comptable appelant un choix à l'occasion des résultats trimestriels, semestriels et annuels, et ayant un impact significatif, les Commissaires aux comptes et Finances-Développement Groupe présentent trimestriellement au Comité une note analysant la nature et l'importance de la question, exposant les arguments plaidant en faveur ou en défaveur des différentes solutions envisageables et justifiant le choix retenu.

### Rapport du Président

Le Comité examine le projet de rapport du Président sur les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

### Auditions

Sur tous les sujets de sa compétence, le Comité entend à sa diligence, et hors la présence des autres membres de la Direction Générale s'il l'estime opportun, les responsables financier et comptable du Groupe, ainsi que le responsable de la Gestion Actif-Passif.

Le Comité peut demander à entendre le responsable de Finances-Développement Groupe sur toute question de sa compétence susceptible d'engager sa responsabilité et celle du management de la banque ou de mettre en cause la qualité de l'information financière et comptable délivrée par la banque. »

# Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité

Le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité est resté composé en 2009 de MM. François Grappotte, Président, Jean-Marie Gianno et Jean-François Lepetit, soit une majorité des deux tiers d'administrateurs indépendants, selon les critères du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef. Il est constitué d'une majorité de membres présentant en raison de leur formation ou de leur expérience des compétences particulières en matière financière ou comptable et ne comprend aucun membre de la Direction Générale.

Le Comité s'est réuni à quatre reprises en 2009 avec un taux d'assiduité de ses membres égal à 100 %. Il s'est, en outre, réuni une fois avec le Comité des comptes.

La documentation relative à l'ordre du jour et préalablement adressée aux membres du Comité est établie selon un format standardisé.

## Risque de marché, risque de crédit, liquidité

— Le Comité a régulièrement passé en revue, sur la base des informations présentées par Group Risk Management, l'ensemble des risques de marché, de crédit et de contrepartie. Il a plus particulièrement analysé les expositions du Groupe dans les secteurs, les métiers et les zones géographiques le plus affectés par la crise. Il a pris connaissance, comme le Comité des comptes, des expositions sensibles selon les recommandations du Financial Stability Board. Le Comité a été informé des conclusions des Risk Policy Committees tenus par la Direction Générale. Il a examiné les expositions de BNP Paribas Fortis, notamment en ce qui concerne les portefeuilles de crédits structurés. Le responsable de Group Risk Management et ses adjoints spécialisés dans les différentes catégories de risques ont répondu en séance aux

questions du Comité relevant de leur domaine de responsabilité.

- Le Comité a été régulièrement informé de l'évolution de la valeur en risque (VaR) ainsi que des résultats des opérations de back-testing. Il a pris connaissance des aménagements apportés pour sécuriser la méthodologie des stress tests, notamment en accentuant les chocs appliqués aux positions.
- Il a fait le point, lors de chacune de ses séances, de l'évolution des marchés de la liquidité et de la situation de BNP Paribas. Il a pris connaissance des orientations prises par la Direction Générale pour adapter l'organisation, la tolérance au risque et le modèle de gestion interne de la liquidité au nouvel environnement. Il a été informé du résultat des stress tests réalisés à la demande de la Commission Bancaire.
- Le Comité a procédé, hors la présence du Président et du Directeur Général, à l'audition du responsable de Group Risk Management et à celle du responsable d'Asset and Liabilities Management.

## Contrôle interne, conformité, relations avec les régulateurs

— Le Comité a reçu communication des projets de rapport annuel sur la conformité et le contrôle opérationnel permanent pour 2008 ainsi que du projet de rapport du contrôle périodique établi par l'Inspection Générale pour 2008. Il a délibéré à cette occasion des mesures mises en œuvre par la Direction Générale pour prévenir la fraude et renforcer le dispositif du Groupe dans le domaine de la conformité. Il a pris connaissance des principales zones de risques identifiés et des dispositions arrêtées pour suivre la réalisation des recommandations de l'Inspection Générale. Il a passé en revue

le dispositif de contrôle opérationnel permanent mis en place dans les domaines d'activités et fonctions du Groupe et de l'état d'avancement de leurs plans de contrôle. Il a également examiné le bilan d'activité 2008 et le plan d'action 2009 du dispositif de continuité d'activité.

- Le Comité a été informé à plusieurs reprises de l'état d'avancement de projets lancés début 2008 par la Direction Générale pour assurer le contrôle et la sécurité des opérations et des systèmes informatiques dans les activités de marché. Il a pris connaissance des résultats du plan de missions de l'Inspection Générale au 30 juin 2009 et analysé les principales observations formulées par celle-ci à l'occasion de ses missions dans les domaines d'activité du Groupe ou de ses missions thématiques. Il a été informé du plan de missions pour 2010.
- Il a fait le point de la présence du Groupe dans les pays figurant sur la liste de l'OCDE du 2 avril 2009.
- Le Comité a examiné les dispositifs et procédures de contrôle et de surveillance du risque. Il a examiné les nouvelles dispositions du règlement CRBF n° 97-02 et soumis à l'approbation du Conseil les modifications de l'organisation des travaux de celui-ci qui sont apparues nécessaires.
- Il a examiné les échanges de correspondance entre la Direction Générale et la Commission Bancaire et en a rendu compte au Conseil.
- Il a procédé à l'audition, hors la présence du Président et du Directeur Général, du responsable du contrôle permanent et de la conformité et de l'Inspecteur Général, responsable du contrôle périodique.
- Il a examiné la partie du projet de rapport du Président relative au contrôle interne et recommandé son approbation par le Conseil d'administration.

## **Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration : le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité**

*« Il se réunit au moins quatre fois par an.*

### **Composition**

*Le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'indépendance telle qu'elle est retenue par le Conseil au vu des recommandations de place.*

*Il ne comprend aucun membre de la Direction Générale de la banque.*

### **Missions**

*Le Comité examine les grandes orientations de la politique de risques du Groupe en s'appuyant sur les mesures de risques et de rentabilité des opérations qui lui sont communiquées en application de la réglementation en vigueur, ainsi que d'éventuelles questions spécifiques liées à ces sujets et à ces méthodes.*

*Le Comité examine également toute question relative à la politique de conformité relevant, notamment, du risque de réputation ou de l'éthique professionnelle.*

*Le Comité analyse le rapport sur la mesure et la surveillance des risques. Il procède deux fois par an à l'examen de l'activité et des résultats du contrôle interne (hors contrôle interne comptable et financier, qui relève du Comité des comptes) sur la base des informations qui lui sont transmises par la Direction Générale et des rapports qui lui sont présentés par les responsables du contrôle permanent, de la conformité et du contrôle périodique. Il analyse les correspondances avec le Secrétariat Général de la Commission Bancaire.*

*Le Comité prend connaissance des incidents révélés par le contrôle interne déclarés en considération des seuils et critères définis par le Conseil d'administration et en rend compte au Conseil d'administration.*

*Il analyse l'état des préconisations de l'Inspection Générale non mises en œuvre. Il est informé par le Président du Conseil d'administration de l'absence éventuelle d'exécution des mesures de correction décidées dans le cadre du dispositif de contrôle interne, qui aurait été portée directement à sa connaissance par le responsable du contrôle périodique et en rend compte au Conseil d'administration.*

### **Auditions**

*Il procède à l'audition, hors la présence d'autres membres de la Direction Générale, du responsable de l'Inspection Générale et du Contrôle périodique, du responsable de la fonction Conformité Groupe et Contrôle permanent Groupe et du responsable de Group Risk Management.*

*Il présente au Conseil d'administration son appréciation sur les méthodes et procédures utilisées.*

*Il donne son avis sur l'organisation de ces fonctions au sein du Groupe et il est tenu informé de leur programme de travail.*

### **Dispositions communes**

*Le Comité des comptes et le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité se réunissent deux fois l'an.*

*Ils prennent connaissance dans cette formation du plan de mission de l'Inspection Générale et du plan d'audit des Commissaires aux comptes et préparent les travaux du Conseil sur l'évaluation des politiques de risque et des dispositifs de gestion.*

*Ils traitent des sujets communs relevant de la politique des risques et de provisionnement de BNP Paribas. La présidence de cette séance est assurée par le Président du Comité des comptes. »*



# Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations<sup>(1)</sup>

Le Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations est composé de M. Claude Bébéar, Président, et de M<sup>mes</sup> Laurence Parisot et Daniela Weber-Rey. Il est constitué dans sa totalité d'administrateurs indépendants qui possèdent une expérience des problématiques de gouvernement d'entreprise et de configuration des équipes dirigeantes dans les entreprises internationales.

Le Comité ne comprend aucun membre de la Direction Générale. Il associe le Président à ses travaux pour la sélection des nouveaux administrateurs ou censeurs et la succession des dirigeants mandataires sociaux<sup>(2) (3)</sup>.

Ses missions sont définies par le règlement intérieur (cf. encadré ci-contre).

En 2009, le Comité s'est réuni à trois reprises avec un taux de présence de ses membres de 89 %.

## Organisation et fonctionnement du Conseil et des Comités spécialisés - Évaluation des administrateurs

- Le Comité a préparé l'évaluation par le Conseil d'administration de son fonctionnement et de celui de ses Comités spécialisés. Il a veillé à ce que la synthèse des appréciations formulées par les administrateurs leur soit adressée afin qu'ils en prennent connaissance avant d'entendre le rapport du Président du Comité.
- Il a pris note de la réalisation, en 2009, des améliorations souhaitées par le Conseil dans l'évaluation effectuée au titre de 2008.
- Le Comité a procédé à une évaluation des administrateurs à la lumière de la diversité des expériences et des personnalités. Il a délibéré de leur contribution respective aux travaux du Conseil et à ses débats.

## Extrait du règlement intérieur du Conseil d'administration : le Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations

« Le Comité est chargé de suivre les questions relatives au gouvernement d'entreprise. Il a pour mission d'assister le Conseil d'administration dans l'adaptation du gouvernement d'entreprise de BNP Paribas et dans l'évaluation de son fonctionnement.

*Il procède au suivi régulier de l'évolution des disciplines de gouvernance aux niveaux mondial et national . »*

« Il procède régulièrement à l'évaluation du fonctionnement du Conseil par lui-même ou par toute autre procédure, interne ou externe, appropriée.

*Il examine le projet de rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et tout autre document requis par la loi et les règlements . »*

« Le Comité est chargé de proposer au Conseil d'administration le choix du Président. En concertation avec le Président, il est chargé de proposer au Conseil le choix du Directeur Général, et, sur proposition du Directeur Général, le choix des Directeurs Généraux délégués.

*Le Comité procède, en l'absence de l'intéressé, à l'évaluation des performances du Président. Il procède, en l'absence des intéressés, à l'évaluation des performances du Directeur Général et des Directeurs Généraux délégués.*

*Il est en outre chargé d'étudier les dispositions permettant de préparer la relève des mandataires sociaux.*

*Il propose au Conseil d'administration la nomination des membres et des Présidents de Comités lors de leur renouvellement.*

*Il est chargé d'évaluer l'indépendance des administrateurs et en rend compte au Conseil d'administration. Le Comité examine, le cas échéant, les situations résultant d'absences répétées d'administrateur.»*

- Pour remplacer M. Alain Joly, il a proposé au Conseil d'administration de nommer M. Claude Bébéar Président et M<sup>me</sup> Daniela Weber-Rey membre du Comité de gouvernement d'entreprise et des nominations. Il a également proposé de nommer M. Denis Kessler Président et membre du Comité des rémunérations.
- Sur la proposition du Président du Conseil d'administration, il a examiné les candidatures présentées par l'État belge aux postes de censeur et recommandé au Conseil de désigner MM. Emiel van Broekhoven et Michel Tilmant.
- Le Comité a approuvé les modifications du règlement intérieur résultant des analyses réalisées par les trois autres Comités sur les modifications éventuelles à apporter à l'organisation des travaux du Conseil à la suite des nouvelles dispositions du Règlement CRBF n° 97-02 relatives au contrôle interne.

## Évaluation des mandataires sociaux

- Le Conseil a procédé, hors sa présence, à l'évaluation du Président du Conseil d'administration.
- Il a procédé à l'évaluation du Directeur Général et des Directeurs Généraux délégués hors leur présence.
- Les évaluations des mandataires sociaux ont été réalisées en considération des capacités d'anticipation, de décision et d'animation mises en œuvre au service de la stratégie du Groupe et de la préparation de son avenir.

## Rapport du Président

Le Comité a examiné la partie du projet de rapport du Président relative au gouvernement d'entreprise et a recommandé son approbation par le Conseil d'administration.

(1) Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 15).  
(2) Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 15.1).  
(3) Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 15.2).

# Comité des rémunérations <sup>(1)</sup>

Le Comité des rémunérations est composé de M. Denis Kessler, Président, et de MM. Jean-Louis Beffa et François Grappotte. Il suit les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 16) et comprend deux tiers d'administrateurs indépendants. Tous ses membres disposent d'une expérience des systèmes de rémunérations et des pratiques de marché dans ce domaine.

Le Comité ne comprend pas de membre de la Direction Générale. Le Président n'en fait pas partie, mais est invité à participer aux délibérations, hors celles le concernant personnellement <sup>(2)</sup>. Il entend le responsable de Ressources Humaines Groupe.

Selon le règlement intérieur, le Comité des rémunérations est « chargé d'étudier toute question relative au statut personnel des mandataires sociaux, notamment les rémunérations, les retraites, le départ des membres des organes de direction ou de représentation de la société. Il examine les conditions, le montant et la répartition des programmes d'options de souscription ou d'achat d'actions. De même, il examine les conditions d'attribution d'actions gratuites. Il prépare les travaux du Conseil sur les principes de politique de rémunération, notamment en ce qui concerne les professionnels de marchés, conformément à la réglementation en vigueur ».

Le Comité propose au Conseil les modalités de calcul des jetons de présence et soumet à son approbation les montants ainsi attribués à chaque administrateur dans le respect de l'enveloppe globale fixée par l'Assemblée Générale des actionnaires.

En 2009, le Comité s'est réuni à six reprises avec un taux de présence de 94 %.

— Le Comité a passé en revue l'ensemble des dispositions mises en œuvre dans le domaine des rémunérations des mandataires sociaux et s'est assuré de leur conformité avec le Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef.

— Il a déterminé, à titre indicatif, les montants de rémunération variable non versés aux mandataires sociaux au titre de 2008. Il a proposé à l'approbation du Conseil d'administration une augmentation du salaire fixe de M. Jean-Laurent Bonnafé en raison de l'extension de ses responsabilités à la suite du rapprochement avec Fortis Banque.

— Il a proposé au Conseil d'administration les modalités de détermination des rémunérations variables des mandataires sociaux au titre de 2009.

— Le Comité a examiné et proposé à l'approbation du Conseil d'administration les caractéristiques et les règlements du programme 2009 du plan global d'intéressement en actions. Il a été informé de la décision des mandataires sociaux de ne pas recevoir de stock-options au titre de ce programme. Il a approuvé l'introduction d'une condition de performance dans les dispositions relatives aux attributions d'actions gratuites. Il a procédé à un premier examen des caractéristiques du programme 2010 du plan global d'intéressement en actions.

— Le Comité a proposé au Conseil d'administration d'approuver le tableau de répartition des jetons de présence pour l'exercice 2009 ainsi que la rémunération des deux censeurs <sup>(3)</sup>.

— Le Comité a été informé des rémunérations déterminées par le Directeur Général au titre de 2008 pour les membres du Comité Exécutif hors mandataires sociaux.

## Principes de rémunération

— Le Comité a été informé, dès sa première séance de l'année, des orientations retenues par BNP Paribas pour sa politique de rémunération dans les activités de marché.

— Il a pris connaissance des textes internationaux, européens et français relatifs à la gouvernance et à la rémunération variable des professionnels de marché. Il a, en conséquence, proposé au Conseil d'administration d'arrêter les principes de rémunération de BNP Paribas. Il a constaté que la présence en son sein de MM. François Grappotte et Denis Kessler, respectivement Président du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité et membre du Comité des comptes, était de nature à favoriser les travaux du Conseil sur l'adéquation de la politique de rémunération et de la politique de risque de BNP Paribas.

(1) Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 16).

(2) Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef (point 16-2).

(3) Conformément au Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef, le tableau des jetons de présence versés aux administrateurs figure dans la note annexe aux états financiers précédemment évoquée.

# Le contrôle interne

Les informations ci-après relatives au contrôle interne ont été fournies par la Direction Générale du Groupe. De fait, le Directeur Général est responsable de l'organisation et des procédures de contrôle interne et de l'ensemble des informations requises par la loi au titre du rapport sur le contrôle interne. Ce document repose sur les informations fournies par les fonctions Conformité, Risques, Finances-Développement, Affaires Juridiques et Inspection Générale. Il est validé par l'organe délibérant.

## Références du contrôle interne de BNP Paribas

Les principes et les modalités du contrôle interne des activités bancaires en France et à l'étranger se trouvent au cœur des réglementations bancaires et financières et sont l'objet de nombreuses dispositions législatives et réglementaires.

Le principal texte en la matière applicable à BNP Paribas est le règlement n° 97-02<sup>(1)</sup> modifié du Comité Consultatif de la législation et de la réglementation financières (CCLRF) qui définit les conditions de mise en œuvre et de suivi du contrôle interne dans les établissements de crédit et les entreprises d'investissement. Il précise notamment les principes relatifs aux systèmes de contrôle des opérations et des procédures internes, à l'organisation comptable et au traitement de l'information, aux systèmes de mesure des risques et des résultats, aux systèmes de surveillance et de maîtrise des risques, au système de documentation et d'information sur le contrôle interne. L'article 42 de ce règlement prévoit la rédaction à l'intention du Conseil d'administration d'un rapport réglementaire annuel sur les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré.

Ce règlement relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement impose à BNP Paribas d'être doté d'un dispositif de contrôle interne (ci-après le contrôle interne) comprenant des organisations et des responsables spécifiques pour le contrôle permanent et le contrôle périodique. Ce dispositif doit aussi tenir compte, selon les cas, du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, des réglementations applicables aux succursales et filiales à l'étranger localement et aux activités spécialisées comme la gestion de portefeuille et l'assurance, des usages professionnels les plus reconnus en la matière et des recommandations d'organismes internationaux traitant des problèmes de régulation prudentielle des banques internationales, au premier rang desquels se trouvent le Comité de Bâle et le Senior Supervisory Group.

## Définition, objectifs et normes du contrôle interne

La Direction Générale du groupe BNP Paribas a mis en place un dispositif de contrôle interne dont l'enjeu principal est d'assurer la maîtrise globale des risques et de donner une assurance raisonnable que les objectifs que l'entreprise s'est fixés à ce titre soient bien atteints. La Charte de contrôle interne de BNP Paribas fixe le cadre de ce dispositif et constitue le référentiel interne de base du contrôle interne de BNP Paribas. Largement diffusée au sein du Groupe et accessible à tous ses collaborateurs, cette charte rappelle en premier lieu les objectifs du contrôle interne, qui vise à assurer :

— le développement d'une culture du risque de haut niveau des collaborateurs ;

- l'efficacité et la qualité du fonctionnement interne de l'entreprise ;
- la fiabilité de l'information interne et externe (notamment comptable et financière) ;
- la sécurité des opérations ;
- la conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes.

La charte fixe ensuite les règles en matière d'organisation, de responsabilité et de périmètre d'intervention des différents acteurs du contrôle interne et édicte le principe selon lequel les fonctions de contrôle (Conformité, Inspection Générale et Risques) opèrent des contrôles de manière indépendante.

## Périmètre du contrôle interne

L'un des principes fondamentaux du contrôle interne porte sur l'exhaustivité de son périmètre : il s'applique aux risques de toute nature et à toutes les entités du groupe BNP Paribas, qu'il s'agisse d'entités opérationnelles (pôles, domaines d'activités, fonctions et territoires) ou d'entités juridiques (succursales et filiales consolidées par intégration), sans exception et avec le même degré d'exigence. Il s'étend aux prestations de services ou tâches opérationnelles essentielles ou importantes qui ont été externalisées, dans les conditions prévues par la réglementation, ainsi qu'aux entreprises dont BNP Paribas assure la gestion opérationnelle même si celles-ci n'entrent pas dans le périmètre de consolidation comptable par intégration.

La mise en œuvre de ce principe nécessite une visibilité précise sur le périmètre de responsabilité et doit tenir compte de la croissance régulière des activités du Groupe.

(1) Ce texte est l'objet de modifications fréquentes afin, notamment, d'améliorer l'efficacité des dispositifs de contrôle interne.

## Principes fondamentaux du contrôle interne

Le contrôle interne de BNP Paribas est fondé sur les règles suivantes :

- la **responsabilité des opérationnels** : le dispositif de contrôle permanent doit être intégré dans l'organisation opérationnelle des entités. En effet, chaque opérationnel a le devoir d'exercer un contrôle efficace sur les activités placées sous sa responsabilité mais également chaque collaborateur a un devoir d'alerte sur tout dysfonctionnement ou carence dont il a connaissance ;
- l'**exhaustivité** du contrôle interne (cf. ci-dessus son périmètre) ;
- la **séparation des tâches** : elle s'exerce particulièrement entre l'origine et l'exécution des opérations, leur comptabilisation, leur règlement et leur contrôle ; elle se traduit aussi par la mise en place de fonctions spécialisées opérant des contrôles indépendants ainsi que par une distinction nette entre le contrôle permanent et le contrôle périodique ;

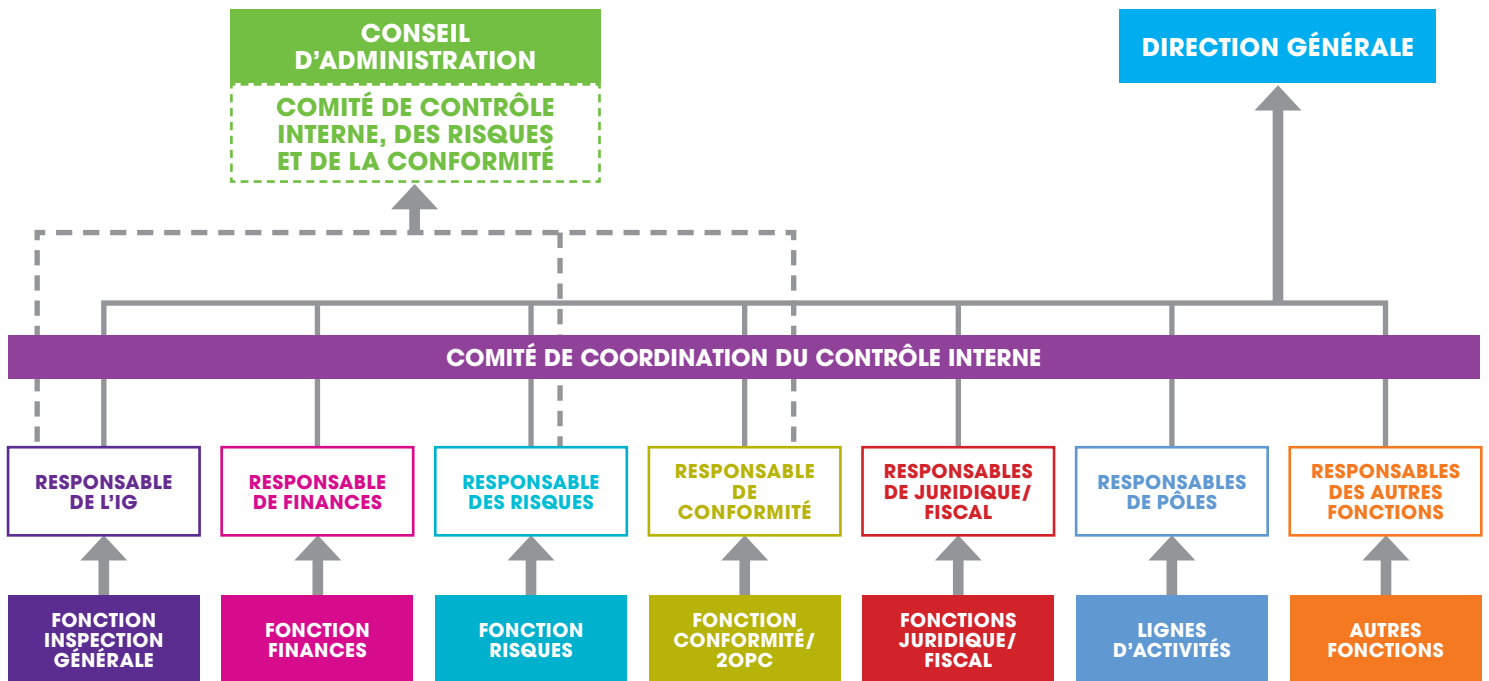
- la **proportionnalité aux risques** : l'ampleur et le nombre de contrôles doivent être proportionnels à l'intensité des risques à couvrir. Ces contrôles, le cas échéant, comprennent un ou plusieurs contrôles exercés par les opérationnels et, si nécessaire, par une ou plusieurs fonctions de contrôle permanent ;
- la **traçabilité** du contrôle interne : il s'appuie sur des procédures écrites et sur des pistes d'audit. À ce titre, les contrôles, leurs résultats, leur exploitation et les remontées d'informations des entités vers les niveaux supérieurs de la gouvernance du Groupe sont traçables.

Le respect de ces principes est régulièrement vérifié, notamment au travers des investigations conduites par les équipes du contrôle périodique (Inspection Générale).

## Organisation du contrôle interne

Le contrôle interne de BNP Paribas est constitué du contrôle permanent et du contrôle périodique, distincts et indépendants l'un de l'autre, tout en étant complémentaires :

- le contrôle permanent est le dispositif d'ensemble qui met en œuvre de façon continue les actions de maîtrise des risques et de suivi de la réalisation des actions stratégiques. Il est assuré en premier lieu par les opérationnels, y compris la hiérarchie, et en second lieu par des fonctions de contrôle permanent intégrées aux entités opérationnelles ou indépendantes de celles-ci ;
- le contrôle périodique est le dispositif d'ensemble par lequel est assurée la vérification « ex post » du bon fonctionnement de l'entreprise, au moyen d'enquêtes, conduites par l'Inspection Générale qui exerce ses fonctions de manière indépendante.





## Principaux acteurs du contrôle interne

— La **Direction Générale**, sous la direction du Conseil d'administration, est responsable du dispositif d'ensemble de contrôle interne du Groupe.

— Les **opérationnels**, quelle que soit leur situation (front/middle/back-office, fonction support, etc.), et en particulier ceux qui ont des responsabilités hiérarchiques, sont les premiers responsables de la maîtrise de leurs risques et les premiers acteurs du contrôle permanent. Ils exercent des contrôles dits de premier niveau : contrôles sur les opérations qu'ils traitent et dont ils sont responsables, contrôles sur des opérations ou transactions traitées par d'autres opérationnels ou encore les contrôles hiérarchiques.

— Les **fonctions de contrôle permanent**. Ces fonctions exercent des contrôles dits de deuxième niveau :

- la **fonction Conformité** contribue au contrôle permanent du risque de non-conformité, c'est-à-dire au respect des dispositions législatives et réglementaires, des normes professionnelles et déontologiques, ainsi que des orientations du Conseil d'administration et des instructions de la Direction Générale. Elle dispose d'une indépendance d'action qui est assurée notamment par une tutelle partagée avec les responsables opérationnels sur les responsables des équipes en charge de la Conformité dans les pôles et les fonctions supports. Son responsable est rattaché au Directeur Général et représente la banque auprès de la Commission Bancaire au titre du contrôle permanent.

Elle assure aussi, dans le cadre d'équipes dédiées, la supervision du dispositif de contrôle opérationnel permanent des lignes d'activités (pôles d'activités et métiers) ainsi que des fonctions tant supports que de contrôle.

Enfin, elle assure un rôle de coordination de l'ensemble du dispositif de contrôle interne du Groupe, en animant le Comité de coordination du contrôle interne et en coordonnant des grands chantiers transversaux, en particulier ceux destinés à renforcer le dispositif de contrôle interne ;

- la **fonction Risques** contribue, en particulier en portant un « deuxième regard » sur les transactions et activités nouvelles, à ce que les risques de crédit et de marché pris par BNP Paribas soient conformes et compatibles avec ses politiques, son niveau souhaité de notation sur le marché et ses objectifs de rentabilité. Les missions de la fonction dans sa dimension Group Risk Management sont exercées de manière indépendante des pôles et fonctions supports, ce qui contribue à l'objectivité de son contrôle permanent. Son responsable, membre du Comité Exécutif, est rattaché directement au Directeur Général ;

- la **fonction Finances et Développement** assure la production d'états comptables et de gestion de qualité, la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information comptable du Groupe et la conformité de la structure financière du Groupe. Son responsable, membre du Comité Exécutif, rapporte directement au Directeur Général ;

- d'**autres fonctions** sont des acteurs importants du contrôle permanent dans leurs domaines de responsabilités spécifiques : **Affaires Juridiques, Affaires Fiscales, Information Technologies & Processus, Ressources Humaines**.

— Le **contrôle périodique** (dit de 3<sup>e</sup> niveau) est exercé de manière indépendante par l'Inspection Générale pour l'ensemble des entités du Groupe. Elle regroupe :

- les inspecteurs basés au niveau central et qui ont vocation à intervenir sur l'ensemble du Groupe ;
- les auditeurs répartis dans des plateformes géographiques ou métiers (appelées Hubs).

L'Inspecteur Général, responsable du contrôle périodique, est hiérarchiquement rattaché au Directeur Général. Il lui rend compte de sa mission ainsi qu'au Conseil d'administration, soit directement, soit par l'intermédiaire du Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité.

— Le **Conseil d'administration** exerce des missions en matière de contrôle interne. En particulier, a été constitué un Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité (CCIRC) qui :

- analyse les rapports sur le contrôle interne et sur la mesure et la surveillance des risques, les rapports d'activité de l'Inspection Générale,

les correspondances avec les principaux régulateurs ;

- examine les grandes orientations de la politique de risques.

Les responsables des fonctions Conformité, Risques et Inspection Générale rendent compte de l'exercice de leurs missions au Directeur Général. Lorsque ce dernier ou le Conseil d'administration l'estiment nécessaire, ils rendent également compte régulièrement au Comité compétent du Conseil d'administration (en règle générale le Comité de contrôle interne, des risques et de la conformité) et, le cas échéant, directement au Conseil d'administration. Ils peuvent être entendus par ceux-ci à leur demande.

## Coordination du contrôle interne

Un Comité de coordination du contrôle interne (CCCI) réunit périodiquement les principaux acteurs du contrôle permanent (cf. ci-dessus), les responsables des pôles d'activités, ou leurs délégataires, et le responsable du contrôle périodique. Ce Comité :

- est présidé par le responsable de la Conformité, membre du Comité Exécutif, qui pilote la coordination du contrôle interne du Groupe ;

- ne se substitue pas aux différents comités de gestion du risque du Groupe, mais veille à leur bonne articulation avec l'ensemble du dispositif ;

- garantit la cohérence du dispositif de contrôle interne et sa conformité aux réglementations ;

- assure la promotion des outils du contrôle interne à usage commun ;

- contribue à la cohérence des rapports annuels sur le contrôle interne et sur le contrôle des services d'investissement, établis par les fonctions responsables du contrôle permanent et du contrôle périodique, aux termes de leurs « chartes de responsabilités », et du rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne.

Au cours de l'année 2009, le CCCI a notamment traité les sujets suivants :

- révision de la politique de prévention et de détection de la fraude ;

- bureaux de représentation ;

- projet « Closer to Emerging Standards » qui vise à aligner la banque sur les meilleures pratiques internationales en matière de gestion des risques ;

- politique d'archivage ;

- suivi des mesures correctrices recommandées notamment par l'Inspection Générale.

## Procédures

Les procédures sont un des éléments clés du dispositif de contrôle permanent à côté de l'identification et de l'évaluation des risques, des contrôles, du reporting et du pilotage du dispositif de contrôle.

Le référentiel d'instructions formalise et fait connaître dans l'ensemble du Groupe les organisations et les procédures à appliquer ainsi que les contrôles à exercer. Ces procédures constituent le référentiel interne de base du contrôle interne. La fonction Conformité, en central et dans le cadre de la supervision du contrôle opérationnel permanent, assure un suivi régulier de l'exhaustivité des référentiels de procédures en s'appuyant sur un réseau de correspondants. L'effort de rationalisation de l'architecture du dispositif des procédures se poursuit, notamment dans les domaines des standards applicables, de leur planification et de leur diffusion, de leur accessibilité et des outils de recherche et de stockage, tant au niveau des procédures transversales que des procédures des entités opérationnelles (procédures de niveau 3).

Le référentiel de procédures transversales du Groupe (niveaux 1 et 2) fait l'objet de mises à jour régulières auxquelles tous les pôles et fonctions contribuent activement. En terme d'organisation du contrôle, les enquêtes sur l'état du dispositif sont intégrées au rapport semestriel sur le contrôle permanent.

Parmi les procédures transversales du Groupe, applicables dans toutes les entités, revêtent une importance majeure en matière de maîtrise des risques :

- les procédures qui encadrent le processus de validation des transactions exceptionnelles, des produits nouveaux et des activités nouvelles ;
- la procédure d'approbation des opérations de crédit et de marché courantes.

Ces processus reposent essentiellement sur des comités (comités de transactions exceptionnelles et activités nouvelles, comités de crédit, etc.) réunissant principalement d'une part les opérationnels, d'autre part les fonctions de contrôle permanent (Risques et Conformité, mais aussi Finances, Juridique et autres fonctions intéressées) qui exercent un « double regard » sur les opérations. En cas de différend, celui-ci est soumis à un niveau supérieur de l'organisation. Au sommet de ce processus se trouvent des comités (comités de crédit, de ris-

ques de marchés, de politiques de risques) auxquels participent les membres de la Direction Générale. De plus, fin 2008, un Comité des risques mensuel, composé de tous les membres de la Direction Générale ainsi que, notamment, des responsables des fonctions Risques (GRM) et Finances, a été créé afin d'assurer un suivi plus fréquent sur l'évolution des risques du Groupe.

## Faits marquants de l'année 2009

### Conformité Groupe

L'année 2009 a été marquée de manière très forte, en terme de dispositif de contrôle interne, d'une part par la croissance des problématiques qui relèvent de la Conformité, d'autre part par l'intégration de Fortis.

La fonction Conformité a dû faire face à une croissance forte des problématiques la concernant :

- nouvelles réglementations, notamment transposition de la 3<sup>e</sup> directive européenne sur la lutte anti-blanchiment et nouvelles exigences en matière de certification professionnelle ;
- exigences accrues en matière de contrôle interne, avec 3 modifications du règlement CRBF n° 97-02 au cours de l'année 2009 :
  - arrêté du 14 janvier 2009 prévoyant notamment que le Conseil d'administration arrête les critères et seuils de significativité des incidents révélés par les procédures de contrôle interne ;
  - arrêté du 29 octobre 2009 créant un nouveau chapitre relatif à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (transposition de la 3<sup>e</sup> directive européenne relative à la lutte contre le blanchiment d'argent) ;
  - arrêté du 3 novembre 2009 relatif aux rémunérations des personnels dont les activités sont susceptibles d'avoir une incidence sur l'exposition aux risques des établissements financiers, imposant la prise en compte des risques dans la politique de rémunération (adéquation avec les fonds propres) et l'établissement d'un rapport annuel à destination de la Commission Bancaire ;
- arrêté du 5 mai 2009 créant de nouvelles obligations relatives à la mesure et au suivi du risque de liquidité ;

— réorganisation et élargissement du Groupe avec la création de l'ensemble Retail Banking et l'acquisition de Fortis Bank.

L'intégration de Fortis a été un sujet majeur pour la Conformité en 2009 et le restera en 2010. Elle s'est traduite par une mobilisation générale de la fonction, que ce soit en central ou dans les domaines d'activités.

Dès la fin de l'année 2008, des contacts étroits ont été noués entre les responsables de la Conformité de BNP Paribas et leurs homologues du groupe Fortis, en vue de déterminer les mesures à mettre en place sans délai au jour du « closing » (intervenu le 12 mai 2009), en matière de conformité, en particulier pour protéger la réputation du groupe BNP Paribas élargi. Ont été mises en place en particulier :

- des mesures pour gérer au mieux les situations de conflits d'intérêts liés à la présence d'actionnaires minoritaires dans BNP Paribas Fortis ;
- des règles en matière d'échanges d'informations ;
- des dispositions destinées à coordonner l'action dans des domaines sensibles comme les personnes politiquement exposées ou les transactions des collaborateurs « sensibles » ;
- une consolidation des positions « equity » du Groupe pour l'application des règles en matière d'information des marchés.

En outre, la Conformité a participé au pilotage d'ensemble du rapprochement en vue de contribuer à son intégrité.

L'insertion de BNP Paribas Fortis, la mise en œuvre de nombreuses réglementations nouvelles, notamment prudentielles, et l'amélioration du dispositif opérationnel de conformité seront parmi les objectifs les plus importants de 2010.

### **Contrôle opérationnel permanent**

Les efforts initiés depuis plusieurs années en matière de contrôle opérationnel permanent, centrés sur l'implication des opérationnels dans la gestion de leurs risques et la systématisation de l'approche, se poursuivent et portent progressivement leurs fruits. En 2009 plusieurs actions significatives sont à souligner :

- le renforcement de la structuration du dispositif de contrôle opérationnel permanent. À la suite de la décision prise en 2008 de faire évoluer la structure de contrôle opérationnel permanent d'un rôle de coordination vers un rôle de supervision et d'alerte, l'année 2009 a été marquée par, d'une part, la formalisation du cadre général dans lequel le dispositif de contrôle opérationnel permanent doit s'inscrire au niveau du Groupe, et, d'autre part, la détermination du champ sur lequel doivent s'exercer la supervision et l'alerte. Ce travail de formalisation a permis également d'intégrer les évolutions significatives introduites par le règlement n° 97-02 dans le dispositif de contrôle interne des établissements financiers ;
- les adaptations réalisées ou préparées en 2009 dans le cadre du dispositif de Bâle 2 homologué par la Commission Bancaire :
  - actualisation par les entités des données venant alimenter le modèle, avec un effort concentré sur les incidents les plus significatifs,
  - définition d'un dispositif d'allocation du capital plus sensible aux profils de risques pour mise en œuvre à compter de 2010 ;
- une extension du champ des scénarii couverts par la continuité d'activité. En 2009, les efforts des équipes en charge de la continuité d'activité ont largement porté sur les scénarii d'indisponibilité des ressources humaines et, plus spécifiquement, sur la préparation à une pandémie de grande ampleur ;
- le rapprochement avec Fortis. La gestion de l'intégration de Fortis a constitué un des chantiers importants de 2009. Un dispositif cible a été défini, conduisant, dans les grandes lignes, en un alignement de BNP Paribas Fortis sur les pratiques de BNP Paribas, avec révision de ces dernières pour tenir compte des points de force de Fortis. Les principaux chantiers 2010 sont la gestion du passage vers le dispositif BNP Paribas pour le calcul des exigences en fonds propres et celle de la migration des outils de Fortis vers ceux de BNP Paribas.

Outre les aspects liés au rapprochement avec Fortis, l'année 2010 sera marquée par le renforcement de la fonction de supervision et d'alerte sur le déploiement et le fonctionnement du dispositif de contrôle opérationnel permanent dans les différentes entités du Groupe.

### **Contrôle périodique**

Dans le cadre du programme « Knowledge », lancé en 2008, visant à normaliser et à enrichir la base de connaissances liées au processus d'audit, l'Inspection Générale a mené à bien plusieurs réalisations importantes en 2009.

La fonction s'est ainsi dotée de quatre nouveaux référentiels sur :

- la conduite de mission ;
- la supervision de mission ;
- la constitution, l'archivage et l'accès au dossier de mission ;
- l'utilisation et l'accès aux outils de l'audit interne.

Ces référentiels donnent des instructions précises, conformes aux normes professionnelles, qui permettront d'améliorer la piste d'audit des missions et de renforcer l'homogénéité des méthodes de travail et des livrables de missions dans l'ensemble des hubs de l'Inspection Générale. Des formations ont été organisées dans l'ensemble des hubs pour présenter ces procédures opérationnelles qui sont entrées en vigueur au 1<sup>er</sup> novembre 2009. Le programme « How-To » prévoit à terme (fin 2010) la livraison de 9 référentiels, couvrant les processus principaux de l'activité d'audit interne.

L'intégration de Fortis au périmètre BNP Paribas a conduit à la mise en place de nombreux groupes de travail ayant pour mission d'organiser la fonction et de faire converger les outils, les méthodes et les référentiels (le How-To est ainsi applicable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010 sur ce périmètre). Des actions de formation aux outils et référentiels de BNP Paribas ont été en outre dispensées à l'ensemble des collaborateurs.

Sur le périmètre BNP Paribas, l'effort de professionnalisation s'est poursuivi : les actions de formation s'inscrivent en 2009 en progression de 8 % par rapport à 2008, comme les certifications professionnelles (+ 22 %).

En matière de Risk Assessment, la fonction a fait évoluer ses outils en 2009 : l'outil MyRiskAssessment a été amélioré afin de mieux formaliser la piste d'audit entre les différents éléments constitutifs du Risk Assessment et la cotation des macrodomaines auditables.

## Effectifs du contrôle interne

Fin 2009, les différentes composantes du contrôle interne s'appuient notamment sur les effectifs suivants (en ETP = équivalents temps plein) :

	2006	2007	2008	2009 (hors Fortis)	Variation 2008/2009	2009 (avec Fortis)
Conformité (hors Contrôle Opérationnel Permanent - COP)	614	740	864	904	+ 4,5 %	1 120
Contrôle Opérationnel Permanent <sup>(1)</sup>	70	439	562	637	+ 13 %	760
Group Risk Management	869	881	954	950	- 0,5 %	2 940 <sup>(2)</sup>
Contrôle périodique	902	854	829	822	- 0,8 %	1 023
<b>TOTAL</b>	<b>2 455</b>	<b>2 839</b>	<b>3 209</b>	<b>3 313</b>	<b>+ 3 %</b>	<b>5 143</b>

(1) Le rapprochement Contrôle Permanent/Risque Opérationnel ayant été effectif en 2008, le nouveau périmètre de l'ensemble « Contrôle Opérationnel Permanent » a été reconstitué pour l'année 2007. Il comprend les équipes de coordination du contrôle permanent, du risque opérationnel et de la coordination des plans de continuité d'activité.

(2) Avant reclassements évoqués plus loin.

### Contrôle permanent de second niveau

— Avec 904 ETP fin 2009 (hors Fortis), les effectifs de la Conformité (hors COP) ont augmenté de 4,5 %. Leur croissance moins rapide que celle constatée les années précédentes s'explique par l'arrivée à une certaine maturité du dispositif de conformité. Cependant, compte tenu des nouvelles problématiques de la Conformité, ces effectifs devraient être portés à périmètre constant à 950 ETP à fin 2010.

À périmètre élargi du nouveau Groupe, la Conformité compte 1 120 ETP (hors COP) à fin 2009.

— L'ensemble Contrôle Opérationnel Permanent (appelé aussi Oversight of Operational Permanent Control - 2OPC) issu du rapprochement des équipes de contrôle permanent et de risque opérationnel, réalisé en 2007, anime la mise en œuvre de la démarche dans les différentes entités du Groupe et rassemble 637 ETP à fin 2009. Ce recensement correspond aux équipes de tête des pôles, lignes d'activités et des fonctions. Il n'intègre pas les ressources dédiées au contrôle interne comptable ni les équipes spécialisées de contrôleurs, par ailleurs nombreuses au sein du Groupe. Avec les équipes de BNP Paribas Fortis, le Contrôle Opérationnel Permanent compte 760 ETP à fin 2009.

— Fin 2009, l'effectif de GRM s'élevait à 950 ETP. L'exercice a été marqué par le transfert à la fonction Finances-Développement Groupe du processus reporting périodique consolidé du risque de crédit. Par ailleurs, GRM a continué de se renforcer d'une trentaine de personnes essentiellement sur le périmètre des départements R-CM (Risques de Marché) et R-IS (Risques des activités du pôle Investment Solutions). Les équipes de la fonction Risques de Fortis représentent environ 2 000 ETP dont 924 ETP pour la Belgique (estimation budgétaire au 31 décembre 2009) et 1 066 ETP pour l'international (estimation budgétaire actuelle). Au terme de l'intégration, une partie substantielle de ces effectifs a vocation à être reclassée en dehors de la fonction Risques.

### Contrôle périodique

— Périmètre BNP Paribas (hors Fortis) : l'effectif moyen de l'Inspection Générale en 2009 est de 822 ETP (829 en 2008), équivalant à 783 ETP au titre de la seule couverture d'audit des pôles, métiers et fonctions.

— Périmètre Fortis : l'effectif moyen de l'audit en 2009 est de 201 ETP, équivalant à 188 ETP consacrés à la seule couverture d'audit.

Le ratio auditeurs/audités sur le périmètre global (BNP Paribas + Fortis) est de 0,5 %.



# La limitation des pouvoirs du Directeur Général

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de BNP Paribas et pour représenter la banque dans ses rapports avec les tiers.

Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

À titre interne, le règlement du Conseil d'administration dispose que le Directeur Général lui présente pour accord préalable toutes les décisions d'investisse-

ment ou de désinvestissement (hors opérations de portefeuille) d'un montant supérieur à 250 millions d'euros, ainsi que tout projet de prise ou de cession de participations (hors opérations de portefeuille) supérieures à ce seuil. Le Directeur Général doit présenter pour accord préalable au Comité des comptes du Conseil toute mission d'audit dont le montant d'honoraires (hors taxes) excède un million d'euros.

## Les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

### Rôles et responsabilités dans l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière

Sous l'autorité du Directeur Général, la responsabilité de l'élaboration et du traitement de l'information comptable et financière est assurée par la fonction Finances-Développement Groupe dont les missions sont définies par une charte spécifique. Elles consistent en particulier à :

- assurer la production et la diffusion d'états comptables de qualité ;
- assurer la production et la qualité des états de gestion et fournir les éléments prévisionnels chiffrés et les analyses nécessaires au pilotage du Groupe ;
- assurer la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information Finances du Groupe ;
- assurer le pilotage de l'optimisation financière du Groupe ;

- assurer la qualité de la perception financière du Groupe par le marché ;
- animer le développement stratégique du Groupe et piloter sa croissance externe ;
- jouer un rôle d'alerte vis-à-vis de la Direction Générale.

La responsabilité de la fonction Finances s'exerce aux différents niveaux du groupe BNP Paribas : au sein de chaque entité comptable<sup>(1)</sup> par la fonction Finances locale, au niveau de chaque pôle/métier par la fonction Finances du pôle et à celui du Groupe par Finances-Développement Groupe.

La production des informations comptables et financières et les contrôles visant à en assurer la fiabilité sont assurés en premier lieu par la direction financière de l'entité comptable qui transmet les informations ainsi produites au pôle puis au Groupe et atteste de leur fiabilité, selon la procédure de certification interne (décrite ci-après).

Les pôles/métiers/territoires exercent pour leur part un contrôle sur les données produites et contribuent à la qualité des comptes établis par les entités comptables en procédant notamment, à leur niveau, aux réconciliations adéquates entre les données comptables et les données de gestion.

La fonction Finances-Développement Groupe collecte l'ensemble des informations comptables et de gestion produites par les entités comptables au moyen des restitutions formalisées et validées par les pôles/métiers/territoires. Elle assure la consolidation de ces données pour permettre leur utilisation tant par la Direction Générale que dans le cadre de la communication à l'égard des tiers.

(1) L'« entité comptable » désigne la maison mère ainsi que chacune des filiales et succursales entrant dans le périmètre de consolidation.

## Production des données comptables et financières

### Dispositif normatif

Les comptes locaux de chaque entité sont produits selon les normes comptables qui prévalent dans le pays où l'entité exerce ses activités tandis que les comptes consolidés sont établis selon les normes comptables internationales (International Financial Reporting Standards – IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne.

Le département central Normes Comptables au sein de la Comptabilité Générale du Groupe définit, selon ce référentiel IFRS, les standards comptables applicables à l'ensemble du Groupe. Il assure la veille réglementaire et édicte en conséquence les nouvelles normes avec le niveau d'interprétation nécessaire pour les adapter aux opérations réalisées par le Groupe. Un manuel des normes comptables IFRS a ainsi été élaboré et mis à disposition des pôles/métiers et entités comptables sur les outils internes de communication en réseau (Intranet) de BNP Paribas. Il est régulièrement mis à jour en fonction des évolutions normatives. En outre, ce département central répond aux demandes d'études comptables spécifiques exprimées par les entités comptables ou les métiers lors de la conception ou de l'enregistrement comptable d'un produit financier.

Enfin, le département central Budget et Contrôle de Gestion Stratégique (BCGS) établit les règles de contrôle de gestion applicables par l'ensemble des métiers du Groupe. Ces normes sont également accessibles sur les outils internes de communication.

### Systèmes utilisés

Au sein de Finances-Développement Groupe, des équipes dédiées ont notamment pour rôle de définir l'architecture cible des systèmes d'information de la fonction Finances (systèmes comptables, systèmes de comptabilité analytique, systèmes de reporting consolidé comptables et réglementaires et systèmes de reporting de gestion consolidé). Elles favorisent le partage d'informations et facilitent la mise en œuvre de projets transversaux dans un contexte de convergence croissante des différentes plates-formes comptables existantes, tant au niveau du Groupe que des métiers.

Les informations servant à l'élaboration des comptes consolidés du groupe BNP Paribas sont issues des différents systèmes traitant les opérations de la banque, depuis leur initiation par le front-office jusqu'à leur comptabilité. Des contrôles d'acheminement sont assurés à chaque niveau de la chaîne de transmission de l'information afin de s'assurer de l'alimentation adéquate de ces systèmes. En outre, le Groupe procède à une maintenance évolutive régulière de ces systèmes afin de les adapter au développement et à la complexité croissante de l'activité. Enfin, des équipes dédiées sont chargées de définir dans les systèmes de back-offices et comptables les schémas comptables permettant de décliner au niveau opérationnel les principes comptables établis par les Normes Comptables.

### Processus de collecte et dispositif d'élaboration des données comptables et financières consolidées

Le dispositif de collecte des informations comptables et financières est organisé en deux filières distinctes, l'une relative à la comptabilité, l'autre au contrôle de gestion, qui utilisent le même progiciel de collecte et de consolidation dénommé Matisse (Management & Accounting Information System), alimenté localement par les équipes Finances avec des données financières et comptables contrôlées selon les principes édictés par le Groupe.

Le recensement des informations financières est défini dans le cadre d'un processus couvrant à la fois la filière comptable et la filière de gestion :

— **Filière comptable** : l'élaboration des états financiers du Groupe fait l'objet d'un processus documenté par des instructions diffusées à l'ensemble des pôles/métiers et des entités comptables consolidées, ce qui favorise l'homogénéisation des données comptables et financières et leur conformité aux standards comptables du Groupe. Chaque entité du Groupe effectue un arrêté comptable sur base mensuelle ou trimestrielle et produit une liasse de consolidation accompagnée d'une revue analytique dans les délais fixés par le Groupe. Les procédures de validation, qui s'appliquent à chaque étape du processus de collecte et de traitement des informations, ont pour objectif de vérifier notamment :

- la bonne application des normes du Groupe ;
- le correct ajustement et l'élimination des opérations réciproques ;
- les retraitements de consolidation.

La fonction Finances de chaque pôle contrôle les liasses de consolidation provenant des entités comptables relevant de son périmètre avant leur transmission au sein de Finances -Développement Groupe au département en charge de l'établissement des comptes consolidés.

— **Filière de gestion** : la fonction Finances de chaque pôle recense et valide mensuellement les informations de gestion de chaque entité et de chaque métier, puis transmet les données de gestion consolidées à son niveau à Finances-Développement Groupe – BCGS.

Au sein de chaque entité et de chaque pôle/métier, les principaux agrégats du résultat de gestion sont réconciliés avec les soldes intermédiaires de gestion du résultat comptable avant la transmission au niveau supérieur. En outre, une réconciliation globale est effectuée au niveau de Finances-Développement Groupe afin d'assurer la cohérence du résultat comptable avec le résultat de gestion consolidé. Ces deux étapes de réconciliation contribuent à la fiabilisation tant des informations comptables que des informations de gestion.

## Dispositif de contrôle de l'information comptable et financière

### Contrôle interne comptable au sein de Finances-Développement Groupe

Afin de lui permettre d'assurer le suivi de la maîtrise du risque comptable de manière centralisée, Finances-Développement Groupe dispose notamment d'un département Contrôle & Certification au sein duquel sont regroupées les équipes Contrôle & Certification Groupe et Contrôle & Certification France.

Contrôle & Certification Groupe assure les principales missions suivantes :

- définir la politique du Groupe en matière de dispositif de contrôle interne comptable. Ce dispositif prévoit la mise en œuvre par les entités comptables d'un certain nombre de principes organisant l'environnement de contrôle interne comptable et de contrôles clés destinés à s'assurer de la fiabilité des informations figurant dans leur liasse de consolidation. À ce titre, le Groupe a émis des normes de contrôle interne comptable à l'usage des entités consolidées et a diffusé un plan de contrôles comptables standards recensant les contrôles majeurs obligatoires destinés à couvrir le risque comptable ;
- veiller au bon fonctionnement de l'environnement de contrôle interne comptable au sein du Groupe, notamment par la procédure de certification interne décrite ci-après ;
- rendre compte chaque trimestre à la Direction Générale et au Comité des comptes du Conseil d'administration de la qualité des états comptables du Groupe ;
- veiller à la mise en œuvre des recommandations des Commissaires aux comptes par les entités, avec l'appui des pôles/métiers. Ce suivi est facilité par l'utilisation d'un outil dédié Fact (Finance Accounting Control Tool) qui permet à chaque entité comptable de suivre les recommandations qui lui sont adressées et de préciser régulièrement l'état d'avancement des différents plans d'action. Le suivi centralisé de ces recommandations permet à Finances-Développement Groupe de connaître les points d'amélioration du dispositif de contrôle interne comp-

ble au sein des entités consolidées et d'apporter, le cas échéant, des solutions aux problématiques transversales qui pourraient ainsi être identifiées.

L'équipe Contrôle & Certification France est pour sa part chargée du contrôle de la qualité de l'information comptable issue du réseau de Banque de Détail en France (BDDF), des métiers de la banque de financement et d'investissement (CIB) rattachés à BNP Paribas SA (Métropole) et de certaines entités françaises dont la comptabilité est tenue par Finances-Développement Groupe. Ses principales missions sont les suivantes :

- assurer le lien entre les back-offices qui alimentent la comptabilité et la direction de la Comptabilité du Groupe ;
- assurer la formation des équipes de back-offices aux contrôles comptables et aux outils comptables mis à leur disposition ;
- animer le processus de la « certification élémentaire » (tel que décrit ci-après) dans lequel les back-offices rendent compte de la réalisation de leurs contrôles ;
- mettre en œuvre les contrôles comptables de second niveau sur l'ensemble des entités relevant de son périmètre. Ces contrôles complètent ceux réalisés par les back-offices qui assurent les contrôles de premier niveau.

Le contrôle comptable de la plate-forme comptable France s'appuie notamment sur les outils de contrôle comptable qui permettent en particulier :

- d'identifier, pour chaque compte, le secteur responsable de sa justification et de son contrôle ;
- de rapprocher les soldes enregistrés dans le système comptable avec les soldes dans les systèmes opérations de chaque activité ;
- de mettre en évidence les suspens dans les comptes de flux afin de suivre leur apurement.

### Procédure de certification Interne

#### • Au niveau du Groupe

Finances-Développement Groupe anime, au moyen de l'outil Intranet/Internet Fact (Finance Accounting Control Tool) un processus de certification interne des données produites trimestriellement par chaque entité comptable ainsi que des

contrôles réalisés au sein des départements Finances des pôles/métiers et par le département Consolidation au sein de Finances-Développement Groupe. Le responsable Finances de chaque entité concernée certifie directement à Finances-Développement Groupe :

- la fiabilité et la conformité avec les standards du Groupe des données comptables transmises à Finances-Développement Groupe ;
- le bon fonctionnement du système de contrôle interne comptable permettant de garantir la qualité des données comptables.

Depuis le premier trimestre 2009, le principal certificat renseigné par toutes les entités consolidées par intégration globale ou proportionnelle reprend l'ensemble des contrôles majeurs définis dans le plan de contrôles comptables standards diffusé par Finances-Développement Groupe et non plus seulement une sélection d'entre eux.

Ce processus de certification interne participe au dispositif de surveillance globale du contrôle interne comptable au sein du Groupe et permet à Finances-Développement Groupe, en tant que responsable de l'établissement et de la qualité des comptes consolidés du Groupe, d'avoir connaissance des incidences d'éventuels dysfonctionnements sur les comptes et de suivre la mise en œuvre, par les entités comptables, des mesures correctrices appropriées et, le cas échéant, la constitution de provisions adéquates. Un bilan de cette procédure est présenté à la Direction Générale et au Comité des comptes du Conseil d'administration lors de chaque arrêté trimestriel des comptes consolidés du Groupe.

#### • Au niveau des entités

La procédure de certification vis-à-vis du Groupe requiert la mise en place d'un système de contrôle interne comptable adapté à chaque entité comptable, conférant à la fonction Finances locale une visibilité sur le processus comptable dans son ensemble. Pour atteindre cet objectif, Contrôle & Certification Groupe préconise la mise en place d'une procédure de « certification élémentaire » (ou « sous-certification ») des données comptables dès lors que l'organisation du traitement des opérations et de l'élabo-ration des données comptables et financières la rendent nécessaire.

Il s'agit d'un processus par lequel les fournisseurs d'information impliqués dans l'exécution des contrôles comptables et la confection des données comptables et financières (par exemple : Middle-Office, Back-Office, Ressources Humaines, Risques, Département Fiscal, Contrôle de Gestion/Planification, Comptabilité Fournisseurs, Trésorerie, Service Informatique, Frais Généraux, etc.) attestent formellement de la fiabilité des données fournies et du bon fonctionnement des contrôles fondamentaux visant à assurer la fiabilité des données comptables et financières sous leur responsabilité. Les certificats élémentaires sont transmis au département Finances local qui les exploite, en établit une synthèse et assure un suivi en liaison avec les autres intervenants. L'outil Fact (Finance Accounting Control Tool) permet également d'automatiser la sous-certification par la mise à disposition d'un environnement spécifique aux entités, leur permettant de gérer directement le processus mis en place à leur niveau.

**Supervision du contrôle des valorisations des instruments financiers et de la détermination des résultats des activités de marché**

Finances-Développement Groupe, responsable de la production et de la qualité des états comptables et de gestion du Groupe, délègue la production et le contrôle de la valeur de marché ou de modèle des instruments financiers aux différents acteurs de la chaîne qui contribuent à la valorisation des instruments financiers dans le cadre du suivi des risques de marché et du résultat de gestion.

La filière de contrôle de ces opérations, qui implique l'ensemble des acteurs, est placée sous la supervision de la fonction Finances.

Les objectifs de cette filière sont de garantir :

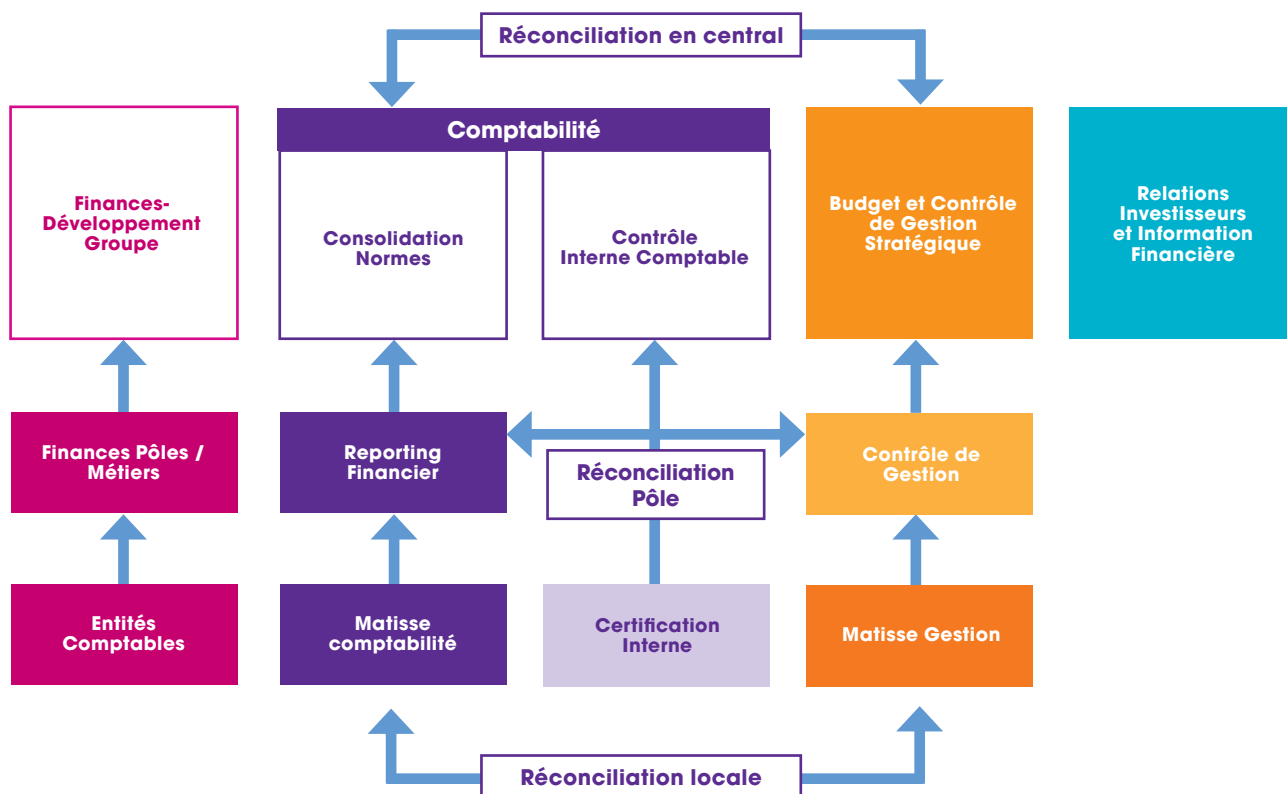
- la fidèle représentation des opérations et des instruments financiers utilisés dans les comptes du Groupe, en conformité avec les principes comptables et de gestion du Groupe ;
- la qualité des évaluations des instruments financiers utilisées tant pour l'établissement des résultats comptables et de gestion que pour la gestion et le contrôle des risques de marché et de liquidité ;

- la correcte détermination, compréhension et analyse des résultats des opérations de marché ;
- la maîtrise des risques opérationnels associés.

Ce dispositif de contrôle permanent s'appuie sur des contrôles de premier et de second niveaux conformément aux principes d'organisation définis dans la Charte de contrôle interne du Groupe et se décline à chaque niveau de l'organisation, c'est-à-dire au niveau du Groupe, au niveau du pôle CIB et des principaux territoires comptabilisant des opérations de marché.

La fonction Finances, grâce à des équipes dédiées (CIB Financial Control), dispose d'une vision de l'ensemble du dispositif sur lequel elle exerce un contrôle de second niveau. À cette fin, elle définit les reportings à produire par les différents acteurs qui comportent à la fois les éléments quantitatifs et qualitatifs permettant de rendre compte de l'évolution des activités ainsi que des résultats et de la qualité des contrôles réalisés en amont.

Des comités mensuels réunissant l'ensemble des acteurs sont mis en place afin d'examiner l'ensemble des problématiques liées au processus de valorisation et de représentation des





opérations. Enfin, dans le cadre des arrêtés des comptes trimestriels, CIB Finance rend compte à un comité d'arbitrage et de décisions, Product Financial Control Committee (PFC), présidé par le Directeur Financier du Groupe, de l'action de CIB Financial Control sur l'efficacité des contrôles et de la fiabilité du processus de valorisation et de détermination des résultats. Ce comité trimestriel réunit les directeurs de FDG-Comptabilité, de CIB et de GRM.

---

## **Contrôle périodique - Équipe Centrale d'Inspection Comptable (ECIC)**

L'Inspection Générale dispose d'une équipe d'inspecteurs (Équipe Centrale d'Inspection Comptable - ECIC) spécialisés dans l'audit comptable et financier, répondant ainsi à la volonté de l'Inspection Générale de renforcer le dispositif d'audit en matière comptable, tant du point de vue de la technicité de ses interventions que du périmètre de couverture du risque comptable.

Son plan d'action est déterminé notamment grâce aux outils de contrôle comptable à distance dont dispose Finances-Développement Groupe ainsi qu'à l'observatoire des risques mis en place par l'Inspection Générale.

Les principaux objectifs poursuivis par cette équipe sont les suivants :

- constituer au sein de l'Inspection Générale un pôle d'expertise comptable et financière pour renforcer les compétences de l'Inspection Générale lors des missions réalisées sur ces thèmes ;
- diffuser au sein du Groupe les meilleures pratiques en matière d'audit interne comptable et harmoniser la qualité des travaux d'audit comptable dans le Groupe ;
- identifier et inspecter les zones de risque comptable à l'échelle du Groupe.

## **Évolutions du dispositif de contrôle interne comptable**

Le dispositif de contrôle interne comptable est en constante adaptation, les procédures décrites s'inscrivant dans un cadre évolutif visant à garantir un niveau de contrôle adéquat au sein du Groupe. Ainsi les entités du sous-groupe Fortis acquises en mai 2009 par BNP Paribas déploient-elles progressivement à leur niveau les principes d'organisation du contrôle interne comptable définis par Finances-Développement Groupe. Dans ce contexte, BNP Paribas Fortis établit un certificat sur la liasse de consolidation du sous-groupe qui s'appuie sur un dispositif de sous-certification auquel contribuent les entités les plus significatives de son périmètre.

---

## **Relations avec les Commissaires aux comptes**

Chaque année, dans le cadre de leur mission légale, les Commissaires aux comptes sont appelés à émettre un rapport dans lequel ils délivrent une opinion sur la régularité et la sincérité des comptes consolidés du groupe BNP Paribas et des rapports sur les comptes annuels des sociétés du Groupe.

En outre, les Commissaires aux comptes réalisent des travaux d'examen limité dans le cadre des clôtures trimestrielles du premier et du troisième trimestre. Ainsi, dans le cadre de leur mission légale :

- ils examinent toute évolution significative des normes comptables et présentent au Comité des comptes leurs avis sur les choix comptables significatifs ;
- ils présentent à la fonction Finances des entités/métiers/pôles et du Groupe leurs conclusions et notamment leurs observations et recommandations éventuelles visant à l'amélioration de certains aspects du dispositif de contrôle interne qui contribue à l'élaboration de l'information financière et comptable et qu'ils ont examiné dans le cadre de leur audit.

Les choix comptables significatifs font l'objet, comme précisé ci-dessus, d'un exposé au Comité des comptes du Conseil d'administration.

## **Communication financière (communiqués de presse, présentations thématiques, etc.)**

Les supports de communication financière publiés sont réalisés et rédigés par le département Relations Investisseurs et Information Financière au sein de Finances-Développement Groupe. Ils ont pour objectif de présenter aux actionnaires individuels, investisseurs institutionnels, analystes financiers et agences de notation les différentes activités du Groupe, d'expliquer ses résultats et de détailler sa stratégie de développement.

L'équipe propose et définit, sous le contrôle de la Direction Générale et du Directeur Financier, le format de communication des informations financières publiées par le groupe BNP Paribas. Avec l'appui des pôles et des fonctions, elle conçoit les présentations des résultats, des projets stratégiques et des présentations thématiques. Elle assure leur diffusion auprès de la communauté financière.

Les exigences croissantes des investisseurs et la volonté d'être au meilleur niveau européen ont conduit le Groupe à adopter un format de communication détaillé destiné à présenter aux places financières ses résultats sur un rythme trimestriel. Les Commissaires aux comptes sont associés à la phase de validation des communiqués relatifs aux arrêtés des comptes trimestriels, semestriels ou annuels, avant leur présentation au Comité des comptes et au Conseil d'administration.

# LE COMITE EXECUTIF

**BAUDOIN PROT**  
ADMINISTRATEUR DIRECTEUR GÉNÉRAL



**MICHEL KONCZATY**  
RESPONSABLE DE  
LA FONCTION RISQUES



**JEAN-LAURENT  
BONNAFFE**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

**GEORGES  
CHODRON DE COURCEL**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ



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



**JACQUES D'ESTAIS**  
RESPONSABLE DU PÔLE  
INVESTMENT SOLUTIONS



**FRÉDÉRIC LAVENIR**  
RESPONSABLE DE LA FONCTION  
RESSOURCES HUMAINES GROUPE



**PHILIPPE BORDENAVE**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT  
DIRECTEUR FINANCIER



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



**ALAIN PAPIASSE**  
RESPONSABLE DU PÔLE  
CORPORATE & INVESTMENT BANKING



**ALAIN MARBACH**  
RESPONSABLE DE LA FONCTION  
TECHNOLOGIES ET PROCESSUS

**FABIO GALLIA**  
RESPONSABLE DU PÔLE BNL BC



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

# LA CONFORMITÉ



# LA FONCTION CONFORMITE AU SEIN DE BNP PARIBAS

La fonction Conformité de BNP Paribas (Conformité Groupe) est un des éléments clés de son dispositif de contrôle interne. Sa création en 2006 anticipait les dispositions très vite devenues réglementaires, d'une part, au titre du règlement 97-02 du Comité de la réglementation bancaire sur le contrôle interne des établissements de crédit, d'autre part, au titre du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, modifié à la suite de la transposition de la directive européenne réglementant les marchés d'instruments financiers.

La maîtrise des risques de toute nature constitue un élément essentiel de l'organisation, de la gestion et des stratégies de BNP Paribas. Parmi ces risques, ceux portant atteinte à la conformité occupent une place importante. Selon la définition retenue par le Groupe, la conformité est « *le respect des dispositions législatives et réglementaires, des normes professionnelles et déontologiques ainsi que des orientations du Conseil d'administration et des instructions de la Direction Générale* ». Elle recouvre la protection de la réputation du Groupe et la mise en œuvre de ses règles de conduite et, notamment, le respect de l'intégrité des marchés et de la primauté des intérêts des clients, la contribution à la lutte contre le blanchiment, le terrorisme et la corruption et le respect des embargos financiers et l'éthique professionnelle.

Répondant aux principes d'exhaustivité et d'universalité, elle s'applique avec le même degré d'exigence quelles que soient l'activité ou l'entité, en France ou à l'étranger, par application du principe du *mieux-disant déontologique*.

Ce principe stipule que la règle la plus exigeante s'impose, entre celles énoncées par les législations et réglementations des différents territoires, et les directives et procédures propres au Groupe.

## Des équipes dédiées

Sous l'autorité directe du Directeur Général, Conformité Groupe est dirigée par un membre du Comité Exécutif, également responsable de l'animation du dispositif de contrôle interne.

La Conformité Groupe dispose d'une équipe centrale et d'équipes décentralisées. L'équipe centrale exerce le pilotage et l'animation de la fonction dans le Groupe et établit les normes et référentiels applicables. Les équipes décentralisées dans les pôles d'activité, les métiers, les fonctions, les filiales et les succursales, au contact direct des opérations, présentent un effectif stable par rapport à 2008 d'environ 900 ETP, soit près de 95 % des effectifs de la filière. Les équipes décentralisées sont soumises à une double tutelle : une tutelle fonctionnelle de Conformité Groupe et la tutelle hiérarchique des responsables opérationnels des entités, en application du principe selon lequel les opérationnels sont les premiers responsables des risques.

L'équipe centrale a poursuivi en 2009 son travail visant à doter le Groupe d'un corps de référentiels de haut niveau, à jour, notamment :



**Baudouin Prot, Directeur Général de BNP Paribas, a rappelé l'importance du Code de conduite dans une lettre adressée à tous les collaborateurs :**

**« Dans tous les pays du monde où notre entreprise est présente, l'un de ses actifs les plus précieux est sa réputation tant à l'égard de nos clients, de nos contreparties que de la collectivité : la maintenir à un haut niveau est une condition essentielle de la prospérité et de la pérennité de BNP Paribas. Cette réputation repose avant tout sur la qualité et l'intégrité de chacun des collaborateurs de notre Groupe. Dans les actes de notre vie professionnelle, les valeurs d'entreprise de BNP Paribas (la Réactivité, la Créativité, l'Engagement et l'Ambition) doivent s'accompagner de règles de conduite exemplaire. Le Code de conduite de BNP Paribas rappelle nos règles de comportement essentielles. J'attends de chacune et chacun d'entre vous, quelle que soit votre activité et votre position, qu'elles soient respectées scrupuleusement, afin d'assurer la prospérité et le développement durable de notre Groupe. »**



- Des procédures liées au rapprochement avec Fortis : procédure de gestion des situations de conflits d'intérêts impliquant des minoritaires dans le Groupe et rapprochement BNP Paribas - Fortis / BGL, exigences de conformité critiques ;
- Des procédures relatives à l'accessibilité, l'intégrité et la conservation des informations ;
- Des procédures liées au plan de continuité d'activité/pandémie grippale ;
- De nombreuses politiques et procédures de conformité (relation avec les régulateurs, externalisation, contrôle des transactions personnelles...).

## Un département Éthique Professionnelle

Ce département s'assure, au travers de son plan de contrôle annuel, de la conformité au Code de conduite du Groupe et de la bonne application par les collaborateurs de BNP Paribas SA relevant des dispositions du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers sur les transactions personnelles, de leurs obligations en la matière. Cela concerne notamment la prévention des délits d'initiés et des abus de marché. En 2009, aucun manquement significatif n'a été relevé.

En parallèle, sur un plan plus général, on relève que le processus d'homogénéisation des pratiques sur les standards élevés de la maison mère et le degré d'intégration des procédures d'éthique professionnelle (transactions personnelles, politique des cadeaux, droit d'alerte du salarié) se poursuit de manière satisfaisante.

En accord avec les valeurs de BNP Paribas, le Code de conduite du Groupe énonce les principes fondamentaux qui doivent gouverner la conduite de tous ses collaborateurs. Cette définition des règles de comportement essentielles fait l'objet de procédures d'application. Le Code de conduite comprend 10 principes. Ne pas s'y conformer pourrait entraîner des sanctions professionnelles.

Le Groupe est amené en permanence à constituer ou à adapter les dispositifs dans le domaine de l'éthique professionnelle, avec pour objectif la protection de la réputation de la banque et de ses collaborateurs.

Ces actions sont engagées en veillant à maintenir un équilibre parfois difficile entre les exigences réglementaires toujours plus contraignantes, le respect de la protection de la vie privée (application en particulier des règles de la Cnil), la stricte conformité avec le Code du travail et le souhait de la banque de constituer une référence de tout premier plan dans le domaine de l'éthique.

La formation à la conformité, qu'il s'agisse de la protection des intérêts des clients, de la lutte contre les atteintes à l'intégrité des marchés ou de la lutte contre le blanchiment, constitue une responsabilité essentielle de la fonction.

Près de 60 000 actions de formation<sup>(1)</sup> sur des sujets de sécurité financière ont été dispensées à des collaborateurs du Groupe durant l'année 2009. Près de 40 000 collaborateurs ont été formés sur chacun des autres thèmes de la conformité (intérêt du client, conflits d'intérêts, cadeaux, droit d'alerte éthique...) sur cette même période.

Un nouveau module de sensibilisation à la conformité a été développé pour la lutte contre la fraude et le module de sensibilisation à la conformité mis en place initialement en 2006 a été remis à jour afin d'intégrer les évolutions de la conformité.

## Le dispositif de la Sécurité Financière

La mission de la Sécurité Financière au sein du groupe BNP Paribas consiste à coordonner la prévention du blanchiment d'argent, la lutte contre la corruption et le financement du terrorisme. Elle s'assure également de l'application des sanctions à caractère financier (embargos).

Elle fixe les normes pour l'ensemble du Groupe et pilote les différents projets informatiques lui permettant de répondre aux exigences, notamment celles liées aux filtrages des flux et à la surveillance des transactions.

En 2009, le dispositif s'est adapté aux nouvelles contraintes liées à la troisième directive européenne anti-blanchiment transposée en droit français par ordonnance du 30 janvier 2009, avec notamment la mise en place d'un outil destiné à évaluer la sensibilité client aux risques.

Dans son rôle opérationnel, la Sécurité Financière traite les déclarations de soupçons de blanchiment pour la France et gère les alertes issues du filtrage des flux internationaux.

Enfin, la Sécurité Financière poursuit, en coopération avec les pôles de métiers, ses actions de formation dans son domaine de compétence à la fois en France et dans le réseau international.

Le Groupe a, dès 2005, mis en place un dispositif de surveillance des entités établies dans les paradis fiscaux. Suite aux dernières réunions du G20, BNP Paribas a renforcé sa surveillance et a pris également l'engagement de se retirer d'un certain nombre de pays non coopératifs au plan fiscal.

Par ailleurs, dans le cadre de la transposition de la troisième directive européenne anti-blanchiment, le dispositif de vigilance sera renforcé pour les relations d'affaires en contact avec des pays à fiscalité privilégiée.

Malgré l'absence d'évolutions majeures dans le domaine des sanctions financières en 2009, la situation internationale a donné lieu à une augmentation des publications de textes réglementaires renforçant les mesures restrictives déjà en vigueur. Ces évolutions réglementaires (mesures d'embargo, nouvelles désignations des personnes et entités visées par des sanctions financières) se sont traduites par une actualisation des instructions en vigueur et des systèmes déployés au sein du Groupe.

Le dispositif mis en place par la Sécurité Financière a été amélioré avec notamment un renforcement du référentiel des listes de sanctions, qui alimente différents outils de surveillance dans le

(1) Chaque formation suivie par un collaborateur est comptée pour 1. Ainsi, un collaborateur ayant suivi deux formations sur la sécurité financière au cours des douze derniers mois sera comptabilisé comme 2.

Groupe, et par un déploiement accru dans les entités des outils de filtrage d'opérations, de profilage clients et de gestion des cas suspects.

La Sécurité Financière assure également la coordination des procédures mises en œuvre pour le traitement des virements de fonds transfrontaliers qui font l'objet d'une réglementation spécifique.

## La continuité de l'activité

Afin de faire face aux conséquences d'une pandémie de grippe AH1N1, le groupe BNP Paribas a accéléré sa préparation, en étroite coordination avec les autorités, afin d'exercer ses responsabilités en tant qu'employeur socialement responsable et acteur financier au service du bon fonctionnement de l'économie réelle.

### Une priorité, se préparer pour faire face en cas de pandémie...

#### **1. Des objectifs : la préparation du groupe BNP Paribas répond à trois objectifs majeurs :**

- la protection des personnels en déployant un dispositif sanitaire complet touchant tous les aspects de la pandémie : mise en œuvre des recommandations d'hygiène individuelle au travail, logistique masques, accueil et prise en charge des malades ;
- la contribution du groupe BNP Paribas au maintien des activités essentielles définies par les autorités pour les grands acteurs bancaires et financiers : approvisionnement des distributeurs automatiques de billets, continuité des règlements interbancaires, des marchés financiers, des activités boursières et du secteur des assurances ;
- le maintien des activités spécifiques de chaque établissement (continuité du service apporté à la clientèle, activités de contreparties, etc.) dans le cas d'un niveau élevé d'absences résultant de la pandémie.

#### **2. Une stratégie : un scénario central de planification, des consignes générales Groupe et une décision de mise en force centralisée.**

Par cette stratégie, le Groupe entend avoir un dispositif homogène sur l'ensemble de son périmètre sans risque de disparité de traitement entre ses différentes activités ou les zones géographiques où il opère. Pour assurer cette stratégie, le groupe BNP Paribas a confié l'organisation de son Programme Pandémie à un coordinateur mondial, nommé en Comité Exécutif Groupe et lui rendant compte, dont la mission est d'assurer la parfaite mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés : acteurs centraux, acteurs métiers, acteurs pays tant en matière de ressources humaines que de plans de continuité d'activité, de sécurité, d'infrastructures immobilière et informatique, de communication et de lien avec les autorités de place.

#### **3. Des moyens : les moyens mis en œuvre dès 2005 ont été considérablement développés en 2009 et permettent ainsi :**

- la protection du personnel sur l'ensemble de son périmètre (masques, solutions hydro-alcooliques, lingettes, etc.) ;
- l'accès au travail à distance, permettant aux salariés qui l'auront accepté de travailler à partir de leur domicile, et de limiter ainsi les risques de contamination ;
- le déploiement pour chaque activité d'un plan de continuité d'activité, sur la base de la méthodologie développée par la coordination Continuité d'activité du Groupe.

### ... Un objectif permanent, la résilience du groupe BNP Paribas

En 2009, le dispositif de continuité d'activité a continué son amélioration pour garantir son caractère opérationnel.

D'un point de vue quantitatif, le périmètre couvert par un dispositif de continuité d'activité s'accroît année après année et est à ce jour proche de l'exhaustivité, incluant les entités Fortis dans le périmètre des reportings périodiques.

D'un point de vue qualitatif également, la filière Continuité d'activité continue de se professionnaliser sous l'impulsion de l'engagement croissant du management et grâce aux outils mis à sa disposition.

Les points d'amélioration sont clairement identifiés et font l'objet d'un plan d'action validé par les intéressés. Il porte notamment sur :

- la validation du caractère opérationnel des dispositifs via une définition plus précise des modalités de leur contrôle, notamment via une revue indépendante complète ;
- une actualisation des outils méthodologiques, dont un rapprochement avec ceux de Fortis pour retenir les meilleures pratiques des deux Groupes ;
- la poursuite de l'industrialisation des processus, afin de réallouer des ressources à la réalisation opérationnelle des PCA.

# ANNEXES NRE

## Annexes NRE – Social

Indicateurs de la loi NRE - Exercice 2009	Périmètre 2009
1. Rémunération totale et avantages de toute nature versés durant l'exercice à chaque mandataire social Voir le Document de référence et le Rapport RSE dans la partie <i>Gouvernement d'entreprise – Rémunérations</i> .	Groupe
2. Rémunérations et avantages de toute nature que chacun des mandataires sociaux a reçus durant l'exercice de la part des sociétés contrôlées au sens de l'article L 233-13 Voir le Document de référence et le Rapport RSE dans la partie <i>Gouvernement d'entreprise – Rémunérations</i> .	Groupe
3. Liste de l'ensemble des mandataires et fonctions exercées dans toute société par chacun de ces mandataires durant l'exercice Voir le Document de référence et le Rapport RSE dans la partie <i>Mandataires sociaux, module 1</i> .	Groupe
4. Effectif total de l'entreprise dont contrats à durée déterminée Voir le Document de référence et le Rapport RSE dans la partie <i>Développement des ressources humaines – Évolution des effectifs</i> . L'effectif net permanent payé (NPP) géré par le Groupe à fin 2009 est de 201 740 NPP, en progression de 28 552 NPP par rapport à 2008. Les NPP sont mesurés au prorata du temps de travail. Dans ces effectifs sont comptés les collaborateurs actifs ou absents payés en CDI et CDD de 6 mois et plus (hors stagiaires, apprentis, VIE, prestataires et intérimaires). En France, l'effectif géré par le Groupe a atteint 64 635 NPP. Pour BNP Paribas SA, il est à 37 833 NPP, dont 172 CDD de plus de 6 mois. La notion de cadre, utilisée dans un environnement français, n'est pas transposable en tant que telle au plan mondial. À titre indicatif, la proportion de cadres au sein de BNP Paribas SA progresse : 35,7 % en 2002 ; 37,7 % en 2003 ; 39,7 % en 2004 ; 42,4 % en 2005 ; 44,6 % en 2006 ; 47,4 % en 2007 ; 47,3 % en 2008 ; 49,0 % en 2009. À partir de 2008, cet indicateur est basé sur l'effectif total comprenant les absents non rémunérés et les contrats en alternance.	Groupe France
5. Embauches en distinguant contrats à durée déterminée et contrats à durée indéterminée Au 31 décembre 2009, le nombre total de recrutements au niveau mondial s'est élevé à 14 549 nouveaux collaborateurs permanents dont 55 % de femmes. Le Groupe a réalisé 2 691 recrutements en CDI en France pour l'année 2009. Voir le Document de référence et le Rapport RSE dans la partie <i>Assurer un recrutement en phase avec les spécificités des métiers</i> .	BNP Paribas SA Métropole Groupe France
6. Difficultés éventuelles de recrutement L'attractivité du groupe BNP Paribas reste très élevée avec 170 000 candidatures reçues en 2009. En 2009, la répartition par profil des recrutements reste équilibrée avec 50 % de jeunes diplômés et 50 % de collaborateurs expérimentés. Voir le Document de référence et le Rapport RSE dans la partie <i>Assurer un recrutement en phase avec les spécificités des métiers</i> .	Groupe

## 7. Licenciements et leurs motifs

Pour l'année 2009, le nombre total de licenciements s'établit à 278 ETP au sein de BNP Paribas SA en France métropolitaine.

BNP Paribas SA  
Métropole

Les motifs de licenciement demeurent les insuffisances professionnelles et les fautes.

## 8. Heures supplémentaires

En 2009, le volume d'heures supplémentaires payées au sein de BNP Paribas SA en France métropolitaine a atteint 82 704 heures.

BNP Paribas SA  
Métropole

## 9. Main-d'œuvre extérieure à la société

Assistance extérieure : le nombre moyen mensuel d'intérimaires est de 701 NPP pour le Groupe en France.

France

Pour BNP Paribas SA en France métropolitaine, ce chiffre est de 272, avec une durée moyenne des contrats qui s'établit à 21 jours.

Une vigilance particulière est exercée sur les contrats liant BNP Paribas aux agences d'intérim et sociétés de services quant au respect des législations sociales et à la prévention du délit de marchandage

BNP Paribas SA  
Métropole

## 10. Le cas échéant, informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, aux efforts de reclassement, aux réembauches et aux mesures d'accompagnement

Voir le Document de référence et le Rapport RSE dans la partie *Adapter qualitativement et quantitativement l'emploi*.

BNP Paribas SA  
Métropole

## 11. Organisation du temps de travail

Des possibilités multiples d'aménagement du temps de travail sont offertes aux salariés.

Le pourcentage des effectifs physiques utilisant la formule de temps partiel s'établit à 10,8 % pour BNP Paribas SA Métropole.

À partir d'un an d'ancienneté, les salariés peuvent bénéficier d'un compte épargne temps alimenté par des jours de congés. Les jours ainsi placés peuvent être pris sous diverses formes (congés pour convenance personnelle, co-investissement en formation, financement d'un passage à temps partiel). En 2009, 16 418 salariés utilisent un compte épargne temps. En accord avec leur responsable, les salariés peuvent également bénéficier de 5 à 20 jours de congés supplémentaires sans solde.

Voir le *Bilan social*.

BNP Paribas SA  
Métropole

## 12. Durée de travail pour le salarié à temps plein

En France, l'horaire moyen hebdomadaire d'un salarié à temps complet selon la règle générale est de 35 heures. Pour BNP Paribas SA, le nombre de jours théoriques annuels travaillés par salarié en horaire collectif était de 205 jours en 2009.

BNP Paribas SA  
Métropole

## 13. Durée de travail pour le salarié à temps partiel

Parmi les salariés qui ont opté pour le temps partiel, 93,6 % d'entre eux sont des femmes.

Les principales formules permettent de travailler à 50 %, 60 %, ou 80 % d'un équivalent temps plein. 70 % des salariés à temps partiel ont opté pour la formule à 80 %.

BNP Paribas SA  
Métropole

## 14. L'absentéisme et ses motifs

À partir de 2009, les taux d'absentéisme sont disponibles pour la France sur un périmètre de plus de 60 000 nets permanents payés. Jusqu'à 2009, le taux était disponible pour la seule BNP Paribas SA en France.

Pour le Groupe en France en 2009, le taux global d'absentéisme s'établit à 9,2 %, dont 2,1 % pour les congés de maternité.

France

Le taux d'absentéisme 2008 pour le périmètre de BNP Paribas SA en Métropole était de 9 %, dont 1,7 % pour les congés de maternité.

Depuis 2008, ces taux prennent en compte les absences non rémunérées, telles que les congés de longue durée sans solde ou les congés pour créations d'entreprise, qui représentent 4 % pour BNP Paribas SA.

Hors maternité et création d'entreprise, la principale cause d'absentéisme reste les maladies qui génèrent des absences de longue durée.

Voir le *Bilan social*.

BNP Paribas SA

## 15. Les rémunérations

La rémunération mensuelle moyenne pour BNP Paribas SA en France métropolitaine s'est établie à 3 255 euros en 2009

•91,1 % des salariés ont bénéficié d'une rémunération variable (90,7 % des femmes et 91,7 % des hommes) ;

•40,9 % d'une augmentation du salaire fixe ;

•12,7 % d'une promotion à un niveau supérieur.

Voir le Document de référence et le Rapport RSE dans la partie *Fidéliser par des rétributions compétitives*.

BNP Paribas SA  
Métropole



## 16. L'évolution des rémunérations

La négociation salariale annuelle de 2009 au titre de 2010 a abouti à un accord signé par trois des cinq organisations syndicales représentant à elles trois 70 % de suffrages exprimés aux dernières élections professionnelles.

L'accord comporte plusieurs volets :

- une mesure pérenne : une augmentation générale des salaires de 1 % assortie d'un plancher de 320 euros applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 ;
- une prime exceptionnelle de 1 200 euros versée au prorata du temps de travail ;
- enfin, un budget de 1 million d'euros pour l'année 2010, qui s'inscrit dans le cadre de l'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, a été reconduit. Cette mesure s'appliquera pour la troisième année consécutive.

BNP Paribas SA  
Métropole

## 17. Les charges sociales

Le montant des charges sociales au titre de 2009 pour le Groupe, en augmentation notamment du fait de l'intégration de BNP Paribas Fortis, s'élève à 3 529 millions d'euros.

Groupe

## 18. Application des dispositions du Titre IV Livre IV du Code du travail (intéressement et participation et plans d'épargne salariale)

Voir le Document de référence et le Rapport RSE dans la partie *Fidéliser par des rétributions compétitives*.

En 2009, la participation et l'intéressement aux résultats du Groupe pour les collaborateurs de BNP Paribas SA au titre de l'année 2008 ont atteint 84,9 millions d'euros, soit un minimum par collaborateur de 1 738 euros et un maximum de 4 641 euros (sur une base collaborateur à temps complet).

BNP Paribas SA

Pour l'augmentation de capital mondiale réservée aux salariés en 2009, la répartition géographique des souscripteurs hors de France s'établit comme suit :

- Europe : 58,7 % ;
- Asie : 24,6 %
- Amérique du Nord : 7,0 % ;
- Amérique latine : 4,2 % ;
- Afrique : 3,9 % ;
- Moyen-Orient : 1,6 %.

Groupe

## 19. Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes de l'entreprise

Voir le Document de référence et le Rapport RSE dans la partie *Promouvoir la diversité sous toutes ses formes*.

53,1 % des collaborateurs de BNP Paribas (effectif physique) dans le monde sont des femmes.

Groupe

Pour le Groupe en France, la répartition de l'effectif physique s'établit à 43 % d'hommes et 57 % de femmes.

Groupe en France

Pour BNP Paribas SA Métropole, la répartition de l'effectif physique s'établit à 16 916 hommes et 21 975 femmes.

L'accord d'entreprise du 9 avril 2004 a été complété en 2005 et 2006, puis remplacé par l'accord du 30 juillet 2007. Celui-ci définit les principes qu'il convient d'appliquer afin de respecter et de développer l'égalité des chances et de traitement entre les femmes et les hommes à toutes les étapes de la vie professionnelle.

La proportion des femmes dans la catégorie cadres poursuit sa progression :

- 34,2 % en 2001 ;
- 35,7 % en 2002 ;
- 36,9 % en 2003 ;
- 37,7 % en 2004 ;
- 38,8 % en 2005 ;
- 40,3 % en 2006 ;
- 43,1 % en 2008 ;
- 44,0 % en 2009.

La proportion de femmes dans les promotions à une catégorie supérieure évolue comme suit :

- 54,7 % en 2002 ;
- 55,6 % en 2003 ;
- 55,8 % en 2004 ;
- 57,1 % en 2005 ;
- 58,1 % en 2006 ;
- 58 % en 2007 ;
- 59 % en 2008 ;
- 59,6 % en 2009.

BNP Paribas SA  
Métropole

En 2009, pour BNP Paribas en France, 38 % des nominations cadres hors classification et cadres de direction sont des femmes contre 32 % en 2008 et 28,5 % en 2007.

Groupe en France

#### 20. Relations professionnelles et bilan des accords collectifs

Voir le Document de référence et le Rapport RSE dans la partie *Entretenir un dialogue social de qualité*

Comme lors des années précédentes, le dialogue social au sein de BNP Paribas SA a été constructif en 2009. Instance de négociation, la Commission de droit social s'est réunie à 37 reprises et 14 nouveaux accords ont été conclus avec les organisations syndicales.

BNP Paribas SA  
Métropole

#### 21. Les conditions d'hygiène et de sécurité

Voir le Document de référence et le Rapport RSE dans la partie *Protéger la santé des collaborateurs.*

- Accompagnement médical des salariés victimes d'agression  
En 2009, 46 personnes ont bénéficié d'un accompagnement médical à la suite d'une agression et 5 ont été orientées en consultation spécialisée pour une prise en charge psychologique.
- Formation du personnel médical et recyclage des secouristes  
Continuation de l'activité de recyclage des secouristes : 144 collaborateurs formés et 276 recyclages.
- Vaccinations  
Maintien des campagnes de vaccinations de masse (3 960 vaccinations contre la grippe saisonnière).
- Activités cliniques de prévention
  - Domaine cardio-vasculaire : 226 bilans réalisés dont 5 occasionnant des bilans de jour en milieu hospitalier.
  - Dépistage du glaucome et du diabète.
  - Ergonomie des postes de travail : 13 études de plans, 122 visites de locaux et 8 études de postes réalisées en 2008.
- 739 personnes ont participé à la campagne de don du sang.

BNP Paribas SA  
Métropole

#### 22. La formation

Voir le Document de référence et le Rapport RSE dans la partie *Développer la compétence des salariés et des équipes.*

Pour BNP Paribas SA Métropole, le nombre d'inscrits en formations diplômantes s'est établi à : 268 pour le brevet professionnel (BP) de banque ; 478 pour le brevet de technicien supérieur (BTS) banque et 226 pour l'Institut technique de banque (ITB).

En 2009, le nombre de collaborateurs de BNP Paribas SA Métropole qui ont engagé un DIF est de 10 642.

BNP Paribas SA  
Métropole

#### 23. Emploi et insertion des travailleurs handicapés dans l'entreprise

Voir le Document de référence et le Rapport RSE dans la partie *Promouvoir la diversité sous toutes ses formes.*

En 2009, pour BNP Paribas SA, le nombre de salariés handicapés s'est établi à 850 contre 754 en 2008 et 730 en 2007. Le nombre d'unités de handicap estimé équivalent, ou d'unités bénéficiaires (UB), est de 1 006 contre 986 en 2008.

BNP Paribas SA  
Métropole

Un accord dans le domaine de l'emploi et de l'insertion professionnelle de personnes handicapées a été signé en 2008.

Il participe à la démarche globale de BNP Paribas de non-discrimination et d'ouverture à la diversité et accompagne les engagements pris par le Groupe en 2004 dans le cadre de la Charte de la diversité. Cet accord exprime la volonté de voir mise en œuvre une politique volontariste et durable en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées. Il prévoit des actions concrètes dans 4 domaines :

- développement d'un plan d'embauche en milieu ordinaire ;
- amélioration des conditions d'accueil et d'insertion des personnes handicapées en favorisant notamment leurs conditions de travail, leur accès à la formation professionnelle et l'adaptation aux mutations technologiques ;
- recherche d'un partenariat accru avec le secteur adapté et protégé ;
- attention soutenue aux divers aspects du maintien dans l'emploi des personnes handicapées.

Une démarche active de recensement des acteurs du secteur protégé permet de référencer des sous-traitants auxquels les entités du Groupe pourront avoir recours.

France

#### 24. Les œuvres sociales

Les activités sociales et culturelles à caractère national sont gérées par le Comité central d'entreprise. Les services de proximité sont gérés par les comités d'établissement locaux. Leurs prestations vont de l'organisation de séjours de vacances pour les enfants et les salariés à la participation aux frais de repas, l'aide sociale aux familles et la mise à disposition de bibliothèques, de discothèques, vidéothèques, médiathèques et d'abonnements à tarifs réduits pour des théâtres et cinémas. Une association sportive et culturelle offre la possibilité de pratiquer différents sports collectifs et de nombreuses activités culturelles.

La répartition des concours apportés par BNP Paribas SA au financement des œuvres sociales figure dans le bilan social de BNP Paribas SA.

Le budget consacré en 2009 aux œuvres sociales est de 94,6 millions d'euros.

BNP Paribas SA  
Métropole

25. Les relations entretenues par la société avec les associations d'insertion, les établissements scolaires, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines

Voir le Rapport RSE dans sa partie *Ancrage dans le tissu social*.

Le réseau de banque de proximité de BNP Paribas SA en France est historiquement engagé dans plus de 1 400 partenariats volontaires dans le cadre d'accords formalisés ou non. Des relations avec plus de 1 000 établissements de formation passent souvent par des offres de stages, des contrats d'apprentissage ou de qualification. Plus de 400 de ces partenariats ont pour objectif de promouvoir les initiatives sportives, culturelles et artistiques de jeunes, ainsi que des initiatives locales en faveur de l'insertion, de la lutte contre l'exclusion et de la protection de l'environnement.

**Projet Banlieues :** Dans le cadre du Projet Banlieues lancé en décembre 2005 et reconduit en 2008 pour trois ans supplémentaires, la Fondation BNP Paribas apporte son soutien à l'Association pour le droit à l'initiative économique (Adie) pour aider au développement économique dans les quartiers sensibles au travers de plusieurs initiatives :

- la création d'emploi et d'entreprises : en quatre ans, ce projet a permis de financer l'ouverture de huit antennes sur l'ensemble du territoire français. En 2009, 754 microcrédits ont été octroyés sur ces antennes, permettant la création de 520 entreprises ;
- l'accompagnement scolaire : en partenariat avec l'Association de la Fondation étudiante pour la ville (Afev), la mobilisation de plus de 1 000 étudiants supplémentaires a permis l'accompagnement de près de 1 400 jeunes en zones sensibles ;
- le soutien aux actions de proximité : la Fondation a apporté son appui à 104 actions de proximité (renouvellements inclus) qui portent essentiellement sur des thèmes liés à l'éducation, l'insertion professionnelle, l'insertion par le sport et la culture, ainsi qu'à des actions de formation.

**Associations de consommateurs :** Le département Qualité et Relations Consommateurs du métier Banque de Détail en France a établi des partenariats avec une dizaine d'associations de consommateurs.

**Médiation bancaire :** BNP Paribas est l'un des rares établissements financiers à s'être engagés depuis 2003 à suivre en tout état de cause les recommandations et avis rendus par le médiateur. Dès mars 2009, désireux de répondre à l'attente de sa clientèle d'entrepreneurs, BNP Paribas a décidé de mettre en place une procédure de médiation spécifique et a nommé un médiateur des entrepreneurs.

**Relations avec les écoles :**

- La politique très active du Groupe en termes de campus management – avec plus de 50 événements organisés dans les écoles en 2009 – a permis de maintenir un flux important de candidatures en prérecrutement (stages, volontariat international en entreprise, alternance) avec près de 63 000 candidatures.
- Dans le cadre de conventions de partenariat, ou ponctuellement sur des opérations spécifiques, les groupes d'agences de BNP Paribas du réseau entretiennent des relations très soutenues avec les associations et les écoles de leurs secteurs. Ces partenariats dépassent souvent le cadre des relations purement commerciales, pour s'étendre au soutien financier, technique ou organisationnel des actions menées par les partenaires.
- BNP Paribas a attribué 950 000 euros à des établissements scolaires situés en zones urbaines sensibles au titre de versement de la taxe d'apprentissage. Cette enveloppe a permis l'achat, la location et l'entretien de matériels et de biens d'équipement pédagogiques et professionnels.

France

26. Méthodes selon lesquelles l'entreprise prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional

Dans le contexte de la crise financière et économique, le Groupe a lancé en septembre 2009 une opération de grande ampleur sur 15 mois pour développer le crédit à l'investissement en France. Cette opération se déroulera jusqu'à fin 2010 afin de développer le financement des projets d'investissement des PME, des artisans et des commerçants. La banque s'engage à faire au moins 1 milliard d'euros de nouveaux crédits d'investissement par trimestre jusqu'à fin 2010. Soit au moins 5 milliards d'euros sur 15 mois. Ce sont 40 000 projets que BNP Paribas accompagnera sur la période. En France, le Groupe cherche à accompagner le développement économique des territoires dans lesquels il exerce ses activités en finançant le développement de ses clients. BNP Paribas est un acteur majeur du financement des entrepreneurs et des petites entreprises de création récente qui constituent la base du tissu économique en France. Le dernier baromètre de satisfaction de la clientèle des entreprises mesure les progrès perçus dans la qualité du suivi et de l'accompagnement assurés par le dispositif des Centres d'Affaires. L'accès régional à des centres d'expertise (Trade Centers, Salles des Marchés) est également apprécié très favorablement.

France

Hors de France, BNP Paribas contribue aussi au financement et au développement de l'économie locale par son réseau de banque de proximité. En Belgique, BNP Paribas a également mené en 2009 une opération de crédit à l'investissement en prêtant 1 milliard d'euros aux entrepreneurs belges. Le Groupe s'efforce de faire accéder des collaborateurs locaux aux postes de responsabilité. Les postes d'expatriés demeurent volontairement en nombre limité.

Groupe

27. Importance de la sous-traitance – Méthodes selon lesquelles la société promeut auprès de ses sous-traitants les dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)

Depuis 2002, les contrats négociés et signés par la fonction Achats du Groupe contiennent systématiquement des clauses sociétales et environnementales. Au plan social, ces clauses préconisent le respect des conventions fondamentales de l'OIT ou rappellent les principes du droit du travail du pays signataire, si ces principes sont plus stricts que ceux de l'Organisation Internationale du Travail. Dans une perspective de transparence, la fonction Achats a ouvert l'Espace Fournisseurs sur le site Internet du Groupe. La relation fournisseur fait explicitement référence au développement durable et aux conventions de l'Organisation Internationale du Travail, cf. : <http://fournisseur.bnpparibas.com/dev.htm>. Les clauses 97.02 sont systématiquement intégrées aux contrats de sous-traitance signés par la fonction Achats intégrée à ITP.

Face à une tendance croissante à l'externalisation des fonctions informatiques, BNP Paribas apporte une réponse novatrice en créant avec IBM France une co-entreprise destinée à assurer l'exploitation informatique du Groupe. Cette alliance stratégique répond aux exigences de maîtrise et de diminution des coûts informatiques tout en permettant d'entretenir un centre d'expertise et un cadre technologique performant en France. Ce partenariat original a permis la conservation d'une maîtrise technologique, tout en garantissant un aménagement social sans heurt, les salariés concernés ayant conservé le bénéfice des dispositions liées à leurs statuts individuels et collectifs.

Groupe

28. Méthodes selon lesquelles la société s'assure du respect par ses filiales des dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail

La fonction Achats réalise, collecte et audite les contrats de sous-traitance les plus importants signés localement par les entités du Groupe. Ce contrôle donne lieu à des recommandations pour les entités sur les mises à jour nécessaires.

La fonction Achats a diffusé en 2009 le guide Normes et Standards achats à l'ensemble des équipes achats du Groupe. Ce guide reprend l'ensemble des règles d'application obligatoire et intègre les normes à respecter dans le domaine de la RSE. Le contrôle de la bonne application de ces directives est sous la responsabilité des filiales et des entités.

Au-delà des contrôles hiérarchiques définis par le système de contrôle interne du Groupe, la responsabilité de la vérification de la conformité à ces directives est du ressort des équipes d'audit et de l'Inspection. En 2008, la méthodologie d'audit RSE du Groupe a fait l'objet d'une refonte avec l'actualisation des documents de référence et des guides méthodologiques et la prise en compte plus systématique des problématiques et des enjeux que rencontrent les entités du Groupe en France et sur les territoires.

Le dispositif de droit d'alerte éthique permet à tout collaborateur de faire part d'interrogations sur les risques de dysfonctionnement en matière de conformité auxquels il peut se trouver confronté.

Groupe

29. Méthodes selon lesquelles les filiales étrangères de l'entreprise prennent en compte l'impact de leurs activités sur le développement régional et les populations locales

Toutes les filiales du Groupe sont systématiquement rattachées à un pôle de métier, contribuant à la réalisation de sa stratégie, à la mise en œuvre de ses politiques et à l'exercice de sa responsabilité sociale.

Le niveau de rémunération assuré par BNP Paribas à ses collaborateurs, notamment dans les pays émergents, et les dispositifs de prévention et de couverture santé dont ils bénéficient, contribue à l'amélioration du niveau de vie de leur environnement familial et social.

Le Groupe limite son recours à l'expatriation et ouvre aux salariés locaux la possibilité d'accéder à des postes de responsabilité et de management

Groupe



# Annexes NRE – Environnemental

## Indicateurs de la loi NRE - Exercice 2009

Périmètre 2009

### 1. Consommation de ressources en eau

À l'international, le périmètre de reporting a atteint 63 % des effectifs nets permanents payés (NPP) – voir la définition dans l'annexe loi NRE-Social, indicateur n° 4. Pour ce périmètre, la consommation d'eau moyenne par NPP s'élève à 15 m<sup>3</sup>.

Cette consommation moyenne recouvre des réalités assez hétérogènes suivant la géographie des territoires et la nature des dispositifs sur place.

Groupe,  
63 % des NPP  
mondiaux

### 2. Consommation de matières premières

Pour un groupe de services financiers, la principale consommation de matières premières concerne l'utilisation de papier.

Le poids total de papier consommé, pour un périmètre équivalent à 65 % des effectifs du Groupe à l'international, comprenant les bobines de papier des centres éditiques, les enveloppes et le papier acheté par les imprimeurs pour le compte de BNP Paribas, s'établit à 197 kg par NPP.

Groupe,  
65 % des NPP  
mondiaux

En France, sur l'ensemble du réseau d'agences, des mesures pour réduire la consommation de papier ont été engagées telles que :

- l'optimisation des impressions : diminution du nombre de pages, suppression des impressions en plusieurs exemplaires standards, impression recto verso ;
- le développement de la démarche commerciale téléphonique et Internet en substitution du mailing papier ;
- la réduction de la fréquence de certains relevés ;
- la proposition de dématérialisation complète de plusieurs avis et relevés ;
- la chasse aux documents papier inutiles.

Un projet d'optimisation et de mutualisation des impressions engagé en 2008 s'est poursuivi en 2009.

France :  
réseau d'agences

Sur un périmètre équivalent à 55 % des effectifs nets permanents payés du Groupe, la consommation de produits étiquetés comme plus respectueux de l'environnement dans le catalogue des fournisseurs référencés représente 13 % des achats de fournitures de bureau.

Groupe,  
55 % des NPP  
mondiaux

### 3. Consommation d'énergie

Au niveau international, le périmètre de la collecte des données de consommation d'électricité a été étendu et représente 70 % des effectifs NPP du Groupe. Sur ce périmètre, la consommation est de 189 kWh par m<sup>2</sup>.

Groupe,  
70 % des NPP  
mondiaux

### 4. Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique

Voir le Rapport RSE dans sa partie *Impacts sur l'environnement naturel*

Avec la fonction Technologies & Processus (ITP), qui assure désormais la gestion des immeubles, des achats et des systèmes d'information, le Groupe définit et met en œuvre de façon coordonnée une politique générale de gestion environnementale et en assure le pilotage.

France

Dans le cadre de la certification ISO 14001 qui concerne les 1 325 agences répondant au concept Accueil & Services en France, une analyse environnementale a permis d'identifier la consommation d'énergie comme un impact environnemental significatif. Un objectif de réduction de 15 % de la consommation des agences est fixé pour 2011. Pour atteindre cet objectif, deux axes ont été définis. Le premier concerne l'amélioration des équipements et des réglages à partir d'études réalisées sur les préconisations techniques applicables lors des travaux : optimisation de l'éclairage, remplacement du rideau d'air chaud électrique par des rideaux d'air chaud reliés à la pompe à chaleur, normalisation et définition de la puissance des installations de climatisation en fonction de la localisation géographique, analyse des cycles de vie des signalétiques de façades, nouvelle gestion horaire de l'éclairage des façades des agences avec extinction de nuit. Le second axe concerne l'efficacité énergétique des agences, c'est-à-dire l'automatisation de la gestion de l'éclairage et des systèmes de chauffage et de climatisation selon la température ambiante et la température extérieure.

Banque de Détail

Concernant les immeubles de bureaux en France, des systèmes de gestion énergétique ont été mis en place pour l'ensemble du périmètre selon deux phases. La première a consisté à réaliser une cartographie énergétique des sites : état des lieux du patrimoine, collecte de l'historique de consommation et d'information patrimoniale. La seconde, à réaliser un diagnostic de performance énergétique et un audit énergétique de suivi des actions préconisées.

Immeubles  
Île-de-France

The NightWatchMan Program permet à un service informatique d'allumer et d'éteindre à distance les postes d'un site à l'heure choisie. Les postes sont éteints le soir après mise à jour quotidienne et rallumés le matin avant l'arrivée des collaborateurs. La démarche repose sur trois piliers : économiser de l'énergie, devenir plus écologique et réduire les coûts sans être intrusif. Ce programme international est en cours de déploiement sur tous les hubs financiers.

Groupe

## 5. Recours aux énergies renouvelables

À l'international, des initiatives locales sont prises par certaines filiales pour l'achat d'électricité verte, notamment par Bank of the West aux États-Unis, BNP Paribas Fortis en Belgique et BGL BNP Paribas au Luxembourg.

En Italie, BNL a ouvert une nouvelle agence solaire. Cette agence, située dans la ville d'Alessandria, est équipée de panneaux photovoltaïques permettant la production d'une énergie propre.

Ainsi équipée, l'agence bénéficie d'une énergie suffisante pour couvrir l'intégralité de ses propres besoins énergétiques. La première agence bancaire photovoltaïque autosuffisante a été mise en activité à Rome en 2008.

Un inventaire des achats d'électricité en Europe a permis d'analyser le marché et les recours possibles aux énergies renouvelables. Compte tenu de l'hétérogénéité des labels « énergie verte » et des surcoûts actuels, le Groupe ne se fixe pas actuellement d'objectif global de consommation d'électricité verte. La réduction des taux de consommation d'électricité avec un impact immédiat sur l'environnement reste prioritaire.

Groupe

## 6. Conditions d'utilisation des sols

Pour chaque opération, BNP Paribas Immobilier désigne un bureau d'études spécialisé qui établit un diagnostic sur l'état de pollution des sols. Un programme de reconnaissance des sols est défini, les études de pollution sont mises en œuvre (sondages, analyses) et un rapport est rédigé.

Après analyse, BNP Paribas Immobilier s'appuie sur le diagnostic pour réaliser les travaux de dépollution nécessaires à l'obtention d'un sol en parfaite conformité avec la réglementation.

Ces actions rejoignent les contraintes environnementales de la certification Habitat et Environnement appliquée à de nombreux programmes de BNP Paribas Immobilier. Il s'agit de maîtriser les nuisances dues à la pollution pour répondre aux objectifs recherchés en termes de santé, d'équilibre écologique et de confort d'usage.

France

## 7. Rejets dans l'air, l'eau et le sol

Non significatifs, les rejets dans l'eau et le sol ne sont pas pris en compte.

La mise en place d'indicateurs pérennes permet de calculer les rejets dans l'air des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe.

Pour un périmètre équivalent à 64 % des effectifs mondiaux du Groupe, des données sont collectées sur les consommations d'électricité, les déplacements professionnels en voiture, en train et en avion. Elles permettent de calculer une estimation des équivalents de CO<sub>2</sub> de 2,34 tonnes équivalents de CO<sub>2</sub> par NPP.

Cette consommation moyenne recouvre des réalités très hétérogènes suivant la géographie des territoires, leurs mix énergétiques et la nature des activités qui sont exercées par le Groupe.

À titre d'exemple, les estimations des équivalents de CO<sub>2</sub> par NPP s'élèvent à :

- États-Unis : 5,40 t éq CO<sub>2</sub> par NPP ;
- France : 1,47 t éq CO<sub>2</sub> par NPP ;
- Italie : 4,16 t éq CO<sub>2</sub> par NPP ;
- Luxembourg : 2,22 t éq CO<sub>2</sub> par NPP ;
- Royaume-Uni : 7,02 t éq CO<sub>2</sub> par NPP ;
- Suisse : 1,47 t éq CO<sub>2</sub> par NPP.

Les modes de calculs choisis prennent en compte les émissions induites par la fabrication, le transport et la consommation des énergies. Pour l'électricité, il a été tenu compte du type d'énergie primaire utilisée par le producteur. Pour le transport aérien, il a été tenu compte de la consommation de kérosène, du taux de remplissage moyen, de la distinction entre court-courriers et long-courriers et du type de classe du passager. Pour les déplacements en automobile, la méthodologie évalue les émissions à partir des kilomètres parcourus, de la puissance fiscale du véhicule ainsi que du type de carburant.

Cette évaluation des émissions de CO<sub>2</sub> au plan mondial a été réalisée exceptionnellement pour 2009 sur la base de la méthode Bilan Carbone™ version 6 avec un cabinet habilité par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) pour le périmètre avant le rapprochement avec Fortis, et par la méthode Greenhouse Gas Protocol pour le périmètre de l'ex-Fortis Banque.

Groupe, 64 % des NPP mondiaux

Pour la France, une estimation des trajets domicile-travail a été réalisée à partir de trois périmètres concentriques selon la résidence : les collaborateurs résidant en centre-ville, ceux en proche banlieue ou en périphérie d'une ville de province, et ceux habitant en deuxième couronne ou périphérie rurale. Les émissions induites par ces trajets ont été estimées selon le mode de transport utilisé. L'étude circonstanciée qui a été menée sur l'île-de-France en 2009 dans le cadre du plan de déplacements entreprise a permis de fiabiliser et d'affiner cette évaluation sur un périmètre représentant 22 000 salariés. L'estimation des émissions équivalents CO<sub>2</sub> pour la France comprenant les trajets domicile - travail s'établit à 2,39 t éq CO<sub>2</sub> par NPP contre 2,59 t éq CO<sub>2</sub> en 2008.

France

Du fait des incertitudes liées aux facteurs de conversion et à la fiabilité des données collectées dans les différents pays, l'incertitude moyenne est à 20 % pour les données publiées.

## 8. Nuisances sonores et olfactives

Aucune plainte liée à des nuisances sonores ni olfactives n'a été déposée contre le Groupe en 2009. L'impact des projets de BNP Paribas Immobilier sur l'environnement extérieur du point de vue du bruit et des odeurs fait l'objet d'études spécifiques et d'un dialogue avec les populations riveraines. Les équipements techniques pouvant être source de nuisances sonores sont choisis en fonction de leurs caractéristiques acoustiques. Des contrôles spécifiques sont réalisés après la construction, et, si besoin, des moyens complémentaires sont mis en place pour respecter les seuils de nuisances acoustiques. Le positionnement des prises d'air neuf et de rejet d'air vicié est conçu en fonction des constructions avoisinantes et du régime des vents. Les méthodes et outils de chantier, et la gestion des déchets de chantier, sont définis pour limiter au maximum l'impact des travaux sur l'environnement immédiat.

Groupe

## 9. Traitement des déchets

Pour le processus de collecte de toners et cartouches d'encre, le périmètre de collecte des données à l'international progresse et se fiabilise avec une couverture égale à 68 % du Groupe. Sur ce périmètre, 64 % des cartouches et toners achetés ont été collectés pour élimination avec un total de 154 159 toners et cartouches collectés.

Groupe,  
68 % des NPP  
mondiaux

En France, la collecte des toners et cartouches d'encre, notamment avec Conibi, association professionnelle des producteurs de toners, se poursuit. 93 665 cartouches et toners ont été collectés en 2009, soit 64 % de la quantité achetée.

En France, la collecte des papiers et cartons destinés au recyclage se développe. En 2009, tous les déchets papier et cartons collectés dans les immeubles centraux ont été envoyés en recyclage.

France

Pour les bureaux franciliens, la société Corbeille Bleue collecte et trie les corbeilles de bureaux : les papiers recyclés servent au chauffage urbain, à produire des cartons d'emballage et à la fabrication de la pâte à papier.

Les immeubles parisiens sont équipés de corbeilles à double tri, papier et déchets « tout venant » et une clause de double ramassage a été incluse dans les contrats avec les sociétés de ménage.

France :  
IC franciliens

Hors de France, la collecte de papier n'est mesurée que sur un périmètre non significatif.

Les douilles en aluminium et le verre des tubes fluorescents qui éclairent la plupart des bureaux sont recyclés et le gaz retraité.

Groupe

En France, pour BNP Paribas SA, la collecte des déchets d'équipements électriques et électroniques s'effectue grâce à un dispositif permettant de mesurer ces flux.

France

## 10. Mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique

L'impact direct des activités bancaires sur la biodiversité est faible. C'est donc prioritairement par la maîtrise des rejets de gaz à effet de serre que se décline la démarche par laquelle le Groupe s'efforce de limiter les atteintes à l'équilibre biologique.

Avec son bilan CO<sub>2</sub>, le Groupe identifie les processus par lesquels il est susceptible de porter atteinte à l'environnement, par exemple l'utilisation de fluides frigorigènes dans des immeubles centraux parisiens, en vue de réduire leur utilisation.

Les moyens pour détecter la présence d'amiante dans les immeubles sont mis en œuvre dans le cadre du plan action amiante. Des diagnostics de repérage de matériaux sont réalisés avant tout démarrage de travaux en France. Ces diagnostics complètent les dossiers techniques précédemment établis et diffusés sur les sites BNP Paribas. La qualité de l'air et celle de l'eau font l'objet de mesures régulières. L'adhésion du Groupe aux Principes d'Équateur pour son activité de financement de projet contribue aussi au respect de l'environnement naturel de ces projets.

Groupe

Parmi les systèmes innovants de climatisation, une tour aéroréfrigérante adiabatique, alliant la technique de la tour fermée jusqu'à 27° à une pulvérisation dans les espaces d'humidification au-delà, a été installée à Levallois ; et un groupe centrifuge à lévitation magnétique a été mis en place dans l'immeuble de la rue Bergère à Paris, inauguré en 2009.

France

## 11. Mesures prises pour assurer la conformité de l'activité aux dispositions législatives

BNP Paribas a pour ambition d'être en permanence aux standards les plus élevés en matière de déontologie, de maîtrise des risques et de contrôle interne. Face aux évolutions de l'environnement bancaire et au renforcement des exigences des régulateurs dans ces domaines, la fonction mondiale Conformité Groupe (CG), dont le responsable est membre du Comité Exécutif, dispose de larges attributions concernant la coordination du système de contrôle interne du Groupe. La fonction CG diffuse des directives de niveau Groupe dans le domaine du contrôle permanent et suit l'évolution du dispositif des entités du Groupe.

Des guides opératoires permettent d'assurer la conformité de la gestion technique de l'immobilier aux dispositions réglementaires applicables en France.

Un guide immobilier est établi à partir des réglementations les plus strictes des pays où est installé BNP Paribas. Ce guide opératoire s'applique à l'ensemble des sites internationaux. Tous les nouveaux immeubles centraux, lors d'acquisitions de sociétés, font l'objet d'un audit préalable.

Les Affaires Juridiques Groupe exercent une veille sur l'évolution de la législation et la réglementation environnementale. Des clauses contractuelles mentionnant la responsabilité sociale et environnementale des fournisseurs sont systématiquement incluses aux contrats.

Depuis 2008, la méthodologie d'audit RSE du Groupe a fait l'objet d'une complète refonte avec l'actualisation des documents de référence et des guides méthodologiques et la prise en compte plus systématique des problématiques et des enjeux que rencontrent les entités du Groupe en France et sur les autres territoires. Tous les nouveaux inspecteurs sont systématiquement formés à cette nouvelle méthodologie.

La Responsabilité sociale et environnementale du Groupe, placée sous l'autorité du Délégué Général, a fait l'objet en 2009 d'un plan de redéploiement validé par le Comité Exécutif.

Groupe

## 12. Démarches d'évaluation ou de certification entreprises en matière d'environnement

BNP Paribas dispose de six certificats ISO 14001 fin 2009, dont trois nouveaux certificats et un renouvellement de certification. Deux certificats ont été obtenus en France, le premier en 2008 par le réseau d'agences BNP Paribas pour le modèle d'agences Accueil & Services et le second par BNP Paribas Factor. Deux certificats ont été obtenus en Grande-Bretagne par BNP Paribas Real Estate et Arval, un en Italie pour Arval, et le quatrième en Turquie par la filiale TEB. Avec de nombreux projets de certification en cours, l'ISO 14001 est désormais un élément important dans la politique environnementale du Groupe. Cette politique environnementale et la certification environnementale ISO 14001 du programme Accueil & Services, concernant 1 325 agences en France fin 2009, permet non seulement de diminuer l'impact direct des activités de la banque sur l'environnement par le biais de la gestion de la consommation de papier et des déchets, mais aussi de favoriser les économies d'énergie et de sensibiliser clients et collaborateurs. BNP Paribas est le premier réseau d'agences bancaires en France à bénéficier d'une telle certification pour un périmètre important de ses activités. BNP Paribas est présent dans les principaux indices ISR de référence : DJSI World, DJSI Stoxx, Aspi Eurozone, Ethibel, FTSE4Good Global 100 Index, FTSE4Good Europe 50 Index.

Si la présence du Groupe dans les indices boursiers ne constitue ni une évaluation ni une certification, elle fournit néanmoins une indication positive sur la prise en compte par BNP Paribas d'exigences sociales et environnementales responsables.

Groupe

BNP Paribas Real Estate Property Management, filiale de BNP Paribas Immobilier, a créé une charte internationale pour une gestion durable de l'immobilier, Ecoproperty Management®, avec pour objectif de participer à la lutte contre le réchauffement climatique en réduisant les émissions de CO<sub>2</sub> des bâtiments pendant leur durée de vie. Une solution est proposée pour le parc d'immeubles existants dont la conception ne permet pas d'optimiser les consommations. Le projet de rénovation des Grands Moulins de Pantin a obtenu le label pour la phase programmation : c'est l'une des toutes premières opérations de rénovation à s'inscrire dans la démarche de certification HQE. La rénovation de l'immeuble haussmannien de la rue Bergère à Paris, de 30 000 m<sup>2</sup>, a aussi obtenu le label pour les phases programme et conception. Ces deux immeubles ont été livrés en 2009 et les équipes concernées du Groupe s'y sont installées.

France



## 13. Dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité sur l'environnement

Les activités du Groupe, constituées de services bancaires et financiers, ont des conséquences directes faibles sur l'environnement.

Le Groupe a fixé dès 2004 dix orientations pour assumer sa responsabilité environnementale et mener les actions de prévention. Le coût de ces mesures transversales ne fait pas l'objet d'une comptabilisation spécifique.

Groupe

Lors de l'achat ou de la location d'un immeuble, les critères de choix tiennent compte de la proximité des implantations existantes et des transports en commun. Pour des raisons de coût et d'efficacité, BNP Paribas développe des systèmes de visioconférence dont l'usage doit être considéré préalablement à tout voyage. Le déploiement des équipements sur les principaux sites se poursuit. L'usage des transports en commun est recommandé, et le train privilégié à l'avion. Certaines entités du Groupe ont mis en place un système de participation financière complémentaire pour les collaborateurs qui prennent les transports en commun.

France

Les mesures d'incitation à l'usage des transports en commun pour les trajets domicile-travail s'avèrent particulièrement suivies. 80 % des salariés en région parisienne utilisent déjà les transports en commun, pourcentage supérieur à la moyenne constatée, notamment pour une population de salariés comprenant 67 % de cadres.

Île-de-France

Pour le renouvellement du parc de 2 600 véhicules de service du réseau BDDF en France, le choix porte systématiquement sur des véhicules bien positionnés en terme d'émissions de CO<sub>2</sub>, avec 99 % de commandes de nouveaux véhicules en diesel. Les voitures avec des émissions de CO<sub>2</sub> comprises entre 100 et 120 g/km sont favorisées, un segment vert de voitures avec des émissions de moins de 100 g/km de CO<sub>2</sub> a été créé. L'équipement en GPS, qui réduit globalement la consommation énergétique, et l'option filtre à particules sont généralisés. En 2009, les premières formations en éco-conduite ont commencé avec un objectif de réduction de 10 à 15 % des consommations la première année et de 5 à 8 % les années suivantes.

France

## 14. Existence de services internes de gestion de l'environnement

L'évaluation des impacts environnementaux du Groupe et les mesures visant à les réduire sont menées par la fonction Technologies & Processus (ITP), créée en 2007. Elle a pour mission de fournir aux entités de BNP Paribas des services en matière de processus, d'informatique, d'immobilier, d'achats, de sécurité et de support aux personnes dans le but d'améliorer l'efficacité opérationnelle du Groupe. Suite à l'adhésion en 2008 aux Principes d'Équateur, une équipe dédiée a été mise en place au sein de CIB pour formaliser et diffuser les procédures spécifiques pour toutes les transactions concernées et assurer la formation des équipes de financements de projets.

Au niveau du Groupe, la Délégation à la Responsabilité sociale et environnementale, directement rattachée au Délégué Général du Groupe en charge de la Conformité, veille à la cohérence et à l'efficacité des dispositifs mis en place.

Voir le Rapport RSE dans sa partie *Impacts sur l'environnement naturel*.

Groupe

## 15. Formation et information des salariés

Tous les canaux de la communication interne du Groupe sont utilisés pour promouvoir la responsabilité sociale et environnementale, comme les sites Internet et Intranet, le journal interne *Ambition*, la *Lettre d'information Développement durable* mensuelle, ainsi que les conventions et autres événements internes.

Le blog [pourunmondequichange.com](http://pourunmondequichange.com) a été ouvert pour échanger avec toutes les parties prenantes, y compris les salariés, sur tous les engagements du Groupe en faveur de causes d'intérêt général.

En 2009, plusieurs actions de communication ont été menées pour l'information, la sensibilisation et la formation des collaborateurs telles que :

- Arval en France et à l'étranger offre aux collaborateurs qui le souhaitent des formations à l'éco-conduite. Pour la Semaine du développement durable, Arval a mis en libre-service pour ses salariés des postes pour tester le module e-learning de conduite éco-responsable développé pour les clients. Arval propose aux clients une formation à la conduite plus sûre et plus respectueuse de l'environnement. La démarche permet aux entreprises d'optimiser leur flotte de véhicules en termes d'impact environnemental et de coût, en préservant la sécurité des conducteurs avec un meilleur entretien et une meilleure utilisation du véhicule.
- Klépierre sensibilise ses collaborateurs en Europe sur son engagement en faveur du développement durable et propose une formation à distance. Une première session a été organisée début avril 2009 lors de la Semaine du développement durable en France. L'objectif est de sensibiliser à ce sujet les métiers de l'entreprise afin que chaque collaborateur en soit vecteur au quotidien. Les modules e-learning fournissent des éléments de culture générale et des voies d'amélioration professionnelles et personnelles. L'autoformation est favorisée par un quiz, des infographies et des interventions d'experts. C'est la première action de formation que Klépierre adresse en huit langues à plus de 1 000 personnes. Le choix de la formation à distance permet à de nombreux collaborateurs de pouvoir suivre ce module directement depuis son poste de travail.

Groupe

## 16. Moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement

BNP Paribas dispose d'une équipe Finance Carbone dédiée à la recherche et à la promotion de solutions de marchés pour ses clients désireux de remplir leurs obligations de réduction d'émissions de gaz à effet de serre dans le cadre du protocole de Kyoto et des directives européennes sur les quotas d'émission de CO<sub>2</sub>. BNP Paribas remplit ainsi son rôle d'institution financière en facilitant le fonctionnement de ces marchés et en contribuant à leur développement.

En novembre 2009, BNP Paribas et la compagnie pétrolière russe TNK-BP ont signé deux accords de principe sur le changement climatique. Le premier accord concerne l'achat de crédits de carbone générés par le projet Samotlorneftegas. Le second porte sur le développement de deux nouveaux projets de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

BNP Paribas est membre d'Entreprises pour l'Environnement (EpE) et participe aux travaux de l'association.

Le Centre d'innovation et technologie (CIT) de BNP Paribas chez ITP a lancé le programme Greening IT pour limiter les émissions de CO<sub>2</sub> du parc informatique. Le CIT réalise un bilan et conçoit des projets, prenant en compte les avancées technologiques comme l'utilisation d'énergies renouvelables.

Groupe

## 17. Organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution au-delà des établissements de la société

Toute situation de crise est gérée par un comité ad hoc impliquant les plus hauts responsables du Groupe. Le comité prend alors les mesures qui lui semblent les plus appropriées et les transmet auprès des entités opérationnelles concernées. Si l'ampleur de la crise le justifie, une information est transmise à l'ensemble du Groupe et des appels à la solidarité peuvent être lancés. Dans le cadre de la validation du modèle de risque opérationnel, des travaux approfondis ont été menés pour définir et renforcer le plan de continuité d'activité, notamment en cas de pollution ou d'accident.

Groupe

## 18. Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

3,4 millions USD. Il s'agit d'une provision pour litige de nature privée et non d'une provision destinée à couvrir un risque de condamnation pour non-respect de la réglementation.

Groupe

## 19. Montant des indemnités versées sur décision de justice en matière d'environnement

Le Groupe n'a fait l'objet d'aucune condamnation judiciaire en matière environnementale.

Groupe

## 20. Éléments sur les objectifs assignés aux filiales à l'étranger

Le référentiel des principes d'action du Groupe, notamment le Pacte Mondial et les dix orientations de la responsabilité environnementale du Groupe, constituent des directives qui s'imposent à tous les salariés quels que soient leur activité et le pays où ils l'exercent. Les pôles d'activité assurent la mise en œuvre des principes d'action du Groupe dans toutes les entités qui leur sont rattachées, y compris dans les filiales et les territoires.

Une méthodologie d'audit de la responsabilité sociale et environnementale du Groupe développée par l'Inspection Générale et la Délégation RSE permet d'apprécier l'intégration des référentiels environnementaux du Groupe.

Bénéficiant d'un accès total à l'information, les inspecteurs réalisent en toute indépendance tout type d'audit sur l'ensemble du périmètre consolidé. Les résultats de l'audit et des missions d'inspection font l'objet d'un rapport annuel transmis à la Commission Bancaire conformément aux exigences du régulateur.

Groupe

# RAPPORT D'EXAMEN DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR UNE SELECTION D'INDICATEURS ET DE THEMATIQUES DE DEVELOPPEMENT DURABLE PUBLIES DANS LE RAPPORT DE RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE 2009 DU GROUPE BNP PARIBAS

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaire aux comptes de BNP Paribas, nous avons procédé à des travaux visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur une sélection d'indicateurs et de thématiques de développement durable publiés dans le Rapport de responsabilité sociale et environnementale 2009 de BNP Paribas.

Les indicateurs et thématiques de développement durable sélectionnés sont les suivants :

— Volet Social :

- indicateur « effectifs » (périmètre monde) ;
- indicateur « pyramide des âges » (périmètre monde) ;
- thématique « égalité professionnelle » (périmètre France) ;
- thématique « microfinance » (périmètre monde).

— Volet Environnement :

- indicateur « consommation d'énergie électrique » (périmètre monde) utilisé dans le calcul du ratio de consommation d'électricité par m<sup>2</sup> ;
- indicateur « consommation d'eau » (périmètre monde) utilisé dans le calcul du ratio de consommation d'eau par NPP, effectif net permanent payé ;
- indicateur « pourcentage de cartouches toner recyclées » (périmètre monde) ;
- indicateur « trajets en avion et en train » (périmètre France) utilisé dans le calcul du bilan CO<sub>2</sub> ;
- thématique « mise en place des Principes d'Équateur » (périmètre monde) ;
- thématique « certification ISO 14001 Accueil & Services » (périmètre France) ;
- thématique « déplacements professionnels » (périmètre monde).

Ces indicateurs et thématiques de développement durable ont été préparés sous la responsabilité de la Délégation à la Responsabilité sociale et environnementale du groupe BNP Paribas conformément aux référentiels « Protocole Reporting Social 2009 » et « Protocole Reporting Environnemental 2009 » utilisés par BNP Paribas et disponibles auprès de la Délégation à la Responsabilité sociale et environnementale du groupe BNP Paribas.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion sur ces indicateurs et thématiques sélectionnés.

## Nature et étendue des travaux

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission.

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à une assurance modérée sur le fait que les indicateurs et thématiques de développement durable sélectionnés ne comportent pas d'anomalie significative. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux plus étendus.

— Nous avons examiné les procédures de reporting élaborées par le Groupe au regard de leur pertinence, leur fiabilité, leur objectivité et leur caractère compréhensible.

— Au niveau du Groupe :

- Nous avons mis en œuvre des procédures analytiques et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données permettant la production des indicateurs. Ces travaux se sont notamment appuyés sur des entretiens avec les personnes de la Délégation à la Responsabilité sociale et environnementale du groupe BNP Paribas responsables de l'élaboration, de l'application des procédures ainsi que de la consolidation des données ;

- Nous avons conduit des entretiens avec les personnes chargées de la rédaction des thématiques sélectionnées et avons revu les données qualitatives et quantitatives ayant permis ces rédactions. Nous avons en particulier interviewé :

- la responsable de la Diversité au sein de RHG pour la thématique « égalité professionnelle » ;

- le responsable Microfinance Groupe pour la thématique « microfinance » ;

- le responsable RSE de Corporate & Investment Banking pour la thématique « mise en place des Principes d'Équateur » ;

- la responsable Certification ISO 14001 pour le programme Accueil & Services pour la thématique « certification ISO 14001 Accueil & Services » ;

- deux chargées de mission Développement Durable Achats pour la thématique « déplacements professionnels des collaborateurs ».

- Nous avons sélectionné un échantillon d'entités :

- BNP Paribas SA à Paris (France) ;
- BNP Paribas Fortis à Bruxelles (Belgique) ;
- BNP Paribas à Francfort (Allemagne) ;
- BNL à Rome (Italie) ;

- BMCI à Casablanca (Maroc) ;
- BNP Paribas à Londres (Royaume-Uni).

Cette sélection a été réalisée sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs appliqués aux indicateurs.

— Au niveau des entités sélectionnées :

- Nous avons vérifié, sur la base d'entretiens avec les personnes en charge de la préparation des données, la bonne compréhension et la correcte application des procédures ;

- Nous avons effectué des tests de détail, sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs et à rapprocher les données avec les pièces justificatives.

La contribution de ces entités aux indicateurs consolidés du Groupe représente entre 29 % et 89 % de chaque indicateur.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces travaux, à nos équipes spécialisées en matière de développement durable.

## Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les indicateurs et thématiques de développement durable examinés ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux référentiels « Protocole Reporting Social 2009 » et « Protocole Reporting Environnemental 2009 » utilisés par BNP Paribas et applicables en 2009.

Neuilly-sur-Seine, le 30 avril 2010

Le Commissaire aux comptes  
PricewaterhouseCoopers Audit

L'Associé du Département Développement Durable  
de PricewaterhouseCoopers Advisory

Gérard Hautefeuille

Sylvain Lambert



# TABLE DE CONCORDANCE

Rapport développement durable	Pages	Article 116 de la loi NRE*	Principes du Pacte Mondial	Global Reporting Initiative**	PNUE***
MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL	p. 02			1.1, 1.2, 4.8	
PRÉSENTATION DU GROUPE	p. 03-10				
LA DÉMARCHE RSE DU GROUPE	p. 11-19				
Une responsabilité environnementale et sociale fondée sur des valeurs et des principes d'action	p. 12			1.2, 4.11	2.3
BNP Paribas, un acteur engagé du développement durable	p. 13			4.11-4.13	3.3
Une démarche RSE intégrée à la performance économique	p. 14-16			1.2, 4.11-4.13	2.3
Une performance reconnue par les agences extra-financières	p. 17-18	Art. 2 - 4°	N°8	1.2	2.3 & 2.6, 2.2
Un dialogue organisé avec les parties prenantes	p. 19				
BNP PARIBAS ET SES ACTIONNAIRES	p. 20-32				
LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	p. 33-54				
Les valeurs du Groupe	p. 34	Art. 1 - 1°-a / 7°	N°4, N°5	4.8 ; MA : LA ; MA : HR	
Le référentiel de gestion des ressources humaines	p. 35-36	Art. 1 - 1°-a / 7°		2.5, 4.8, 2.8 ; MA : LA ; MA : HR / HR 5 ; MA : LA / LA1	
Les principaux enjeux de la gestion des ressources humaines	p. 37-54				
Adapter qualitativement et quantitativement l'emploi	p. 37-38	Art. 1 - 1°-a / 7°, Art. 1 - 1°b		MA : LA / LA1 / LA2	
Assurer un recrutement en phase avec les spécificités des métiers de la banque	p. 38-39			MA : LA / LA1 / LA2	
Développer les compétences des salariés et des équipes	p. 39-40	Art. 1 - 1°-a / 7°, Art. 1 - 6°		MA : LA / LA10-12	
Fidéliser par de rétributions compétitives	p. 41-42		N°1	MA : EC	
Gérer les carrières et la mobilité de façon dynamique	p. 43-44			MA : LA / LA 2	
Promouvoir la diversité sous toutes ses formes	p. 44-49	Art. 1 - 1°-a / 7°, Art. 1 - 3°	N°1, N°6	MA : LA / LA 13-14 ; MA : HR / HR 3-4 ; MA : EC / EC 7	
Être à l'écoute des collaborateurs	p. 50-52			4.14-4.17	
Protéger la santé des collaborateurs	p. 52-54	Art. 1 - 5°	N°1	MA : LA / LA 7-9	
Entretenir un dialogue social de qualité	p. 54	Art. 1 - 4°	N°1/N°3	MA : LA / LA 4 ; MA HR / HR 5	
LES RELATIONS AVEC LES CLIENTS ET LES FOURNISSEURS	p. 55-70				
Des relations de proximité	p. 56-64	Art. 2 - 3°	N°9	MA : EC / EC1 / EC2 ; MA EN / EN6 ; MA : SO / SO1, MA : PR / PR1 / PR3 / PR5	3.2, 2.3 & 2.6, 2.7
L'investissement Responsable et Durable	p. 64-68		N°9, N°1/N°2	MA : EC / EC1 / EC2 ; MA : EN / EN26 ; MA : HR	3.2, 2.7
Relations fournisseurs	p. 69-70	Art. 1 - 9° & Al. 4	N°1, N°2, N°9	MA : EC / EC6 ; MA : EN ; MA : HR / HR1 ; MA : PR / PR1	3.2, 2.4, 2.7
LES IMPACTS SUR L'ENVIRONNEMENT NATUREL	p. 71-81				
Domaines	p. 72-75	Art. 2 - 6° & 9°, Art. 2 - 1°	N°7, N°8	4.8 ; MA : EN / EN 1 / EN 2 / EN 3 / EN 4 / EN 6 / EN 7 / EN 16 / EN 17 / EN 18 / EN 22	2.1, 2.4
Leviers	p. 75-78	Art. 2 - 6° & 9°, Art. 2 - 1°	N°7, N°8	4.8 ; MA : EN / EN 1 / EN 2 / EN 6 / EN 14 / EN 26	2.1, 2.4
Moyens d'action	p. 78-81	Art. 2 - 6° & 9°	N°1/N°2, N°8, N°9	4.8 ; MA : EN / EN 6 / EN 26 ; MA EC / EC 2	2.1, 2.4, 2.2, 2.7
L'ANCRAGE DANS LE TISSU SOCIAL	p. 82-94				
BNP Paribas, acteur impliqué en faveur de la microfinance	p. 83-85	Art. 1 - 8°, Art. 1 - Al. 2, 3 & 5	N°1, N°6	4.8, 4.12-4.17 ; MA EC / EC 8 / EC 9	
Le Projet Banlieues de BNP Paribas : le renouvellement de l'engagement	p. 85-86	Art. 1 - 8°, Art. 1 - Al. 2, 3 & 5	N°1, N°6	4.8, 4.12-4.17	
Un mécénat actif et imaginatif avec la Fondation BNP Paribas	p. 87-94	Art. 1 - 8°, Art. 1 - Al. 2, 3 & 5	N°1, N°6	4.8, 4.12-4.17 ; MA : EC / EC1 / EC 6	
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	p. 95-129		N°6, N°10	1.2, 3.1-3.7, 3.10-3.11, 4.1-4.7	2.3
Le Conseil d'administration	p. 96-98				
Rapport du Président sur les procédures de contrôle interne	p. 99-128				
Le Contrôle Interne	p. 118-123		N°6, N°10	3.1-3.7 / 3.10-3.11, 4.6, 4.9-4.10	2.3
Limitation des pouvoirs du Directeur Général	p. 124		N°6	3.1-3.7	2.3
Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	p. 124-128		N°6	3.1-3.7, 3.13	2.3
Le Comité Exécutif	p. 129				2.3
LA FONCTION CONFORMITÉ AU SEIN DE BNP PARIBAS	p. 130-133		N°6 - N°10	1.2 ; MA : SO / SO4	
RAPPORT D'EXAMEN DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	p. 146-147			3.12-3.13	2.3

\* Les annexes Loi NRE, en pages 134 à 145, détaillent les éléments du reporting.

\*\* MA : approche managériale définie dans les lignes directrices GRI G3 ; EC : Economie ; EN : Environnement ; IP : Responsabilité du fait des produits ; LA : Emploi, relations sociales et travail ; HR : Droits de l'Homme ; SO : Société.

\*\*\* Déclaration des institutions financières sur l'environnement et le développement durable.

# GLOSSAIRE

<b>ABSA</b>	Action à Bon de Souscription d'Action.
<b>Action</b>	L'action est un titre négociable constatant le droit de l'actionnaire inscrit en compte chez la société émettrice ou chez un intermédiaire habilité. Elle représente une partie du capital d'une société anonyme ou d'une société en commandite par actions. Depuis la dématérialisation des valeurs mobilières, les actions sont inscrites en compte au nom de leur propriétaire, soit dans les livres de la société (forme « nominative »), soit auprès d'un intermédiaire habilité (forme au « porteur »).
<b>ADP</b>	Action à Dividende Prioritaire.
<b>ADR (American Depositary Receipt)</b>	C'est un certificat négociable de dépôt, représentatif d'une ou plusieurs actions, dont la valeur nominale est libellée en dollars et dont le paiement des intérêts est également assuré en dollars ; il permet, sous certaines conditions, à une société non américaine d'être cotée aux États-Unis.
<b>AMF (Autorité des Marchés Financiers)</b>	Créée par la loi de Sécurité Financière du 17 juillet 2003, l'AMF est issue de la fusion de la COB (Commission des Opérations de Bourse) et du CMF (Conseil des Marchés Financiers). Parmi ses missions figurent donc celles héritées de ces deux institutions, à savoir : élaborer les règlements des marchés financiers, notamment des Bourses de valeurs, veiller à la protection de l'épargne investie en valeurs mobilières, surveiller l'information financière délivrée aux investisseurs, et enfin proposer des mesures visant à améliorer le bon fonctionnement des marchés, notamment au plan international. La loi a également confié deux nouvelles missions à l'AMF : la régulation des conseillers en investissement financier et le contrôle des agences de notation et des analystes financiers.
<b>Animation/Contrat d'animation</b>	Les contrats d'animation ont été lancés par la SBF-Bourse de Paris en août 1992. Ils consistent en un partenariat signé entre la SBF (devenue depuis Euronext), une société cotée et un intermédiaire financier (l'« animateur »). Ce dernier s'engage à avoir une présence active sur le marché en assurant lors de chaque séance un nombre minimal de transactions, et ce aux fins de favoriser la liquidité du titre. Les contrats d'animation concernent principalement les valeurs moyennes.
<b>Arbitrage</b>	Activité consistant à profiter des écarts de valorisation entre deux actifs financiers, par exemple deux actions lors d'OPE ou d'OPA. Les arbitragistes interviennent donc, dans ce contexte, en cas d'écart entre le cours de la cible et le « prix » proposé par l'initiateur de l'offre.
<b>Augmentation de capital</b>	Un des moyens d'accroître les fonds propres de la société. Elle est réalisée soit par augmentation du nominal des actions existantes, soit par la création d'actions nouvelles provenant de souscriptions en numéraire, d'apports en nature ou de bénéfices, réserves, primes d'émission ou d'apport incorporés au capital. Les augmentations de capital peuvent être réalisées avec ou sans droit préférentiel de souscription. Elles peuvent permettre de faire participer de nouveaux actionnaires au capital de la société. Elles doivent avoir été préalablement autorisées par une AGE.
<b>Autocontrôle</b>	Pourcentage de son propre capital détenu par une société. Les actions représentant l'autocontrôle sont privées du droit de vote, ne perçoivent pas de dividende et n'entrent pas en ligne de compte pour le calcul du bénéfice par action.
<b>Autofinancement</b>	Excédent permettant le financement des investissements sans appel à des fonds extérieurs (augmentations de capital, emprunts, etc.).
<b>Avis d'opéré</b>	Compte rendu adressé par un intermédiaire financier à un client suite à la passation d'un ordre de Bourse ; ce document relate les conditions d'exécution de cet ordre.
<b>B to B, ou B2B</b>	Business to Business : transactions réalisées sur Internet entre deux entreprises.
<b>B to C, ou B2C</b>	Business to Consumer : sur Internet, transactions entre une entreprise et ses clients.
<b>Back-office</b>	Lieu de traitement des opérations liées à la gestion administrative.
<b>BDDF</b>	Banque de Détail en France.

<b>Bénéfice net, part du Groupe</b>	Bénéfice net consolidé de la société, après déduction des profits correspondant aux intérêts minoritaires.
<b>Blue Chip</b>	Terme anglo-saxon désignant les valeurs à forte capitalisation et à liquidité importante, c'est-à-dire donnant lieu lors de chaque séance boursière à des volumes conséquents de transactions.
<b>BNL bc</b>	Banca Nazionale del Lavoro devenue BNL banca commerciale.
<b>Bon de souscription</b>	Titre autonome ou détaché d'une autre valeur mobilière (action, obligation), et donnant le droit de souscrire des titres (action, obligation).
<b>Capital social</b>	Montant des apports (en numéraire ou en nature) faits par les associés ou les actionnaires d'une société, et des bénéfices, réserves, primes d'émission ou d'apport incorporés au capital. Le capital peut être augmenté ou diminué au cours de la vie de la société.
<b>Capitalisation boursière</b>	Valeur attribuée par la Bourse à une société. Elle s'obtient en multipliant le nombre d'actions existantes par le cours de l'action.
<b>CECEI</b>	Comité des Établissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement : émanation de la Banque de France, présidée par son Gouverneur, ayant pour mission de contrôler le bon fonctionnement du système financier et bancaire français.
<b>CER (Certified Emission Reduction)</b>	Unité de réduction certifiée des émissions. Il s'agit d'un crédit équivalent à une tonne équivalent CO <sub>2</sub> de réduction dans le cadre du Mécanisme de Développement Propre.
<b>CIB</b>	Corporate & Investment Banking. Pôle de BNP Paribas comprenant l'activité de conseil et les marchés des capitaux ainsi que les métiers de financement.
<b>Club d'investissement</b>	Société civile à capital variable, ou indivision, permettant à ses membres de gérer en commun un portefeuille de valeurs mobilières, constitué à partir d'une mise de fonds initiale et/ou par des apports réguliers. Les clubs bénéficient d'un régime fiscal favorable en matière d'imposition des plus-values. La Fnaci (Fédération nationale des clubs d'Investissement), dont l'adresse est 39, rue Cambon, 75001 Paris, fournit sur demande tous les renseignements nécessaires à la constitution et à la bonne marche des clubs.
<b>Code ISIN</b>	Nouveau numéro d'identification des titres cotés en Bourse, se substituant au fameux code « Sicovam » (devenu d'ailleurs « Euroclear » entre-temps). Le 30 juin 2003, Euronext Paris a en effet abandonné son système propre d'identification des titres pour utiliser le code ISIN (International Securities Identification Number). Cette transformation, qui avait déjà été adoptée par de nombreuses places financières européennes (Amsterdam, Bruxelles, Lisbonne, Francfort, etc.), a pour but de donner une identité unique à chaque valeur, et donc de faciliter les transactions transfrontalières des investisseurs, en premier lieu en renforçant l'harmonisation au sein d'Euronext. Le code ISIN est composé de douze caractères : deux lettres indiquant le pays émetteur (FR pour la France, US pour les États-Unis, etc.) et 10 chiffres. Le code ISIN de BNP Paribas est FR0000131104.
<b>Comité Consultatif des Actionnaires</b>	Ensemble d'actionnaires « personnes physiques » choisis par certains émetteurs pour les conseiller dans leur politique de communication à destination de l'actionnariat individuel. BNP Paribas a mis sur pied son Comité Consultatif des Actionnaires dès le premier semestre 2000, au moment de la fusion.
<b>Contrats DSK</b>	Il s'agit de « contrats investis principalement en actions » dont l'actif est constitué pour 50 % au moins d'actions de l'Union européenne et de titres assimilés, et 5 % au moins de placements à risque.
<b>Cotation</b>	La cotation permet de déterminer le cours d'un titre, c'est-à-dire son prix sur le marché à un instant donné. La cotation peut être soit en continu, soit au fixing, pour les valeurs de faible liquidité. La cotation en continu enregistre une succession de prix tout au long de la journée (9 h - 17 h 30). Le principe de ce marché repose sur l'exécution des ordres en temps réel et a pour avantage de suivre les évolutions du marché au plus près.
<b>Coupon</b>	Le coupon représente le droit du propriétaire d'un titre à encaisser une somme correspondant au revenu distribué de cette valeur pour un exercice donné.
<b>Couverture</b>	Dépôt de garantie exigé par un intermédiaire pour couvrir les opérations effectuées à terme par un client. Cette garantie peut être donnée en espèces ou en titres. Pour le SRD (Service de Règlement Différé) par exemple, ce montant doit être au minimum de 20 % en liquidités, bons du Trésor ou OPCVM monétaires, ou encore de 25 % s'il est représenté par des obligations cotées, des titres de créance négociables ou des OPCVM obligataires. Ce taux est porté à 40 % si la couverture est constituée d'actions cotées, ou d'OPCVM majoritairement investis en actions. En pratique, cette quotité est laissée à l'appréciation de l'intermédiaire financier qui peut augmenter ces pourcentages selon sa propre appréciation, et même demander une couverture intégrale de l'achat.

<b>CVG (Certificat de Valeur Garantie)</b>	Instrument financier, émis généralement dans le cadre d'un rapprochement entre deux sociétés (OPA/OPE), afin de garantir la valeur d'un titre sous-jacent à une date prédéterminée ; il permet donc à l'actionnaire de la cible de recevoir une somme égale à la différence, si elle est positive, entre le prix proposé lors de l'OPA/OPE et un cours « de référence ».
<b>Dilution</b>	Impact produit, sur les droits attachés à l'action d'une société, par toute création de titres (à l'occasion d'une augmentation de capital, d'une fusion, d'une OPE, de l'exercice de bons de souscription).
<b>Directive DEEE</b>	La directive européenne DEEE institue l'obligation de recycler les Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (DEEE) dans les différents États membres. Cette directive impose aux fabricants et aux importateurs d'EEE de prendre en charge les coûts de ramassage et de traitement des déchets d'équipement électriques et électroniques.
<b>Dividende</b>	Partie des bénéfices réalisés par la société que l'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'administration, décide de distribuer aux actionnaires. Il représente le revenu de l'action et son montant peut varier chaque année en fonction des résultats et de la politique adoptée par la société.
<b>DPS (Droit Préférentiel de Souscription)</b>	Lors d'augmentations de capital en numéraire, chaque actionnaire bénéficie d'un droit préférentiel de souscrire un nombre d'actions nouvelles au prorata du nombre d'actions qu'il possède déjà. Ce droit est négociable sur le marché boursier. La loi offre aux sociétés la faculté de demander à leurs actionnaires, réunis en Assemblée Générale, de renoncer à leur DPS afin de faciliter la réalisation de certaines opérations ou permettre l'entrée de nouveaux actionnaires.
<b>Droit d'attribution</b>	Droit de participer à une augmentation de capital à titre gratuit (réalisée par exemple par incorporation de réserves). Le droit est coté.
<b>Droit de garde</b>	Rémunération perçue par l'intermédiaire financier pour assurer la garde et le service des titres inscrits en compte. Les droits de garde sont perçus annuellement et d'avance. Ils demeurent acquis pour toute année commencée ; les titres déposés en cours d'année sont exonérés de droits de garde pour l'année en cours.
<b>Droit de souscription</b>	Droit de participer à une augmentation de capital à titre onéreux.
<b>Droit de vote</b>	Permet à tout actionnaire de voter ou d'être représenté à une Assemblée Générale.
<b>EAI (Enhanced Analytics Initiative)</b>	L'EAI constitue une collaboration internationale entre des institutions financières visant à favoriser la prise en compte par l'analyse financière classique des critères extra-financiers ou extra-comptables.
<b>EONIA</b>	Euro OverNight Index Average.
<b>EpE - Entreprises pour l'Environnement</b>	Créée en 1992, EpE est une association d'une quarantaine de grandes entreprises qui veulent mieux prendre en compte l'environnement dans leurs décisions stratégiques et dans leur gestion courante, dans le sens du développement durable. L'association a pour objectifs de développer les approches efficaces des problèmes d'environnement, de mobiliser les entreprises, d'exprimer leur point de vue sur ces sujets et de promouvoir leurs compétences et leur dynamisme dans le domaine du développement durable.
<b>ERU (Emission Reduction Unit)</b>	Unité de réduction des émissions. Il s'agit d'un crédit équivalent à une tonne équivalent CO <sub>2</sub> de réduction dans le cadre d'un projet du mécanisme de Joint implementation du Protocole de Kyoto.
<b>EUA (European Union Emission Allowance)</b>	Droit d'émission de l'Union européenne. Permis d'émission de gaz à effet de serre accordé aux entités au sein du système européen d'échange de droits d'émission.
<b>EUREX</b>	Eurex est une Bourse des dérivés.
<b>EURIBOR (EURopean InterBank Offered Rate)</b>	Taux du marché monétaire le plus répandu dans la zone euro.
<b>Euroclear</b>	Ex-Sicovam : gère les opérations de règlement-livraison des valeurs mobilières.
<b>Euronext SA</b>	Regroupe les fonctions de négociation sur les Bourses de Paris, de Bruxelles et d'Amsterdam. À ce titre, cette société a entre autres pour mission d'établir les règles du marché, de décider de l'admission ou non des émetteurs, ainsi que de gérer toute la technologie nécessaire à la bonne marche de la cote.



<b>FCP (Fonds Commun de Placement)</b>	Copropriété (sans personnalité morale) de valeurs mobilières et de sommes placées à court terme. Les FCP, comme les Sicav, sont des instruments de gestion collective de valeurs mobilières. Ils ont, en règle générale, une dimension plus modeste, ce qui rend leur gestion plus souple. Soumis à une réglementation moins contraignante, ils peuvent être plus spécialisés. FCPE : Fonds Commun de Placement d'entreprise.
<b>Flottant</b>	Partie du capital d'une société non contrôlée par les actionnaires stables, c'est-à-dire réellement négociable, et donc disponible pour les investisseurs, à l'exclusion par exemple des actions détenues par l'État, un pacte d'actionnaires, etc. À partir du 1 <sup>er</sup> décembre 2003, la composition du CAC 40 a abandonné la pondération de ses valeurs par la capitalisation, au profit de la prise en compte du seul « flottant ». Cette évolution a été dictée par un souci d'homogénéité avec la plupart des grands indices mondiaux, qui fonctionnent déjà sur ce mode, afin d'assurer une plus grande comparabilité entre secteurs et valeurs. BNP Paribas possède un des flottants les plus importants de la place de Paris, avec 95 %.
<b>Forward</b>	Un contrat forward ou forward agreement est un produit dérivé financier. Il s'agit d'un accord d'acheter ou de vendre un actif à un prix et une date future précisés dans le contrat. Les forwards sont négociés de gré à gré, entre banques et institutions financières, ou auprès d'elles, contrairement aux contrats futurs traités sur des marchés organisés.
<b>Free Cash Flow</b>	Marge brute d'autofinancement : flux de trésorerie disponible après satisfaction des besoins financiers immédiats de l'entreprise.
<b>Garantie de cours</b>	Lorsqu'une société acquiert la majorité du capital d'une société cotée, la réglementation exige qu'elle offre aux minoritaires pendant quinze jours de Bourse consécutifs la possibilité de vendre leurs titres aux mêmes conditions que celles dont ont bénéficié les cédants du bloc de contrôle.
<b>Gouvernement d'entreprise (Corporate Governance)</b>	Ensemble de principes et recommandations à suivre par le management d'une entreprise faisant appel public à l'épargne.
<b>Hedge Funds</b>	Terme anglais signifiant « fonds de couverture » ; utilisé pour désigner un organisme dont le rôle consiste à couvrir une position contre un risque de marché. Fonds d'investissement pratiquant la gestion « alternative » ou « décorrélée » visant à profiter non pas de la performance absolue d'un actif, mais de sa performance relative par rapport à un autre, permettant ainsi une couverture contre des évolutions absolues des actifs. À titre d'exemple, un Hedge Fund n'investira pas dans une action, mais dans un arbitrage entre une action et son secteur, ou entre une action et l'indice, devenant ainsi quasiment insensible à l'évolution absolue du marché actions.
<b>IAS</b>	International Accounting Standards (nouvelles normes comptables internationales).
<b>IFRS</b>	International Financial Reporting Standards (normes d'information financière internationales).
<b>IFU (Imprimé Fiscal Unique)</b>	Il s'agit d'une déclaration nominative regroupant l'ensemble des opérations sur valeurs mobilières et paiements de revenus mobiliers, effectués chez un même établissement payeur, au profit d'un même bénéficiaire.
<b>Institutions de Microfinance (IMF)</b>	Une institution de microfinance est une entité qui propose des services financiers (épargne, microcrédit, microassurance, transfert de fonds) à des personnes n'ayant pas accès ou difficilement accès au secteur financier formel.
<b>Investisseurs Institutionnels</b>	Organismes financiers tenus, par leur nature ou leur statut, d'employer une part de leurs fonds en placements sous forme de valeurs mobilières. Ex. : compagnies d'assurances, caisses de retraites, Caisse des dépôts et consignations...
<b>Investment Solutions</b>	Pôle de BNP Paribas comprenant 6 métiers : la gestion d'actifs, l'assurance, la banque privée, l'épargne et le courtage en ligne, le métier titres et l'immobilier.
<b>Jouissance</b>	Droit à percevoir un revenu pour les capitaux investis à une date donnée ; date de jouissance d'une action : date à partir de laquelle commencent à s'exercer les droits pécuniaires attachés à l'action ; date de jouissance d'un emprunt : date à partir de laquelle l'emprunt porte intérêt.
<b>LBO</b>	Un LBO, ou Leveraged Buy Out, est l'achat des actions d'une entreprise financé par une très large part d'endettement. Concrètement, un holding est constitué, qui s'endette pour racheter la cible. Le holding paiera les intérêts de sa dette et remboursera celle-ci grâce aux dividendes réguliers ou exceptionnels provenant de la société rachetée.
<b>Leveraged Finance</b>	Financements à effet de levier.
<b>LIFFE</b>	London International Financial Futures & Options Exchanges. Marché à terme et des options à Londres.

<b>Liquidation</b>	Échéance mensuelle lors de laquelle se dénouent (ou sont prorogées) les opérations réalisées « avec Service de Règlement Différé ». Ce jour correspond au cinquième jour de Bourse avant la dernière séance boursière du mois.
<b>Liquidité</b>	Correspond, en Bourse pour un titre donné, au rapport entre le volume d'actions échangées et le nombre d'actions du capital.
<b>LME</b>	London Metal Exchange. La Bourse des Métaux de Londres.
<b>M &amp; A</b>	Mergers & Acquisitions = Fusions & Acquisitions.
<b>Marché Primaire</b>	Marché financier sur lequel sont proposés des titres lors de leur émission.
<b>Marché Secondaire</b>	Marché financier sur lequel s'échangent des titres déjà en circulation.
<b>MDP – Mécanisme de Développement Propre</b>	Dans le cadre du Protocole de Kyoto, les mécanismes axés sur les projets Mécanisme de Développement Propre et Application conjointe permettent aux États de mener à l'étranger des projets visant à réduire les émissions et de déduire les réductions réalisées de leurs propres objectifs au titre de ce Protocole. Les projets Mécanisme de Développement Propre peuvent se dérouler dans des pays en voie de développement, auxquels ne s'appliquent pas d'objectifs quantitatifs. Ces mécanismes reposent sur le principe que les émissions de gaz à effet de serre sont un problème mondial, et que la situation géographique du lieu où des réductions sont réalisées est secondaire. Des réductions pourront ainsi être réalisées dans les lieux où les coûts sont les plus bas.
<b>MONEP</b>	Marché d'Options Négociables de Paris qui comprend un compartiment d'options négociables portant sur l'indice CAC 40 et un département d'options négociables sur actions.
<b>Nominal (valeur nominale)</b>	La valeur nominale d'une action est la quote-part du capital social représentée par cette action.
<b>Norme HQE - Haute Qualité Environnementale</b>	L'objet de la démarche Haute Qualité Environnementale (HQE) est de mieux maîtriser le cycle de vie d'un bâtiment, en prenant compte, dès la conception, de tous les impacts en termes de consommation de matériaux, de gestion d'énergie, de confort, d'insertion environnementale et de maintenance.
<b>Notation/Agences de notation</b>	La notation est l'appréciation du risque de défaut de paiement d'un emprunteur, avec une influence directe sur le taux auquel cette société pourra obtenir des fonds. Les changements de notation ont une influence non négligeable sur le cours de Bourse. Les principales agences sont Standard & Poor's, Moody's et Fitch-IBCA.
<b>OAT</b>	Obligation Assimilable du Trésor.
<b>Obligation</b>	Titre de placement à intérêt en général fixe en vertu duquel l'émetteur s'engage à payer au prêteur un capital fixe, à une date ultérieure donnée, ainsi qu'une série de versements d'intérêt soit semi annuellement, soit annuellement. Les paiements d'intérêt peuvent varier pendant la durée de l'obligation.
<b>OBSA</b>	Obligation à Bon de Souscription d'Action.
<b>OBSO</b>	Obligation à Bon de Souscription d'Obligation.
<b>OC (Obligation Convertible)</b>	Obligation pouvant être convertie, selon des modalités prédéterminées, en titres donnant accès au capital d'une société.
<b>OCEANE</b>	Obligation Convertible En Actions Nouvelles ou Existantes.
<b>Offres publiques</b>	Les offres publiques permettent de prendre le contrôle de sociétés cotées (OPA ou OPE) ou, pour les actionnaires de sociétés cotées très largement contrôlées, de demander leur retrait de la cote (OPR et retrait obligatoire).
<b>Offshoring</b>	L'offshoring désigne la délocalisation des activités de services de certaines entreprises vers des pays à bas salaire.
<b>OPA</b>	Offre Publique d'Achat.
<b>OPCVM (Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières)</b>	Appellation recouvrant les Sicav et les fonds communs de placement (FCP), et ayant pour objet la gestion de portefeuilles de valeurs mobilières.
<b>OPE</b>	Offre Publique d'Échange.
<b>OPF</b>	Offre à Prix Fixe ; nouvelle dénomination de l'OPV.
<b>OPR</b>	Offre Publique de Retrait.
<b>OPRA</b>	Offre Publique de Rachat d'Actions.

<b>Option</b>	Contrat valable jusqu'à une échéance déterminée à l'avance, qui donne le droit (mais non l'obligation), moyennant paiement immédiat du prix de l'option, d'acheter ou de vendre à l'avenir un titre à un prix fixé à l'avance (prix d'exercice). L'option est le vecteur d'intervention sur le MONEP. Les options peuvent être soit des options d'achat (call), soit des options de vente (put).
<b>OPV</b>	Offre Publique de Vente.
<b>ORA</b>	Obligation Remboursable en Actions.
<b>ORSE - Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises</b>	Association loi 1901, créée en juin 2002, par une trentaine de grandes entreprises, sociétés de gestion de portefeuille, organisations syndicales, institutions de prévoyance et mutuelles avec pour objectif de collecter et analyser des informations sur la responsabilité sociétale des entreprises et sur l'investissement socialement responsable, en France et à l'étranger, de diffuser cette information auprès de ses membres, de lancer une dynamique en créant et animant un réseau d'acteurs impliqués dans le domaine, d'identifier les meilleures pratiques existant dans les pays proches de la France, d'animer la réflexion, notamment par l'intermédiaire de groupes de travail réunissant autour des représentants des entreprises des experts, des universitaires et des syndicalistes.
<b>PEA (Plan d'Épargne en Actions)</b>	Destiné à inciter les particuliers à accroître la part de leur épargne investie en actions, ce produit de placement, en actions de sociétés ayant leur siège dans un État membre de la CEE, ou en FCP éligibles au PEA, est exonéré d'impôt sur les revenus et les plus-values si aucun retrait n'est effectué durant cinq années ; il reste soumis aux prélèvements sociaux. Le plafond de placement est de 120 000 euros par personne physique.
<b>PEE (Plan d'Épargne d'Entreprise)</b>	Il s'agit d'un plan d'épargne collectif qui permet au salarié, avec l'aide de son entreprise, de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières. Les versements et intérêts qui alimentent le compte sont exonérés d'impôt sur le revenu, sous condition de blocage pendant cinq ans (et hors cas spécifiques de levée anticipée), mais restent soumis aux prélèvements sociaux. Il en est de même pour les gains de sortie.
<b>PER (Price Earning Ratio)</b>	Rapport entre le cours de l'action et le bénéfice net par action. Il permet de voir combien de fois le cours de l'action capitalise le bénéfice. L'actionnaire tirera une satisfaction d'autant plus grande de son placement que la valeur de son titre représentera un multiple plus élevé du bénéfice par action.
<b>Plus-value/moins-value</b>	Différence positive/négative entre le prix de vente d'une action et son prix d'achat.
<b>Portail B2E</b>	Site Intranet spécifique pour les salariés du Groupe. Sa page d'accueil propose un moteur de recherche, des liens avec des services et de nombreuses informations sur le métier du salarié, sa vie pratique et sa carrière dans le Groupe.
<b>Prime Brokerage</b>	Activité consistant à fournir aux Hedge Funds une gamme étendue de services : financement, règlement-livraison de leurs opérations, conservation de titres, prêt-emprunt de titres, etc.
<b>Principes d'Équateur</b>	Les principes d'Équateur constituent un ensemble de lignes directrices facultatives élaborées en 2003 pour aider les institutions financières à mieux évaluer, réduire, documenter et suivre les problèmes sociaux et environnementaux potentiels liés aux opérations de financements de projets.
<b>Private Equity</b>	Investissement en actions dans des sociétés non cotées.
<b>Produits Dérivés</b>	Instruments financiers construits à partir d'un titre ou d'un indice « sous-jacent » permettant à un agent de réaliser des opérations sur l'avenir pour se couvrir contre les écarts ou en tirer parti.
<b>Quorum</b>	Pour qu'une Assemblée Générale puisse valablement délibérer, il faut que des actionnaires possédant un nombre minimum total d'actions (quorum) soient présents ou représentés. Le quorum est : <ul style="list-style-type: none"> <li>- pour une Assemblée Générale Ordinaire (AGO) sur 1<sup>re</sup> convocation : 1/4 des actions ayant droit de vote ;</li> <li>- pour une AGO sur 2<sup>e</sup> convocation : aucun quorum n'est requis ;</li> <li>- pour une Assemblée Générale Extraordinaire (AGE) sur 1<sup>re</sup> convocation : 1/3 des actions ayant droit de vote ;</li> <li>- pour une AGE sur 2<sup>e</sup> convocation : 1/4 des actions ayant droit de vote ;</li> <li>- pour une AG Mixte : ces divers quorums sont requis selon les résolutions.</li> </ul>
<b>Relution</b>	Inverse de dilution ; opération sur le capital (rachat d'actions, ou émission d'actions en proportion moindre que l'augmentation de bénéfices suite à fusion ou OPE par exemple) permettant d'accroître le bénéfice par action.
<b>Rendement</b>	Indicateur instantané de la rentabilité du placement, exprimé en pourcentage : pour les actions, c'est le rapport entre le dernier dividende payé et le dernier cours de Bourse.

<b>Report</b>	Opération de Bourse sur le marché à Service de Règlement Différé par laquelle il est possible, pour un donneur d'ordre, de reporter sa position acheteuse ou vendeuse d'une liquidation mensuelle à la suivante.
<b>Retail Banking</b>	Pôle de la banque de détail de BNP Paribas, comprenant BDDF, BNL bc, BancWest, Réseaux Marchés Émergents (devenu Europe Méditerranée), Personal Finance, Equipment Solutions.
<b>ROE (Return On Equity)</b>	Ratio de Rentabilité des Fonds Propres. Il mesure le rapport entre le bénéfice net consolidé part du Groupe et les fonds propres consolidés hors intérêts minoritaires.
<b>Rompu</b>	Un rompu est la différence pouvant exister entre le nombre d'actions que possède un actionnaire et le multiple le plus proche du nombre minimum d'actions anciennes, pour participer à une opération financière (échange de titres, droits de souscription ou d'attribution). Les rompus sont négociés à l'unité pour obtenir le multiple désiré, ou bien les actions correspondantes sont vendues à la clôture de l'opération et les sommes allouées aux titulaires des droits.
<b>SICAV (Société d'Investissement à Capital Variable)</b>	Société, dotée d'une personnalité morale distincte, ayant pour objet de gérer un portefeuille collectif de valeurs mobilières pour le compte de ses actionnaires qui peuvent chaque jour souscrire des parts (actions) ou se faire rembourser celles qu'ils ont souscrites. Les parts (actions) de Sicav ne sont pas cotées en Bourse, mais leur valeur réelle (valeur liquidative) varie chaque jour en fonction du cours des titres constituant son portefeuille.
<b>SICOVAM</b>	Société Interprofessionnelle pour la Compensation des Valeurs Mobilières, devenue Euroclear France. Organisme chargé de la compensation des titres entre intermédiaires financiers, en centralisant l'ensemble des transactions boursières et facilitant la circulation des titres entre établissements affiliés.
<b>Split</b>	Terme anglo-saxon désignant la division de la valeur nominale d'une action ; cette opération a essentiellement pour objectif d'augmenter la liquidité du titre, comme d'en accroître l'accessibilité pour les actionnaires individuels. Le nominal de l'action BNP Paribas a été divisé par deux le 20 février 2002, pour le fixer à deux euros.
<b>SPVT</b>	Spécialiste en Pension des Valeurs du Trésor.
<b>SRD (Service de Règlement Différé)</b>	Marché où se négocient les actions des principales sociétés françaises et étrangères. Les actions ou obligations achetées « avec SRD » sont donc payées à crédit. Dans une telle négociation, acheteur et vendeur devront, l'un payer le prix, l'autre livrer les titres lors de la prochaine liquidation, à moins que l'un ou l'autre des intervenants ne demande à se faire « reporter » à la liquidation du mois suivant.
<b>Survaleur ou goodwill</b>	Également dénommé « écart d'acquisition positif »: différence entre le prix d'acquisition d'une entreprise et son actif net comptable.
<b>Swaps</b>	Le swap, de l'anglais <i>to swap</i> : échanger, est un produit dérivé financier. Il s'agit d'un contrat d'échange de flux financiers entre deux contreparties, qui sont généralement des banques ou des institutions financières.
<b>TBB (Taux de Base Bancaire)</b>	Principal taux de référence pour la rémunération des opérations d'emprunt.
<b>TMO</b>	Taux Mensuel de rendement des emprunts Obligataires.
<b>TP</b>	Titre Participatif.
<b>TPI</b>	Titre au Porteur Identifiable : permet à tout émetteur de titres de connaître l'identité de ses actionnaires au porteur, via une interrogation auprès d'Euroclear.
<b>Trade Center</b>	Force de vente spécialisée, créée par BNP Paribas pour accompagner ses entreprises clientes à l'international. Les Trade Centers proposent aux entreprises importatrices et exportatrices un concept de guichet unique avec une large gamme de services personnalisés.
<b>TSDI</b>	Titre Subordonné à Durée Indéterminée.
<b>TSR</b>	Total Shareholder Return : rendement sur capital investi, compte tenu des dividendes encaissés et de l'appréciation de la valeur d'une action.
<b>UNEP - FI</b>	L'United Nations Environment Programme Finance Initiative est un partenariat mondial entre le Programme des Nations-Unies pour l'environnement et le secteur privé des institutions financières.
<b>Véhicule d'Investissement en Microfinance (VIM)</b>	Un véhicule d'investissement en Microfinance est un fonds de placement privé dont le principal mandat est d'investir dans la microfinance. Le VIM fournit des capitaux à des Institutions de Microfinance ainsi qu'à des intermédiaires financiers non spécialisé pour qu'ils soient investis dans des projets de microfinance. Ces VIM jouent un rôle de plus en plus important dans l'intermédiation financière entre investisseurs internationaux et Institutions de Microfinance (IMF).



---

<b>Volatilité</b>	Désigne le comportement d'un marché boursier ou d'une valeur mobilière dont les cours connaissent des fluctuations amples et rapides.
<b>Warrant</b>	Valeur mobilière qui offre le droit d'acheter (Call Warrant) ou de vendre (Put Warrant) différents supports « sous-jacents » (taux, indices, devises, actions) à un prix déterminé (dit « d'exercice ») et jusqu'à une date donnée (dite « échéance »). Cette valeur, quoique de type optionnel, ne peut être vendue à découvert. Les warrants sont émis par un établissement financier qui fait office de teneur du marché.
<b>Work Flow</b>	Technologie d'automatisation d'un processus qui vise à faire circuler des documents ou dossiers numériques de manière séquentielle entre les personnes qui ont à intervenir dans le traitement du dossier.

---